

Virginia Gomes dos Santos

Analyse der Institutionalisierung ausgewählter Umwelt- und Sozialstandards



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik

Lehrstuhl für Produktion und Umwelt

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. pol.)

Analyse der Institutionalisierung ausgewählter Umwelt- und Sozialstandards

Referent: Prof. Dr. Martin Müller

Korreferent: Prof. Dr. Thomas Breisig

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2010

Zugl.: Oldenburg, Univ., Diss., 2010

978-3-86955-564-5

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2010

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2010

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-564-5

Geleitwort

Umwelt- und Sozialstandards sprießen gegenwärtig wie Pilze aus dem Boden. Palmöl, Wasser, Wald, Kaffee, kein Bereich, wo nicht durch einen Standard mehr Nachhaltigkeit erreicht werden soll. Doch wie steht es mit der Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards aus? Das heißt, wie steht es mit der Umsetzung in den Unternehmen, der Wertschöpfungskette. Zunehmend deuten Studien drauf hin, dass viel blue and green washing mit Standards betrieben wird. An dieser Stelle setzt Virginia Gomes dos Santos mit ihrer empirischen Studie bei vier Standards an, indem sie die Umstände und Vorgehensweise der Implementierung der Standards in Unternehmen und der Wertschöpfungskette untersuchte. Virginia Gomes dos Santos zeigt auf, dass die Einführung der Standards oftmals auf externen Zwang zurückgeht, das Commitment der Unternehmensleitung nur gering ist und die Umsetzung in den Unternehmen von Konflikten begleitet ist. Sie setzt damit dem Hype um Standards, der zurzeit in der Praxis vorherrscht, kritische Ergebnisse entgegen und weist auf Schwachstellen hin.

Es zeichnet die Arbeit besonders aus, wie gründlich die kritischen und theoriebezogenen Überlegungen mit der empirischen Untersuchung verknüpft sind. Dadurch gewinnt die Arbeit eine ausgezeichnete theoretische Fundierung und kann als Basis für weitere Forschung in diesem Bereich genutzt werden. Ich kann jedem Praktiker und Theoretiker, der sich mit Umwelt- und Sozialstandards auseinandersetzt, die Lektüre der Dissertationsschrift von Frau Gomes dos Santos nur wärmstens empfehlen.

Ulm im Dezember 2010

Prof. Dr. Martin Müller

Vorwort

In Zeiten der Globalisierung nutzen zahlreiche Unternehmen in Industrienationen vermehrt die Möglichkeit, zumindest einen Teil ihrer Produktion in so genannte Niedriglohnländer zu verlagern. Die vielfach unzumutbaren Arbeits- und Lebensbedingungen wurden vor allem von Nicht-Regierungsorganisationen aufgegriffen und publik gemacht. Als ein Instrument der Nachhaltigkeitspolitik haben sich freiwillige Umwelt- und Sozialstandards verbreitet, die Unternehmen ermöglichen, soziale, ökologische und ökonomische Verbesserungen in ihrer Wertschöpfungskette durchzusetzen. Dies ist der Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit, um auf Basis der neo-institutionalistischen Theorie und anhand von ausgewählten Umwelt- und Sozialstandards ihren Institutionalisierungsprozess sowie die dafür ursächlichen Faktoren zu identifizieren. Im Rahmen eines qualitativen Forschungsprozesses wurden hierfür zahlreiche Interviews durchgeführt, weshalb ich meinen besonderen Dank an diese Gesprächspartner richten möchte.

Während meiner Dissertation konnte ich stets auf die hervorragende wissenschaftliche Anleitung, aber auch persönliche Unterstützung durch meinen Doktorvater Herrn Prof. Dr. Martin Müller, Inhaber des Stiftungslehrstuhls Nachhaltiges Wissen, nachhaltige Bildung, nachhaltiges Wirtschaften an der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften der Universität Ulm, zählen. Daher möchte ich ihm meinen ganz besonderen Dank aussprechen. Ebenfalls möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Breisig, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation, für die Übernahme meines Zweitgutachtens und seinen freundlichen Beistand bedanken. Des Weiteren gilt meine Danksagung Herrn Prof. Dr. Helms des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule, der mir während des gesamten Prozesses hilfreich zur Seite stand.

Der Friedrich-Naumann Stiftung für die Freiheit danke ich für die finanzielle Unterstützung mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, aber auch für die ideelle Förderung, die mich während des Studiums und der Promotion persönlich und beruflich sehr geprägt hat.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie, meinem Freund Florian und allen Freunden bedanken, die mir nicht nur beim Korrekturlesen, sondern auch stets persönlich zur Seite standen. Insbesondere gilt dies für meine Schwestern, Christina, Guntram, Katrin, Magnus, Marion, Markus, Michael, Mieko, Stefan und Tina. Danke für Eure Nerven und Eure Freundschaft.

Virginia Gomes dos Santos

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	I
Vorwort	III
Abkürzungsverzeichnis	X
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Methodik der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Grundlagen	11
2.1 Supply Chain Management	11
2.1.1 Definition Supply Chain Management.....	12
2.1.2 Merkmale des Supply Chain Managements	15
2.2 Nachhaltige Entwicklung	20
2.2.1 Grundlagen des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung.....	20
2.2.2 Nachhaltige Entwicklung und unternehmerische Tätigkeiten.....	23
2.3 Umwelt- und Sozialstandards.....	26
2.4 Unternehmen und Stakeholderansprüche	30
2.4.1 Stakeholder.....	31
2.4.2 Unternehmerische Erfolgskriterien	34
3 Neo-Institutionalismus	42
3.1 Neo-soziologischer Institutionalismus	42
3.2 Der neue und der alte Institutionalismus.....	46
3.3 Grundbegriffe des NSI	51
3.4 Effizienz- und Legitimitätsaspekte.....	63
3.5 Der Isomorphiebegriff.....	68

3.6	World Polity	72
3.7	Kritische Würdigung des NSI	77
3.8	Der NSI im Zusammenhang mit Umwelt- und Sozialstandards	84
4	Forschungsmethodik	92
4.1	Qualitative Forschung	92
4.1.1	Das qualitative Design	94
4.1.2	Erhebung	97
4.1.3	Die Aufbereitung und Auswertung	101
4.2	Auswahl der Interviewpersonen	104
4.3	Der Leitfadenaufbau	106
4.4	Gütekriterien qualitativer Forschung	109
4.5	Datenbasis der vorliegenden Untersuchung	113
4.5.1	Dokumentenanalyse	113
4.5.2	Interviewdurchführung	114
5	Darstellung ausgewählter Standards	117
5.1	Forest Stewardship Council	119
5.1.1	Die Vorgeschichte	119
5.1.2	Gründung und Entwicklung des FSC	122
5.1.3	Kritische Betrachtung des FSC	134
5.1.4	Erwartungen und Effekte	146
5.2	Marine Stewardship Council	161
5.2.1	Die Vorgeschichte	161
5.2.2	Gründung und Entwicklung des MSC	166
5.2.3	Kritische Betrachtung des MSC	175
5.2.4	Erwartungen und Effekte	182
5.3	Flower Label Programm	195
5.3.1	Die Vorgeschichte	195
5.3.2	Gründung und Entwicklung des FLP	197
5.3.3	Kritische Betrachtung des FLP	202
5.3.4	Erwartungen und Effekte	205

5.4	Common Code for the Coffee Community	214
5.4.1	Die Vorgeschichte	214
5.4.2	Gründung und Entwicklung des 4C	215
5.4.3	Kritische Betrachtung des 4C	222
5.4.4	Erwartungen und Effekte.....	228
6	Empirische Untersuchung	233
6.1	FSC	234
6.1.1	Problemphase	234
6.1.2	Zielformulierung	242
6.1.3	Entscheidung und Planung	245
6.1.4	Anweisung und Realisierung	249
6.1.4.1	Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten	250
6.1.4.2	Kommunikation des Labels.....	254
6.1.4.3	Umsetzungserfordernisse	256
6.1.4.4	Unternehmensreaktion.....	258
6.1.5	Kontrolle und Sicherung	265
6.2	MSC	267
6.2.1	Problemphase	267
6.2.2	Zielformulierung	271
6.2.3	Entscheidung und Planung	273
6.2.4	Anweisung und Realisierung	276
6.2.4.1	Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten	276
6.2.4.2	Kommunikation des Labels.....	278
6.2.4.3	Umsetzungserfordernisse	280
6.2.4.4	Unternehmensreaktion.....	282
6.2.5	Kontrolle und Sicherung	284
6.3	FLP	286
6.3.1	Problemphase	286
6.3.2	Zielformulierung	289
6.3.3	Entscheidung und Planung	290
6.3.4	Anweisung und Realisierung	293
6.3.4.1	Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten	293
6.3.4.2	Kommunikation des Labels.....	294

6.3.4.3	Umsetzungserfordernisse	295
6.3.4.4	Unternehmensreaktion.....	295
6.3.5	Kontrolle und Sicherung	295
6.4	4C	296
6.4.1	Problemphase	297
6.4.2	Zielformulierung	299
6.4.3	Entscheidung und Planung	300
6.4.4	Anweisung und Realisierung	301
6.4.4.1	Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten	301
6.4.4.2	Kommunikation des Labels.....	302
6.4.4.3	Umsetzungserfordernisse	302
6.4.4.4	Unternehmensreaktion.....	302
6.4.5	Kontrolle und Sicherung	302
6.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	305
6.6	Schlussfolgerungen	308
6.6.1	Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards.....	308
6.6.1.1	Institutionelle Entrepreneurs und unterstützende Akteure	310
6.6.1.1.1	(Multinationale) Unternehmen	314
6.6.1.1.2	(Internationale) NROs	319
6.6.1.1.3	Weitere unterstützende Akteure	323
6.6.1.2	Isomorphismus-Mechanismen	326
6.6.1.3	Einfluss weiterer Faktoren.....	331
6.6.2	Standardumsetzung	334
6.6.2.1	Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten	335
6.6.2.2	Kommunikation von Umwelt- und Sozialstandards	338
6.6.2.2.1	Außenkommunikation	338
6.6.2.2.2	Unternehmensinterne Kommunikation	341
6.6.2.3	Reaktionsweisen von Unternehmen	346
6.6.2.4	Entkopplungsthese	350
6.6.2.5	Deinstitutionalisierung	353
6.6.3	Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards	358
6.6.4	Insitutionalisierungsmuster begünstigende und gefährdende Faktoren	363
6.6.4.1	Chancen.....	364
6.6.4.2	Risiken.....	370
6.6.4.2.1	Opponenten	370
6.6.4.2.2	Weitere Faktoren	370

7	Schlussbetrachtung	376
	Anhang	XIV
	Literaturverzeichnis.....	XXV

Abkürzungsverzeichnis

4C	Common Code for the Coffee Community
AC	Asociación Civil
AG	Aktiengesellschaft
ASI	Accreditation Services International
AUD	Australische(r) Dollar
BGI	Blumengroß- und Importhandel
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
CAR	Corrective Action Request
CIR	Christliche Initiative Romero e.V.
CoC	Chain of Custody
CSA	Canadian Standards Association
CSR	Corporate Social Responsibility
CWG	Certification Working Group
d.h.	das heißt
DKV	Deutscher Kaffeeverband
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPA	Environmental Protection Agency
et al.	et alii
ETC	Ecological Trade Company
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUREPGAP	Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practice
e.V.	eingetragener Verein
EU	Europäische Union
f.	folgende
FAO	Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen
FDF	Fachverband Deutscher Floristen
FFP	Fair Flowers Fair Plants
FIAN	Food First Information & Action Network
FLP	Flower Label Programm
FM	Forest-Management
FoE	Friends of the Earth

FSC	F orest S tewardship C ouncil
GDC	G lobal D evelopment C ompany
GmbH	G esellschaft m it b eschränkter H aftung
GTZ	G esellschaft für T echnische Z usammenarbeit
ha	H ektar
Hrsg.	H erausgeber
IC	I nternational C enter
ILO	I nternational L abour O rganization
INRO	I nternationale N ichtregierungs o rganisation
ISO	I nternational O rganization for S tandardization
ITTO	I nternational T imber T rade O rganization
IUU	I llegal(e), u ndokumentiert(e) und u nreguliert(e)
Mio.	M illion(en)
MPS	Floriculture Environmental Project
MSC	M arine S tewardship C ouncil
NGO	N on- G overnmental O rganization
NI	N eo- I nstitutionalismus
Nr.	N ummer
NRO	N ichtregierungs o rganisation
NSI	N eo- s oziologischer I nstitutionalismus
o.g.	o ben g enannte(m)
o.J.	o hne J ahresangabe
o.O.	o hne O rtsangabe
o.V.	o hne V erfasserangabe
OXFAM	O xford C ommittee for F amine R elief
PEFC	P rogramme for the E ndorsement of F orest C ertification S chemes
RCA	R ational C hoice A nsatz
QM	Q ualitäts m anagement
S.	S eite
SA 8000	S ocial A ccounting S tandard 8000
SCM	S upply C hain M anagement
SCS	S cientific C ertification S ystems I nc.
SFI	S ustainable F orestry I nitiative
SGS	S ociété G énérale de S urveillance

SSCM	Sustainable Supply Chain Management
TAB	Technical Advisory Board
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
UN	United Nations
US	United States
USA	United States of America
USD	United States Dollar
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
YFOC	Yusuhara Forest Owners` Cooperative
WARL	Western Australia Rock Lobster
WARP	Wood Workers Alliance for Rainforest Protection
WWF	World Wildlife Fund
z.B.	zum Beispiel
zert.	zertifiziert

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhaltlicher Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 2: A Generic Supply Chain	12
Abbildung 3: Definitionen zum SCM	14
Abbildung 4: Die fünf Denkschulen des SCM.....	17
Abbildung 5: Prinzipien nachhaltiger Entwicklung	22
Abbildung 6: Stakeholderübersicht	33
Abbildung 7: Gesellschaftliche Umfeldler und Erfolgskriterien.....	37
Abbildung 8: Definitionen von Effizienz und Effektivität.....	38
Abbildung 9: Legitimitätskriterien.....	41
Abbildung 10: The Old and the New Institutionalisms.....	49
Abbildung 11: Der Institutionalisierungsprozess	61
Abbildung 12: Institutionelle und technische Umwelten	63
Abbildung 13: Überleben von Organisationen.....	65
Abbildung 14: Strategische Antworten auf institutionelle Prozesse	72
Abbildung 15: Die Welt als Inszenierung von Kultur.....	73
Abbildung 16: Untersuchungspläne und Verfahren qualitativer Forschung.....	94
Abbildung 17: Eignung von Fallstudien	96
Abbildung 18: Differenzierung von Interviewformen	98
Abbildung 19: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews.....	100
Abbildung 20: Management-Kreislauf.....	108
Abbildung 21: Leitfadenaufbau.....	109
Abbildung 22: Erfüllung der Gütekriterien nach Yin, Mayring und Steinke.....	113
Abbildung 23: Übersicht geführter Interviews.....	116
Abbildung 24: Verteilung der FSC Mitglieder nach Kammern	126
Abbildung 25: Aufbau des FSC A.C.....	127
Abbildung 26: Die zehn Prinzipien des FSC Standards für Forstmanagementeinheiten.....	128
Abbildung 27: FSC Zertifizierung	129
Abbildung 28: FM Zertifizierung.....	131
Abbildung 29: FSC Labels	132
Abbildung 30: Verbreitung FSC und PEFC im Vergleich.....	135
Abbildung 31: Papierherstellung.....	144
Abbildung 32: Aufstellung der wichtigsten CARs nach Ländern.....	147

Abbildung 33: Distributionskanäle	156
Abbildung 34: Gesellschaftliche Umfeldler und Erfolgskriterien – Bewertung für den FSC	160
Abbildung 35: Die drei Prinzipien des MSC Standards für Fischereien.....	167
Abbildung 36: MSC Governance Structure	169
Abbildung 37: Zertifizierungsprozess von Fischereibetrieben	172
Abbildung 38: CoC Zertifizierung	173
Abbildung 39: Akkreditierte und im Akkreditierungsprozess befindliche Zertifizierer*	179
Abbildung 40: Aufstellung der wichtigsten Veränderungen für die WARL Fischerei.....	186
Abbildung 41: Aufstellung der durch die wichtigsten CARs zu beseitigenden Punkte für die Themse Herings-Treibnetz Fischerei.....	189
Abbildung 42: Gesellschaftliche Umfeldler und Erfolgskriterien – Bewertung für den MSC	194
Abbildung 43: Die zehn Punkte des FLP Standards	198
Abbildung 44: Organisationsstruktur des FLP	199
Abbildung 45: FLP Zertifizierung.....	200
Abbildung 46: Gesellschaftliche Umfeldler und Erfolgskriterien – Bewertung für das FLP	213
Abbildung 47: Organisationsstruktur des 4C	219
Abbildung 48: Zusammenfassende Darstellung des 4C Kodex	221
Abbildung 49: Gesellschaftliche Umfeldler und Erfolgskriterien – Bewertung für den 4C.....	232
Abbildung 50: Erster Untersuchungsabschnitt – Standardindividuelle Analyse der Interviews	233
Abbildung 51: Isomorphismustendenzen FSC.....	249
Abbildung 52: Entkopplungstheorie	264
Abbildung 53: Isomorphismustendenzen MSC	276
Abbildung 54: Isomorphismustendenzen FLP	293
Abbildung 55: Zentrale Analyseergebnisse des Untersuchungsabschnitts eins und Zuordnung zu den vier Forschungsfragen.....	306
Abbildung 56: Isomorphismus-Mechanismen	327
Abbildung 57: Institutionalisierungsprozess	356
Abbildung 58: Positive Wirkungen durch die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards	360
Abbildung 59: Grundlagen der Stakeholderzusammenarbeit	367
Abbildung 60: Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards begünstigende Faktoren	369

1 Einleitung

Die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung befasst sich mit dem Instrument freiwilliger Umwelt- und Sozialstandards und deren Institutionalisierung. Im Folgenden soll der Zugewinn für beide Bereiche durch diesen Brückenschlag aufgezeigt und der Leser¹ schrittweise in die Thematik eingeführt werden. Dies erfolgt zunächst mit der Darlegung der zugrunde liegenden Problematik im Unterkapitel 1.1 und der Präzisierung der Zielstellung sowie des methodischen Vorgehens dieser Arbeit unter 1.2. Der Stand der Forschung und der Praxis werden erörtert, wodurch Forschungslücken aufgezeigt werden, die es zu bearbeiten gilt. Das einleitende Kapitel schließt mit dem Abschnitt 1.3 ab. Dieser erläutert den Aufbau der Untersuchung und enthält zur besseren Visualisierung eine Abbildung des Forschungsprozesses.

1.1 Problemstellung

Globalisierung,² der damit verbundene erweiterte Absatz- sowie Beschaffungsmarkt, Angebotsüberhänge, verkürzte Produktlebenszyklen und verstärkte Arbeitsteilung mit internationalen Standortstrukturen sind Begriffe, die den hohen Wettbewerbsdruck begründen, dem sich Unternehmen heute gegenübersehen.³ Um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, müssen Unternehmen nicht nur die internen Abläufe, sondern ebenfalls die Geschäftsprozesse entlang der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette optimieren. Kostenmotive führen derweil dazu, dass zahlreiche Betriebe die weltweiten Unterschiede der Lohnniveaus und Produktionsbedingungen nutzen, um Vorprodukte aus so genannten „Billiglohnländern“ zu beziehen bzw. dort zu produzieren.⁴ Dabei wird der Wettbewerb an die wirtschaftlich benachteiligten Länder weitergegeben mit der Gefahr, dass dortige Lebensumstände und Arbeitsbedingungen durch die gegenseitige Konkurrenzsituation und Unterbietung weiter verschlechtert werden.⁵ So werden Produktionsstätten zwischen Niedriglohnländern verlagert, wie z.B. von Mexiko nach China, und damit die Arbeitskosten um ein Drittel reduziert.⁶

¹ Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Sprachform verwendet.

² Globalisierung als die zunehmende weltweite Verflechtung in verschiedenen Bereichen wie z.B. Politik oder Wirtschaft erfährt im Buch von Giddens aus dem Jahr 2001 „Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert“ nähere Betrachtung. Giddens wendet sich der Meinung der Globalisierungsskeptiker entgegen – in diesem Fall Theoretiker die Globalisierung an sich anzweifeln – und zeigt die Risiken auf, die mit dieser Reihe komplexer Prozesse verbunden sind.

³ Vgl. Hahn 2000, S. 11.

⁴ Vgl. Hansen/Schrader 2005, S. 378; Seuring/Müller 2004, S. 119.

⁵ Siehe u.a. Kearney 1999, S. 205 f., der zahlreiche Beispiele von untragbaren Zuständen in Produktionsbetrieben anführt, zu denen Kinderarbeit, 11 Stunden Arbeitstage, Verbot der Gewerkschaftsbildung etc. gehören.

⁶ Vgl. Wannenwetsch 2007, S. 7.

Um die Bedingungen in den Produktionsländern zu verbessern und eine Gestaltungsmöglichkeit der Globalisierung zu schaffen, bilden sich Governance-Strukturen, die auch als globale Politiknetzwerke bezeichnet werden.⁷ Eine Form ihres Wirkens stellen so genannte Umwelt- und Sozialstandards dar, die in den 90er Jahren verstärkt zutage traten und aus der nur unzureichenden Um- und Durchsetzung nationaler oder internationaler Regelungen von Regierungsseite resultierten. Als freiwilliges Instrument der Nachhaltigkeitspolitik werden sie von Unternehmen z.B. aufgrund des Drucks durch verschiedene Stakeholder selbstverpflichtend eingegangen.⁸ Besonders Nichtregierungsorganisationen (NROs)⁹ nutzen die Verletzlichkeit von Unternehmen, wie beim US Sportartikelhersteller Nike, dessen Aktieneinbruch von 20 Prozent auf die Offenlegung von Kinderarbeit in seinen Produktionsbetrieben zurückzuführen ist.¹⁰

Derzeit sind eine Vielzahl von Standards¹¹ bekannt, wie beispielsweise das Flower Label Programm (FLP), EurepGap, der International Council of Toy Industries, ISO 14001 – die häufig mit einer Zertifizierung nach der ISO 9001 einhergeht –,¹² der UN Global Compact, die Global Sullivan Principles oder der Social Accounting Standard 8000 (SA 8000). Die Veröffentlichung verschiedener Kritikpunkte zeigt jedoch die Schwächen dieser Instrumente auf, wodurch der Zweifel an der Wirkung und Glaubwürdigkeit solcher Standards begründet werden kann.¹³ So existieren nur wenige Studien, die ihre Wirkung systematisch untersuchen.¹⁴ Dies wird durch den strategischen Charakter der Prozesse erschwert, da keine sofortige Zielerreichung möglich ist. Hinzu gesellt sich der Kapazitätsbedarf, der häufig nur für Stichproben ausreicht. Zudem wurden Betrugsfälle bei angekündigten Kontrollen¹⁵ oder Verstöße gegen die Vereinigungsfrei-

⁷ Dabei schließen sich privatwirtschaftliche Interessensverbände, Nichtregierungsorganisationen, internationale Institutionen, Gewerkschaften oder staatliche Instanzen zusammen, um im Sinne eines gemeinsamen Zieles zu wirken. Weiterhin sind allerdings die Begriffe der Global und Corporate Governance zu unterscheiden. Während sich Global Governance auf Politiknetzwerke bezieht, wird Corporate Governance für die Unternehmensperspektive verwendet. Hierbei spielen die Unternehmensstrukturen und das Einwirken eines Unternehmens auf seine Umwelt die zentrale Rolle. Vgl. Global Governance, http://www.globalgovernance.de/neu/html/02_ansatz/02_baustein.htm, Stand 25.09.2009.

⁸ Siehe Bass et al. 2001, S. 12; Beisheim 2004, S. 173 f.; Roberts 2003, S. 163; Schultz 1984, S. 11 f.

⁹ Der Begriff der NRO, im Englischen Non-Governmental Organization (NGO), bezieht sich auf nicht-staatliche und nicht-profitorientierte Organisationen. Auf eine Spezifikation in ihre Unterformen nach internationaler Tätigkeit oder für bestimmte Bereiche wie den Umweltschutz soll verzichtet werden, wenn eine ausdrückliche Differenzierung keinen Verständniszugewinn bietet.

¹⁰ Vgl. Leitschuh-Fecht/Bergius 2007.

¹¹ Eine Auflistung von mehr als 400 ökologischen Standards findet sich beispielsweise auf <http://ecolabelling.org/>, die nach Branche oder geographischen Kriterien sortiert sind. Eine Schätzung aus dem Jahr 2005 weist auf über 1000 in Unternehmen implementierte Umwelt- und Sozialstandards hin. Vgl. Rodriguez-Garavito 2005, S. 204.

¹² Vgl. de Buhr 2004, S. 119. Die ISO 14000 und die ISO 9000 haben einen ähnlichen Diffusionsprozess aufzuweisen. Siehe für Details Viadiu/Fa/Saisarbitoria 2006.

¹³ Vgl. Bondy/Matten/Moon 2007, S. 176; Kolk/van Tulder 2006, S. 162 f.; Müller/Nofz 2008; O'Rourke 2000. Zweifel an der Wirksamkeit der Öko-Audit-Verordnung und der ISO 14001 zeigt Müller 2001 auf.

¹⁴ Einzelne Themen sind davon auszuklammern wie z.B. die Untersuchung der Reduzierung von Kinderarbeit.

¹⁵ Vgl. Steinberger 2008, S. 3.

heit im Rahmen der Kampagne „Behind the smoke screen“ von 76 NROs gegen das Unternehmen Dole Food aus dem Jahr 2007 aufgedeckt. Dieser Skandal erwies sich als besonders brisant, da die Zulieferer nach dem Sozialstandard SA 8000 zertifiziert waren.¹⁶ Aber auch beim Verhaltenskodex des Unternehmens Tchibo wurde die Abhängigkeit der Prüforganisation¹⁷ sowie bei der Öko-Audit-Verordnung oder der ISO 14001 die fehlende Transparenz, Glaubwürdigkeit und Berichterstattung bemängelt.¹⁸ Walgenbach führt an, dass die Verbreitung der ISO 9000 Normenreihe weniger rationalen Entscheidungen und Überlegungen unterlag, als vielmehr auf Basis von Erwartungshaltungen erfolgte.¹⁹ Dies sind einige Fälle, die der Befürchtung z.B. einiger NROs zugrunde liegen, dass Unternehmen Standards lediglich nutzen, um sozial und ökologisch unverträgliches Handeln zu verschleiern, externe Kontrollen zu mindern oder durch die Nutzung schwacher Standards stringenter zu vermeiden suchen.²⁰ Damit würde dieses Instrument als Kommunikationsmittel statt für tatsächliche Veränderungen dienen.²¹

Mit der weiterhin steigenden Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik wird jedoch ebenfalls die Bedeutung von Umwelt- und Sozialstandards ungemindert bleiben.²² Sie könnten dafür eingesetzt werden in einfacher, erkennbarer Form sozial sowie ökologisch orientiertes Handeln zu kennzeichnen und dabei der Legitimationskrise der Unternehmen entgegen zu steuern. Die Signalwirkung ließe sich nicht nur als Schutz gegenüber NROs, sondern auch als Prioritätsmerkmal für die Konsumenten nutzen.

1.2 Zielsetzung und Methodik der Arbeit

Die einleitenden Ausführungen zeigen den Ansatzpunkt dieser Arbeit bei den freiwilligen Umwelt- und Sozialstandards auf, deren Zahl seit zwei Jahrzehnten stetig wächst.²³ Allerdings können sich nur wenige dauerhaft durchsetzen, womit sich die Frage nach den Gründen und Mechanismen für oder gegen eine erfolgreiche Institutionalisierung stellt. Daher sind im weite-

¹⁶ Vgl. Dole behind the Smoke Screen, <http://209.85.129.132/search?q=cache:8kVogCIIZoAJ:www.iufdocuments.org/www/documents/DoleReport-e.pdf+dole+food,+behind+the+smoke+screen&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de>, Stand 20.08.2009.

¹⁷ Vgl. Tchibo: Verhaltenskodex ein zahnloses Instrument, <http://www.mode-blog.eu/?p=26>, Stand 20.08.2009.

¹⁸ Vgl. Barber 1998, S. 47; Müller 2001; Müller 2006, S. 597.

¹⁹ Vgl. Walgenbach 2000.

²⁰ Vgl. Jenkins 2001, S. 9.

²¹ Vgl. Barber 1998, S. 49; Howard/Nash/Ehrenfeld 1999; Kearney 1999, S. 209. Es finden sich Aktivistengruppen, die so genannte “Greenwash” Awards vergeben. Vgl. CorpWatch, Greenwash Awards, <http://www.corpwatch.org/section.php?id=102>, Stand 20.10.2009.

²² Der Finanzmarkt orientiert sich bei Unternehmensanalysen auch an ökologischen und sozialen Faktoren, da eine positive Korrelation zwischen dem Shareholder Value und Nachhaltigkeitsorientierungen unterstellt wird. Vgl. Rauschenberger 2002. Weiterhin lässt sich beispielsweise der Dow Jones Sustainability Index anführen, der auf einer Gesamtbewertung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte eines Unternehmens basiert und negative Konsequenzen bei schlechter Bewertung hervorrufen kann.

²³ Vgl. Hagemann/Strohscheidt 2006, S. 182 f.

ren Verlauf die Prozesse der Entstehung und Verbreitung von Standards sowie ihre tatsächliche Umsetzung in den Unternehmen der Industrienationen zu untersuchen. Diese Schwerpunktle- gung erfolgt, da Umwelt- und Sozialstandards im Rahmen der Selbstverpflichtung bei den identi- fizierten Problemverursachern ansetzen, die nunmehr zur Problemlösung beitragen sollen. Unternehmen wirken hierbei als Entwickler von Nachhaltigkeit, bestimmen über Produktions- prozesse, prägen durch die Ressourcennutzung oder durch Innovationsentwicklungen Konsum- muster und stellen selbst einen Ort gesellschaftlichen Lernens dar. Damit soll nicht nur die Unterstellung der Legitimationsfassade, d.h. die Übernahme eines Elementes in die formale Struktur ohne zwingende interne Implementierung, beleuchtet, sondern ferner geprüft werden, welche Anreize für eine umfassende Gewinnung der Beteiligten notwendig sind. Letztlich gilt es aus den gewonnenen Ergebnissen ein Konzept für die Entwicklung von Standards zu erstellen, welches Chancen aber auch Risiken festzuhalten vermag.

Diese Ziele sollen mit Hilfe der neo-institutionalistischen Forschungsperspektive, deren zentra- len Analysebereiche es für die empirische Untersuchung zugrunde zu legen gilt, erreicht werden. Umwelt- und Sozialstandards beinhalten einen interessanten Aspekt, den diese Theorie²⁴ aufzu- greifen versteht. Während in der betriebswirtschaftlichen Forschung vor allem Aussagen über die Effektivität und Effizienz formuliert werden, erlaubt der Neo-Institutionalismus (NSI) einen neuen Blickwinkel. Effiziente Handlungsweisen sind in diesem Sinne nicht nur technisch orien- tierte Verbesserungen, vielmehr sichert die Übernahme institutioneller Elemente die Legitimität, die Ressourcenakquise und letztlich das organisationale Überleben.²⁵ Da Standards vor allem die sozialen und ökologischen Bedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern zu verbessern suchen, sind Effizienz Aspekte in Bezug auf unternehmerische Prozesse für die Industrienationen von der Zielstellung her zu vernachlässigen. Stattdessen verursacht ihre Implementierung sogar finanziellen und personellen Aufwand. Dabei kann durch den NSI nicht nur die Übernahme in- stitutioneller Elemente, sondern auch ihre Diffusion mit Hilfe von Isomorphismus-Mechanismen innerhalb eines organisationalen Feldes analysiert und der unternehmerische Beitrag zum Nach- haltigkeitsgedanken durch die Umsetzung solcher Standards hinterfragt werden. Obwohl Unter- nehmen den Ansatzpunkt für die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards und somit den Fokus dieser Arbeit darstellen, erlaubt der NSI als Organisationstheorie eine ausgedehntere Be-

²⁴ Eine enge Beschreibung des Theoriebegriffes führt Hill an, der Theorie als eine Ursache-Wirkungs-Beschreibung zusammenfasst. Empirische Fakten sind nicht direkt zugänglich, sondern nur in Form von in Sprache gefasster Realität. So streben die Erfahrungswissenschaften nach Aussagen, die eine Verbindung von empirischen Phäno- menen und ihren potentiellen Ursachen herstellen. Diese Aussagen werden demnach als Theorien bezeichnet. Vgl. Hill 2002, S. 15 f.

²⁵ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 53 f.

trachtung. Die Anwendbarkeit des NSI für das Vorhaben zeigt sich anhand verschiedener Arbeiten, die sich allerdings nicht auf den Bereich der Umwelt- und Sozialstandards beziehen und nur exemplarisch angeführt werden sollen:

- Walgenbach analysiert in seiner Habilitationsschrift u.a. den Prozess der Institutionalisierung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe und ihre Auswirkungen auf die formale Struktur sowie die Arbeitsprozesse von Organisationen, mittels einer historischen Betrachtung und durch die Befragung von Qualitätsmanagern.²⁶
- Klement untersucht in ihrer Dissertation die Papierwertschöpfungskette in ihrem institutionellen Kontext in Bezug auf die Entstehung ökologischer Herausforderungen und wie Unternehmen damit konfrontiert werden, wobei die Autorin anhand der Betrachtung dreier Unternehmen vornehmlich die Entstehung und Wirkung von Institutionen sowie ökologische Lernprozesse erforscht.²⁷
- Höner nutzt den NSI als Basis, um vor allem mit Fokus auf den Legitimitätsbegriff die Tätigkeit des Unternehmensberaters als Profession und einer damit verbundenen Legitimitätswirkung zu eruieren. Ebenfalls prüft er aufgrund zunehmender Kritik an dieser Berufssparte, ob Deinstitutionalisierungsprozesse und damit institutionaler Wandel zu beobachten sind.²⁸
- Süß ergründet in seiner Habilitationsschrift theoriegeleitet den Vorgang der Institutionalisierung von Managementkonzepten am Beispiel des Diversity-Managements, womit der Autor in die Forschungslücke der Verbreitung von Institutionen eingreift. Gleichzeitig lässt Süß zumindest Grundgedanken der Strukturierungstheorie und der mikropolitischen Organisationsanalyse mit einfließen. In einem empirischen Teil werden die Ergebnisse mehrerer quantitativer aber auch qualitativer empirischer Studien vorgestellt. Der Autor selbst verweist darauf, dass die empirischen Ergebnisse nur begrenzt generalisierbar sind, was durch die Struktur der qualitativen und quantitativen Befragung und der Konzentration auf konkurrenzlose Managementkonzepte bedingt wird.²⁹

Darüber hinaus soll auch der NSI in seinem Anwendungskontext Gegenstand kritischer Reflexion sein, da er erst seit Anfang der 90er Jahre vermehrt ökonomische Organisationen einbezieht.³⁰ Es soll empirisch erforscht werden wie und warum bestimmte Institutionen entstehen und welche Auslöser für institutionellen Wandel anzuführen sind, wobei ebenfalls die Ursachen unterschied-

²⁶ Vgl. Walgenbach 2000.

²⁷ Vgl. Klement 2001.

²⁸ Vgl. Höner 2008.

²⁹ Vgl. Süß 2009.

³⁰ Vgl. Koch/Schemmann 2009, S. 11.

licher Diffusionsgrade und Institutionalisierungsprozesse näher zu prüfen sind, da hierzu nur wenige Aussagen bestehen.³¹ Hierbei vernachlässigt der NSI zudem, den institutionellen Wandel durch Zwang und auf normativer Basis³² sowie abweichende Organisationsreaktionen zu betrachten.³³ Zwar werden neben drei Mechanismen der Angleichung weitere Faktoren unterbreitet, die eine Übernahme institutionalisierter Elemente wahrscheinlich machen, allerdings wird kaum die Basis für Heterogenitäten diskutiert. Mittels der organisationsinternen Sichtweise und mit Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette sollen die strategischen Reaktionsweisen auf institutionelle Erwartungshaltungen begutachtet werden, bei denen der NSI noch immer auf Erdulden und Vermeiden fokussiert. Damit ist überdies ein weiteres Defizit der Theorie zu nennen. Akteure mit ausreichendem Interesse und Ressourcenpool, die institutionell wirken können, finden im NSI z.B. unter dem Begriff der institutionellen Entrepreneurie Berücksichtigung. Jedoch ermangelt es einer detaillierteren Betrachtung in Hinsicht auf ihr mögliches taktisches Agieren.³⁴ Ebenso ist die Entkopplungsthese des NSI, bei der eine lose Verbindung der formalen Struktur mit den Arbeitsabläufen angenommen wird, zu hinterfragen.³⁵ Vor allem daran ist eine Problematik des NSI aufzuzeigen, die in der Uneinigkeit zentraler Vertreter des NSI begründet liegt.³⁶ Denn bereits die grundsätzliche Existenz der Entkopplungsthese und ihres langfristigen Aufrechterhaltens stößt auf divergierende Meinungen.

Anhand der dargelegten Problemstellung sowie Zielsetzung ergibt sich eine übergeordnete Fragestellung für die vorliegende Arbeit: Welche Faktoren sind für den zu analysierenden Institutionalisierungsprozess des freiwilligen Instrumentes der Umwelt- und Sozialstandards als ursächlich zu identifizieren?

Daran sind vier konkrete Forschungsfragen wie folgt zu bestimmen, die es im Rahmen der Untersuchung zu beantworten gilt:

1. Wie und aus welchen Gründen vollzieht sich/ scheidet die Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards?
2. Wie umfassend erfolgt die Implementierung der Umwelt- und Sozialstandards sowie des

³¹ Vgl. DiMaggio 1988, S. 12; Scott 1995, S. 89; Walgenbach/Meyer 2008, S. 200.

³² Vgl. Mizruchi/Fein 1999.

³³ Vgl. Dacin 1997b; Lounsbury 2001; Walgenbach/Meyer 2008.

³⁴ Vgl. DiMaggio 1988.

³⁵ Hierzu existieren weiterhin nur wenige empirische Untersuchungen. Die Autoren verweisen zudem darauf, dass die Mehrzahl empirischer Studien aus Nordamerika stammt, womit die europäische Betrachtung eine Überprüfbarkeit der Generalisierbarkeit zentraler Annahmen darstellen würde. Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 199.

³⁶ Vgl. Florian 2008, S. 131.

dahinter stehenden Leitgedankens organisationsintern, und welche Bedeutung hat dieses freiwillige Instrument demnach im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeitsbemühungen?

3. Welche Wirkungen lassen sich durch Umwelt- und Sozialstandards feststellen (nicht/ intendiert; un/ erwünscht), vor allem auf der Unternehmensebene?
4. Welche Faktoren begünstigen/ hemmen die Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards, und lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen ableiten?

Somit befasst sich die Arbeit mit einem noch nicht untersuchten Forschungsbereich. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wird ein qualitatives, exploratives Design mit dem Erkenntnisziel des Entdeckens gewählt, womit folglich nicht die Prüfung von Hypothesen verfolgt wird, sondern die Untersuchung von Handlungs- und Entscheidungsmustern.³⁷ Als Forschungskonzeption werden die Dokumentenanalyse und die Einzelfallanalyse herangezogen. Diese erfolgt in Form der so genannten „multiple-case study“, mit deren Hilfe ein tiefer gehendes Verständnis der Problemstellung ermöglicht werden soll. Dabei liegt nicht das Ziel einer Langzeitstudie vor, sondern die Untersuchung bestimmter Variablen. Eisenhardt regt an, die Anzahl der Fälle dann zu begrenzen, wenn kein oder nur noch ein geringer Zusatzgewinn durch weitere Fälle erreicht werden kann und schlägt das Beibehalten von Flexibilität vor, indem falls notwendig weitere Fälle herangezogen werden können.³⁸ Daran orientiert, sollen vier Standards in Form des Forest Stewardship Council (FSC), Marine Stewardship Council (MSC), FLP und Common Code for the Coffee Community (4C) diesbezüglich als Untersuchungsgegenstände mit Fokus auf Deutschland dienen und zunächst einer historischen Betrachtung unterzogen werden, der sich die Analyse von problemzentrierten Experteninterviews anschließt.

Diese kurzen Ausführungen verdeutlichen das Vorgehen und begründen die Wahl des Neo-Institutionalismus als theoretischen Bezugsrahmen. Weitere Theoriezugänge wären möglich, die die Organisationsforschung ausgehend von unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkten anbietet. Dabei erfolgen variierende Schwerpunktsetzungen. Bereits die institutionalistischen Ansätze sind vielfach und werden daher innerhalb der vorliegenden Untersuchung nähere Erläuterung finden, wobei der neo-institutionalistische Ansatz eine Relation zur betriebswirtschaftlich geprägten Organisationsforschung herstellen kann.³⁹ Einige Arbeiten unternehmen den Versuch

³⁷ Bei Anwendung des NSI bietet sich ein qualitatives Vorgehen an. Siehe exemplarisch ebenfalls Halme 1997; Klement 2001; Korb 2008; Neumann 2005; Walgenbach 2000.

³⁸ Vgl. Eisenhardt 2001.

³⁹ Vgl. Walgenbach/Beck 2003.

die Schwachstellen des NSI durch die Verknüpfung mit anderen Theorien zu mindern.⁴⁰ Eine Möglichkeit ist das Heranziehen der Strukturationstheorie des britischen Soziologen Giddens,⁴¹ welche als besonders plausibel bewertet wird.⁴² Dies ist durchführbar, da große Schnittmengen existieren und jede Theorie der anderen scheinbare Zugewinne ermöglicht. Darauf soll in dieser Arbeit verzichtet werden, um eine Überbetonung gezielter Akteurshandlungen in Bezug auf Institutionen und Institutionalisierungsprozesse zu vermeiden. Auch die noch unzureichenden und ungenauen Begriffsbestimmungen der Strukturationstheorie, zu denen kaum empirische Befunde vorliegen, sprechen für diese Entscheidung.⁴³ Gleichwohl wird für den NSI die Erweiterung um institutionelle Entrepreneur*innen sowie unterstützender Akteure einbezogen, so dass Interessen und intentionale Handlungen von Akteuren nicht ausgeblendet werden.

Aufgrund der Internationalität der Thematik z.B. in Bezug auf die Standards und bei spezifischen Begriffen des NSI wird auf eine deutsche Übersetzung zum Teil absichtlich verzichtet, da sonst begriffliche Ungenauigkeiten entstehen könnten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert, die im Folgenden näher erläutert werden.

Kapitel eins, die Einleitung, umfasst die grundlegende Problemstellung und Zielsetzung. Anhand einer übergeordneten Fragestellung wurden vier konkrete Forschungsfragen bestimmt. Daraus abgeleitet wurde das methodische Vorgehen, welches sich durch die Forschungslücken begründen ließ. Das aktuelle Unterkapitel (Aufbau der Arbeit) gibt einen Überblick über das weitere Vorgehen, welches zur besseren Übersicht in Form der Abbildung 1 am Ende dieses Abschnitts aufgeführt ist.

In Kapitel zwei werden zentrale Begrifflichkeiten in Bezug auf den zu untersuchenden Sachverhalt definiert. Die Notwendigkeit der Nachhaltigkeitsintegration – und als freiwilliges Instrument der Nachhaltigkeitspolitik Umwelt- und Sozialstandards – über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, belegen die Erfordernis mit dem Konzept des Supply Chain Management zu beginnen. Daran anknüpfend sind der Nachhaltigkeitsbegriff und speziell Umwelt- und

⁴⁰ Siehe Walgenbach/Meyer 2008, S. 147-177 für eine übersichtliche Diskussion: Ansätze des strategischen Managements, institutionenökonomische Theorien, Organizational-Ecology-Ansatz, Business-Systems-Ansatz und Negotiated Order-Ansatz.

⁴¹ Siehe z.B. Barley/Tolbert 1997; Beckert 1999; Wilkesmann 2009.

⁴² Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 131-138.

⁴³ Siehe für kritische Anmerkungen zur Strukturationstheorie Held/Thompson 1989; Joas 1988; Walgenbach 2002.

Sozialstandards auszuführen. Dem folgt die Darlegung der Rolle und Bedeutung von Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit, wobei die Beziehung von Unternehmen zu den so genannten Stakeholdern darzustellen ist. Im Anschluss wird das Konzept der Einbettung von Unternehmen in fünf verschiedene Umfelder herangezogen, um die damit verbundenen Erfolgskriterien für Unternehmen zu erläutern.

Das Kapitel drei beginnt aufgrund der zahlreichen institutionalistischen Strömungen mit einer ausführlichen Abgrenzung des NSI. Für die Untersuchung der Umwelt- und Sozialstandards in Bezug auf seine zentralen Grundannahmen werden im weiteren Verlauf begriffliche Grundlagen eingehend erläutert, um diese für die nachfolgenden Kapitel handhabbar zu machen. Dem schließt sich die kritische Diskussion des NSI an, wofür sowohl Stärken und Schwächen der Theorie, als auch Forschungslücken aufgezeigt werden, die im Rahmen der Einleitung bereits angedeutet werden konnten. Das Kapitel abschließend erfolgt die Verknüpfung des NSI mit der Thematik der Umwelt- und Sozialstandards.

In Kapitel vier wird die ausgewählte Forschungsmethodik schrittweise vorgestellt und aufgrund häufiger Kritik an qualitativen Herangehensweisen umfassend verargumentiert. Nach der Darlegung des Designs (Dokumenten- und Fallanalyse), der Erhebungsform (problemzentrierte Experteninterviews) sowie der Aufbereitung (wörtliche Transkription) und Auswertung (Inhaltsanalyse nach Mayring), werden die zu interviewenden Personen nochmals spezifiziert und der Aufbau des zu verwendenden Gesprächs-Leitfadens dargelegt. Abschluss findet das Kapitel in der kritischen Analyse der Arbeit auf die Einhaltung qualitativer Gütekriterien und der Darlegung der für Kapitel fünf und sechs zu verwendenden Datenbasis.

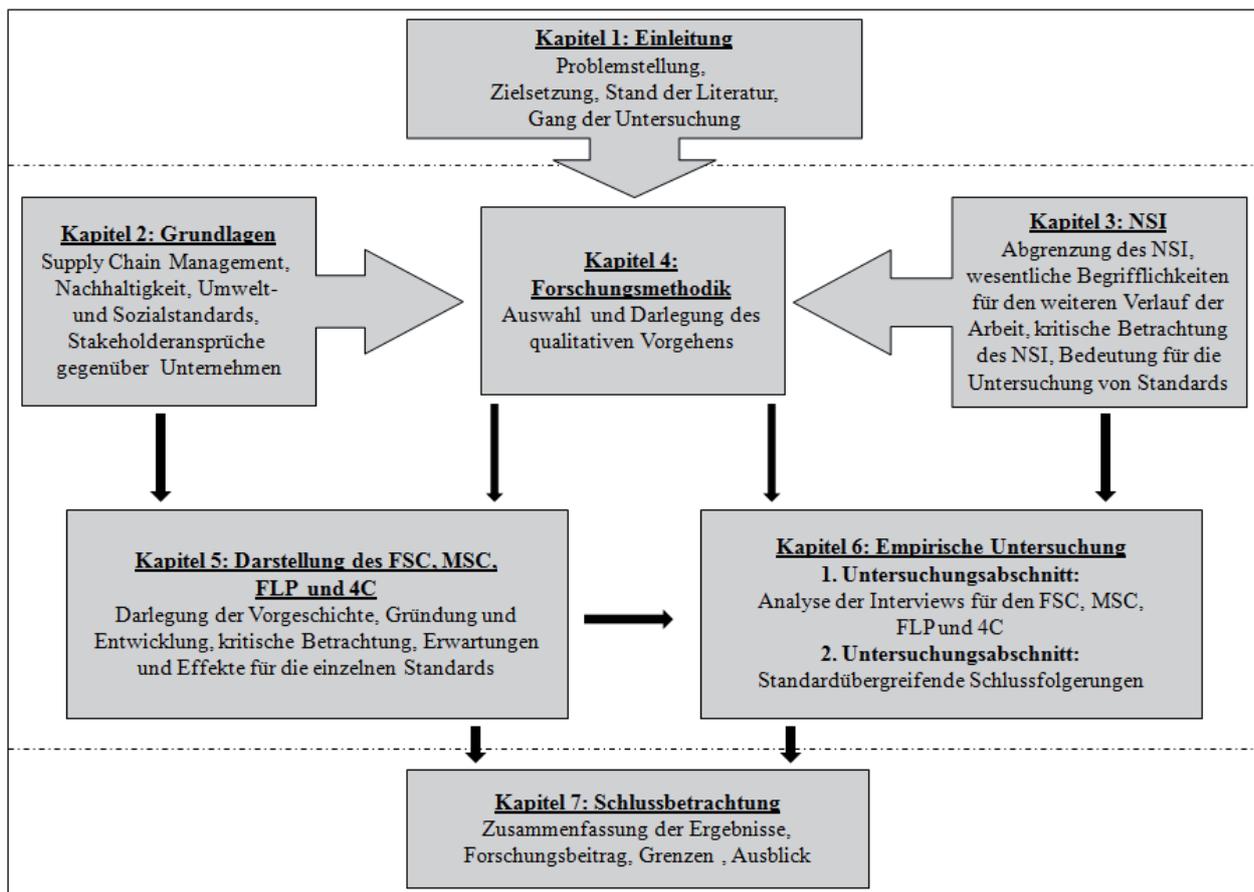
Kapitel fünf wird einleitend mit der Selektionsbegründung der vier Umwelt- und Sozialstandards FSC, MSC, FLP und 4C eröffnet, der sich eine individuelle Betrachtung anschließt. Hierbei werden ihre Entstehung und Entwicklung nachgezeichnet sowie eine kritische Diskussion und eine Bewertung auf Basis der in Kapitel zwei vorgestellten unternehmerischen Erfolgskriterien durchgeführt.

Kapitel sechs ist in zwei Untersuchungsabschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt erfolgt die Erarbeitung der Empirie, indem die Ergebnisse der Interviews für die einzelnen Standards festgehalten und analysiert werden. Hiermit wird eine Ergebniserweiterung des Kapitels fünf in Bezug auf den Institutionalisierungsprozess der Standards und in Hinblick auf zugrunde liegende

Diffusionsprozesse unternommen, die durch die organisationsinterne Sichtweise ergänzt werden. Motive für die Standardimplementierung und die tatsächliche Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens werden hinterfragt. Der zweite Abschnitt verdichtet wesentliche Erkenntnisse, um allgemeinere Aussagen zur Thematik der Umwelt- und Sozialstandards und zur Beantwortung der vier zentralen Forschungsfragen treffen zu können.

Kapitel sieben fasst die gewonnenen Kernerkenntnisse zusammen und leistet eine Gesamtbeurteilung des Forschungsprojektes. Basierend auf den Untersuchungsergebnissen gilt es Aussagen in Bezug auf die übergeordnete Fragestellung zu treffen. Abgerundet wird das Kapitel von einer Darlegung weiterer Forschungsbedarfe.

Abbildung 1: Inhaltlicher Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

2 Grundlagen

Angesichts des verschärften Wettbewerbs durch die Käufermarktstruktur und der zunehmenden Globalisierung sehen sich Unternehmen in der Regel gezwungen Möglichkeiten zu entwickeln, zügig und kostengünstig auf individuelle Kundenbedürfnisse zu reagieren. Dies beinhaltet die Konzentration auf ihre Kernkompetenzen und die Fremdvergabe zahlreicher unternehmerischer Aktivitäten, wodurch eine Vielzahl von Unternehmen miteinander interagiert.⁴⁴ Hierbei werden Produktionsstandorte häufig in Entwicklungs- und Schwellenländer mit niedrigen Lohnniveaus verlagert, wobei die dortige Produktion oder Auswahl entsprechender Lieferanten vor allem für exponierte Unternehmen in Industrienationen aber auch mit Risiken verbunden ist. Dies resultiert aus der zunehmenden Forderung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen nach unternehmerischer Verantwortung für soziale und ökologische Belange entlang der gesamten Wertschöpfungskette.⁴⁵ Als Reaktionsmöglichkeit präsentiert sich die Orientierung am Konzept der Nachhaltigkeit, wovon Umwelt- und Sozialstandards ein freiwilliges Instrument darstellen. Im Folgenden soll zum besseren Verständnis damit verbundener Herausforderungen im Rahmen globaler Netzwerke zunächst mit einer Erläuterung der Wertschöpfungskette selbst und ihres Managements begonnen werden. Erst im Anschluss daran soll die Entwicklung und Relevanz des Konzeptes Nachhaltigkeit aufgezeigt, der Fokus allerdings auf Umwelt- und Sozialstandards als Instrument der Nachhaltigkeitspolitik gelegt werden. Die Motive für die Erfüllung von Nachhaltigkeitsansprüchen seitens der Unternehmen werden als Abschluss dieses Kapitels detailliert beleuchtet, welches somit insgesamt relevante Begrifflichkeiten und Definitionen für die weitere Arbeit zur Verfügung stellt.

2.1 Supply Chain Management

Die eingangs beschriebene Entwicklung globaler Arbeitsteilung hin zu komplexen, weltumspannenden Netzwerken führte zu einem zunehmenden Interesse an dem relativ neuen Konzept des Supply Chain Managements (SCM),⁴⁶ als der potentielle Nutzen und mögliche Wettbewerbsvorteile einer solchen unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und Abstimmung der Prozesse deutlich wurden.⁴⁷ Zugleich zeigte sich dessen Notwendigkeit bei der Offenlegung von Strukturen und Beziehungen, um entlang der gesamten Kette umfassende Ideen wie die der Nachhaltigkeit zu integrieren.

⁴⁴ Vgl. Rehbein/Schwengel 2008, S. 178 f.; Roberts 2004, S. 2 f.

⁴⁵ Vgl. Mast/Fiedler 2005, S. 567 f.

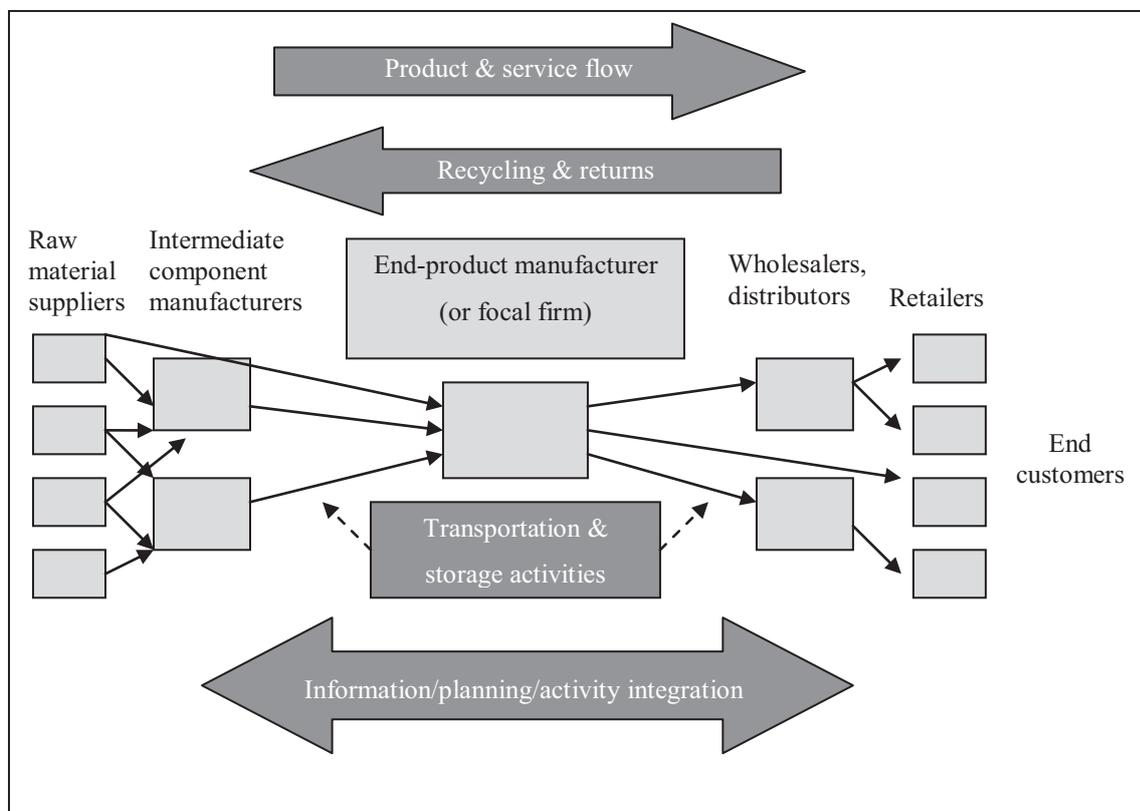
⁴⁶ Vgl. Oliver/Webber 1982, S. 63 f.

⁴⁷ Vgl. Lummus/Vokurka 1999, S. 11; Seuring 2001, S. 2.

2.1.1 Definition Supply Chain Management

Die interne Wertkette eines Unternehmens führt Porter aus als „eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird.“⁴⁸ Die Erweiterung um unternehmensübergreifende Prozesse und auf die Beteiligten, die direkt oder indirekt daran teilhaben dem Konsumenten ein Produkt bereitzustellen, führt zum Begriff der Supply Chain.⁴⁹ Diese wird synonym ebenfalls als Versorgungskette,⁵⁰ Lieferkette,⁵¹ Wertschöpfungskette⁵² oder Logistikkette⁵³ bezeichnet und ist in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: A Generic Supply Chain



Quelle: Modifiziert nach Wisner/Leong/Tan 2005, S. 6

⁴⁸ Porter 1999, S. 67.

⁴⁹ Vgl. Beckmann 2004, S. 1; Chopra/Meindl 2001, S. 3.

⁵⁰ Vgl. Corsten/Gössinger 2008, S. 94; Hahn 2000, S. 11; Pflaum 2001, S. 22; Rodens-Friedrich 1999, S. 815.

⁵¹ Vgl. Beckmann 2004, S. 1; Busch/Dangelmaier 2004, S. 4; Kummer/Grün/Jammernegg 2006, S. 204.

⁵² Vgl. Vahrenkamp 1999, S. 309.

⁵³ Vgl. Bolstorff/Rosenbaum/Poluha 2007, S. 7; Vahrenkamp 1999, S. 309. Die Logistikkette setzt ihren Schwerpunkt auf die physischen Prozesse der Logistik im engeren Sinne, wohingegen die Lieferkette ebenfalls damit zusammenhängende Geld- sowie Informationsflüsse abdeckt und insgesamt weiter gefasst wird. Vgl. Bolstorff/Rosenbaum/Poluha 2007, S. 7.

Für das SCM werden weitere Bezeichnungen wie Value Chain Management,⁵⁴ Lieferkettenmanagement,⁵⁵ Netzwerkmanagement⁵⁶ oder Wertschöpfungskettenmanagement⁵⁷ genutzt, die auf den gleichen konzeptionellen Grundlagen beruhen und daher sinnlich verwendet werden können.⁵⁸ Die Wurzeln des SCM lassen sich auf zwei Ansätze aus den 60er Jahren zurückführen, dem Marketing Channel Management und Industrial Dynamics.⁵⁹ Erst Mitte der 80er Jahre wurde mittels der Arbeit von Houlihan⁶⁰ der Begriff des SCM eingeführt.⁶¹ In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen – eine einheitliche Erklärung lässt sich aufgrund unterschiedlicher Ansätze, vor allem zwischen Wissenschaftlern und Praktikern, sowie diverser Begriffsauffassungen bezüglich der Logistik oder des Produktionsmanagements nicht ermitteln.⁶² Ebenso verkomplizierend wirkt die ungleiche Schwerpunktsetzung der Autoren auf die betriebswirtschaftliche Logistik oder die Betonung des interorganisationellen Managementaspektes.⁶³ Exemplarisch sollen anknüpfend einige Definitionen aufgeführt werden:

⁵⁴ Vgl. Porter 1999, S. 63.

⁵⁵ Vgl. Scholz-Reiter/Jakobza 1999, S. 8.

⁵⁶ Vgl. Göpfert 2004, S. 43; Gudehus 2005, S. 905; Thaler 2007, S. 45.

⁵⁷ Vgl. Thaler 2007, S. 44.

⁵⁸ Vgl. Seuring 2001, S. 3.

⁵⁹ Vgl. Krüger/Steven 2000, S. 501.

⁶⁰ Siehe z.B. Houlihan 1985.

⁶¹ Vgl. Vahrenkamp 1999, S. 309.

⁶² Vgl. Bechtel/Jayaram 1997, S. 16; Busch/Dangelmaier 2004, S. 5.

⁶³ Vgl. Göpfert 2004, S. 28 f.

Abbildung 3: Definitionen zum SCM

Autor/en	Definition
Chopra/Meindl 2001, S. 6	„Supply Chain Management involves the management of flows between and among stages in a supply chain to maximize total profitability.“
Christopher 2005, S. 5	„The Management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers to deliver superior customer value at less cost to the supply chain as a whole.“
Hahn 2000, S. 12	„Als Supply Chain Management (SCM) kann die Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Material- und Dienstleistungsflusses, einschließlich der damit verbundenen Informations- und Geldflüsse, innerhalb eines Netzwerkes von Unternehmen und deren Bereiche verstanden werden, die im Rahmen von aufeinanderfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette an der Entwicklung, Erstellung und Verwertung von Sachgütern und/ oder Dienstleistungen partnerschaftlich zusammenarbeiten, um Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen zu erreichen.“
Handfield/ Nichols 1999, S. 2	„The supply chain encompasses all activities associated with the flow and transformation of goods from the raw materials stage (extraction), through to the end user, as well as the associated information flows. Material and informations flow both up and down the supply chain. Supply Chain Management (SCM) is the integration of these activities through improved supply chain relationships, to achieve a sustainable competitive advantage.“

Quelle: Eigene Darstellung

Obwohl die einzelnen Definitionen divergente Aspekte fokussieren, lässt sich erkennen, dass ihnen eine gemeinsame Ansicht zugrunde liegt, die des SCM als Oberbegriff für die Optimierung der Wertschöpfungskette, um Produkte im Sinne der Kundenwünsche bereitzustellen.⁶⁴ Betonung findet vor allem die Bedeutung der Kooperation der beteiligten Unternehmen. Diese kann in einer engen Auffassung, für die beispielhaft Göpfert angeführt werden soll, auf die Marktphase der Leistung, einer logistischen und produktionsorientierten Konzentration, begrenzt werden.⁶⁵ In einer weiteren Anschauung können die Entstehungs- und Nachsorgephase mitein-

⁶⁴ Aus diesem Grund bietet sich nach Meinung von Ihde 1999, S. 119, die Bezeichnung „chain of customers“ an. Vahrenkamp 1999, S. 309, schlägt die Bezeichnung „demand chain“ vor, ebenso Christopher 2005, S. 5.

⁶⁵ Vgl. Göpfert 2001, S. 348.

bezogen werden.⁶⁶ Allerdings führt Seuring an, dass in der Praxis insbesondere in diesem Punkt starke Defizite in der Umsetzung des SCM Konzeptes vorzufinden sind, da häufig nur einzelne Bereiche der Kette aufgrund operativer Sichtweisen mit dem Gedanken der Reduzierung von Lagerbeständen oder Lieferzeiten optimiert werden.⁶⁷ Speziell in der übergreifenden Zusammenarbeit liegt das Potential des SCM, welches durch die Vernachlässigung strategischer Vorgehensweisen nicht genutzt werden kann.

2.1.2 Merkmale des Supply Chain Managements

Um eine Präzisierung des SCM Konzeptes vorzunehmen, werden die so genannten fünf Schulen nach Bechtel und Jayaram dargelegt. Die Herangehensweise der Autoren basiert auf der bis 1996 erschienenen Literatur des anglo-amerikanischen Sprachraums und ihrer Einschätzung auf zwei vornehmlich dominierenden Sichtweisen: die funktionale und die prozessorientierte Betrachtung. Eine Unterteilung von circa 50 existierenden SCM Definitionen in fünf Integrationsstufen bzw. variierenden Denkschulen, in denen die beiden Aspekte widerspiegelt werden, zeigt die Entwicklungsstufen des SCM auf.⁶⁸

- In der „Functional Chain Awareness School“ wird die Wertschöpfungskette als eine Anreicherung von einzelnen separierten Funktionen wie dem Material-, Waren- und Informationsfluss verstanden, die vom Lieferanten zum Endkunden reichen. Im Mittelpunkt steht die Koordination des Materialflusses entlang der Kette, die in der Regel aus unabhängigen Akteuren besteht.⁶⁹ Als Zielsetzung wird die Kundenorientierung, die Optimierung der Produktverfügbarkeit, die Verkürzung von Durchlaufzeiten oder auch die Reduzierung von Kosten angeführt. Bereits der „awareness“ Begriff lässt vermuten, dass ein zunehmendes Bewusstsein über Optimierungspotentiale im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung der Supply Chain besteht.⁷⁰ Als Vertreter dieser Schule werden Jones und Riley⁷¹ oder Houlihan angeführt. Dessen Definition verdeutlicht diese Sichtweise stellvertretend: „Supply Chain Management covers the flow of goods from supplier through manufacturing and distribution to the end user.“⁷²

⁶⁶ Vgl. Handfield/Nichols 1999; Möller/Möller 2002. Handfield et al. 1999 integrieren die Produktentwicklung über das gesamte Netzwerk. Morana 2006, S. 68, nimmt ebenfalls die Produktentsorgung mit auf. Thaler 2007, S. 44, bezeichnet die Integration der Wiederverwertung als moderne Sichtweise. Auch Werner 2008, S. 6, bezieht sowohl Entsorgung als auch das Recycling mit ein.

⁶⁷ Vgl. Seuring 2001, S.1.

⁶⁸ Vgl. Bechtel/Jayaram 1997, S. 19.

⁶⁹ Vgl. Lee/Billington 1992.

⁷⁰ Vgl. Pflaum 2001, S. 28.

⁷¹ Beispielsweise Jones/Riley 1985.

⁷² Houlihan 1985, S. 26.

- Die „Linkage“ bzw. „Logistics School“ ist auf die Effizienzverbesserungen der Transportprozesse sowie Umschlags- und Lagerungstätigkeiten konzentriert. Dies soll durch die unternehmensübergreifende Koordination des Materials ermöglicht werden. Der deutliche Unterschied zur „Functional Chain Awareness School“ liegt im Versuch der Schnittstellenoptimierung. Ein besonders fokussiertes Ziel ist die Reduzierung von Lagerbeständen entlang der Kette.⁷³ Die Zuordnung von Turner zu dieser Denkschule erfolgt bei Bechtel und Jayaram aufgrund seiner Definition des SCM, welches demnach eine „technique that looks at all the links in the chain from raw materials suppliers through various levels of manufacturing to warehousing and distribution to the final consumer“⁷⁴ ist.
- Die „Information School“ betrachtet über den Materialfluss hinaus die damit einhergehenden bidirektionalen Informationsflüsse entlang der Kette. Bedeutsam ist die Rückkopplung der Leistung innerhalb der Supply Chain durch den Abnehmer,⁷⁵ womit Informations- und Kommunikationsmittel eine zentrale Stellung einnehmen, wie z.B. unternehmensübergreifende Datenbanken.⁷⁶ Bowersox beschreibt diesen Vorgang wie folgt: „Supply Chain Management is a collaborative-based strategy to link cross-enterprise business information to achieve a shared vision of market opportunity.“⁷⁷
- Auf der Stufe der „Integration“ oder „Process School“ werden zusätzlich die Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette integriert. Dies geht über die unternehmensbezogenen Vorgänge hinaus und versucht übergreifend anzusetzen. Der Nutzen des Endverbrauchers dient hier als Orientierungspunkt für die Organisation der Prozesse.⁷⁸ Deutlich wird dies durch Ellram und Cooper: „Supply Chain Management is an approach whereby the entire network – from suppliers through to the ultimate customer, is analyzed and managed in order to achieve the ‘best’ outcome for the whole system.“⁷⁹ Die „Process School“ gilt vielfach als Ursprung von Optimierungsansätzen wie der Komprimierung als Wegfall von beispielsweise Lagerstufen oder der Beschleunigung als Reduzierung der Durchlaufzeiten.⁸⁰
- Im Rahmen der „Future School“ sind zentrale Aspekte der Kunde selbst sowie die Betonung des Kooperations- und Beziehungsmanagements. Auch hier erläutert ein Zitat am Besten den Kerngedanken, wofür Cavinato herangezogen werden soll: „The supply chain concept

⁷³ Vgl. Corsten/Gössinger 2008, S. 109.

⁷⁴ Turner 1993.

⁷⁵ Vgl. Corsten/Gössinger 2008, S. 109.

⁷⁶ Vgl. Pflaum 2001, S. 31.

⁷⁷ Bowersox 1998, S. 181, zitiert nach Werner 2008, S. 10.

⁷⁸ Vgl. Corsten/Gössinger 2008, S. 109.

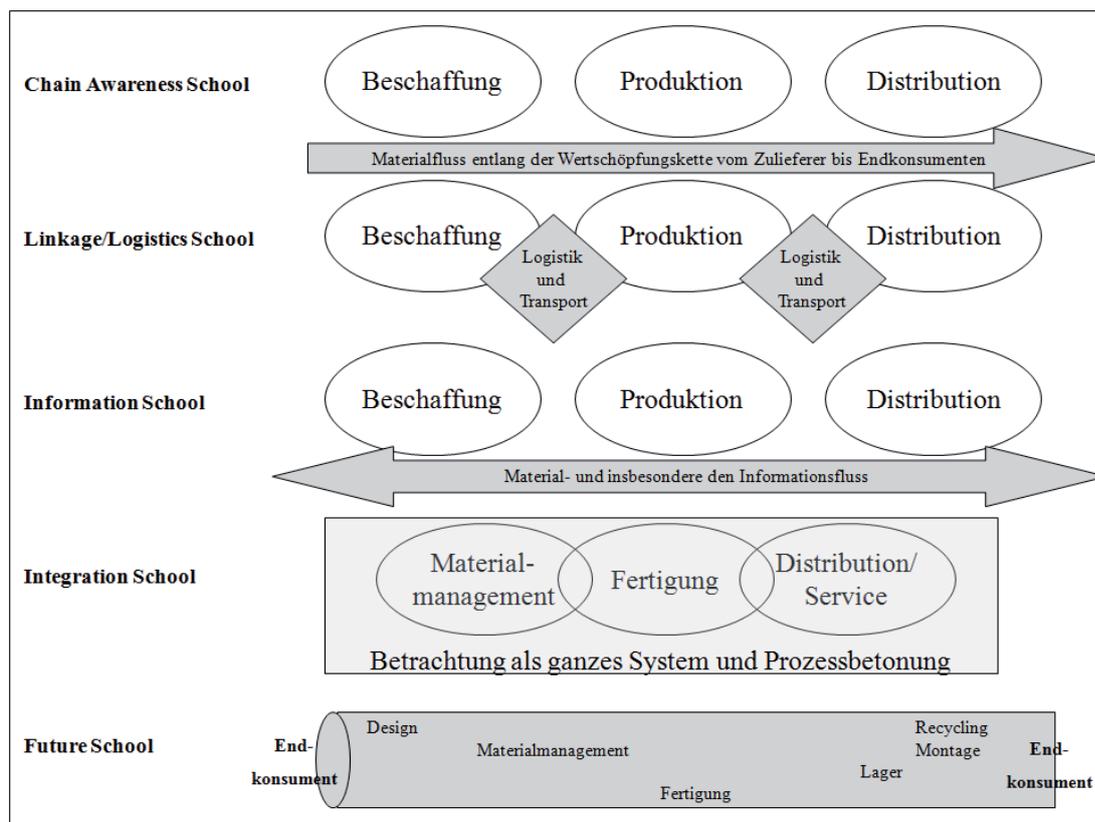
⁷⁹ Ellram/Cooper 1993, S. 1.

⁸⁰ Vgl. Otto/Kotzab 2001, S. 166; Pflaum 2001, S. 30; Prockl 2001, S. 62.

consists of actively managed channels of procurement and distribution. It is the group of firms that add value along product flow from original raw materials to final customer. It concentrates upon relational factors rather than transactional ones.“⁸¹ Die Vorstellung eines nahtlosen Übergangs zwischen den einzelnen Gliedern der Kette wird hergestellt, wobei der Endkonsument und sein Bedarf als entscheidender Treiber in der Kette zu betrachten sind. Als Kritik an dem SCM Begriff wird sein Ersatz durch „seamless demand pipeline“ vorgeschlagen.⁸²

Diese Ausführungen sollen die Veränderungen mit dem Fortschreiten der fünf Stufen verdeutlichen. Werden die einzelnen Stufen nicht losgelöst betrachtet, sondern vielmehr als ein Entwicklungsprozess, lassen sich die Modifikationen der SCM Ansicht nachvollziehen und die Zunahme des Kooperations- und Informationsgedankens erkennen.⁸³ Eine kurze Übersicht bietet die Abbildung 4, in der die englischen Bezeichnungen für die fünf Denkrichtungen beibehalten werden. Dies ermöglicht nicht nur eine Wiedererkennung, sondern verhindert eine unnötige Verwirrung und „künstliche“ Namensgebung.

Abbildung 4: Die fünf Denkschulen des SCM



Quelle: Modifiziert nach Bechtel/Jayaram 1997, S. 19, eigene Übersetzung

⁸¹ Cavinato 1992, S. 285.

⁸² Vgl. Corsten/Gössinger 2008, S. 109.

⁸³ Vgl. Müller 2005, S. 17.

Eine Forderung, die insbesondere an der Darstellung der „Integration School“ in Abbildung 4 erklärt werden kann, ist die nach der Umbezeichnung des SCM. So wird die Überbetonung des „supply“ Begriffes und damit des Lieferantenaspektes als Vernachlässigung der Kundenorientierung angemerkt.⁸⁴ Stattdessen werden Terminologien wie Demand Chain⁸⁵ oder Chain of Customers angeboten.⁸⁶ Für den „chain“ Begriff existieren weitere Synonyme wie Matrix oder Netzwerk.⁸⁷ Im Fokus stehen demnach die Forderungen der Kunden, weshalb sich ändernde Bedürfnisse von den Unternehmen zu erkennen und zu bedienen sind, wie es im Falle der sozialen oder ökologischen Belange zunehmend sichtbar ist. Die Bedeutung der Sondierung der Märkte nach sich verändernden Kundenwünschen wird offenbar. Wissensaufbau und -transfer nehmen zentrale Stellungen in der Wertschöpfungskette ein.⁸⁸ Solche Neuerungen können aber dazu führen, dass Umgestaltungen notwendig werden, die u.a. Veränderungen in den Ausgangsmaterialien bedeuten. Diese sind über das gesamte Netzwerk zu implementieren und erfordern von allen Beteiligten eine kooperative Zusammenarbeit, wobei damit verbundene Mängel eine Umstrukturierung von Wertschöpfungsketten notwendig werden lassen können. Multinationale Unternehmen werden als besonders beobachtet – aber auch als besonders einflussreich – angesehen, Druck auf die vorgelagerten Stufen ausüben und bestimmte Leistungsanforderungen weitergeben zu können.⁸⁹

Das weit verbreitete und stark diskutierte Konzept des SCM und seine hohe Komplexität beinhalten ebenfalls Barrieren, die nur durch Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit gemindert werden können. In den bisherigen Ausführungen wurde der Bedarf an Vertrauen zwischen den Partnern sicherlich deutlich, das Fehlen dieses, z.B. bei der Darlegung von internen Unternehmensprozessen und -zahlen, kann sich in der Praxis als problematisch erweisen. Ebenso zeigen sich die Schwierigkeiten unterschiedlicher Unternehmensstrukturen und Opportunismustendenzen von Partnern der Wertschöpfungskette sowie die Schnittstellenproblematik. Ferner können abweichende Zielsetzungen die Zusammenarbeit beeinträchtigen.⁹⁰

Die Umsetzung eines solchen gemeinsamen Konzeptes basiert dabei auf Vorstellungen über die Wirkung des SCM. Müller bietet eine Übersicht über die diversen Zielsetzungen des SCM, wo-

⁸⁴ Vgl. Corsten/Gössinger 2008, S. 98.

⁸⁵ Vgl. Pfohl 2000, S. 27; Vahrenkamp 1999, S. 309.

⁸⁶ Vgl. Vollmann/Cordon 1998.

⁸⁷ Vgl. Handfield/Nichols 1999, S. 2. Kiener et al. 2006, S. 10, verstehen die Supply Chain nicht nur als Kette, sondern eher als Netzwerk vom Lieferanten zum Abnehmer der Leistung.

⁸⁸ Vgl. North 2005, S. 27 f.

⁸⁹ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 62.

⁹⁰ Vgl. Beckmann 2004, S. 17 f.

bei er aus deren Gegenüberstellung drei Zieldimensionen ableitet, die in der Literatur weitgehend Konsens finden. Dazu zählen die Orientierung der Wertschöpfungskette an den Kundenbedürfnissen, die Kooperation entlang der Kette sowie die Optimierung der Effektivität und Effizienz.⁹¹ Empirische Studien belegen, dass durch die Bemühungen im SCM neben weiteren Aspekten Kosteneinsparungen, Verkürzung von Durchlaufzeiten oder die Reduzierung der Bestände ermöglicht werden können,⁹² obwohl einige kritische Stimmen das Konzept hinterfragen.⁹³

Zunehmend zeigt sich im Modell des SCM die Integration des ganzheitlichen Charakters, so dass sämtliche Aktivitäten betriebswirtschaftlich, sozial und umweltschutzorientiert⁹⁴ ausgerichtet werden. Im englischsprachigen Raum häufig als „greening“ der Wertschöpfungskette angeführt, werden allerdings lediglich Umweltschutzaspekte aufgrund der Effekte industrieller Produktion berücksichtigt mit dem Ziel der Minimierung nachteiliger Umweltauswirkungen.⁹⁵ Die Erweiterung des SCM um ebenfalls soziale Bereiche führte zur Entwicklung neuer Begriffe wie dem des Sustainable Supply Chain Management (SSCM),⁹⁶ bei dem der effiziente Umgang mit Ressourcen im Fokus steht.⁹⁷ Das SSCM greift weiter als das Sustainable Management und beinhaltet Herstellung, Nutzung und Entsorgung der Produkte,⁹⁸ berücksichtigt also ebenfalls Ver- und Entsorgungsaspekte eines gemeinsamen Kreislaufes. Triebfeder eines solchen Werdegangs sind nicht nur die zunehmenden gesetzlichen Vorgaben z.B. in Form von Umweltgesetzen, wie der Rücknahmeverpflichtung oder der Einführung nationaler Verwertungsquoten, sondern auch ökonomische Vorteile. Diese präsentieren sich beispielsweise in der optimierten Nutzung kreislaufwirtschaftlicher Prozesse wie durch den Weiterverkauf im Unternehmen nicht nutzbarer Abfallstoffe und somit zusätzlicher Reduzierung von Entsorgungskosten.⁹⁹ Die Verankerung des Umweltschutzgedankens als Werte und Prinzipien in der Gesellschaft und ein verstärkter Druck durch verschiedene gesellschaftliche Gruppen, insbesondere NROs, soziale und ökologische

⁹¹ Vgl. Müller 2005, S. 23. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Heusler durch eine Analyse von 16 Veröffentlichungen mit Nennung der Zielkategorien des SCM. Die primären Ziele sind die Steigerung des Endkundennutzens, Kostensenkung, Realisierung von Zeitvorteilen und Verbesserung der Qualität. Vgl. Heusler 2004, S. 16 f. Ähnlich Nyhuis et al. 2006, S. 12 f.

⁹² Vgl. Lalonde/Masters 1994. In der Literatur findet sich z.B. Stölzle 1999, S. 177 f., der tabellarisch u.a. die Anwendungseffekte und Problemfelder zusammenträgt.

⁹³ Vgl. Großpietsch 2003; Lalonde 2000; Thonemann et al. 2005.

⁹⁴ Vgl. Vaseghi/Lehni 2006, S. 105.

⁹⁵ Vgl. Handfield/Nichols 1999, S. 159-162.

⁹⁶ Vgl. Svensson 2007. Seuring et al. sprechen in diesem Rahmen von der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette, welche als ein neues Feld der Forschung und für Veröffentlichungen bezeichnet wird. Anhand einer Literaturanalyse zeigen sie auf, dass die Umweltaspekte starke Beachtung finden, während die sozialen Aspekte vernachlässigt werden. Vgl. Seuring et al. 2005.

⁹⁷ Vgl. Linton/Klassen/Jayaraman 2007.

⁹⁸ Vgl. Linton/Klassen/Jayaraman 2007, S. 1078 f.; Winkler 2002, S. 14.

⁹⁹ Vgl. Martens 2007, S. 73-76.

Verantwortung zu übernehmen, bewegt Unternehmen ebenso zum Engagement in diesem Bereich.¹⁰⁰ Dieser Entwicklung Rechnung tragend gewinnt das Konzept der Nachhaltigkeit bereits seit zwei Jahrzehnten an Bedeutung. Daher wird im Folgenden zunächst der Begriff der Nachhaltigkeit verdeutlicht, um anhand des gesellschaftlichen Wandlungsprozesses seine Relevanz auf Unternehmensebene zu analysieren.

2.2 Nachhaltige Entwicklung

Eine detaillierte Betrachtung und definitorische Abgrenzung des Nachhaltigkeitsbegriffes, der im Englischen mit „sustainable“ zu übersetzen ist,¹⁰¹ erscheint notwendig, da er vielfach Gebrauch findet.¹⁰² Nachhaltigkeit geht wesentlich über die häufig synonyme Verwendung für „dauerhaft“ hinaus. Dieser zukunftsgerichtete Leitgedanke inkludiert sowohl ökologische Funktionalität, ökonomische Effizienz als auch soziale Verantwortung und fand seinen Ursprung ab Mitte des 20. Jahrhunderts als „sustainable development“, also nachhaltige Entwicklung, im Rahmen der Wahrnehmung fortschreitender Umweltverschmutzung.¹⁰³ Im nächsten Abschnitt wird das Konzept zum besseren Verständnis erläutert.

2.2.1 Grundlagen des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung

Die Idee der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft,¹⁰⁴ wonach ein Waldbaukonzept mit dauerhaftem Ertrag beschrieben wird, in dem nicht mehr abgeholzt wird als in derselben Zeit wieder nachwachsen kann. Verbreitung fand dieser Ausdruck durch den 1987 veröffentlichten Brundtland-Bericht¹⁰⁵ sowie der Agenda 21 der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung¹⁰⁶ in Rio de Janeiro aus dem Jahr 1992.¹⁰⁷ Wie im Brundtland-Bericht definiert, handelt es sich bei der nachhaltigen Entwicklung um eine „Entwicklung, die

¹⁰⁰ Vgl. Mahler 2007, S. 59.

¹⁰¹ Vgl. Eblinghaus/Stickler 1996, S. 42; Paech/Pfriem 2004, S. 12. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe der nachhaltigen Entwicklung und Nachhaltigkeit aus Gründen terminologischer Vereinfachung synonym verwendet.

¹⁰² Vgl. Di Giulio 2003, S. 11.

¹⁰³ Schachtschneider führt aus, dass der Begriff seine erste Nennung als „sustainable development“ in der 1980 veröffentlichten „World Conservation Strategy“ der International Union for the Conservation of Nature erlebte. Vgl. Schachtschneider 1999, S. 14.

¹⁰⁴ Siehe für eine kurze Darlegung Breisig/Meyer-Truelsen 2009, S. 174.

¹⁰⁵ Die so genannte Weltkommission für Umwelt und Entwicklung wurde von der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland geleitet und veröffentlichte 1987 den Abschlussbericht „Our Common Future“, der auch als Brundtland-Bericht bekannt ist.

¹⁰⁶ Die Agenda 21 stellt ein Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert dar und wurde von mehr als 170 Staaten unterzeichnet, womit diese sich verpflichteten die nachhaltige Entwicklung in den Entwicklungs- und Industrieländern zu fördern. Vgl. Kanning/Müller 2001, S. 14 f.

¹⁰⁷ Vgl. Frings 2003, S. 8.

den gegenwärtigen Bedarf zu decken vermag, ohne gleichzeitig späteren Generationen die Möglichkeit der Deckung des ihren zu verbauen.“¹⁰⁸ Es zeigen sich ein ausgiebiger Gebrauch des Begriffes und zahlreiche Definitionen, die auch in der unterschiedlichen Vorstellung der Nachhaltigkeit begründet liegen.¹⁰⁹ Im Mittelpunkt stehen jedoch die verantwortungsvolle Nutzung natürlicher Ressourcen und deren gerechte Verteilung. Um dies zu gewährleisten, benötigt es die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung ärmerer Länder und die Schaffung neuer Konsum- und Produktionsmuster für einen sparsameren Umgang mit den natürlichen Ressourcen.

Die Schwierigkeit richtiger Entscheidungen ist allerdings im vorausschauendem Handeln und darin liegender Hoffnung der Wirksamkeit begründet. Zwar zeigt sich auf der normativen Ebene der Bedarf nach direkten Maßnahmen in Bezug auf Umwelt-, Entwicklungs-, Sozial- sowie Wirtschaftspolitik, doch kann die nachhaltige Wirkung meist erst ex-post bewertet werden. Da es sich bei der Nachhaltigkeit zudem um eine regulative Idee handelt,¹¹⁰ kann sie nicht direkt, sondern nur im Rahmen eines gesellschaftlichen Lern- und Arbeitsprozesses umgesetzt werden. Der Dialog ist somit zentraler Punkt der Realisierung, denn gesellschaftliche Gruppen wie NROs, indigene Völker oder Anwohner stellen die Ansprüche und entscheiden über ein korrektes nachhaltiges Verhalten. Bei der Einstellung dieser Gruppen spielen deren lokale Gegebenheiten eine bedeutende Rolle, weil sie zeit-, kultur-, situations- und wissensbedingt sind. Im Rahmen der Rio-Konferenz wurde festgehalten, dass zur Erreichung der Umwelt- und Entwicklungsziele eine stärkere Beachtung ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Aspekte notwendig ist.¹¹¹ Häufig im Modell des „Magischen Dreiecks“ vereinigt, enthüllt sich Kritik an dem Modell, welches die drei Aspekte der Nachhaltigkeit als gleichrangig betrachtet. Hingegen wird geäußert, dass ökologische Ziele aufgrund ihrer Grundlagenfunktion für die ökonomische und soziale Stabilität sowie ihrer langen Vernachlässigung wegen Priorität erfahren müssten.¹¹² Dies wird u.a. im Vertrag von Amsterdam deutlich, worin zuallererst die Integration des Umweltschutzes in allen Politikbereichen gefordert wird. Darüber hinaus wird die vage Formulierung der Ziele bemängelt, in die sich alles hineininterpretieren lasse.¹¹³ Jedoch schafft das Konzept eine Abweichung von einseitigen Betrachtungen und eine einfache Darstellung zu berücksichtigender Elemente. Zur Verdeutlichung der Teilaspekte der nachhaltigen Entwicklung wurden aus dem Rio-Dokument fünf Prinzipien abgeleitet:

¹⁰⁸ Brundtland-Bericht, http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland_bericht.pdf?PHPSESSID=61afb7ddbe0ea9fdb8ca1138a3af5fb, S. 24, Stand 22.01.2009.

¹⁰⁹ Vgl. Brand 1997; Schachtschneider 1999, S. 16.

¹¹⁰ Vgl. Minsch et al. 1998, S. 18 f.

¹¹¹ Vgl. Frings 2003, S. 8.

¹¹² Vgl. Paech/Pfriem 2007, S. 102.

¹¹³ Vgl. Majer 2000, S. 280.

- **Ressourcen-Vorsorge-Prinzip:** Die Ressourcen müssen so eingesetzt werden, dass zukünftige Generationen nicht benachteiligt werden.
- **Effizienz-Prinzip:** Im Rahmen des ökonomischen Prinzips soll eine möglichst effektive Nutzung der Ressourcen erfolgen.
- **Soziale Gerechtigkeits-Prinzip:** Hierbei handelt es sich um die gerechte Verteilung aller Kosten und Erträge des Ressourceneinsatzes auf die verschiedenen Länder.
- **Partnerschafts-Prinzip:** Nach diesem Prinzip wird ein gemeinschaftliches Handeln zur Zielerreichung gefordert.
- **Kohärenz-Prinzip:** Das eigene Verhalten und die zu treffenden Entscheidungen sind bezogen auf die komplexen Sachverhalte und aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Inkohärenzen müssen vermieden werden.

Die genannten Prinzipien müssen jeweils auf die drei Säulen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft übertragen werden, in die sich die Ressourcen nachhaltiger Entwicklung gliedern lassen.¹¹⁴ In der folgenden Abbildung 5 wird der Zusammenhang veranschaulicht.

Abbildung 5: Prinzipien nachhaltiger Entwicklung

Prinzipien Re- ssourcen der	Ressourcen- Vorsorge-Prinzip	Effizienz-Prinzip	Prinzip sozialer Gerechtigkeit	Partnerschafts- Prinzip	Kohärenz-Prinzip
Umwelt	Erhaltung der Funktions- und Regenerationsfähigkeit natürlicher Ressourcen	Effiziente, ressourcenschonende Nutzung natürlicher Ressourcen	Gerechter Zugang zu natürlichen Ressourcen, gerechte Verteilung von Umweltrisiken	Allianzen für Umwelt- und Naturschutz	Anpassung an natürliche Umweltbedingungen, umweltverträgliches Handeln
Wirtschaft	Erhaltung des Wertes von Sachkapital	Wirtschaftliche marktgesteuerte Ressourcennutzung	Gerechte Verteilung von Erträgen, Risiken und Mitsprache	Wirtschaftliche Allianzen	Anpassung an und Verhandeln von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
Gesellschaft	Erhaltung von Human- und Sozialkapital einschließlich traditionellem Wissen	Effiziente Nutzung von Wissen und Fähigkeiten	Zugang zu Bildung, Solidargemeinschaft „Good Governance“, Foren zur Konfliktbewältigung	Politische Allianzen	Anpassung an politische, soziale, kulturelle, historische Rahmenbedingungen, Verhandlung spezialpolitischer Rahmenbedingungen

Quelle: Burger/Mayer 2003, Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards, Programmbüro Sozial- und Ökostandards, <http://www.gtz.de/de/themen/uebergreifende-themen/sozial-oekostandards/5009.htm>, S. 17, Stand 30.04.2009

¹¹⁴ Vgl. Burger/Mayer 2003, S.15-17.

2.2.2 Nachhaltige Entwicklung und unternehmerische Tätigkeiten

Während lange eine Unvereinbarkeit von Nachhaltigkeit und wirtschaftlichen Überlegungen unterstellt wurde, setzte Ende des 20. Jahrhunderts ein Umdenken ein.¹¹⁵ So wurde diese Thematik zunehmend für Unternehmen relevant.¹¹⁶ Gleichwohl nehmen Unternehmen selbst eine zentrale Rolle für die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens ein, da sie über ihre eigene Produktionstätigkeit hinaus ebenfalls eine Beeinflussung der gesamten Wertschöpfungskette sowie von Konsummustern und gesellschaftlicher Akzeptanz bewirken können. Im Rahmen dieser Arbeit spielen die genannten Aspekte eine wesentliche Rolle, so dass im Folgenden das Augenmerk auf unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement gelegt wird.

Noch Ende der 60er Jahre erfolgte lediglich eine marginale Diskussion über Umweltthemen und in den 70er Jahren standen vor allem die begrenzten Ressourcen, die damit wirtschaftlichem Wachstum Schranken setzten, im Mittelpunkt.¹¹⁷ Die internationale Diskussion begann mit dem Bericht „Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome, in dem vor der Erschöpfung natürlicher Ressourcen gewarnt wird.¹¹⁸ In Deutschland wurde 1971 das erste Umweltprogramm der Bundesregierung eingeführt. Damit stand die Umweltpolitik eigenständig anderen Politikbereichen ebenbürtig gegenüber. 1974 erfolgte das Gesetz zur Errichtung eines Umweltbundesamtes¹¹⁹ und die Zahl an Regelungen zu Umweltaspekten nahm stetig zu, wobei diese vornehmlich Unternehmen galten. Mitte der 70er Jahre dominierte die wirtschaftliche Modernisierung und hemmte umweltpolitische Reformen. Allerdings zeigten Szenarien die verheerenden Folgen der erreichten Umweltzerstörung und Ressourcenausschöpfung. Die Kennzeichnung von Umweltaspekten bei Produkten kann zumindest bis ins Jahr 1977 mit der Einführung des „Blauen Engels“ als Umweltkennzeichnung in Deutschland zurückgeführt werden.¹²⁰

Eine deutliche Steigerung der öffentlichen Wahrnehmung konnte zu Beginn des neuen Jahrzehnts beobachtet werden.¹²¹ Die 80er Jahre prägten der Einzug der Partei „Die Grünen“ in den Bundestag und der Gedanke der eingeschränkten Belastungsfähigkeit der natürlichen Umwelt. Umweltpolitische Anliegen nahmen an Bedeutung zu,¹²² wurden gar institutionalisiert. Nicht mehr Sanktionen waren Motivationsgrund, sondern vielmehr die Anerkennung des Themas:

¹¹⁵ Vgl. Rauschenberger 2002, S. 1.

¹¹⁶ Vgl. Rodgers 2000, S. 41.

¹¹⁷ Vgl. Blazejczak/Kohlhaas/Steenbock 1999, S. 10; Sauer 1981, S. 1 und S. 26.

¹¹⁸ Vgl. Eblinghaus/Stickler 1996, S. 28.

¹¹⁹ Vgl. Braner 2006, S. 27 f.

¹²⁰ Vgl. Chaffee/Leadbitter/Aalders 2003, S. 4.

¹²¹ Vgl. Hoffman 1997, S. 144 f.

¹²² Vgl. Rohitratana 2002, S. 60.

„Auch die Regierung, politische und wirtschaftliche Akteure zielen auf ökologische Profilierung ab. Information, Konsens und Dialog sind Grundgedanken der vorherrschenden umweltkommunikativen Bemühungen.“¹²³ Mit der Wiedervereinigung traten zunächst vermehrt ökonomische und soziale Probleme in den Fokus. Doch die Umweltdiskussion blieb weiterhin aktuell, erneut angetrieben durch die Idee der nachhaltigen Entwicklung und der Agenda 21.¹²⁴ Zunehmend offenbarte sich das Problem der Produktionsverlagerung von Industrienationen in so genannte Billiglohnländer oder durch die Integration von dort angesiedelten Lieferanten. Umweltverschmutzung und Naturkatastrophen, aber auch soziale Aspekte wie Kinderarbeit, Niedriglöhne und unzumutbare Arbeitsbedingungen¹²⁵ führten zu öffentlichen Diskussionen, Boykotten und Reputationsverlusten, wie sie im Falle der Unternehmen Chiquita, Adidas, Nike oder Shell zu beobachten waren.¹²⁶ Gesellschaftliche Gruppen wie NROs, Verbraucher oder die Medien forderten vor allem fokale Unternehmen auf, mehr Verantwortung zu übernehmen und eine deutliche Steigerung der Transparenz darüber zu vollziehen. Dies beinhaltete ökologische, später ebenfalls soziale Konsequenzen¹²⁷ bei der Produktion, dem Gebrauch und der Entsorgung der Güter innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette, wodurch zudem Zulieferer „upstream“ zu berücksichtigen waren.¹²⁸ In diesem Zusammenhang belegte Whysall mit der Untersuchung dreier Fälle unethischen Firmenverhaltens in den 90er Jahren, welche zu Reputationsverlusten und Boykotten führten, dass ein ethisches Verhalten von den Unternehmen erwartet wird. Dabei verweist er auf bekannte Fälle wie Benetton`s kontroverse Werbekampagne.¹²⁹

Obwohl die Idee des „sustainable development“ ebenfalls Kritik erfährt, nämlich als unscharfer Begriff, der alle möglichen Versprechen vereint,¹³⁰ ist er auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts dominant in der Politik und unterschiedlichen Lebensbereichen und offenbart seine gesellschaftliche Verankerung. Dies soll an einigen Beispielen aufgeführt werden: Im Jahr 2001 wurde der von der Bundesregierung berufene Rat für Nachhaltige Entwicklung gegründet. Ebenso erfolgte die Einführung der Sustainability Science auf dem Kongress Challenges of a Changing Earth in Amsterdam. 2002 fand der Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg statt, 2005

¹²³ Braner 2006, S. 28.

¹²⁴ Vgl. Braner 2006, S. 28. Die Zunahme an Publikationen zum Thema Nachhaltigkeit seit den 90er Jahren verdeutlicht die aufstrebende Bedeutung des Themas. Eine Untersuchung von Linton, Klassen und Jayaraman aus dem Jahr 2007 zeigt, dass die Anzahl englischsprachiger Artikel seit den 90er Jahren in der Management-Literatur von circa 20 Publikationen auf fast 800 im Jahr 2005 gestiegen sind.

¹²⁵ Vgl. Clarke 2002, S. 117.

¹²⁶ Vgl. Frings 2003, S. 17.

¹²⁷ Vgl. Rohitratana 2002, S. 60.

¹²⁸ Vgl. Seuring/Müller 2004, S. 119.

¹²⁹ Vgl. Whysall 2000.

¹³⁰ Vgl. Görg 1996, S. 178-181; Kopfmüller 1995; Kopfmüller et al. 2001.

wurde die UN Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgerufen. Im Jahr 2009 wurden über drei Millionen Treffer unter der Suchmaschine Google für den Begriff der Nachhaltigkeit ausgegeben und in der Literatur diskutiert, ob sein „inflationärer“ Gebrauch auf einen Modebegriff hindeutet.¹³¹ Themen wie CSR¹³² oder Standards, die bereits in den 90er Jahren auf starke Resonanz trafen, sind bis heute aktuell.¹³³

Die Orientierung am Konzept der Nachhaltigkeit wird als strategisch positiv für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen konstatiert.¹³⁴ Es existieren beispielsweise Ratingagenturen, die die sozialen und ökologischen Leistungen von Unternehmen bewerten und in spezielle Nachhaltigkeitsindizes oder Investmentfonds notieren. Damit stellt sich nicht nur die Frage nach der Reputation, sondern darüber hinaus nach dem Zugang zum Kapitalmarkt.¹³⁵ Insbesondere Umwelt- und Sozialstandards,¹³⁶ die bereits im Zuge der europäischen Industrialisierung zu Beginn des 19. Jahrhunderts entstanden waren, werden von den Unternehmen als eine Möglichkeit gesehen, unternehmerische Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Hierbei erscheint die Umsetzung solcher Maßnahmen „preiswerter“ als die Konsequenzen öffentlicher Angriffe, zugespitzt in Form von Protesten.¹³⁷ Im Jahr 1998 existierten laut Environmental Protection Agency (EPA) bereits über 50 Umweltkennzeichnungs-Programme im Entstehungs- oder laufenden Prozess. Allerdings sind diese nur ein Bruchteil aller bestehenden Standards. „The environmental labelling programmes reviewed by the US EPA are only the tip of the iceberg with regard to environmental certification, as they do not include food certification and labelling, which includes organic labelling, biological contamination or food safety, and genetic modification.“¹³⁸ Eine Schätzung aus dem Jahr 2005 nahm an, dass zu diesem Zeitpunkt über 1000 Standards bestanden, die von Unternehmen aufgrund der starken Diskussion der 90er Jahre implementiert wurden.¹³⁹ Jedoch zeigt sich in Veröffentlichungen bisweilen keine klare Abgrenzung und Strukturierung des für diese Arbeit grundlegenden Begriffes, weshalb dies im nächsten Abschnitt geleistet werden soll.

¹³¹ Vgl. Burschel/Losen/Wiendl 2004, S. 260; Di Guilo 2003, S. 11; Gerth 2008, S. 41; Schäfer 2007, S. 187.

¹³² Obwohl dieser US-amerikanische Ansatz nicht neu ist, zeigt sich das Fehlen einer einheitlichen Definition. Für einen Überblick kann Amba-Rao 1993 herangezogen werden. Um ein Verständnis für CSR zu schaffen, sollen beispielhaft Joyner und Payne angeführt werden, den Begriff definierend als „categories or levels of economic, legal, ethical and discretionary activities of a business entity as adapted to the values and expectations of society.“ Joyner/Payne 2002, S. 300.

¹³³ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 62; Schaltegger/Müller 2008, S. 19. Siehe Lockett/Moon/Visser 2006 für eine Analyse der CSR Literatur von 1992 bis 2002.

¹³⁴ Vgl. Hedstrom/Poltorzycki/Stroh 1998; Holliday 2001.

¹³⁵ Vgl. Leitschuh-Fecht/Bergius 2007.

¹³⁶ Vgl. Jenkins 2001, S. 5.

¹³⁷ Vgl. Ramm et al. 2008a.

¹³⁸ Chaffee/Leadbitter/Aalders 2003, S. 5.

¹³⁹ Vgl. Rodriguez-Garavito 2005.

2.3 Umwelt- und Sozialstandards

Die Bezeichnung Standard stammt aus dem Englischen und kann mit Norm, Regel oder Richtschnur übersetzt werden. Nach der Definition der International Organization for Standardization (ISO) ist ein Standard „a document, established by consensus and approved by a recognized body, that provides, for common and repeated use, rules, guidelines or characteristics for activities or their results, aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context.“¹⁴⁰ Standards¹⁴¹ liegen nach ihrem Inhalt in drei Formen vor:

- Produktstandards beziehen sich auf Merkmale von Produkten, dazu gehören beispielsweise die Größe oder Inhaltsstoffe, wobei hier vornehmlich der Verbraucherschutz verfolgt wird.
- Produktions- und Prozessstandards legen Richtlinien für Produktionsprozesse im Unternehmen fest, die meist quantitativ-technisch zu erfassen sind. Dazu zählen u.a. Emissionsgrenzwerte, aber auch Arbeitssicherheit.
- Verhaltensstandards befassen sich mit internen Abläufen im Betrieb und sind in der Regel qualitativer Natur. Sie geben genaue Anweisungen, wie beispielsweise zum Verzicht auf Kinderarbeit.

Ein Standard muss nicht lediglich einer Kategorie zugeordnet werden, sondern kann Überschneidungen aufweisen. Neben der Differenzierung nach ihrem Inhalt können Standards nach weiteren Merkmalen klassifiziert werden, die ihre branchenbezogene und geografische Reichweite sowie ihre Umsetzung und Kontrolle betrifft.¹⁴² So ist der später aufzuführende FSC ein internationaler, branchenbezogener Standard für die Holz- und Forstwirtschaft.¹⁴³

In die Instrumente der Nachhaltigkeitspolitik sind Standards wie folgt einzuordnen:

1. Regulative Instrumente, die von öffentlichen Institutionen vorgegeben werden und festlegen, welche Umweltleistungen Unternehmen zu erreichen haben oder welche Technologien von ihnen zu verwenden sind (z.B. Emissionsrichtlinien, Produktverbote).
2. Ökonomische Instrumente, die Firmen durch finanzielle Vorteile antreiben Umweltbelastungen zu vermeiden bzw. zu vermindern (z.B. Steuern, handelbare Zertifikate).

¹⁴⁰ Definition der ISO/IEC Guide 2, <http://www.iec.ch/ourwork/iecpub-e.htm#guide>, Stand 24.02.2010.

¹⁴¹ Standards entstanden während der Industrialisierung aufgrund der Ausbeutung der Fabrikarbeiter. Anfang des 19. Jahrhunderts entwickelten sich in Großbritannien die „factory acts“, wodurch festgelegt wurde, dass unter Sechzehnjährige nicht länger als 12 Stunden und Kinder unter neun Jahren nicht arbeiten durften. Später wurden weitere Änderungen und Konkretisierungen beschlossen. Vgl. Hutchins/Harrison 1966, S. 23-33.

¹⁴² Vgl. Pattberg 2004, S. 148.

¹⁴³ Detaillierte Erläuterungen zum FSC erfolgen in Kapitel fünf dieser Arbeit.

3. Freiwillige Instrumente, die von Unternehmen im Rahmen einer Selbstverpflichtung übernommen werden (z.B. Codes of Conduct,¹⁴⁴ Umweltlabels).¹⁴⁵

Umwelt- und Sozialstandards zählen demnach zu den freiwilligen Instrumenten und basieren auf privatrechtlicher Grundlage. Sie betreffen Bereiche, deren Abdeckung gesetzlich bisher nicht erfolgt ist bzw. in einem für die Akteure unzureichenden Ausmaß.¹⁴⁶ Seit Mitte der 90er Jahre stieg die Zahl freiwilliger Kodizes in Unternehmen stark an. Neben dem Terminus des Codes of Conduct existieren zahlreiche Bezeichnungen. Sie werden ebenfalls als Code of Labour Practice oder nach der International Labour Organisation (ILO) als Voluntary Private Initiatives bezeichnet.¹⁴⁷ Hier fehlt die begriffliche Trennung, stattdessen erfolgt die Nutzung der Ausdrücke international meist synonym.¹⁴⁸ Diese Arbeit konzentriert sich auf die freiwilligen Umwelt- und Sozialstandards. Dabei legen Umweltstandards Werte fest, die zur Erreichung bestimmter Umweltziele eingehalten werden müssen,¹⁴⁹ während sich Sozialstandards mit den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten befassen.

In Abhängigkeit der involvierten Parteien werden die freiwilligen Instrumente weiterhin unterschieden in:¹⁵⁰

- einseitige Verpflichtungen der Unternehmen,
- Vereinbarungen, die zwischen den Unternehmen und den Betroffenen (beispielsweise Arbeitern oder Anwohnern) getroffen wurden,
- Vereinbarungen zwischen der Industrie und Behörden sowie
- freiwillige Vorgaben der Behörden, zu denen einzelne Firmen eingeladen werden.

Nach dem Festlegen entsprechender Standards werden vielfach Überprüfungsverfahren, so genannte Zertifizierungen, eingeführt, mit deren Hilfe die Einhaltung der festgelegten Normen nachgewiesen und gewährleistet werden soll.¹⁵¹ Als Nachweis über das Befolgen der Standards ist die Vergabe eines Zertifikats respektive einer Urkunde möglich. Während geschulte Auditoren in Form zumeist angekündigter Maßnahmen systematisch bestimmte Strukturen überprüfen, z.B. Verfahrensabläufe, bezeichnet das Monitoring eine permanente Beobachtung einer Gegebenheit. Zertifizierungen werden im Regelfall von akkreditierten Prüfungsgesellschaften oder einer dafür festgelegten übergeordneten Institution vorgenommen. Im Rahmen der Akkreditie-

¹⁴⁴ Es handelt sich um Verhaltenskodizes von multinationalen Konzernen in Form schriftlich festgehaltener Richtlinien bezüglich ihres Verhaltens gegenüber den Stakeholdern (z.B. Belegschaft, Subunternehmer) in den Ländern, wo sie Geschäftsbeziehungen pflegen. Vgl. Greven/Scherrer 2002, S. 163.

¹⁴⁵ Vgl. Barde 2000, S. 166-168; Börkey/Glachant/Lévêque 2000, S. 15 f.

¹⁴⁶ Vgl. Grüneberg et al. 2001, S. 64.

¹⁴⁷ Vgl. Köpke/Röhr 2003, S. 10.

¹⁴⁸ Vgl. Börkey/Glachant/Lévêque 2000; Jenkins 2001; Seyfang 1999.

¹⁴⁹ Vgl. Streffer et al. 2000, S. 5.

¹⁵⁰ Vgl. Börkey/Glachant/Lévêque 1999, S. 16.

¹⁵¹ Vgl. Eihoff 2007, S. 763.

rung, der Überprüfung der Zertifizierungsstelle durch eine weitere Instanz, wird sichergestellt, dass diese bestimmte Anforderungen erfüllt. Dazu zählen beispielsweise das richtige Anwenden der Zertifizierungskriterien und das Wahren von Neutralität während des Prozesses.

Die Betrachtung des Zertifizierungsprozesses stellt ebenfalls eine Klassifizierungsmöglichkeit von Standards dar. Es wird zwischen first, second und third party Zertifizierungen unterschieden. Die first party Zertifizierung wird als interne Zertifizierung bezeichnet, wonach die standardsetzende Organisation die Überprüfung übernimmt. Dies wird aufgrund des potenziellen Interessenkonfliktes mitunter kritisiert. Selbst bei Nutzung objektiver Verfahren haftet dieser Zertifizierung Skepsis an.¹⁵² Die externe Inspektion erfolgt im Fall der second party und third party Zertifizierung. Im Rahmen der second party Zertifizierung geschieht dies durch einen Vertragspartner, z.B. Lieferanten. Lediglich bei der third party Zertifizierung ist eine strikte Trennung vorhanden, die durch eine unabhängige Organisation gegeben ist.¹⁵³ Dementsprechend wird diese Form im Allgemeinen als unabhängig und objektiv anerkannt.¹⁵⁴

Mit der Implementierung von Standards verfolgen Unternehmen das Ziel, ein sozial und ökologisch engagiertes Verhalten zu kommunizieren. Die umfassende Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Präsenz der Medien macht es möglich, ein Thema in kürzester Zeit in den Fokus der Öffentlichkeit zu rücken, was in kostspielige Konsequenzen für ein Unternehmen münden kann.¹⁵⁵ Daneben legitimieren sich Unternehmen gegenüber staatlichen Stellen und NROs oder positionieren sich im Wettbewerb mit Konkurrenten.¹⁵⁶ Weitere Ziele stellen die Verbesserung des Unternehmensimages,¹⁵⁷ Nutzung von Innovations- und Marktpotentialen und die Vorbeugung von z.B. Geldbußen, Unfällen¹⁵⁸ oder gerichtlichen Konsequenzen¹⁵⁹ sowie die Sicherung der langfristigen Handlungsfähigkeit dar. Zudem können mit der Implementierung Kostenersparnisse einhergehen, wenn damit Effizienzsteigerungen verbunden sind. Die Ergebnisse einer explorativen Studie mittels Fragebögen bei 387 Lieferanten des Volkswagen Konzerns aller Größenklassen und Branchen, außer Finanzdienstleistern, größtenteils in Deutschland sollen im Folgenden vorgestellt werden. Im Rahmen der Studie konnte eine Rücklaufquote von

¹⁵² Vgl. Chaffee/Leadbitter/Aalders 2003, S. 7.

¹⁵³ Vgl. Pattberg 2006, S. 244 f.

¹⁵⁴ Vgl. Chaffee/Leadbitter/Aalders 2003, S. 7.

¹⁵⁵ Siehe u.a. Chiquita, Bald kommt keiner mehr an klaren Standards vorbei, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,614302,00.html>, Erscheinungsdatum 25.03.2009, Stand 20.08.2009.

¹⁵⁶ Vgl. Koplin/Beske/Seuring 2004, S. 394.

¹⁵⁷ Vgl. Bondy/Matten/Moon 2007, S. 173-175; Herzig/Schaltegger 2005, S. 578; Osmers 2004.

¹⁵⁸ Vgl. Bieker et al. o.J., S. 20; Rauschenberger 2002, S. 97-105.

¹⁵⁹ Beispielsweise durch Produzentenhaftpflicht bei umweltschädlichen Produkten im Gebrauch von Konsumenten. Vgl. Rauschenberger 2002, S. 101.

einem Drittel der Fragebögen erwirkt werden. Als Gründe für die Standardimplementierung wurden mit 78 Prozent die eigene Überzeugung angegeben, als zweites Kriterium mit 68 Prozent gesetzliche Vorgaben, gefolgt vom Anreiz von Abnehmern (63 Prozent). Knapp über die Hälfte der Nennungen erreichte das Kriterium der Vermeidung von Absatzrisiken, 35 Prozent die Vermeidung von Beschaffungsrisiken und mit 20 Prozent wurden als Grund Stakeholderansprüche genannt, gefolgt von fünf Prozent Sonstiges. Zu hinterfragen bleibt das Kriterium der eigenen Überzeugung, da die Nennung durch die positive Besetzung bedingt sein kann.¹⁶⁰

Mit der Umsetzung der Standards, der damit verbundenen Zertifizierung und regelmäßigen Kontrollen entstehen den Unternehmen aber auch mitunter nur schätzbare Kosten. Der Endkunde ist allerdings lediglich bei Vorhandensein eines Mehrwertes bereit, einen möglichen Preisaufschlag für Produkte (z.B. nachhaltige Produkte) zu zahlen, ansonsten ist er relativ preissensibel. Ein Mehrwert kann sich durch einen Fremd- und Selbstachtungsnutzen ergeben,¹⁶¹ wobei die Standardsetzung ein Qualitätsmerkmal sein kann, welches im Rahmen fortschreitender Globalisierung über den Besitz bestimmter Merkmale Auskunft gibt. Das kann über ein Logo auf dem Produkt kommuniziert werden, welches weltweit die einheitliche Erfüllung festgelegter Kriterien verspricht. Durch die Vielfalt vorhandener Standards kann sich für den Endverbraucher jedoch die Problematik ergeben, den gesteigerten Produktnutzen einzelner zu erkennen bzw. zu vertrauen, was durch die nachfolgende Beanstandung dargelegt werden soll: „The two most common critiques of codes are the lack of accountability mechanisms such as monitoring provisions and sanctions, and the inability or unwillingness of corporations to effectively implement code commitments. [...] Many codes are written as vague and/ or broad philosophical concepts with little to no information on specific actions to be taken or plans for implementation, and the meaning of commitments can vary depending on the perspective and intent of the reader.“¹⁶²

Insbesondere stark exponierte Unternehmen entscheiden sich für die Übernahme von Standards, während sie in Branchen mit wenig Konsumentenbeachtung unterrepräsentiert sind. Zudem werden in erster Linie Themen behandelt, die bereits in der Presse großes negatives Aufsehen erregt haben.¹⁶³ Für eine entsprechende Kommunikation ihres nachhaltigen Handelns erstellen Betriebe verstärkt Unternehmensberichte, wie beispielsweise Nachhaltigkeitsberichte, die über die ökolo-

¹⁶⁰ Vgl. Beske 2004, S. 65.

¹⁶¹ Darunter wird zum einen die Achtung verstanden, die anderen Individuen der Person entgegen bringen bzw. die generierte erhöhte Selbstachtung. Vgl. Bundestag, http://www.bundestag.de/gremien/welt/glob_end/7_7_1_2.html, Stand 20.03.2009.

¹⁶² Bondy/Matten/Moon 2007, S. 176.

¹⁶³ Vgl. Bondy/Matten/Moon 2007, S. 176 f.

gische, ökonomische und soziale Leistung eines Unternehmens informieren.¹⁶⁴ In den Berichten wird z.B. festgehalten, inwiefern Umwelt- oder Sozialstandards im Unternehmen erstellt und umgesetzt werden, wie es u.a. die Puma AG, BASF AG oder die Otto Group durchführen. Allerdings werden, wie in der Einleitung der vorliegenden Untersuchung erläutert wurde, Kritikpunkte in Bezug auf Standards deutlich. NROs führen an, dass viele Unternehmen eher auf eine vorteilhafte Kommunikation als auf tatsächliche Veränderungen bedacht sind¹⁶⁵ und eine starke Diskrepanz zwischen ihren Nachhaltigkeitstätigkeiten sowie -aussagen besteht.¹⁶⁶ Es existieren zudem Zweifel an der positiven Wirkung von Standards, wie im Falle der Öko-Audit-Verordnung oder der ISO 14001, die beispielsweise nicht das Ausmaß der Umweltschutzleistungen spezifiziert.¹⁶⁷ Ebenfalls werden fehlende Transparenz und Glaubwürdigkeit kritisiert. Einige NROs bemängeln darüber hinaus den Ersatz regulativer Maßnahmen durch freiwillige Initiativen.¹⁶⁸

Trotz der weiterhin steigenden Standardanzahl und der Relevanz eines glaubwürdigen Nachhaltigkeitsinstruments liegen nur wenige Forschungsarbeiten vor, die die Wirksamkeit von Standards umfassend und verlässlich untersuchen. Die organisationsinterne Betrachtung, vor allem in Bezug auf Unternehmen in Industrienationen, wird vernachlässigt. Diesbezüglich wurde jedoch bereits erwähnt, dass damit ein wesentliches Fundament für die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens gelegt werden könnte.

2.4 Unternehmen und Stakeholderansprüche

Wie zuvor ausgeführt wurde, müssen sich Unternehmen verstärkt mit Ansprüchen, Erwartungen einer Handlung oder deren Unterlassung, aus der Gesellschaft befassen, die ökologische und soziale Aspekte betreffen. Das Konzept der sozioökonomischen Rationalität zugrunde legend, werden fünf gesellschaftliche Umfeldler unterschieden, zu denen Forderungen im Allgemeinen gestellt werden können:¹⁶⁹

- wissenschaftlich-technisches,
- wirtschaftliches,

¹⁶⁴ Vgl. Arbeitskammer-Studie – Kurzzusammenfassung, www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-19128-AD-19127.html, Stand 02.03.2008; Mast/Fiedler 2005.

¹⁶⁵ Vgl. Barber 1998, S. 49.

¹⁶⁶ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 62.

¹⁶⁷ Vgl. Dyllick/Hamschmidt 2000; Freimann/Walther 2003, Müller 2001; Thimme 2000, S. 218.

¹⁶⁸ Vgl. Acutt 2003; Barber 1998.

¹⁶⁹ Vgl. Hill 1995, S. 125; Schaltegger/Burritt/Petersen 2003, S. 40; Schaltegger von Amlikon und Bissegg/Sturm von Riehen 1992, S. 13-17. Hill unterscheidet in seinem Ansatz lediglich vier Umfeldler, wobei er den juristischen dem soziokulturellen Bereich unterordnet. Vgl. Hill 1995.

- politisches,
- juristisches und
- soziokulturelles Umfeld.

In den genannten Bereichen sind mittlerweile Nachhaltigkeitsansprüche integriert, die sich auf die Unternehmen auswirken und zu identifizieren sind. Dabei stimmt die Entwicklung öffentlicher Meinung zu Umweltthemen mit der Steigerung unternehmerischen Engagements überein. Unternehmerische Wahrnehmung folgt demnach der öffentlichen und ist nicht lediglich „the upward trend of environmental regulations and expenditures.“¹⁷⁰ Allerdings sind die Bedürfnisse der Stakeholder nicht immer homogen, wodurch Unternehmen mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert werden. Im weiteren Verlauf soll diese Problematik aufgegriffen werden, beginnend mit der Erläuterung des Stakeholderbegriffes sowie dem Gefährdungspotential dieser Akteure. Das Kapitel abschließend ist zu klären, warum die Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche nicht nur negative Effekte verhindern, sondern die zuvor beschriebenen positiven Auswirkungen für ein Unternehmen mit sich tragen kann. Als ein neuer Aspekt wird dabei zwischen den fünf Umfeldern differenziert.

2.4.1 Stakeholder

In Anlehnung an den Terminus des Stockholders, im Allgemeinen eher als Shareholder¹⁷¹ bekannt, entstand in den 60er Jahren der Stakeholderbegriff im US-amerikanischen Stanford Research Institute. Mit dem 1984 veröffentlichten Werk Freeman's „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ nahm er Einzug in die Managementebene.¹⁷² Aus ihm lässt sich die Silbe „stake“ entnehmen und mit dem Begriff des Anspruches übersetzen. Stakeholder stellen Anspruchsgruppen aus dem gesellschaftlichen Umfeld eines Unternehmens dar. Eine einheitliche Definition ist in der Literatur nicht vorzufinden. Während im Stanford Memo aus dem Jahr 1963 Stakeholder noch als „those groups without whose support the organization would cease to exist“¹⁷³ bezeichnet werden, wurde die Perspektive schnell erweitert. Freeman erläutert Stakeholder in seiner Publikation aus dem Jahr 1984 als die Gruppe, die „can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“.¹⁷⁴ Diese Definition scheint sehr weit gefasst

¹⁷⁰ Hoffman 1997, S. 145.

¹⁷¹ Durch das US-amerikanische Werk „Creating Shareholder Value“ von Rappaport im Jahre 1986 wurde der Shareholderbegriff ebenfalls im deutschen Sprachraum verbreitet. Das dahinterstehende Konzept beinhaltet die alleinige Orientierung unternehmerischer Entscheidungen am Wert des Unternehmens, welches aus dem Eigentümerblickwinkel zu betrachten sei. Vgl. Meyer 2004, S. 13.

¹⁷² Vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 853.

¹⁷³ Zitiert nach Freeman/Reed 1983, S. 89.

¹⁷⁴ Freeman 1984, S. 46.

und wenig operationalisierbar. Sie beinhaltet nahezu alle, die entweder die Firma oder durch die Firma beeinflusst werden können, in einer einseitigen aber auch wechselseitigen Form.¹⁷⁵ Weitere Eingrenzungsversuche reichen von der Betonung der Bedeutung der Stakeholder und deren Einfluss auf das Überleben einer Organisation¹⁷⁶ bis zur Betrachtung der vertraglichen Beziehung.¹⁷⁷

Zentral ist, dass Stakeholder einen Anspruch gegenüber dem Unternehmen haben, der aufgrund der Interaktion mit diesem sowie ihrer entscheidenden Rolle für das Unternehmen zustande kommt. Diese Position begründet sich durch unterschiedliche Machtverhältnisse, die Scholz wie folgt differenziert: Die Bindungsmacht zeigt an, dass eine rechtliche oder vertragliche Verbindung besteht, durch welche das Unternehmen an eine Entscheidung der Stakeholder gebunden ist. Die Retaliationsmacht bezeichnet die Macht von Anspruchsgruppen aufgrund von Sanktionsmöglichkeiten wie Streik. Die Substitutionsmacht bedeutet die Möglichkeit des Beziehungsabbruchs zum Unternehmen, wobei der Schaden für das Unternehmen größer als für die Anspruchsgruppe ausfällt. Dies ist beispielsweise durch Kapitalentzug möglich. Die Koalitions-macht charakterisiert die Fähigkeit der Einflussnahme durch die Unterstützung anderer macht-voller Institutionen wie beispielsweise Verbraucherverbänden oder Umweltschutzorganisationen. Ebenso eignen sich die Massenmedien, da sie öffentlichen Druck mobilisieren können.¹⁷⁸

Gleichwohl gehen ebenfalls die Stakeholder ein Wagnis ein. Dieses kann in seinem Ausmaß variieren, wenn z.B. der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz oder ein Aktionär sein eingesetztes Kapital riskiert.¹⁷⁹ Die Anspruchsgruppen können direkt oder indirekt¹⁸⁰ durch das Handeln des Unternehmens betroffen sein und sind Träger von Anliegen gegenüber dem Unternehmen, welche sie selbst oder durch Dritte vertreten. Obwohl in der Literatur noch verschiedene Gruppenbezeichnungen angeboten werden,¹⁸¹ sollen alle Gruppen in dieser Arbeit allgemein unter dem Begriff der Anspruchsgruppen respektive Stakeholder geführt werden. Abbildung 6 zeigt einige

¹⁷⁵ Vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 856.

¹⁷⁶ Vgl. Freeman/Reed 1983, S. 91. Hierbei unterteilen die Autoren in eine enge und weite Definition des Stakeholderbegriffes. In der weiten Definition besteht eine Rückkopplung zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen. So beeinflussen die Stakeholder die Zielerreichung eines Unternehmens und werden ebenso durch diese beeinflusst. In der engen Definition werden Stakeholder als Individuen oder Gruppen bezeichnet, von denen das Überleben eines Unternehmens abhängt. Vgl. Näsi 1995, S. 19.

¹⁷⁷ Vgl. Cornell/Shapiro 1987; Freeman/Evan 1990.

¹⁷⁸ Vgl. Scholz 1987, S. 27 f.

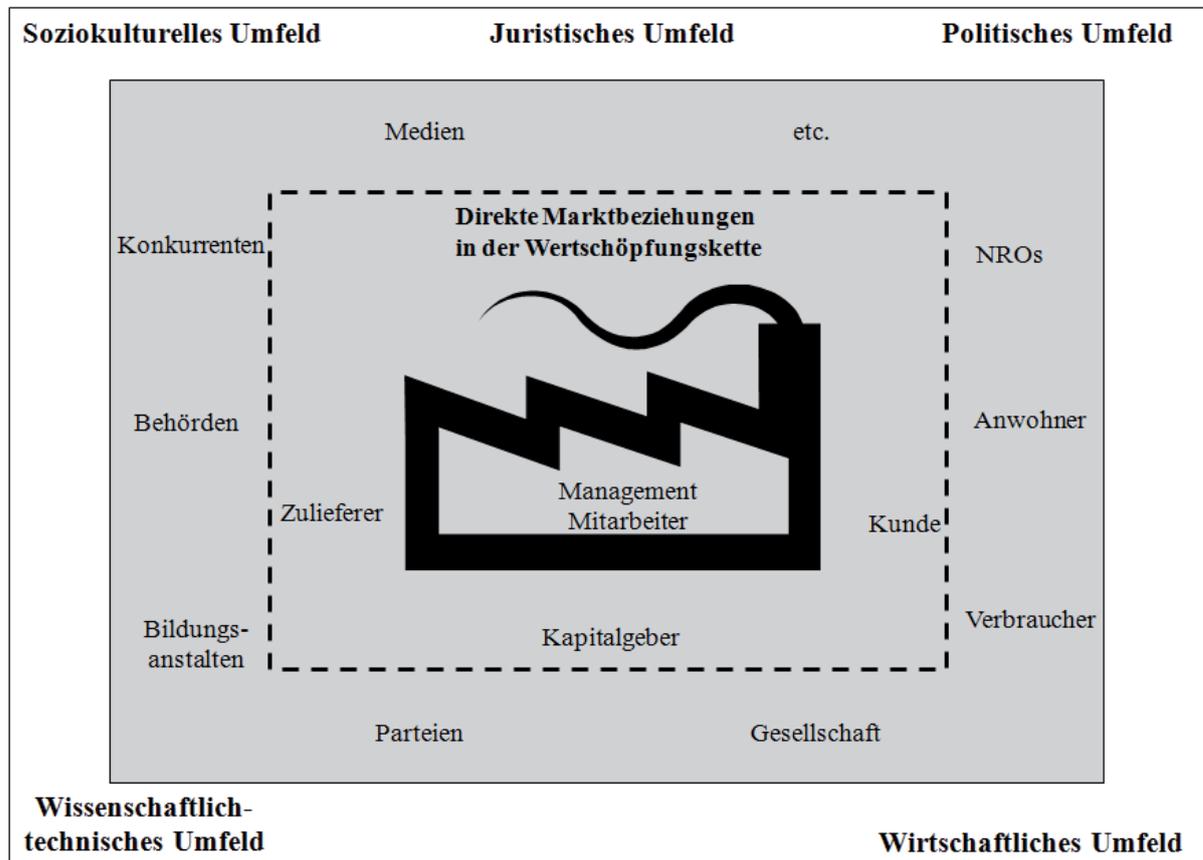
¹⁷⁹ Vgl. Scholz 1987, S. 28.

¹⁸⁰ Vgl. Dyllick 1989, S. 43 f.

¹⁸¹ Vgl. Achleitner 1985, S. 76. Achleitner gliedert in verschiedene Gruppen in Abhängigkeit von der Möglichkeit der Machtausübung und dem Willen dazu, wobei die Zugehörigkeit einem ständigen Wechsel unterliegen kann und daher nicht weiter Berücksichtigung finden soll.

davon auf. Allerdings betont Jansson die Individualität jedes Unternehmens, wodurch eine Identifizierung der entsprechenden Stakeholdergruppen fallabhängig durchgeführt werden muss. Die wichtigsten direkten Stakeholder seien indes in allen Unternehmen zu finden, wie die Kunden, Anteilseigner, Arbeitnehmer, Lieferanten und die Gläubiger respektive Kreditgeber.¹⁸²

Abbildung 6: Stakeholderübersicht



Quelle: Modifiziert nach Freeman 1984, S. 55; Schaltegger/Burritt/Petersen 2003, S. 37, eigene Übersetzung

Eine weitere Kategorisierung neben der Einteilung in Macht sowie der Beziehung zum Unternehmen, kann nach Macht, Legitimität und Dringlichkeit vorgenommen werden. Diesen Ansatz wählen Mitchell, Agle und Wood und unterteilen die Stakeholder demnach nach der Besetzung der drei Kriterien in sieben Gruppen: ruhende, vernachlässigte, fordernde, dominante, abhängige, gefährliche und definitive Stakeholder.¹⁸³ Insbesondere die gefährlichen Stakeholder, die zwar Macht, nicht jedoch Legitimität aufweisen, gleichzeitig aber ihr Anliegen vehement zu verwirklichen versuchen, können eine Bedrohung für Unternehmen darstellen. Definitive Stakeholder beanspruchen alle drei Attribute und besitzen demnach ein noch höheres Gefährdungspotential. Somit soll in Kürze dargelegt werden, dass nicht alle Stakeholder für ein Unternehmen die glei-

¹⁸² Vgl. Jansson 2005, S. 6.

¹⁸³ Vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 874-879.

che Bedeutung besitzen. Ebenso existieren unter den Stakeholdern unterschiedliche Zielvorstellungen.¹⁸⁴ Daher steht ein Unternehmen vor der Entscheidung, welche Stakeholdergruppen und -ansprüche zu berücksichtigen sind.¹⁸⁵ Die genannten Kriterien, wie beispielsweise der Grad der Dringlichkeit, also die Bedrohungsimmmanenz durch die Anspruchsgruppe,¹⁸⁶ die Kosten des Konfliktes (dazu gehören ebenfalls Kosten aus den Konflikten mit der Anspruchsgruppe wie z.B. durch Boykotte) und die Kosten der Problemlösung sowie eigene Unternehmenskriterien können hierfür Beachtung finden.¹⁸⁷ Außerdem kann mit Bezugnahme auf das Lebenszyklusmodell von gesellschaftlichen Ansprüchen in differenzierbaren Varianten nach Luhmann, Downs oder Dyllick festgehalten werden,¹⁸⁸ dass eine Thematik schnell an Relevanz gewinnen und wieder verlieren kann. Mehrere Phasen von der Problemerkennung bis zur Abschwungphase durchlaufend, wird es anschließend durch eine neue Problematik in der Diskussion und Aufmerksamkeit abgelöst. Hiermit muss von den Unternehmen eine wichtige Thematik erkannt und aufgegriffen werden, was vielleicht erst erfolgt, wenn bereits öffentliches Desinteresse einsetzt. Analog zum Produktlebenszyklus u.a. im Marketing wird hierbei die Unterteilung der verschiedenen Phasen auf Basis eines idealtypischen Modells angenommen. Die Länge oder das Erleben aller Phasen unterliegt der gleichen Kritik wie beim Produktlebenszyklus-Modell. Mit seiner Hilfe kann jedoch die Grundlage eines solchen Prozesses festgehalten werden.¹⁸⁹ Weiterhin erschwerend für Unternehmen ist, dass die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ständigen Wechseln unterliegen kann und daher flexibel ist. Dies begründet nochmals die Entscheidung den Begriff des Stakeholders bzw. der Anspruchsgruppen innerhalb der vorliegenden Untersuchung nicht weiter differenziert zu verwenden, verdeutlicht aber die für die nachfolgenden Betrachtungen relevanten Schwierigkeiten, denen sich Unternehmen gegenüber sehen.

2.4.2 Unternehmerische Erfolgskriterien

Es besteht weiterhin Klärungsbedarf wie effizienzorientierte Unternehmen mit Stakeholderansprüchen und gesellschaftlichen Zielen umgehen sollten.¹⁹⁰ „Although laws and regulations have delineated specific standards for compliance with societal expectations, voluntary compliance with societal expectations is an enigmatic phenomenon. Predicated on the unst-

¹⁸⁴ Vgl. Jansson 2005, S. 6.

¹⁸⁵ Vgl. Seydel 1998.

¹⁸⁶ Vgl. Pastowski 2004, S. 19.

¹⁸⁷ Die Arbeit von King und Soule aus dem Jahr 2007 zeigt den Einfluss gesellschaftlicher Proteste auf den Aktienkurs von Unternehmen.

¹⁸⁸ Siehe Downs 1974, S. 78-81; Dyllick 1989, S. 241-244; Luhmann 1979, S. 41 f.

¹⁸⁹ Vgl. Dyllick 1989, S. 241-251.

¹⁹⁰ Vgl. Hahn 2005, S. 3.

able ground of ethical and instrumental rationales, the mechanisms that compel the firm to consider societal interests are not well understood.“¹⁹¹ Der Anspruch an Unternehmen über die ökonomische Tätigkeit hinaus Verantwortung für ihr wirtschaftliches Handeln zu tragen, wird nicht von allen Diskussionspositionen vertreten. In den 70er Jahren erfuhr eine radikale wirtschaftsliberale Ansicht Gehör, nach welcher der Zweck und die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens primär in seiner Gewinnerzielung und damit der Förderung der Anteilseigner besteht.¹⁹² Dieser Auffassung konträr läuft die Ansicht einer notwendigen, ethisch basierten Verantwortung über die reine Unternehmenstätigkeit hinaus.¹⁹³ Allein auf dem Verantwortungsbegriff basierend, bedeutet dieser in seiner einfachsten Form die Verantwortlichkeit eines Verantwortungssubjekts für einen Verantwortungsgegenstand gegenüber einer Verantwortungsinstanz (Adressaten) aufgrund festgelegten normativen Gedankengutes.¹⁹⁴ Demnach würden Unternehmen über ihre ökonomische Verpflichtung hinaus bemüht, unterstützend und verbessernd auf die Gesellschaft bzw. ihre Teilbereiche oder einzelne Gruppierungen einwirken.¹⁹⁵ Angemerkt werden soll an dieser Stelle, dass die ökonomische Verpflichtung bereits gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen beinhaltet. Gesellschaftliche Verantwortung geht darüber hinaus. Ebenso dürfen wirtschaftliche Interessen nicht das primäre Ziel sein, wobei sich die Frage nach ihrer Nachrangigkeit stellt. Denn zwischen den beiden zuvor genannten Positionen vorzufinden ist die Ansicht einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als potentiell betriebswirtschaftlich nützlich.¹⁹⁶ Damit werden Unternehmen weiterhin als ökonomisch rational agierende Akteure betrachtet, deren Ziel in der langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz begründet liegt.¹⁹⁷ Stabilität stellt aufgrund der Vorhersagbarkeit einen erstrebenswerten Aspekt dar.¹⁹⁸

Basierend hierauf, eröffnet die Interaktion in gesellschaftlichen Umwelten demnach die Notwendigkeit für Unternehmen – neben ihrer unternehmerischen Grundfunktion, der Erstellung und Verteilung von Gütern respektive Dienstleistungen zur gesellschaftlichen Bedarfsdeckung – de-

¹⁹¹ Welcomer 2002, S. 251.

¹⁹² Vgl. Reinhardt/Stavins/Vietor 2008, S. 4. Windsor 2006 führt die Uneinigkeit über die Notwendigkeit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung seitens der Unternehmen aus. Diese Ansicht bezieht sich auf die klassische liberale Theorie, wonach Namen wie Smith oder Friedman zu nennen sind. Siehe Friedman 1968; Friedman 1970; Friedman o.J.; Gaski 1985. Chamberlain 1973 diskutiert die Anforderungen und die Grenzen dieser Verantwortung in seinem Werk.

¹⁹³ Vgl. z.B. Abratt/Sacks 1988; Carroll 1979; Handy 2002. Hill betont: „Betriebe werden aus wirtschaftlichen Gründen geschaffen. Aber sie werden von Menschen gegründet und betrieben und unterliegen damit kulturellen Normen, die das Selbstverständnis des Menschen in seiner Gesellschaft ausmachen.“ Hill 1995, S. 126.

¹⁹⁴ Vgl. Werner 2002, S. 522.

¹⁹⁵ Vgl. Galonska/Imbusch/Rucht 2007, S. 12 f.

¹⁹⁶ Vgl. Davenport 2000; Westebbe/Logan 1995.

¹⁹⁷ Vgl. Janisch 1992, S. 33-42.

¹⁹⁸ Vgl. DiMaggio 1988, S. 8; Meyer/Rowan 1991, S. 53 f.; Oliver 1991, S. 149.

ren Anforderungen zu erfüllen. Diese wird aber vielfach durch ökonomische Anreize unterstützt.¹⁹⁹ So kann im Rahmen des Themas Nachhaltigkeit und insbesondere der Umwelt- und Sozialstandards erneut angeführt werden, dass ein solches Engagement aus Imagegründen oder beispielsweise aus der Absicherung gegenüber juristischen Schritten heraus motiviert sein kann. Philantrophische Handlungen sind positiv zu betrachten, da ein wohltätiges Agieren die Beziehung zur Gesellschaft aufbauen und gegebenenfalls verbessern kann.²⁰⁰ Die Befürwortung des Unternehmens durch die Gesellschaft, durch Zusprechung positiver Attribute, kann helfen, die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern. Das Stakeholderkonzept zugrunde legend, können damit weitere Kriterien als Gewinn- und Rentabilitätsziele in das Unternehmen eingebracht werden, die ebenfalls als rational zu bewerten sind.

An dieser Stelle soll auf Hill und sein Konzept der Einbettung in verschiedene Umfeldler zurückgegriffen werden, um dies näher zu erläutern und die Erfolgskriterien für Unternehmen strukturiert aufzuzeigen. In der wirtschaftlichen Umwelt ist demnach das Rationalitätskriterium die Effizienz, in technischen Umfeldern die Effektivität. Rational auf der Ebene soziokultureller Dimension sind Handlungen bzw. Entscheidungen, die gesellschaftlichen Normen und Werten entsprechen. Hill erweiternd soll der Begriff der Legitimität eingebracht werden. Politisch entwickelt der Betrieb durch die Übereinstimmung einen gewissen autonomen Handlungsspielraum (Handlungsautonomie) und verhindert seine Ressourcenentziehung. Die Erfüllung juristischer Ansprüche wird mit Legalität belohnt.²⁰¹ Dubielzig erarbeitete für das marktliche Umfeld, entsprechend dem wirtschaftlichen Bereich gleichzusetzen, eine Unterteilung in den Finanz-, Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Meinungsmarkt. Der Shareholder Value als Marktwert des Eigenkapitals dient als Erfolgskriterium auf dem Finanzmarkt, der Marktanteil als Indikator für die Befriedigung der Konsumentenansprüche auf dem Absatzmarkt. Die Qualität der Geschäftsbeziehungen zählt zum Erfolgskriterium des Beschaffungsmarktes und beinhaltet die Zusammenarbeit mit den Zulieferern, wohingegen der Arbeitsmarkt nach der Attraktivität als Arbeitgeber und der Meinungsmarkt nach der Reputation eines Unternehmens fragt.²⁰² Abbildung 7 präsentiert die fünf Umfeldler und die unternehmerischen Erfolgskriterien übersichtlich. Zu betonen bleibt, dass die Erfüllung der einzelnen Kriterien im Kontext eines Gesamterfolges

¹⁹⁹ Vgl. Baron 2001, S. 7-45; Gössling 2003.

²⁰⁰ Siehe Carroll 2004, S. 116 f.

²⁰¹ Vgl. Hill 1991; Schaltegger/Burritt/Petersen 2003, S. 58 greifen die Ausführungen von Hill ebenfalls auf.

²⁰² Vgl. Dubielzig 2008, S. 216.

der Unternehmung betrachtet werden muss.²⁰³ Die einseitige Verfolgung eines Aspektes kann zu einem unausgewogenen Verhältnis im Unternehmen und zur Gefährdung seiner Existenz führen.

Abbildung 7: Gesellschaftliche Umfeld und Erfolgskriterien

Gesellschaftliches Umfeld	Unternehmerisches Erfolgskriterium
Finanzmarkt	Shareholder Value
Absatzmarkt	Marktanteil
Marktliches Umfeld	Qualität der Geschäftsbeziehungen
Beschaffungsmarkt	Attraktivität als Arbeitgeber
Arbeitsmarkt	Reputation
Meinungsmarkt	
Technisch-wissenschaftliches Umfeld	Effektivität
Juristisches Umfeld	Legalität
Soziokulturelles Umfeld	Legitimität
Politisches Umfeld	Handlungsspielraum

Quelle: Dubielzig 2008, S. 216

Mehrere der Begriffe sind zu präzisieren, wie die der Effizienz und Effektivität, mit denen sich zahlreiche Wissenschaftsbereiche beschäftigen. Die Vielzahl an Definitionen und uneinheitlicher Begriffsverwendungen erschwert dieses Vorhaben.²⁰⁴ Die aus dem Lateinischen abgeleiteten Bezeichnungen gehen auf das Verb *efficere* zurück, welches im Deutschen mit hervorbringen oder bewirken zu übersetzen ist. Aus der Interpretation der Zeitform differenziert Fessmann beide Wortbedeutungen. Während sich Effizienz aus der Partizip-Präsensform des Verbes (*efficiens*) ableitet und damit im Lateinischen das aktiv Handelnde bzw. Bewertende beschreibt, geht Effektivität auf die Partizip-Perfekt-Passiv-Form zurück (*effectus*) und kennzeichnet das Abgeschlossene. Somit ist Effizienz eine Größe, die das Verhältnis zwischen zwei Kennzahlen widerspiegelt und bewertbar macht. Effektivität hingegen als klassifikatorisches Merkmal ermöglicht die Entscheidung über die generelle Eignung, ein Ziel mithilfe dieses Mittels zu erreichen.²⁰⁵ Dies veranschaulichen einige Definitionen in Abbildung 8.

²⁰³ Vgl. Schaltegger von Amlikon und Bissegg/Sturm von Riehen 1992, S. 15.

²⁰⁴ Vgl. Gzuk 1975, S. 12; Kurrle 1995, S. 54.

²⁰⁵ Vgl. Fessmann 1980. Es kann zwischen einem volkswirtschaftlichen und einem auf in diesem Rahmen zu konzentrierenden betriebswirtschaftlichen Ansatz des angebrachten Effizienzbegriffes differenziert werden.

Abbildung 8: Definitionen von Effizienz und Effektivität

Autoren	Begriff Effizienz	Begriff Effektivität
Freiling/ Reckenfelderbäumer 2007, S. 12 f.	„Effizienz bezieht sich hingegen auf den Idealzustand eines verschwendungsfreien Mitteleinsatzes.“	„Effektivität bezieht sich auf die Wirksamkeit des Einsatzes vorhandener Mittel der Unternehmung.“
Hill 1991, S. 11	„Effizienz oder wirtschaftliche Rationalität lässt sich im üblichen Sinne definieren als Relation zwischen Output zu Input, d.h. als Relation zwischen dem Ergebnis wirtschaftlichen Handelns und den dafür eingesetzten Ressourcen.“	„Effektivität drückt aus, in welchem Maße es dem Betrieb gelingt, bestimmte Leistungen zu erbringen [...] Solche inhaltliche Effektivität kann jedoch formal immer nur an einem definierten Sollniveau beurteilt werden, ist also im weitesten Sinne ein Zielerreichungsgrad.“
Werner 2008, S. 25	„Effizienz meint, die Dinge richtig zu tun (doing the things right). [...] Eine Effizienz bezieht sich auf die Erzielung einer günstigen Kosten-Nutzen-Relation strategisch definierter Maßnahmen. Sie ist operativ ausgelegt.“	„Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun (doing the right things). [...] Die Effektivität ist strategisch geprägt, und sie orientiert sich an der Erfolgswirksamkeit von Handlungen.“

Quelle: Eigene Darstellung

Insbesondere im anglo-amerikanischen Sprachraum findet die Verwendung von „efficiency“ und „effectiveness“ statt. Es liegen jedoch unterschiedliche Abgrenzungen der Begriffe vor. Nach Steers stellt „effectiveness“ den Grad dar, mit dem genau festgelegte Ziele erreicht werden. „Efficiency“ bezeichnet die Kosten-Nutzen-Relation der Ressourcenverwendung für die Zielerreichung.²⁰⁶ Weitere Definitionen sind möglich, wobei die beiden Begriffe nach Simon bis nahezu zum Ende des 19. Jahrhunderts fast synonym gebraucht wurden. Erst in jüngerer Zeit kam für den Begriff der „efficiency“ die zweite Bedeutung, als das Verhältnis zwischen In- und Output, hinzu.²⁰⁷ Effektivität wird mit Aspekten der finalen Zielerreichung in Verbindung gebracht, d.h. Ergebnisse respektive Outputs werden betrachtet. Zusammenfassend für den weiteren Verlauf der Arbeit, also die Eignung einer Maßnahme festgelegte Ziele zu erreichen. Hierbei ist noch möglich, die Effektivität nach dem Grad der Zielerreichung zu unterscheiden. Effizienz hingegen

²⁰⁶ Vgl. Steers 1977, S. 51 f.

²⁰⁷ Vgl. Simon 1981, S. 202.

befasst sich mit dem Transformationsprozess selbst bezüglich eines erwünschten Ergebnisses²⁰⁸ sowie eines vorteilhaften Verhältnisses zwischen In- und Output.

In der zuvor aufgeführten Abbildung 7 ist ein weiterer Begriff genannt, den es zu präzisieren gilt. Durch die Erfüllung soziokultureller Ansprüche kann Legitimität erworben werden. Allerdings besteht für Legitimitätsansprüche kein einheitlicher Maßstab, vielmehr erfolgt die Bewertung durch die entsprechenden Stakeholder.²⁰⁹ Suchman bietet folgende Definition des Legitimitätsbegriffes: „Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“²¹⁰ Damit erfolgt Legitimität durch Zuschreibung für Handlungen, die mit positiv besetzten Attributen verbunden werden. Der Legitimitätsbegriff wird in der Literatur kontrovers diskutiert, während die Unterscheidung in ein empirisches und normatives Konzept allgemein anerkannt ist. Empirisch handelt es sich um die tatsächliche Akzeptanz gesellschaftlicher Normen, die dadurch legitim werden, weil Adressaten sie akzeptieren. Demgegenüber ist beim normativen Verständnis zu hinterfragen, welche guten Gründe für die Akzeptanz gesellschaftlicher Regeln bestehen. Regeln sind dann legitim, wenn das Verfahren mit dem sie aufgestellt wurden, bestimmten normativen Kriterien folgt.²¹¹

Im Fokus dieser Arbeit steht die Betrachtung von Umwelt- und Sozialstandards. Es konnten bereits Gründe erläutert werden, die Unternehmen dazu bewegen sich für diese Thematik zu engagieren. Aufgrund des Aufwandes, der den Unternehmen im Rahmen der Implementierung entsteht, bleibt nachzufragen, welche Vorteilhaftigkeit solche Standards in Bezug auf die fünf Umfeldler mit sich bringen können. Daher wird das Konzept der gesellschaftlichen Umfeldler und ihrer Erfolgskriterien als sinnvoller Rahmen angesehen, um eine Bewertung von Standards vorzunehmen. Allerdings muss hierfür der Legitimitätsbegriff spezifiziert werden, um Aspekte festzulegen, die eine Bewertung möglich machen.

Basierend auf dem normativen Konzept des politikwissenschaftlichen Bereiches ist dafür zwischen der Input-, Throughput- und Output-Legitimität zu unterscheiden.²¹² Die Input-Legitimität bedarf der Zustimmung aller Adressaten, was indirekt über z.B. die Wahl eines Parlamentes

²⁰⁸ Vgl. Sauerwald 2007, S. 34-37.

²⁰⁹ Vgl. Achleitner 1985, S. 110.

²¹⁰ Suchman 1995, S. 574.

²¹¹ Vgl. Dingwerth 2004a, S. 86.

²¹² Vgl. Scharpf 1999, S. 17-22. Zürn führt das auf drei Dimensionen der Demokratietheorie zurück. Vgl. Zürn 1998, S. 236.

möglich ist. Partizipation und Konsens sind zentrale Schlagworte. Indessen erscheint eine vollständige Übereinkunft aller genauso problematisch zu erreichen zu sein, wie das Ergebnis einer Mehrheitsentscheidung zu verfolgen. Die Throughput-Legitimität trifft zu, wenn die Entscheidungsfindung auf einem fairen Verfahren beruht. Die Output-Legitimität bedeutet, dass das Gemeinwohl durch das Resultat der Entscheidung verbessert wird und ihre zu erfüllenden Anforderungen verwirklicht werden.²¹³ Dingwerth fasst diese Aspekte als angemessene Einbindung aller Betroffenen (Inklusivität), nach dem Meinungs- und Willensbildungsprozess (diskursive Qualität) sowie nach Transparenz und politischer Verantwortlichkeit (demokratische Kontrolle) zusammen.²¹⁴

- Inklusivität meint das Einbeziehen aller Betroffenen während des Prozesses der Entwicklung des Standards. Dies erfolgt kraft positiver Setzung in organisierten Entscheidungsprozessen in gesellschaftlichen Teilsystemen.²¹⁵ Die Klärung von Ansprüchen im praktischen Diskurs und das Finden allgemein akzeptierter Handlungsnormen führen dazu, dass ein Standard als legitim gelten kann.
- Diskursive Qualität beinhaltet den Umfang des Einbeziehens von Stakeholdern in einen Dialogprozess während der Weiterentwicklung eines Standards oder dessen Anwendung (beispielsweise Zertifizierung). Dies wird durch die häufig divergierenden Forderungen der Anspruchsgruppen erschwert.
- Die demokratische Kontrolle umfasst die praktische Anwendung des Standards, wofür auch weiterhin Legitimität generiert werden muss. Hierbei nimmt die Überprüfung der Standardinhalte und die Transparenz der Ergebnisse gegenüber den Stakeholdern eine wesentliche Stellung ein.

Diese Punkte können für die Analyse der Legitimität von Umwelt- und Sozialstandards herangezogen werden, in welche jedoch noch zwei zusätzliche Aspekte zu integrieren sind. Aufgrund der Bedeutsamkeit der Transparenz der Effekte und Ergebnisse gegenüber den Stakeholdern für die Qualität eines Standards soll dieser Indikator (Transparenz) ebenfalls berücksichtigt werden. Des Weiteren führt die Notwendigkeit der Einbindung der gesamten Wertschöpfungskette für die Umsetzung der Standards zum nächsten Kriterium (Wertschöpfungskette),²¹⁶ so dass sich folgendes Bild für die Untersuchung der Legitimität eines Standards ergibt:

²¹³ Vgl. Scharpf 1999, S. 17-22; Zürn 1998, S. 236.

²¹⁴ Vgl. Dingwerth 2004b.

²¹⁵ Vgl. Henry 1983.

²¹⁶ Vgl. Müller/Gomes dos Santos/Seuring 2008b, S. 511 f.

Abbildung 9: Legitimitätskriterien

Kriterium	Inhalt
Inklusivität	Umfassende Integration aller betroffenen Stakeholder
Diskurs	Standard-Kriterienentwicklung in einem Diskursprozess
Kontrolle	Kontrolle durch Zertifizierungs- und Akkreditierungsanforderungen
Transparenz	Transparenz der Ergebnisse
Wertschöpfungskette	Integration aller Betroffenen der Wertkette

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Abschluss dieses Kapitels sind grundlegende Begrifflichkeiten erörtert und Zusammenhänge aufgezeigt worden, die es zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufzugreifen gilt. Zunächst wird in Kapitel drei die neo-institutionalistische Theorie wissenschaftlich diskutiert, da sie zahlreiche Aspekte des abgeschlossenen Kapitels erweitert und vertieft.

3 Neo-Institutionalismus

In zahlreichen Organisationstheorien wird der Erfolg einer Organisation in ihrer effizienten Steuerung und Koordination gesehen.²¹⁷ Mit der Betrachtung des NSI wird diese Sichtweise erweitert und neben einer technischen Umwelt zudem die Einbettung in eine institutionelle Umwelt vorgenommen. In letzterer unterliegt die formale Organisationsstruktur, die offizielle Sicht auf die Organisation, nicht mehr nur technischen Effizienzansprüchen, sondern wird durch soziokulturelle Gegebenheiten der Umwelt geprägt. Die Übernahme gesellschaftlich legitimierter Elemente bedeutet Legitimität, Sicherung des Ressourcenzuflusses und des Überlebens. Die Ausführungen des Kapitels zwei dieser Arbeit verwiesen bereits auf die Argumentation, dass Unternehmen sich in freiwilligen Initiativen häufig deshalb engagieren, weil sie darin eine Absicherung des organisationalen Überlebens sehen. Somit erlaubt der NSI die erweiterte Betrachtung von Umwelt- und Sozialstandards, die in erster Linie zur Verbesserung sozialer und ökologischer Missstände, nicht primär der Verbesserung unternehmerischer Effizienzansprüche dienen. Darüber hinaus ermöglicht der NSI die Diffusionsprozesse solcher Initiativen zu hinterfragen, indem verschiedene Mechanismen der organisationalen Angleichung genauso offeriert werden wie Erklärungsansätze für organisational abweichendes Verhalten. Anhand dieser kurzen Darlegungen wird bereits deutlich, dass der NSI die Basis legt, mit deren Hilfe die Entwicklung einer Systematik für die empirische Untersuchung der Umwelt- und Sozialstandards ermöglicht wird. Daher wird, um diese Theorie als Analyserahmen für die Erklärung organisationaler Phänomene hinzuziehen zu können, im Folgenden eine tiefere Betrachtung des NSI geleistet, die aufgrund der Uneinheitlichkeit dieses Theoriesegments mit einer Präzisierung des Forschungsstranges beginnt. Anschließend werden die begrifflichen Grundlagen erarbeitet und die zugrunde liegende Terminologie für den weiteren Verlauf der Untersuchung bereitgestellt.

3.1 Neo-soziologischer Institutionalismus

Kieser bezeichnet moderne Gesellschaften als Organisationsgesellschaften,²¹⁸ wobei Organisationstheorien helfen „den Zweck, das Entstehen, das Bestehen, den Wandel und die Funktionsweise von Organisationen zu verstehen oder zu erklären.“²¹⁹ Aus Komplexitätsgründen konzentrieren sich Theorien lediglich auf gewisse Aspekte, und zahlreiche Strömungen existieren.²²⁰

²¹⁷ Hier sind beispielsweise der situative Ansatz oder die klassische Managementlehre zu nennen. Vgl. Walgenbach 1995, S. 269.

²¹⁸ Vgl. Kieser 1995, S. 1.

²¹⁹ Kieser/Walgenbach 2003, S. 31.

²²⁰ Vgl. Kieser 1995, S. 1.

Als derzeit stark diskutierten organisationswissenschaftlichen Ansatz,²²¹ der als eine der vorherrschenden Organisationstheorien in den USA und Europa bezeichnet wird,²²² ist der NSI zu nennen. Damit hat er die Aussagen von Grenstad und Selle als „Almost a fad within social theory during the 1980s“²²³ oder von Soltan, Uslaner und Haufler als „buzzword of the 1980s and 1990s“²²⁴ überlebt,²²⁵ und zeigt seinen Erfolg und seine Aktualität u.a. anhand von entsprechenden Veröffentlichungen als Monografien und in einschlägigen Sammelwerken²²⁶ sowie einer Vielzahl von Beiträgen in Fachzeitschriften.²²⁷ Allerdings offenbart sich in diesem Zusammenhang der Bedarf einer begrifflichen Abgrenzung zwischen der Spezifizierung als soziologischen Neo-Institutionalismus und der allgemeinen Verwendung des Ausdruckes Neo-Institutionalismus, auch New Institutionalism. Denn im Rahmen des Neo-Institutionalismus lassen sich unterschiedliche Ansätze mit zahllosen Zugängen und Schwerpunktsetzungen differenzieren, die sich sogar in ontologischer, epistemologischer bzw. methodologischer Hinsicht unterscheiden können. Selbst DiMaggio und Powell, als zwei bekannte Vertreter des NSI, beklagen, dass „there are as many ‘new institutionalisms’ as there are social science disciplines.“²²⁸ So versuchen Mayntz und Scharpf eine Systematisierung in einen ökonomischen, organisationssoziologischen und politikwissenschaftlichen Neo-Institutionalismus, mit einer Erweiterung um ihren eigenen Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus.²²⁹ Rothstein differenziert zwischen dem ökonomischen, wozu der Rational Choice und die Spieltheorie gehören, kulturellen respektive soziologischen Ansatz und letztlich den historischen Institutionalismus als Mischform der erstgenannten Richtungen.²³⁰ Hall und Taylor unterscheiden im Rahmen der Politikwissenschaften den historischen, soziologischen und ökonomischen sowie den Rational Choice Institutionalismus. Aufgrund der Nähe zum Rational Choice Ansatz (RCA) wird der ökonomische Institutionalismus nicht weiter betrachtet, stattdessen wird nur angemerkt, dass dieser Eigentumsrechte, Erträge und Wettbewerb als Selektionsmechanismus ansieht, wohingegen der RCA strategische Interaktionen vermehrt untersucht.²³¹ Weitere Autoren könnten aufgezählt werden,

²²¹ Vgl. Bühner/Stiller/Tuschke 2004; Göhler/Kühn 1999; Meyer 2004; Mizruchi/Fein 1999; Türk 2000; Walgenbach/Meyer 2008, S. 11; Wilkens/Lang/Winkler 2003; Wolf 2003, S. 389-413.

²²² Vgl. Mense-Petermann 2006, S. 62; Senge/Hellmann 2006, S. 8; Walgenbach/Meyer 2008, S. 11.

²²³ Grenstad/Selle 1995, S. 6.

²²⁴ Soltan/Uslaner/Haufler 1998, vii.

²²⁵ Vgl. Florian 2008, S. 130; Göhler/Kühn 1999, S. 17.

²²⁶ Siehe u.a. Csigó 2006; Göhler/Kühn 1999; Hasse/Krücken 2005; Hasse/Krücken 2009; Hiß 2005; Koch/Schemmann 2009; Lederle 2008; Müller 2009; Scott 2001; Senge/Hellmann 2006; Tolbert/Zucker 1996; Türk 2000; Walgenbach 2006; Walgenbach/Meyer 2008.

²²⁷ Siehe u.a. Beck/Walgenbach 2003; Bresser/Millonig 2003; Florian 2008; Hallett/Ventresca 2006; Scherm/Pietsch 2005; Senge 2007; Tempel/Walgenbach 2006; Venard/Hanafi 2008.

²²⁸ DiMaggio/Powell 1991a, S. 1.

²²⁹ Vgl. Mayntz/Scharpf 1995, S. 40 f.

²³⁰ Vgl. Rothstein 1996.

²³¹ Vgl. Hall/Taylor 1996, S. 5.

doch soll sich im Folgenden auf die Erläuterung dreier häufig genannter Richtungen des Neo-Institutionalismus konzentriert werden, die den RCA, den historischen, politikwissenschaftlichen Institutionalismus und letztlich den NSI beinhaltet.

- Der RCA, insbesondere vertreten durch Moe, Shepsle und Weingast, entwickelte sich in den 60er bzw. 70er Jahren.²³² Es wird die grundlegende Annahme getroffen, dass Individuen über Präferenzen verfügen, instrumentell agieren und ihren Nutzen zu maximieren suchen.²³³ An diesem individuell-rationalen Verhalten können soziale Verhaltensweisen, auch von Kollektiven, abgeleitet werden. Allerdings treten durch das strategische Verhalten der Beteiligten etwaige kollektive Handlungsdilemmata auf, welche durch die Hilfe institutioneller Abkommen überwunden werden können. Denn durch das opportunistische Verhalten – im Sinne von Ebers und Gotsch das Eigeninteresse von Akteuren in einem Tauschgeschäft, welches durch List, Täuschung oder der Zurückhaltung von Informationen einen Vorteil verspricht –²³⁴ werden institutionelle Regulierungen als effizient betrachtet. Damit beschränken diese Institutionen die individuelle Entscheidungsfreiheit aber, ohne allerdings die individuellen Präferenzen zu modifizieren. Der Kritik unterliegt der RCA vornehmlich wegen seiner simplifizierten Darstellung menschlicher Motivation,²³⁵ obwohl spätere Arbeiten den RCA um altruistisches Verhalten erweitern.²³⁶ Zwar erklärt diese Theorie den Fortbestand einer Institution aufgrund der daraus folgenden Effekte für die Beteiligten, vernachlässigt jedoch das Entstehen dieser zu explizieren und übergeht zuweilen die Begründung für ineffiziente Aktivitäten in Institutionen.²³⁷ „It tends to assume that the process of institutional creation is highly purposive, that is, largely under the control of actors who correctly perceive the effects of the institutions they establish and create them precisely to secure these effects. Although there is undoubtedly a purposive element to institutional creation, such analyses often entail heroic assumptions about the prescience of historical actors and their capacity to control the course of events.“²³⁸ Darüber hinaus wird die fehlende Erklärung der auslösenden Faktoren institutionellen Wandels kritisiert, und dieser Theorie nach ist der Wandel nur ex post zu betrachten, also nicht zu antizipieren. Es fehlen daher die Kriterien der Prognose.²³⁹

²³² Vgl. Hall/Taylor 1996, S. 10.

²³³ Vgl. Hill 2002, S. 44; Shepsle/Weingast 1987.

²³⁴ Vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 279.

²³⁵ Vgl. Hall/Taylor 1998, S. 28.

²³⁶ Vgl. Margolis 1982; Taylor 1987.

²³⁷ Vgl. Hall/Taylor 1998, S. 29.

²³⁸ Hall/Taylor 1998, S. 29.

²³⁹ Vgl. Csigó 2006, S. 49.

- Der historische, politikwissenschaftliche Ansatz bildete sich zeitgleich zum RCA heraus, weist zu diesem allerdings nur wenige Gemeinsamkeiten auf. Er verfolgt zur Erklärung des Entstehens und des Veränderns von Institutionen eine abweichende Richtung,²⁴⁰ wonach von der Annahme ausgegangen wird, dass Institutionen in einer „world already replete with institutions“²⁴¹ entwickelt und adaptiert werden. Institutionen beinhalten sowohl formelle als auch informelle Strukturen, und werden als ausschlaggebend für die Präferenzbildung der Individuen angesehen, somit endogenisiert. Ebenfalls wird zum einen die Bedeutung von Institutionen auf politische Prozesse im Rahmen politischer Entscheidungen und Problemlösungen betrachtet,²⁴² „zum anderen liegt ihm die Vorstellung zugrunde, dass anfängliche institutionelle und politisch-inhaltliche Entscheidungen die gesamte Entwicklung in einem Politikfeld nachhaltig prägen.“²⁴³ Kritisch werden die fehlende Erklärung von Wandelerscheinungen und die Vernachlässigung der Verhaltensbeeinflussung durch Institutionen aufgeführt.²⁴⁴ Weiterhin wird sein Determinismus beanstandet, da politische Prozesse starke Beeinflussung durch institutionelle Konfigurationen erfahren. Bekannte Vertreter sind March und Olsen, Krasner oder u.a. Hall.
- Der neue, soziologische Ansatz, der NSI, entwickelte sich Ende der 70er Jahre aus der amerikanischen Organisationstheorie²⁴⁵ im Bereich der Soziologie.²⁴⁶ Er betrachtet die Art und Weise der gegenseitigen Beeinflussung bestehender Institutionen und Akteure. Im Mittelpunkt des NSI steht der Zweifel, dass sich Strukturen lediglich aufgrund von Effizienzaspekten etablieren, stattdessen ist der Gedanke der Übernahme von Normen aufgrund gesellschaftlicher Legitimation zentral. Diese Sichtweise führt zu einem Verständnis für das Auftreten ineffizienter Handlungen sozialer und politischer Natur. Es wird der Frage nachgegangen, warum einige Strukturen gesellschaftliche Legitimation nach sich ziehen, wie sie Verbreitung finden²⁴⁷ und wie Organisationen darauf reagieren können. Im Rahmen des NSI sind der makro- und der mikroinstitutionalistische Ansatz zu differenzieren. Der makroinstitutionalistische Ansatz, vor allem durch die Werke von Meyer und Rowan sowie DiMaggio und Powell vertreten, betrachtet speziell den Einfluss übergreifender institutioneller

²⁴⁰ Vgl. Hall/Taylor 1998, S. 30.

²⁴¹ Hall/Taylor 1998, S. 30.

²⁴² Vgl. Hall/Taylor 1998, S. 16-20.

²⁴³ Csigó 2006, S. 43.

²⁴⁴ Vgl. Hall/Taylor 1998, S. 28.

²⁴⁵ Vgl. Beschorner/Behrens/Lindenthal 2005, S. 29.

²⁴⁶ Diese vergleichsweise junge Wissenschaft und stark pluralistische Disziplin ist geprägt durch Divergenzen bezüglich ihrer grundlegenden Definitionen, Theorien und Aufgaben. Ihre Gründung erfolgte durch Émile Durkheim und Max Weber.

²⁴⁷ Vgl. Hall/Taylor 1998, S. 26-31.

Einflüsse auf die Reproduktion von Organisationen²⁴⁸ sowie die Auswirkungen institutioneller Erwartungen, die in der Organisationsumwelt verankert sind. Der Fokus liegt auf der Schnittstelle zwischen der Organisation und ihrer Umwelt. Es werden Triebfedern und Mechanismen von der Entstehung, über die Verbreitung und den Wandel von institutionalisierten Regeln bzw. Strukturen in Organisationen, sowie der Umgang der Organisationen mit den Ansprüchen aus der Umwelt analysiert.²⁴⁹ Die mikroinstitutionalistische Perspektive untersucht vornehmlich Institutionalisierungsprozesse von Organisationen oder sieht Organisationen selbst als Institutionen an, damit als Entstehungspunkt institutionalisierter Elemente.²⁵⁰ Im Gegensatz zum makroinstitutionalistischem Konzept liegen diese Elemente innerhalb einer Organisation.

Diese Erläuterungen zeigen, dass der NSI die notwendigen Aspekte für die gewünschte Untersuchung von Umwelt- und Sozialstandards zur Verfügung stellt. So präsentiert er unter anderem Ansätze, um die Herkunft spezifischer Elemente sowie ihre Diffusion zu ergründen, ohne aber organisationsinterne Zusammenhänge außer Acht zu lassen. Da ausschließlich der NSI Beachtung finden soll,²⁵¹ wird er im weiteren Verlauf detailliert erörtert und als Theoriebasis herangezogen. Aufgrund des besonderen Interesses an den Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt wird der mikroinstitutionalistische Ansatz vernachlässigt, wenn er auch nicht gänzlich unberücksichtigt bleibt.

3.2 Der neue und der alte Institutionalismus

Zur Annäherung an den NSI soll zunächst mit der Differenzierung zwischen dem neuen und alten Institutionalismus begonnen werden, wodurch grundlegende Annahmen und Werke dieses Ansatzes offenbar werden. Während der Zusatz „Neo“ oder „Neu“ irreführend interpretiert werden kann, bedeutet er jedoch keine simple Weiterführung des alten Institutionalismus. Die Wurzeln des NI liegen in den 50er Jahren,²⁵² wofür Arbeiten von Soziologen wie Blau, Selznick und Merton²⁵³ zu nennen sind, deren Augenmerk auf den einschneidenden Veränderungen der US-amerikanischen Gesellschaft lag. Diese so genannten „old institutionalists“ beziehen sich wieder-

²⁴⁸ Vgl. Hasse/Krücken 1999, S. 63.

²⁴⁹ Vgl. Weik/Lang 2003, S. 192.

²⁵⁰ Vgl. Scott 1987, S. 92; Walgenbach 2006, S. 382 f.

²⁵¹ Da im Folgenden stets der NSI herangezogen werden soll, wird auf eine explizite begriffliche Unterscheidung und differenzierte Verwendung der Begriffe NSI, NI oder einfach Institutionalismus verzichtet und diese synonym verwendet.

²⁵² Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 12.

²⁵³ Selznick 1957 untersuchte auf der Grundlage der Arbeit von Merton 1936 nicht-intendierter Folgen bürokratischen organisationalen Handelns die Entwicklung von Organisationen zu „Institutionen“.

rum auf die Soziologie nach Weber mit seiner Ausführung der bürokratischen Organisation.²⁵⁴ Im Vordergrund stand insbesondere die Analyse von Organisationen im Rahmen gesellschaftlicher Zusammenhänge sowie gesellschaftlicher Folgen aus organisationalem Handeln.²⁵⁵ Aufgegriffen wurden diese Arbeiten in den 70er Jahren von den Neo-Institutionalisten.²⁵⁶ Untersucht wurden ebenfalls Organisationen und deren Interdependenzen mit gesellschaftlichen Institutionen ihrer Umwelt. Des Weiteren erfolgte bei beiden Stoßrichtungen die skeptische Betrachtung von Organisationsmodellen basierend auf der Annahme ausschließlich rational²⁵⁷ entscheidender Akteure.²⁵⁸ DiMaggio schreibt: „Institutional theories of organisation represent an important break with rational-actor models and a promising strategy for modelling and explaining instances of organizational change that are *not* driven by processes of interest mobilization.“²⁵⁹ „Both the old and the new approaches share a skepticism toward rational-actor models of organization, and each views institutionalization as a state-dependent process that makes organizations less instrumentally rational by limiting the options they can pursue.“²⁶⁰

Als grundlegende Werke des neuen Ansatzes gelten die Arbeiten von Meyer aus dem Jahr 1977: „The Effects of Education as an Institution“ und mit Rowan „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“. Obwohl sie im weiteren Verlauf einiger Kritik und Überarbeitung unterzogen wurden, entwickelten Meyer und Rowan darin diverse zentrale Aussagen des NI.²⁶¹ Unter anderem die These, dass formale Organisationsstrukturen stark Legitimitätsanforderungen der Umwelt widerspiegeln und aus Erfolgsgründen übernommen werden. Diese formale Struktur ist die offizielle Sicht einer Organisation, wie sie durch ihre Aufbau- und Ablauforganisation beispielsweise deutlich wird. Damit unterliegen Organisationen nicht nur technischen Anforderungen, sondern ebenso gesellschaftlichen legitimierte Elementen. Des Weiteren wird der ebenfalls 1977 erschienene Beitrag der Soziologin Zucker „The Role of Institutionalization in Cultural Persistence“ als Meilenstein in der Entwicklung des NSI angese-

²⁵⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach 2003, S. 38. Weber's Bürokratiemodell erschien 1922 in seinem zentralen Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“. Er befasste sich mit der preußischen Staatsverwaltung und dessen Leistungsursachen sowie mit Effizienzvergleichen verschiedener Herrschaftsstrukturen. Vgl. Wolf 2003, S. 50.

²⁵⁵ Vgl. Senge/Hellmann 2006, S.8-11.

²⁵⁶ Vgl. Scott 2001, S. xix; Senge/Hellmann 2006, S. 13.

²⁵⁷ Rational oder Rationalität meint bewusst getroffene Entscheidungen, die in dem bestehenden sozialen Zusammenhang als sinnvoll erachtet werden. Im Rahmen von Organisationen wäre dies jede Entscheidung, die die Erreichung der Unternehmensziele gewährleistet. Die Neo-Institutionalisten treffen die Annahme, dass die Motive für eine rationale Entscheidung häufig unbewusst aufgrund institutionalisierter Verhaltensweisen, Praktiken oder Techniken geprägt sind.

²⁵⁸ Vgl. DiMaggio 1988, S. 3; DiMaggio/Powell 1991a, S. 12.

²⁵⁹ DiMaggio 1988, S. 3.

²⁶⁰ DiMaggio/Powell 1991a, S. 12.

²⁶¹ Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 11.

hen²⁶² sowie der 1983 veröffentlichte Aufsatz „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“ von den Organisationssoziologen DiMaggio und Powell. Letztere orientieren sich an den Werken von Meyer und Rowan, befassen sich jedoch noch weiter mit der Angleichung von Organisationen innerhalb eines gemeinsamen Feldes.²⁶³ Zucker schlägt eine andere Richtung ein. Statt eine makroinstitutionalistische Sicht einzunehmen,²⁶⁴ erforscht Zucker mikroinstitutionalistische Prozesse. Ihre Annahme ist, dass Organisationen nicht nur die Gesellschaft durchdringen, sondern vielmehr selbst zu einer Neubestimmung der Gesellschaft beitragen und damit Institutionen sind. Zudem unterscheidet Zucker unterschiedliche Institutionalierungsgrade, womit die Polarisierung von institutionalisiert und nicht-institutionalisiert relativiert wird. Ferner versucht sie die Erklärung von hoch institutionalisierten Handlungen, die also keiner Sanktion unterliegen müssen, um beibehalten zu werden, sowie die Erklärung der Wirkung eines solch hohen Institutionalierungsgrades.²⁶⁵ Dabei mustert Zucker generationenübergreifendes weitergegebenes Verhalten, welches sich zu einem sozialen Fakt entwickelt hat und unhinterfragt übernommen wird. Sie zeigt auf diese Weise die Verwobenheit der Makro- und Mikroebene, demnach institutionelle Rahmenbedingungen der Umwelt und die Vorstellungswelt des einzelnen Akteurs.²⁶⁶ „Bestimmte Handlungsweisen, die ein hohes Maß an Institutionalierung aufweisen, sind kognitiv so stark verankert, dass sie unsere Wirklichkeit und Wirklichkeitswahrnehmung bestimmen. Den Akteuren kommt bei einer solchen Betrachtung eine eigene, aktive Rolle zu. Sie sind es, die diese Institutionen kontinuierlich und über Generationen hinweg reproduzieren, ohne sie infrage zu stellen.“²⁶⁷ Erfolgt eine nähere Analyse des neuen Institutionalismus im Vergleich zum alten Institutionalismus zeigen sich aber auch einschneidende Überarbeitungen. Eine kompakte Darstellung wesentlicher Differenzen beider Strömungen erarbeiteten DiMaggio und Powell. Trotz Kritik an diesen Ausführungen, wonach der fehlende Verweis auf die Datenbasis zum alten Institutionalismus und die strikte Trennung dieser beiden Strömungen mit Bevorzugung des NI bemängelt wird,²⁶⁸ soll die Gegenüberstellung im Folgenden in Abbildung 10 präsentiert und im Anschluss daran kurz ausgeführt werden. Schließlich bietet sie eine erste und übersichtliche Klärung beider Positionen.

²⁶² Vgl. Hasse/Krücken 1999, S. 18; Weik/Lang 2003, S. 195.

²⁶³ Vgl. Beschorner/Behrens/Lindenthal 2005, S. 29; Hasse/Krücken 1999, S. 15.

²⁶⁴ Die Arbeit von Meyer und Rowan wird dem makroinstitutionalistischem Bereich zugeordnet, während Zucker die mikroinstitutionalistische Ebene vertritt. Die Arbeit von DiMaggio und Powell tendiert zum Makroinstitutionalismus, in späteren Arbeiten wendet sich dies stärker zum Mikroinstitutionalismus. Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 52.

²⁶⁵ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 42.

²⁶⁶ Vgl. Zucker 1977.

²⁶⁷ Walgenbach/Meyer 2008, S. 42.

²⁶⁸ Vgl. Hirsch/Lounsbury 1997. Auch Hallett/Ventresca 2006 argumentieren für eine Kopplung des alten und neuen Institutionalismus.

Abbildung 10: The Old and the New Institutionalisms

	Old	New
Conflicts of interest	Central	Peripheral
Source of inertia	Vested interests	Legitimacy imperative
Structural emphasis	Informal structure	Symbolic role of formal structure
Organization embedded in	Local community	Field, sector, or society
Nature of embeddedness	Co-optation	Constitutive
Locus of institutionalization	Organization	Field or society
Organizational dynamics	Change	Persistence
Basis of critique of utilitarianism	Theory of interest aggregation	Theory of action
Evidence for critique of utilitarianism	Unanticipated consequences	Unreflective activity
Key forms of cognition	Values, norms, attitudes	Classifications, routines, scripts, schema
Social psychology	Socialization theory	Attribution theory
Cognitive basis of order	Commitment	Habit, practical action
Goals	Displaced	Ambiguous
Agenda	Policy relevance	Disciplinary

Quelle: DiMaggio/Powell 1991a, S. 13

Der NI distanziert sich von der politischen Soziologie und vernachlässigt damit einhergehende Konflikte sowie Interessensunterschiede innerhalb und zwischen Organisationen.²⁶⁹ DiMaggio und Powell führen aus, dass „By contrast, the new institutionalism has usually downplayed conflicts of interest within and between organizations, or else noted how organizations respond to such conflicts by developing highly elaborate administrative structures.“²⁷⁰ Beiden Ansätzen zur Folge resultiert die Beschränkung der Rationalität in Organisationen durch Institutionalisierungsprozesse. Hierbei werden verschiedene Quellen des Zwangs identifiziert, aber mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Während der NI insbesondere die Relation zwischen Stabilität und Legitimität betont²⁷¹ und dabei näher auf die Bedeutung kulturellen Verständnisses verweist, stehen im Mittelpunkt des alten Institutionalismus Interessen, Interessenskonflikte und informel-

²⁶⁹ Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 12; Senge/Hellmann 2006, S.13.

²⁷⁰ DiMaggio/Powell 1991a, S. 12.

²⁷¹ Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 12.

le Strukturen, insbesondere Gruppeneinflüsse z.B. durch Allianzen, politische Vereinigungen oder Koalitionen. Allerdings lässt sich in jüngeren Forschungsberichten zum NSI erkennen, dass zunehmend Interessen, Konflikte und Macht miteinbezogen werden, was die Diskussion über den alten Institutionalismus wieder hat zunehmen lassen.²⁷²

Ebenfalls differenziert sich die Umwelt-Konzeptionierung beider Strömungen. Die „old Institutionalists“ betrachten einzelne Organisationen, die in lokale Gemeinschaften eingebettet sind, während die Neo-Institutionalisten diese Ansicht erweitern und stattdessen in organisationalen Feldern bzw. Sektoren denken, welche weniger geographisch als vielmehr durch die Ähnlichkeit der Tätigkeit und Produktbereitstellung etc. begrenzt werden.²⁷³ Dies stellt jedoch lediglich eine unterschiedliche Fokussierung, keine einschneidende Divergenz dar. Des Weiteren geht der NI davon aus, dass Institutionalisierung „tends to reduce variety, operating across organizations to override diversity in local environments.“²⁷⁴ und verweist auf die Stabilität institutionalisierter Elemente. Bei den alten Institutionalisten hingegen werden Veränderungen als endemischer Teil der organisationalen Beziehung zur lokalen Umwelt gesehen.

Sowohl der alte als auch der neue Institutionalismus untersuchen organisationale Elemente, die nach einer Orientierung an der Rationalität nicht existieren dürften. Allerdings erklären die alten Institutionalisten dies durch „unanticipated consequences“, also unerwartete Konsequenzen von Steuerungsversuchen. Im Neo-Institutionalismus hingegen wird die „taken-for-grantedness“ (Selbstverständlichkeit) und „unreflective activity“ (Unreflektiertheit) individueller Handlungen unterstellt.²⁷⁵ Dies zeigt die vornehmlich an der normativen Dimension orientierte Denkweise des alten Institutionalismus, während der neue Institutionalismus die kognitive Dimension in Form unhinterfragter Selbstverständlichkeiten fokussiert. „Neo-institutionalistische Untersuchungen nehmen die kognitive Sinnggebung als Ausgangspunkt und fragen dann danach, welche normativen Regeln und regulativen Sanktionen mit der analysierten kognitiven Kodierung von Realität verbunden sind oder durch sie erzeugt werden.“²⁷⁶

Im alten Institutionalismus werden die Akteure als wenig aktiv und mit wenigen Handlungsspielräumen angesehen.²⁷⁷ „The new institutionalism in organization theory and sociology comprises

²⁷² Siehe dazu Greenwood/Hinings 1996; Selznick 1996; Stinchcombe 1997.

²⁷³ Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 13.

²⁷⁴ DiMaggio/Powell 1991a, S. 14.

²⁷⁵ Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 14.

²⁷⁶ Klatetzki 2006, S. 48.

²⁷⁷ Vgl. Hasse/Krücken 1999, S. 10.

a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supra-individual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals' attributes or motives.²⁷⁸ Freilich wäre es falsch, den Akteur als durch die Institution determiniert zu anzusehen. Vielmehr existieren viele, heterogene Institutionen und unterschiedliche Rationalitäten. Der Akteur, eingebettet in zahlreiche, zum Teil konkurrierende Institutionen, wählt aus diesen und behält so seine Handlungsautonomie.

Anhand dieser knappen Erläuterungen werden bereits grundlegende Unterschiede zwischen den Konzepten des alten und neuen Institutionalismus sichtbar. Powell und DiMaggio führen dies mitunter auf historische Veränderungen zurück, vornehmlich aber auf die veränderte Sichtweise der Soziologen auf menschliche Motivation und Verhaltensweisen.²⁷⁹ Daher wird im weiteren Verlauf der Neo-Institutionalismus im Detail betrachtet, wodurch die Aktualität und das Interesse an dieser Theorie begründet werden können.

3.3 Grundbegriffe des NSI

Im Rahmen der Zuordnung als Organisationstheorie ist es zunächst erforderlich den Begriff der „**Organisation**“ zu erläutern, den Kieser und Walgenbach als soziale Struktur anführen, und deren Mitgliedsaktivitäten auf die Verfolgung eines dauerhaften Zieles ausgerichtet werden. Die Mitglieder bringen dabei Ressourcen in Form von z.B. Geld oder Arbeitskraft in die Organisationen ein, denen sie in einer Vielzahl gleichzeitig angehören können.²⁸⁰ Stinchcombe definiert Organisationen als „a set of stable social relations deliberately created, with the explicit intention of continuously accomplishing some specific goals or purposes. These goals or purposes are generally functions performed for some larger structure. [...] I exclude from organizations many types of groups which have multiple purposes (or which perform multiple functions for larger systems, whether these are anyone's purposes or not), such as families, geographical communities, ethnic groups, or total societies. I also exclude social arrangements built up on the spur of the moment to achieve some specific short-run purpose.“²⁸¹ Einige zentrale Herausforderungen in diesem Zusammenhang sind die Definition der Ziele, die Koordination und der Einsatz der Beteiligten sowie Mittelbeschaffung und Ressourceneinsatz.²⁸² Allgemein lassen sich drei theoretische Perspektiven auf Organisationen unterscheiden: Während die erste die Verbindung von

²⁷⁸ DiMaggio/Powell 1991a, S. 8.

²⁷⁹ Für nähere Informationen siehe DiMaggio/Powell 1991a, S. 15 f.

²⁸⁰ Vgl. Kieser/Walgenbach 2003, S. 3-6.

²⁸¹ Stinchcombe 1965, S. 142.

²⁸² Vgl. Scott 1987, S. 31.

Organisation und Gesellschaft behandelt, befasst sich die zweite mit internen Prozessen von Organisationen und die dritte mit dem Verhältnis zwischen Organisationen und dem Individuum. Im Rahmen des NI wird die erste Perspektive betrachtet, womit er zu den sogenannten „open-System“ Ansätzen zählt. Damit beschäftigt er sich mit dem Verhältnis von Organisation und Umwelt, und erachtet die Organisation nicht als autonome Einheit. Zentrale Annahmen sind, dass Organisationen und ihre Mitglieder ein Interesse an Sicherheit und Vorhersagbarkeit besitzen sowie das Ziel der Festigung der Überlebensfähigkeit der Organisation.²⁸³ Weitere Interessen sind institutionell bedingt.²⁸⁴

Alles was die Organisation umgibt und Einfluss auf sie hat, wird unter dem Sammelbegriff der **Umwelt** erfasst. Den Begriff des **organisationalen Feldes** prägten insbesondere DiMaggio und Powell mit Organisationen im Akteursfokus, also als relevante Akteure im Feld selbst. Organisationale Felder bestehen aus „those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.“²⁸⁵ Scott merkt an: “Fields identify communities of organizations that participate in the same meaning systems, are defined by similar symbolic processes, and are subject to common regulatory processes.“²⁸⁶ Damit interagieren die Organisationen eines Feldes miteinander und müssen zur Betrachtung der Entwicklung einer einzelnen Organisation mit berücksichtigt werden. Der Prozess der Herausbildung eines Feldes erfolgt durch seine verstärkte Strukturierung, die sich in vier Punkten offenbart:

- Organisationen eines Feldes interagieren zunehmend miteinander.
- Bildung definierter und abgrenzbarer interorganisationaler Herrschaftsstrukturen und Verbindungsmuster.
- Zunehmende Informationsvielfalt, die von den Organisationen eines Feldes zu berücksichtigen ist.
- Entstehung einer wechselseitigen Beachtung der Organisationen eines Feldes und Herausbildung eines gemeinsamen Deutungssystems.

Diese Ausführungen zeigen, dass sich organisationale Felder hinsichtlich ihrer Strukturen differenzieren können. Mit der Zugehörigkeit respektive dem Eintritt in ein organisationales Feld sieht sich die Organisation einem Druck gegenüber, bestimmte Verhaltensweisen zu übernehmen, um Legitimität und Ressourcen zur Verfügung gestellt zu bekommen. „Valued institutional

²⁸³ Vgl. DiMaggio 1988.

²⁸⁴ Vgl. Scott 1987, S. 508.

²⁸⁵ DiMaggio/Powell 1991b, S. 64 f.

²⁸⁶ Scott 1994, S. 71.

components or 'building blocks' may include social constructs like rules, procedures, roles, management systems, and structural blueprints, or more elaborated macro-constructions, such as university systems. An institution is 'a human mental construct for a coherent system of shared (enforced) norms that regulate individual interactions in recurrent situations' and may take many forms.²⁸⁷ Dabei diffundieren die gewünschten Praktiken aufgrund verschiedener Prozesse innerhalb eines Feldes und übertragen sich auf andere.²⁸⁸ Weiterhin bemerkt DiMaggio: „The organizational field has emerged as a critical unit bridging the organizational and societal levels in the study of social and community change.“²⁸⁹ Damit sind Unternehmen nicht geographisch einzuordnen. Die das Feld begrenzenden Merkmale sind nach DiMaggio und Powell empirisch zu bestimmen. Gleichzeitig verweist Powell selbst kritisch auf die dem Feldbegriff anhaftende Statik, welche weitere institutionelle Veränderungen nicht erklärt.²⁹⁰ Auch die Thematisierung mächtiger Akteure im Feld erfolgt marginal, Verhandlungsprozesse zwischen Akteuren und eine Verschiebung der Machtverhältnisse werden genauso wenig beachtet, wie eine sich verändernde Zusammensetzung der Akteure.²⁹¹ Diese Problematik wurde in weiteren Ansätzen, wie beispielsweise dem von Hoffman, zu erweitern gesucht, um den Entstehungsprozess neuer Institutionen und institutionellem Wandel an sich besser zu erklären. Hoffman versuchte die Entwicklung von organisationalen Feldern und Institutionen darzustellen, zusammenfassend, dass „The notion that an organizational field forms around a central issue – such as the protection of the natural environment – rather than a central technology or market introduces the idea that fields become centers of debates in which competing interests negotiate over issue interpretation.“²⁹² „Issues“ stellen kontroverse Themen dar, die von Bedeutung für ein Kollektiv an Organisationen werden und eine Verbindung zwischen verschiedenen Organisationen schaffen. Das ausgebildete Feld und dazu gehörige Mitglieder sind nicht statischer Natur, sondern können durch Ereignisse rekonfiguriert werden.²⁹³

Einen Begriff, der dem des organisationalen Feldes stark ähnelt, jedoch ausführlicher analysiert wurde, ist der von Scott und Meyer eingeführte **gesellschaftliche Sektor** (societal sector). „A *societal sector* is defined as (1) a collection of organizations operating in the same domain, as identified by the similarity of their services, products or functions, (2) together with those or-

²⁸⁷ Borum/Westenholz 1995, S. 114.

²⁸⁸ Vgl. Meyer 2004, S. 95.

²⁸⁹ DiMaggio 1986, S. 337.

²⁹⁰ Siehe dafür Powell 1991.

²⁹¹ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 72 f.

²⁹² Hoffman 1999, S. 351.

²⁹³ Vgl. Hoffman 1999, S. 351 f.

ganizations that critically influence the performance of the focal organizations: for example, major suppliers and customers, owners and regulators, funding sources and competitors. The adjective *societal* emphasizes that organizational sectors in modern societies are likely to stretch from local to national or even international actors. The boundaries of societal sectors are defined in functional, not geographical terms: sectors are comprised of units that are functionally interrelated even though they may be geographically remote. The concept of sector incorporates and builds on the economist's concept of industry: all sellers of one type of product or service – or, more abstractly, all those firms characterized by a close substitutability of product usage who, as a consequence, exhibit demand interdependence.²⁹⁴

Die exakte Abgrenzung der beiden Begriffe des organisationalen Feldes und des gesellschaftlichen Sektors ist für diese Arbeit ohne Relevanz.²⁹⁵ In zahlreichen Veröffentlichungen wird lediglich einer der Begriffe, häufig der des organisationalen Feldes, angeführt, der daher im Weiteren herangezogen werden soll. Walgenbach selbst verweist darauf, dass zum Teil auf die unterschiedliche Bezeichnung verwiesen, aber beide Begriffe synonym benutzt werden.²⁹⁶ Vielmehr ist die Vernetzung der Beteiligten für die weitere Arbeit von Bedeutung. „A societal sector is defined to include all organizations within a society supplying a given type of product or service together with their associated organization sets: suppliers, financier, regulators, and so forth.“²⁹⁷ Damit werden Aspekte einbezogen, die ähnliche Organisationen, z.B. durch die Bereitstellung vergleichbarer Produkte, darüber hinaus funktional unähnliche Organisationen,²⁹⁸ wie beispielsweise produzierende Unternehmen und Banken betreffen. Ebenfalls erfolgt die Inklusion horizontal und vertikal miteinander verbundener Organisationen, wie Zulieferer, ebenso wie die Ausdehnung über lokale Grenzen hinweg. Diesem Aspekt ist Rechnung zu tragen, wenn im Rahmen der Internationalisierung darauf verwiesen wird, dass sich Unternehmen im Gegensatz zu früher für eine best-practice vermehrt an einer größeren Bandbreite von Organisationen orientieren. Als letzter Punkt ist die Betonung der Bedeutsamkeit sowohl technischer als auch institutioneller Aspekte von Organisationen zu nennen.²⁹⁹ Hier wird der zentrale Aspekt dieser Feld- bzw. Sektorendefinition deutlich, nämlich die Bildung von Organisationsgruppen anhand

²⁹⁴ Scott/Meyer 1991, S. 117 f.

²⁹⁵ Für eine allgemeine Argumentation gegen eine notwendige Abgrenzung siehe Perrow 1985, S. 152; Powell 1985.

²⁹⁶ Siehe Walgenbach 2002, S. 333; Walgenbach 2006, S. 368.

²⁹⁷ Scott/Meyer 1991, S. 108.

²⁹⁸ Vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006, S. 124.

²⁹⁹ Vgl. Scott/Meyer 1991, S. 111; Walgenbach 1995, S. 282.

von Merkmalen eines gemeinsamen Bedeutungssystems mit aufeinander bezogenen Aktivitäten und gemeinsamen Regulationsmechanismen.³⁰⁰

Durch die erläuterte Umwelt werden Einflüsse auf Organisationen ausgeübt, welche deren Entscheidungen oder Struktur bedingen. Hierbei unterscheidet der NI zwischen so genannten harten Fakten, wie technologische Bedingungen oder Marktstrukturen, und weichen Faktoren, worunter Werte und Normen zu verstehen sind. Eine weitere Differenzierung ist in der Dauer und Tiefe der Einflüsse zu suchen:

- Es besteht die Sichtweise, dass Rahmenbedingungen in einer entscheidenden Phase greifen und daher nachhaltige Einflüsse hinterlassen. Der Beharrungseffekt an Umweltbedingungen bedeutet die Ausprägung von tief gehenden Routinen und Entscheidungen. Dies kann dazu führen, dass eine Organisation sich von veränderten, aktuell vorherrschenden Umwelteinflüssen entfernt.³⁰¹ An dieser Stelle ist der „imprinting“ Begriff von Stinchcombe anzuführen, nach dem prägende Einflüsse bei der Organisationsgründung auf lange Sicht wirken und keine Anpassung dieser Identität an wandelnde Kontextbedingungen eintritt.³⁰²
- Die nächste Möglichkeit besteht darin, dass eine kontinuierliche Prägung erfolgt, wonach zurückliegende Einflüsse schnell an Wirkung verlieren. Demnach findet eine permanente Beeinflussung durch die Umwelt statt, die wiederum durch ihren Wandel eine Veränderung in der Organisation erwarten lässt. Damit wird eine Organisation als wesentlich flexibler und anpassungsfähiger betrachtet als im ersten Fall. Der Wirtschaftssoziologe Granovetter ist zu nennen, der mit dem „embeddedness“ Begriff aufzeigt, dass Organisationen ständig ihre aktuellen Beziehungen zu Stakeholdern, wie Kunden oder Zulieferern, angleichen, sogar bis zur Modifikation von Präferenzen und Zielsetzungen.³⁰³

Im NI ist eine „embeddedness“-Perspektive unterstellt. Organisationen passen sich demnach aktuellen Einflüssen an und kommunizieren diese Anpassung bereitwillig, um eine Diskrepanz zwischen Organisation und Umwelt zu reduzieren.³⁰⁴ Allerdings sind ebenso Organisationspraktiken und -entscheidungen zu berücksichtigen, die nicht immer für die Umwelt bestimmt sind, sondern lediglich interne Prozesse darstellen. Deswegen werden Organisationen im Sinne vorherrschender Praktiken und interner Prozesse oder Entscheidungen als stark „imprinted“ angenommen. Als Konsequenz kann sich eine lose Kopplung, eine grundlegende Theorie des NI, zwischen der öffentlichkeitswirksamen Selbstdarstellung der Organisation und ihrer formalen

³⁰⁰ Vgl. Scott 1994, S. 71; Walgenbach 1995, S. 283.

³⁰¹ Vgl. Hannan/Freeman 1984.

³⁰² Vgl. Stinchcombe 1965.

³⁰³ Vgl. Granovetter 1985.

³⁰⁴ Vgl. Meyer/Rowan 1991.

Struktur offenbaren. Diese soll jedoch zu einem späteren Zeitpunkt dieses Gliederungspunktes detaillierter aufgegriffen werden.

Weitere zentrale Begriffe des NI sind **Institution** und **Institutionalisierung**, die trotz ihrer bedeutenden Position relativ spät Präzisierung fanden.³⁰⁵ „*Institution* represents a social order or pattern that has attained a certain state or property; *institutionalization* denotes the process of such attainment.“³⁰⁶ Die Gesellschaft besteht aus Institutionen, welche „dauerhaft, verbindlich und maßgeblich das organisationale Handeln bestimmen. Und das heißt ebenfalls: Institutionen (z.B. Bildungseinrichtungen, Gerichte, Technologien usw.) gelten in der neo-institutionalistischen Sicht als soziale Regeln, die das organisationale Geschehen in zeitlicher Perspektive dauerhaft (sie gelten lange), in sozialer Hinsicht (Akteure halten sich daran) und in sachlicher Hinsicht maßgeblich (die Institution ist für ein Phänomen bedeutsam) beeinflussen.“³⁰⁷ Damit sind sie exogene Regeln, Rechte, Gesetze, die zwar Anreize bieten, aber auch Kosten verursachen. Bestimmte Handlungen werden wahrscheinlicher, Unsicherheiten können verringert werden.³⁰⁸ So können Institutionen als die exogenen, sozialen Rahmenbedingungen angesehen werden, „die nach individuellem Nutzen strebende Akteure berücksichtigen, wenn sie in Verfolgung ihrer Interessen subjektiv rationale Entscheidungen treffen.“³⁰⁹ Keohane umschreibt Institutionen als „persistent and connected set of rules (formal and informal) that prescribe behavioral roles, constrain activity and shape expectations.“³¹⁰ Diese Ausführungen können durch Petersen ergänzt werden: „Institutions consist of either internal constraints (for example, taboos, customs) or external rules (for example, constitutions, laws). Internal institutions, often called informal institutions, are rules that have evolved spontaneously through experience and learning. External institutions, sometimes referred to as formal institutions, are designed, imposed and enforced from above by a political authority.“³¹¹ Somit sind sie nicht beabsichtigt produziert, sondern durch soziale automatisch ablaufende Prozesse entstanden.³¹²

Der wohl umfassendste Beitrag wurde von Scott geliefert und hat sich in der neo-institutionalistischen Theorie als Dreisäulenmodell etabliert.³¹³ Er unterscheidet regulative, nor-

³⁰⁵ Vgl. Jepperson 1991; Scott 2001.

³⁰⁶ Jepperson 1991, S. 145.

³⁰⁷ Senge/Hellmann 2006, S. 17 f.

³⁰⁸ Vgl. Edeling 1999, S. 9.

³⁰⁹ Edeling 1999, S. 9.

³¹⁰ Keohane 1989, S.3.

³¹¹ Petersen 1974, S.1.

³¹² Es ist darauf zu verweisen, dass Zucker 1983 die Begriffe Organisation und Institution gleich setzt, wobei Jepperson 1991 und Scott 1995 beide definatorisch trennen.

³¹³ Vgl. Hasse/Krücken 1999, S. 53, Walgenbach 2006, S. 378-382; Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 199.

mative und kognitive Grundpfeiler von Institutionen und betrachtet ihre verschiedenen Wirkungsweisen.³¹⁴

- Die erste Säule meint regulative Elemente einer Institution, die ausdrückliche Regeln und Gesetze festlegen. Deren Einhaltung kann durch Sanktionen oder Belohnungseffekte durchgesetzt werden. Das Verhalten der Akteure wird reguliert und Zwang bestimmt die Kraftansprüche. Als ein klassisches Beispiel sind Gesetze und Governance-Systeme zu nennen.
- Normativ wird Verhalten über Normen und Werte oder „soziale Verpflichtung“ erzeugt, wie es Scott formuliert. Aufgrund persönlicher Internalisierung und Aneignung dieser Normen und Werte folgt ihnen der Akteur. Ein weiterer Motivationsgrund kann die gesellschaftliche Angemessenheit sein. Grundlage dieses Mechanismus sind moralische Grundsätze, wobei ihr Wirkungsgrad von dem Maß der Verinnerlichung oder dem externen Erwartungsdruck abhängt. Sie basieren auf intrinsisch motivierten Handlungen, beruhend auf moralischen Wertvorstellungen.
- Kognitive Dimensionen von Institutionen fußen auf der Wirklichkeitswahrnehmung, also gemeinsamem Verständnis. Hierbei wird der Begriff des „Skripts“ eingeführt, der sich auf durch die Institution festgelegte Handlungen bezieht, die routinemäßig, selbstverständlich und nahezu automatisch vollzogen werden und so verankert das Akteursverhalten beeinflussen. Damit sind Selbstverständlichkeiten gemeint, unhinterfragte „Tatsachen“, die bei Meyer und Rowan als Mythen bezeichnet werden.

Nach Scott verursachen Institutionen also verbindliche, regelhafte Handlungsweisen, die allerdings aufgrund unterschiedlicher Motivationen beibehalten werden. Daraus lässt sich ableiten, dass unter „Institution“ Gesellschaft, Gesetze, Staat, Organisationen, Werte, Rollen etc. zu verstehen sind. Diesbezüglich sei aber ebenfalls auf die Kritik an diesem analytischen Modell verwiesen. Nach Scott liegt eine Ebenengleichheit der drei aufgeführten Institutionenbegriffe vor, die in dessen Ausführungen allerdings nicht aufrechterhalten werden kann. Stattdessen lässt sich erkennen, dass kognitive Institutionen Glaubensvorstellungen oder Modelle der Wirklichkeitswahrnehmung umfassen, womit also eigentlich alle Erscheinungen der sozialen Welt bewertet werden, wie ebenfalls beispielsweise Gesetze, Werte und Normen. Demnach werden alle Institutionen der kognitiven Institution unterstellt, besser gesagt als Sonderfälle dieser betrachtet.³¹⁵ Ebenfalls ist eine exakte Abgrenzung von regulativen und normativen Institutionen nicht gänzlich durchzuführen. Schließlich existiert kein Gesetz ohne wertrationale Basis, weshalb ein solches also nicht immer durch Zwang durchgesetzt werden muss.³¹⁶

³¹⁴ Vgl. Scott 1994, S. 64-68; Scott 2001, S. 48 und S. 51-58.

³¹⁵ Vgl. Senge 2006, S. 41.

³¹⁶ Vgl. Walgenbach/ Meyer 2008, S. 61.

Bereits angedeutet, aber bisher noch nicht explizit ausgeführt, stellen institutionalisierte Regeln einen zentralen Aspekt dieser Theorie dar. Bezugnehmend auf die insbesondere von Berger und Luckmann geprägte Wissenssoziologie, wird Wirklichkeit als sozial konstruiert betrachtet. Damit werden als „wirklich“ empfundene Tatbestände durch Alltagserfahrungen geprägt und können sich in unterschiedlichen Kulturkreisen differenzieren.³¹⁷ Als Prozess meint Institutionalisierung folglich die Entstehung von institutionalisierten Regeln, die unhinterfragt und als selbstverständlich wahrgenommen werden. Institutionalisierung stellt zudem einen Zustand dar. Selznick beschreibt Institutionalisierung als „to *infuse with value* beyond the technical requirements of the task at hand“.³¹⁸ Es wird in verschiedenen Situationen durch die gesellschaftlich zugrunde gelegte „Wirklichkeit“ bestimmt, was bedeutsam ist und was mögliche Handlungsweisen sind.³¹⁹ In beiden Fällen muss die soziale Konstruiertheit dieser „Wirklichkeit“ nochmals betont werden.³²⁰ Institutionalisierte Regeln sind somit kulturell bedingt, in der Gesellschaft verankert und können durch das Gesetz oder die öffentliche Meinung verstärkt werden. Im Rahmen institutionalistischer Ansätze besagt die Entwicklung institutionalisierter Regeln in der Organisationsumwelt deren Adoption in und durch die Organisation selbst. Eine parallele Entwicklung von Organisation und Umwelt ist die Konsequenz.³²¹ Für den Einzelnen drückt es aus, dass die moderne Gesellschaft den Akteur konstituiert, der vorgegebene Skripte, quasi-automatische Verhaltensabläufe, umsetzt.³²² Zurückgehend auf die Frage nach rationalen Handlungen in Organisationen bedeutet es, dass gesellschaftlich institutionalisierte Vorstellungen über richtige und falsche Verhaltensweisen unbewusst von Individuen übernommen werden und kein Ergebnis von reiner Rationalität sind: „Institutional routines are followed even when it is not obviously in the narrow self-interest of the person responsible to do so. Even in extreme situations like war, or in concentration camps, individuals seem to act on the basis of rules of appropriateness rather than rational consequential calculation. [...] The conformity to rules can be viewed as contractual, an implicit agreement to act appropriately in return for being treated appropriately, and to some extent their certainly is such a ‘contract’.“³²³ Ebenfalls gilt der Theorie nach, dass mit zunehmendem Modernitätsgrad einer Gesellschaft umfangreichere und in zahlreichen Bereichen Formen von institutionalisierten Regeln herrschen.³²⁴ So wird mittlerweile bei-

³¹⁷ Vgl. Berger/Luckmann 1977, S. 1.

³¹⁸ Selznick 1957, S. 17.

³¹⁹ Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 9.

³²⁰ Vgl. Walgenbach 1995, S. 271.

³²¹ Vgl. Meyer/Rowan 1977.

³²² Vgl. Hasse/Krücken 1999, S. 59.

³²³ Vgl. March/Olsen 1989, S. 22 f.

³²⁴ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 46.

spielsweise der Umwelt- und Gleichstellungsaspekt integriert, der in der Vergangenheit unberücksichtigt blieb.

Ein Mechanismus, der zur Entwicklung institutionalisierter Regeln führt, ist nach Meyer und Rowan zunächst einmal die Bildung komplexer Beziehungsnetzwerke. Hierdurch werden intensive Interdependenzen erschaffen, die eine Vereinheitlichung erleichtern. Der zweite Mechanismus äußert sich in Form bedeutender kollektiver Akteure und anerkannter Auszeichnungen wie Lizenzen, Diplome oder Zertifikate, die zur Bildung solcher Regeln beitragen. Öffentliche Einrichtungen, der Staat oder Bildungssysteme begünstigen ihre Entstehung. Auch einflussreiche Organisationen, als dritter Mechanismus, tragen eine wichtige Rolle dazu bei, den Kontext in dem sie agieren, zu beeinflussen.³²⁵ „First, powerful organizations force their immediate relational networks to adapt to their structures and relations. For instance, automobile producers create demands for particular kinds of roads, transportation systems, and fuels that make automobiles virtual necessities; competitive forms of transportation have to adapt to the existing relational context. But second, powerful organizations attempt to build their goals and procedures directly into society as institutional rules.“³²⁶ Der Institutionalierungsprozess wird in drei Hauptphasen untergliedert:³²⁷

- Habitualisierung stellt die erste Phase des Institutionalierungsprozesses dar. Menschen bestimmen aufgrund von Routinen ihr Handeln, welches durch Erfahrungen, Fehler- und Lernprozesse geprägt ist. Innerhalb akzeptabler sozialer Situationen handelt der Mensch routinemäßig durch die Ausführung gewohnter Skripte. Erfolgt jedoch die Konfrontation mit erstmaligen Problemen, kann es notwendig werden, neue Handlungsmuster im Sinne einer innovativen Problemlösung zu entwickeln. Eine recht begrenzte Anzahl von Adoptoren besteht, die ein ähnliches Problem durch Imitation solcher Strukturen zu lösen versuchen, obwohl keine generelle Annahme der Wirksamkeit dieser Innovation gewährleistet ist. Die Akteure erscheinen recht homogen, die Varianz in der Implementierung ist jedoch erheblich. Der Diffusionsantrieb erfolgt aus imitativen und aus Effizienzgründen. Allerdings ist der Anteil an Fehlschlägen in dieser Phase der prä-Institutionalisierung noch hoch. Ein solches Verhalten kann auf Organisationen übertragen werden, die Praktiken implementieren, ohne dass explizite wissenschaftliche Theorien existieren und Erfolg garantiert werden kann.
- Objektivation bzw. Objektivierung meint die Entwicklung generalisierter und angenommener sozialer Bedeutung bestimmter Verhaltensweisen. Die habitualisierten Handlungsmuster

³²⁵ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 48 f.

³²⁶ Meyer/Rowan 1991, S. 49.

³²⁷ Vgl. Tolbert/Zucker 1996, S. 181-185.

haben sich verbreitet und werden zu Strukturen. Adoptoren sind in dieser Phase bereits wesentlich heterogener und übernehmen die Strukturen weniger aus imitativer, sondern vielmehr aus normativer Grundlage. Das Konzept hat eine gewisse Legitimität erreicht und die Orientierung an best-practice Beispielen ist möglich. Wurden Modelle zu Beginn an individuelle Bedürfnisse angepasst, implementieren spätere Adoptoren fertige Modelle. Jedoch sind in diesem semi-institutionalisiertem Stadium zahlreiche Praktiken noch kurzlebig. Es erscheint sogar möglich, dass Institutionen aufgrund ihrer in dieser Phase kurzen Geschichte nur als Modeerscheinung auftreten. Demnach sind Deinstitutionalisierungsprozesse denkbar und zeigen, dass die drei Institutionalisierungsstufen nicht zwangsläufig in dieser Reihenfolge und Striktheit eintreten müssen. Explizite Theorien entstehen, und gesetzliche Regelungen nehmen zu. Eine nicht zu unterschätzende Position haben die Medien inne, aber auch Akteure wie beispielsweise Wissenschaftler, Unternehmensberater oder Berufsverbände. Diese besitzen ein spezielles Interesse an der Verbreitung neuer Praktiken. Dabei greifen sie auf das Herstellen von Deutungsmustern durch Theoretisierung (theorization) zurück, was Strang und Meyer als „the self-conscious development and specification of abstract categories and the formulation of patterned relationships such as chains of cause and effect“³²⁸ erklären. Diese Akteure werden durch die Theoretisierung oder durch die Weitergabe als Berater in Organisationen dabei zu Überträgern der Praktiken. Je höher ihr Ansehen in der Gesellschaft, desto wahrscheinlicher ist die Verbreitung. Beispiele für solche Prozesse sind das Portfolio- oder das Total Quality-Management.³²⁹ Je höher der Grad der Theoretisierung, desto weniger ist die Praktik für ihre Verbreitung auf Kontakte innerhalb von Netzwerken angewiesen.³³⁰

- Sedimentation bezeichnet habitualisierte Problemlösungen sowie deren Kraft als Teil der externen, sozialen Realität.³³¹ Aufgrund ihres Legitimitätsanspruches finden diese Strukturen unhinterfragt Verbreitung, wobei der Antrieb zur Diffusion normativer Natur ist. Dennoch ist dies keine Gewährleistung für dauerhaften Bestand, aber Deinstitutionalisierung wird hier lediglich im Falle radikaler, einschneidender Veränderungen in Betracht gezogen – wie der Zusammenbruch eines politischen Systems.³³² So wirken nach Zucker entropische Kräfte, denen die institutionellen Gegebenheiten ständig unterliegen. Zucker weist darauf hin, dass eine Verhaltensweise mit einem geringen Institutionalierungsgrad in der Regel positiver oder negativer Sanktionen bedarf, somit wenig beständig sei, und mit Wegfall der

³²⁸ Strang/Meyer 1993, S. 492.

³²⁹ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 100 f.

³³⁰ Vgl. Strang/Meyer 1993.

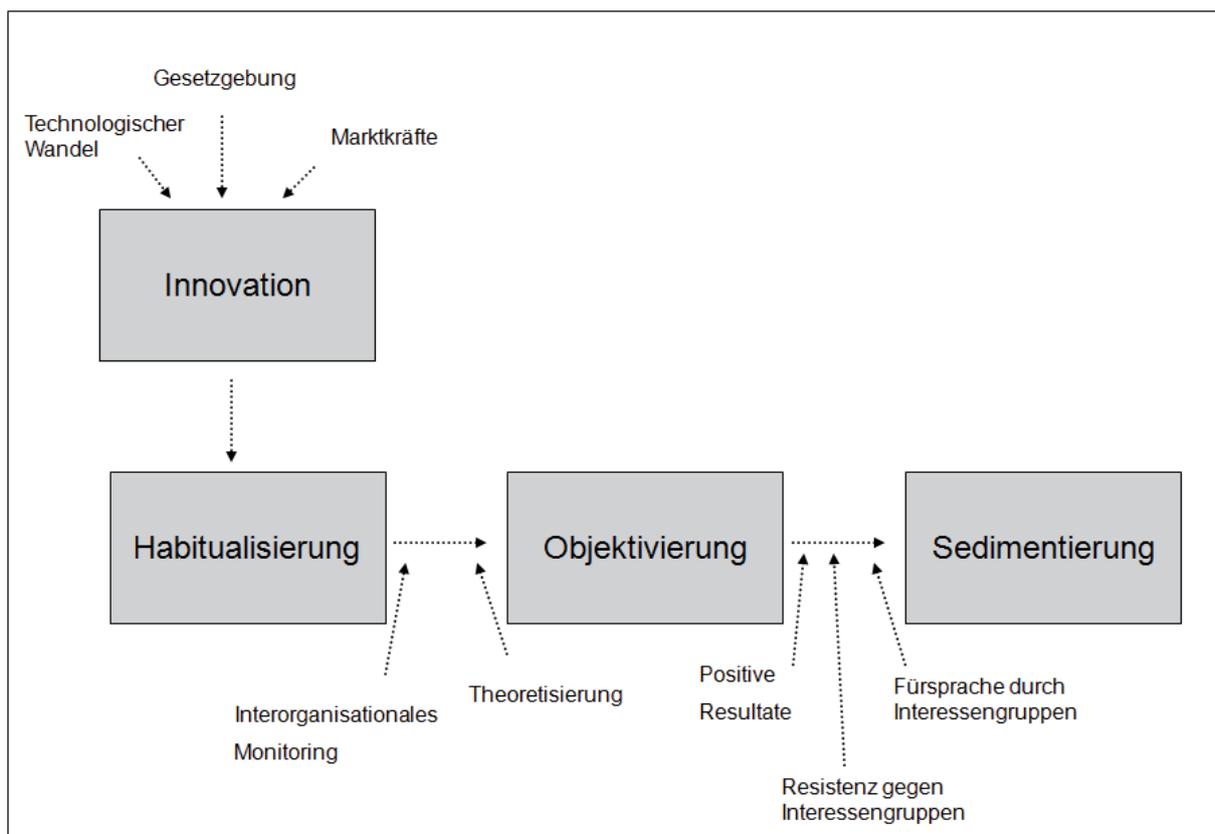
³³¹ Vgl. Weik/Lang 2003, S. 191.

³³² Vgl. DiMaggio 1997.

Sanktion schnell wieder an Bedeutung verlieren würde. Erst Handlungen mit einem hohen Institutionalierungsgrad werden als Fakten wahrgenommen und sind folglich änderungsresistenter. Zudem sind sie losgelöst von dem vermittelnden Akteur. Vielmehr noch: Ein Akteur, der ein solch institutionalisiertes Verhalten zu verändern sucht, kann selbst in die Position gelangen, hinterfragt zu werden.³³³

Abbildung 11 fasst den präsentierten Institutionalierungsprozess in seinen drei Phasen übersichtlich zusammen, die in der vorliegenden Untersuchung Verwendung finden sollen.

Abbildung 11: Der Institutionalierungsprozess



Quelle: Tolbert/Zucker 1996, S. 182, eigene Übersetzung

Die Auswirkungen institutionalisierter Regeln auf Organisationen zeigen sich im Einfluss, der auf sie von der Umwelt ausgeübt wird sowie in den Ansprüchen, die an sie gestellt werden und denen die Organisationen gemäß ihrem letztlichem Ziel, nämlich dem Überleben,³³⁴ entsprechen müssen. Damit agieren Unternehmen im Sinne eines ökonomischen Anreizes und sind bestrebt, ihre Situation berechenbarer und stabiler zu gestalten, zudem der Ungewissheit entgegenzuwirken. Im NI werden zwei Arten von Umwelten, technische und institutionelle, unterschieden, die

³³³ Vgl. Walgenbach 2006, S. 382-384.

³³⁴ Vgl. Janisch 1992.

sich nach ihren Anforderungen differenzieren lassen.³³⁵ In technischen Umwelten werden Organisationen nach der Effizienz ihrer technischen Prozesse und von ihnen erstellten Gütern sowie Dienstleistungen bewertet. Ein effizientes Wirtschaften und Gewinnstreben steht im Vordergrund. In institutionellen Umwelten bedeutet ein erfolgreiches Arbeiten von Organisationen hingegen die Erfüllung festgesetzter Regeln und Erwartungen.³³⁶ Beide Umwelten entwickeln „rationale organisationale“ Strukturen, jedoch auf Basis einer unterschiedlichen Rationalität. In vielen Arbeiten verliert sich leider die Herausarbeitung von Meyer und Rowan,³³⁷ dass selbst die Bewertung der technischen Eigenschaften sozial erfolgt. Ebenso sind die Märkte sozial konstruiert und damit basiert technische Effizienz auf Vorstellungen und Erwartungen.³³⁸ Der NSI betrachtet vornehmlich institutionelle Umwelten, die Scott und Meyer wie folgt definieren: „*Institutional* environments are, by definition, those characterized by the elaboration of rules and requirements to which individual organizations must conform if they are to receive support and legitimacy.“³³⁹ Ältere Veröffentlichungen ordneten beide Umwelten zunächst anhand eines Kontinuums an entgegengesetzten Enden an.³⁴⁰ Damit war eine Umwelt mit starken technischen Erfordernissen automatisch mit geringen institutionalisierten Ansprüchen konfrontiert. Durch die stark auf den öffentlichen Sektor z.B. Bildungseinrichtungen gerichtete Betrachtung früher empirischer Studien wurde dieser Eindruck gefördert.³⁴¹ Scott und Meyer änderten diese Ansicht zugunsten der in Abbildung 12 aufgeführten vier Felder Matrix: „Most obviously, technical and institutional environments are not necessarily opposites: Technologies become institutionalized in their own right, and organizations come to be required to conform to them in actual work activity for institutional rather than technical reasons.“³⁴² Demnach ist die wesentliche Annahme – die für die weitere Arbeit zugrunde gelegt wird – dass Organisationen somit stets in beiden Umwelten tätig sind. Der Druck kann jedoch jeweils unterschiedlich vorhanden sein.

³³⁵ Vgl. Meyer/Rowan 1977.

³³⁶ Vgl. Scott/Meyer 1991, S. 123.

³³⁷ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 28.

³³⁸ Vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 354.

³³⁹ Scott/Meyer 1991, S. 123.

³⁴⁰ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 55.

³⁴¹ Walgenbach verweist auf frühere Werke der im NI entscheidenden Autoren und deren betrachteten Institutionen. Exemplarisch zu nennen sind: Schulen bei Meyer/Rowan 1978 sowie Meyer/Scott/Deal 1981 und Meyer/Scott/Strang 1987; Gesundheitsorganisationen bei Scott 1992.

³⁴² Meyer/Scott/Deal 1983, S. 61.

Abbildung 12: Institutionelle und technische Umwelten

		Institutionelle Umwelten	
		stärker	schwächer
Technische Umwelten	stärker	Versorgungsunternehmen, Banken, Krankenhäuser	Produzierende Unternehmen
	schwächer	Psychiatrische Kliniken, Schulen, Anwaltskanzleien, Kirchen	Restaurants, Fitnessclubs

Quelle: Scott 1987, S. 126, eigene Übersetzung

3.4 Effizienz- und Legitimitätsaspekte

Im Rahmen der Einbettung in zwei Formen von Umwelten, wonach die eine Effizienzkriterien für eine Unternehmensbewertung, die andere die Übereinstimmung mit institutionalisierten Normen zugrunde legt, stehen die Institutionalist – im Gegensatz zu zahlreichen Organisationstheorien, wie beispielsweise dem situativen Ansatz, der klassischen Managementlehre und der Bürokratiethorie von Weber – damit dem Grundgedanken, dass Organisationserfolg insbesondere von Effizienzkriterien abhängig ist, skeptisch gegenüber.³⁴³ Demgemäß verwiesen Meyer und Zucker Ende der 80er Jahre auf das Problem unwirtschaftlich agierender Wirtschaftsorganisationen, die dennoch überlebensfähig waren. Ohne wirtschaftlichen Gewinn zu erzielen, bestanden diese Unternehmen weiter, kompetitive Selektionsprozesse an sich damit in Frage stellend. Ungeachtet offensichtlicher Verschwendung, nämlich dem demnach ineffizienten Ressourceneinsatz, war es ihnen möglich weiterhin neue Ressourcen zu beziehen. Diese Diskrepanz untersuchend, erfolgte die Differenzierung zwischen Effizienz und Effektivität von Organisationen.³⁴⁴ Zumindest indirekt konnten zahlreiche empirische Forschungen die These von Meyer und Zucker bestätigen. Eine Feststellung war die abnehmende Mortalität von Organisationen mit zunehmendem Alter trotz fehlender paralleler Verbesserung der Leistungsfähigkeit. Damit wurde geschlossen, dass Effizienz nur eine von verschiedenen Determinanten der Überlebensfähigkeit von Organisationen darstellt. Eine Studie von Fligstein aus dem Jahr 1990 bekräftigt, dass nicht lediglich Effizienzkriterien zu beachten sind und verweist darauf, dass zwischen 1919 und 1979 US-amerikanische Firmen trotz unprofitabler Produktion weiter Bestand hatten. Gründe dafür lagen im Druck der Fortführung mit Hoffnung auf erneute Rentabilität und

³⁴³ Vgl. Walgenbach 1995, S. 269.

³⁴⁴ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 44-60.

der Überwindung von Konkurrenten.³⁴⁵ Scott erläutert: „Organizations require more than material resources and technical information if they are to survive and thrive in their social environments. They also need social acceptability and credibility.“³⁴⁶ Zwar bestätigen die Neo-Institutionalisten die Sinnhaftigkeit des Strebens nach dem ökonomischen Prinzip, allerdings konstruieren sie den Begriff des Rationalitätsmythos, nach dem wie bereits erläutert institutionalisierte Regeln unhinterfragt und selbstverständlich verfestigt sind. Sie bestimmen nicht nur soziale Ziele, sondern gleichfalls die angemessenen Mittel ihrer rationalen Verfolgung.³⁴⁷ Damit werden Handlungen nicht mehr bezüglich ihrer Rationalität begutachtet, vielmehr steht das Befolgen von Erwartungen und institutionalisierten Regeln im Vordergrund. Nicht-ökonomische Kriterien werden somit für die Wirtschaft relevant, wobei eine zunehmende Differenzierung der modernen Gesellschaft zu einer Ausdehnung von Mythen auf immer neue Bereiche führt. „That is, organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures.“³⁴⁸

Um einen wiederkehrenden und zentralen Begriff, den der Legitimität, näher auszuführen, muss zunächst erneut auf die Kritik der fehlenden Begriffsbestimmungen im NI hingewiesen werden. Suchman verweist auf die hohe Relevanz dieses Begriffes, der dessen ungeachtet nur unzureichend bestimmt ist.³⁴⁹ In seinem Werk „Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches“ unternimmt er den Definitions- und Systematisierungsversuch jener zu seiner Zeit vorliegender Studien zum Thema Organisation und Legitimität, die Suchman als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“³⁵⁰ darlegt. Die Gesamtheit betrifft die Organisation als soziales Gebilde. Legitimität ist demnach die Evaluierung von Organisationsverhalten, auf Basis eines Werte-, Normen oder Begriffsystems³⁵¹ und betrifft den Wert, die Anerkennung und Vertrauenswürdigkeit einer Organisation.³⁵² Dabei ist die umfassende Zuschreibung von Legitimität nicht notwendig, denn bei einigen Non-Konformitäten muss diese nicht vollständig abgesprochen werden. Auch Oliver konkretisiert institutionelle Le-

³⁴⁵ Vgl. Fligstein 1990, S. 21.

³⁴⁶ Scott et al. 2000, S. 237.

³⁴⁷ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 43-46.

³⁴⁸ Meyer/Rowan 1991, S. 41.

³⁴⁹ Vgl. Suchman 1995, S. 572 f.

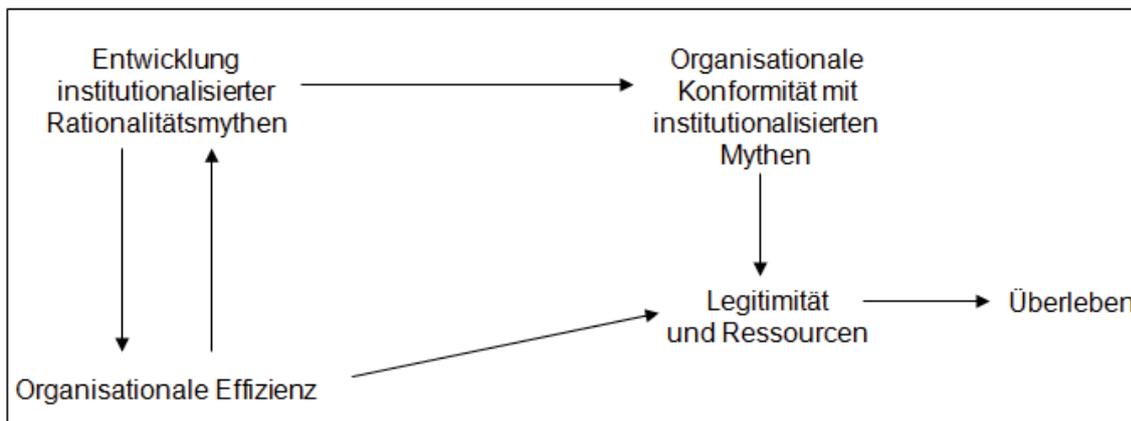
³⁵⁰ Suchman 1995, S. 574.

³⁵¹ Vgl. Berger 1981; Jones 1977.

³⁵² Vgl. Suchman 1995, S. 575.

gitimität als „the extent to which a firm`s means and ends appear to conform with social norms, values, and expectations.“³⁵³ In Abbildung 13 wird zusammenfassend dargestellt, dass eine Organisation sich diese lebensnotwendige Legitimität und Ressourcen über die Erfüllung organisationaler Effizienz, die wesentlich in Übereinstimmung mit der Gesellschaft definiert ist, oder über die organisationale Konformität mit institutionalisierten Mythen aneignen kann.

Abbildung 13: Überleben von Organisationen



Quelle: Meyer/Rowan 1991, S. 53, eigene Übersetzung

Diesen zentralen Begriff unterteilt Suchman weiter in drei Formen der Legitimität: die pragmatische, moralische und kognitive Legitimität.³⁵⁴

Die **pragmatische Legitimität** beinhaltet strategische Investitionen einer Organisation, die auf die Erhöhung der Legitimität abzielen. Damit werden rationale Überlegungen mit spezifischer Zielorientierung verfolgt, die Suchman als „exchange legitimacy“ anführt. Die Unterstützung der Organisation durch Anspruchsgruppen erfolgt folglich aufgrund der Annahme einer positiven Gegenleistung. Eher sozial konstruierte pragmatische Legitimität liegt im Falle der „influence legitimacy“ vor, deren Hauptaugenmerk insbesondere auf den Umwelterwartungen liegt und die Gesamtinteressen beachtet. Unter „dispositional legitimacy“ wird die Zuschreibung von positiven Attributen bezeichnet und demnach deren Legitimitätszuschreibung.³⁵⁵ Diese Legitimitätsform ist am einfachsten beeinflussbar und kann durch u.a. Werbung, Imagekampagnen oder durch strategisch orientierte Unternehmenskommunikation beeinflusst werden.³⁵⁶

³⁵³ Oliver 1996, S. 167.

³⁵⁴ Weitere Bezeichnungen können in Form von regulativer, normativer und kognitiver Legitimität in anderen Lehrbüchern gefunden werden. Vgl. Scott 2001, S. 52. Die Namensgebung von Suchman beruht auf der entsprechenden Erfüllungsgrundlage.

³⁵⁵ Vgl. Suchman 1995, S. 578.

³⁵⁶ Vgl. Lederle 2008, S. 80.

Daneben existiert die **moralische Legitimität**, die Organisationen durch die Befriedigung normativer Grundsätze erhalten. Es steht nicht die Vorteilhaftigkeit im Vordergrund, sondern die Beurteilung moralischer Richtigkeit. Vier Formen werden nach der Schwerpunktlegung unterschieden: Evaluation auf Basis (1) der Ergebnisse und Konsequenzen des Handelns einer Organisation, (2) der Technik- und Prozessauswahl entsprechend gesellschaftlicher Vorstellung sinnvoller Methoden, (3) der Abteilungs- und Strukturqualität und (4) der Repräsentanten der Organisation.³⁵⁷ Die Leistung einer Organisation wird in Bezug auf die Ergebnisse des Handelns und auf ihre Übereinstimmung mit sozialen Normen bewertet. Dies kann auf die Prozesse übertragen werden. Die Punkte drei und vier richten sich etwas anders aus, schließlich kann der Struktur nur eine bestimmte Konformität zugeschrieben werden. Der Einfluss auf die moralische Legitimität erfolgt durch die Kopplung an Erfolgskriterien. So kann eine selektive Publizierung technisch erfolgreicher Indikatoren positiv wirken, während andere Zahlen wie Ergebnisse verdeckt gehalten werden.³⁵⁸

Im Rahmen der **kognitiven Legitimität** kann eine Organisation Anerkennung erwerben, wenn sie ordnungstiftend agiert und damit Verständlichkeit („comprehensibility“) beweist. Sie kann sich zudem auf die epistemologischen Voraussetzungen der Umwelt, also was „taken for granted“ ist, berufen.³⁵⁹ Suchman unterscheidet hierbei wiederum zwei Stufen: Verständlichkeit und wirkliche Selbstverständlichkeit.³⁶⁰ Eignet sich die organisationale Handlung im Rahmen bekannter kultureller Rahmenbedingungen, erhält die Organisation kognitive Legitimität als Verständlichkeit, wodurch sie allerdings nicht klar zur moralischen Legitimität abzugrenzen ist. Daher wird im Weiteren auf eine ausdifferenzierte Verwendung des Legitimitätsbegriffes verzichtet. Allerdings verdeutlicht Suchman mit seiner Unterteilung, wie Organisationen Legitimität zu erreichen versuchen können. Die wirkliche Selbstverständlichkeit lässt keine Alternativen zu, es werden keine unbewussten Konformitätsprüfungen vorgenommen.

Die Ausführungen veranschaulichen, dass durch das Zuweisen einer gesellschaftlichen Funktion, eine Organisation Legitimität erreicht. In Kapitel zwei dieser Arbeit wurde bereits das politikwissenschaftliche Legitimationskonzept angeführt, um eine Bewertung von Standards diesbezüglich zu ermöglichen. An dieser Stelle sei deshalb darauf verwiesen, dass dies mit dem Legitimitätsbegriff des NSI kompatibel erscheint, wenn Kriterien festzulegen sind, die eine Evaluierung der Vertrauenswürdigkeit eines Standards möglich machen sollen und sich wie erwähnt

³⁵⁷ Vgl. Suchman 1995, S. 579.

³⁵⁸ Vgl. Pfeffer 1981, S. 30.

³⁵⁹ Suchman 1995, S. 582 f.

³⁶⁰ Vgl. Suchman 1995, S. 582-584.

auf faire Entscheidungsprozesse oder die Verbesserung des Gemeinwohls beziehen. Ob diese Legitimität jedoch gesellschaftlich akzeptiert wird und die Übernahme eines Standards, welcher nach diesem Konzept als legitim bewertet wurde, auch mit einer Konformität mit gesellschaftlichen Erwartungen einhergeht, wird erst eruiert werden müssen. Ebenfalls wurde im gleichen Kapitel ein weiteres zu erwähnendes Problem aufgegriffen. Dieses bezieht sich auf die hier festgestellte Legitimität in Abhängigkeit von einem sozialen Kontext.³⁶¹ Die Beständigkeit der Legitimität ist demnach mehreren Problemen unterlegen: die Umwelt besteht aus heterogenen Personengruppen, hinzu gesellt sich die erörterte Diskrepanz gesellschaftlicher Ansprüche sowie die Selektionsproblematik von Organisationen. Zudem verliert eine stabile Organisation an Flexibilität, um auf äußere Einflüsse zu reagieren, und letztlich werden durch die Institutionalisierung selbst Widerstände mobilisiert. So kann durch die Aufmerksamkeit Ablehnung provoziert werden.³⁶² Daher führt Suchman Strategien an, mit denen die erreichte Legitimität zu bewahren ist.³⁶³ Erstens, besteht die Möglichkeit des genauen Beobachtens der Umwelt und die Übernahme von Elementen aus dieser in die Organisation. Dies kann durch die Beschäftigung entsprechenden Personals eintreten, welches darüber informiert ist und als Vermittler zwischen Organisation und Anspruchsgruppen fungiert. Zweitens kann versucht werden Prozesse und Strukturen besonders legitim und glaubwürdig darzustellen, wodurch die Anspruchsgruppen an Vorsicht nachlassen.³⁶⁴

Um verloren gegangene Legitimität wieder herzustellen, können nach Suchman drei Möglichkeiten Anwendung finden. Zunächst kann das Leugnen des Legitimitätsproblems erfolgen und der Fehler bestimmten Personen zugeordnet werden, während stets eine Verharmlosung des Problems miteinhergeht. Im zweiten Fall wird versucht präventiv das erneute Auftreten des Problems zu vermeiden, was durch spezielle Kontrollsysteme oder Umstrukturierungen innerhalb der Organisation versucht wird. Die dritte Möglichkeit beinhaltet das Eingehen auf das Problem und sein Beheben ohne übereilte Handlungen. Hierbei muss die Kritik an dem Legitimitätsbegriff kurz aufgegriffen werden. Schließlich zeigt sich das Fehlen einer systematischen Herangehensweise für Legitimitätsgründe und objektiver Kriterien dafür.³⁶⁵ Auch die Fragen nach dem Entstehen von Legitimität³⁶⁶ und ihrer unterschiedlichen Legitimitätsgrade bleibt zu klären. Lediglich von legitim oder illegitim zu sprechen, scheint die falsche Betrachtungsweise. Deutlich

³⁶¹ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 65.

³⁶² Vgl. Lederle 2008, S. 81.

³⁶³ Vgl. Suchman 1995, S. 593-597.

³⁶⁴ Vgl. Lederle 2008, S. 82.

³⁶⁵ Vgl. Hellmann 2006, S. 87.

³⁶⁶ Vgl. Human/Provan 2000.

hervorgehoben werden soll, dass auch im NI spätere Werke die Bezeichnung als ineffizient oder ineffektiv abgemildert haben. Zwar wird das effiziente Organisationsverhalten dem des Befolgens institutionalisierter Regeln gegenübergestellt, allerdings kann die Erhöhung der Überlebensfähigkeit einer Organisation kaum als ineffizient bezeichnet werden.³⁶⁷

3.5 Der Isomorphiebegriff

Die Übernahme legitimierter Elemente verspricht also Legitimität, sichert wiederum Ressourcen und das Überleben, wenn beispielsweise eine erhöhte Nachfrage, Kundenbindung und damit steigende Marktanteile gewährleistet werden. Als Beispiel führt Walgenbach das Lean Management-Konzept an, welches erhöhte Legitimität hervorrufen kann. Diese garantiert den Unternehmen durch ein erhöhtes Prestige oder Kreditwürdigkeit die Akzeptanz und Unterstützung aus dem organisationalen Feld, wie Walgenbach es in seinem Beispiel erläutert.³⁶⁸ Durch das Wirken gleicher institutionalisierter Regeln innerhalb des Feldes resultiert die Homogenisierung dortiger Organisationen. Diese Entwicklung wird als Isomorphismus³⁶⁹ bezeichnet, wobei der Begriff durch den 1968 publizierten Artikel von Hawley „Human Ecology“ geprägt wurde. Im NI werden vornehmlich die Werke von Meyer und Rowan sowie von DiMaggio und Powell herangezogen. Drei Formen des institutionellen Isomorphismus können differenziert werden, die sich in ihren Auslösern unterscheiden:³⁷⁰

- 1) Isomorphie durch Zwang („coercive isomorphism“) entsteht aufgrund autoritären Druckes wie im Falle von u.a. Abhängigkeiten, Vorschriften oder kulturellen Erwartungen. So integrieren produzierende Unternehmen beispielsweise gesetzlich festgelegte Umweltschutztechnologien.³⁷¹ Dabei sind die Zwänge nicht nur formell oder informell begründet, sondern können auch aus selbstaufgelegten Vorgaben entstehen. Außerdem ist die Angleichung an eine Organisation umso größer, desto größer die Abhängigkeit von dieser ist.³⁷²
- 2) Mimetische Prozesse („mimetic isomorphism“) ergeben sich, wenn aus der Unsicherheit heraus andere Organisationen imitiert werden, die als legitimer und erfolgreicher

³⁶⁷ Vgl. Powell 1991, S. 190.

³⁶⁸ Vgl. Walgenbach 1995, S. 280.

³⁶⁹ Der Begriff leitet sich aus dem Griechischen ab, wonach „isos“ mit gleich und „morphe“ mit Form oder Gestalt übersetzbar ist. Empirische Studien zum Isomorphismus: Fligstein 1985; Guler 2007; Hambrick et al. 2005; Oliver 1988; Tolbert/Zucker 1983.

³⁷⁰ Vgl. DiMaggio/Powell 1991b, S. 66-74. DiMaggio und Powell stützen sich auf die Arbeiten von Meyer 1983 und Fennell 1980, wonach noch der kompetitive Isomorphismus als eine weitere Grundform zum institutionellen existiert. Dieser sei insbesondere in den organisationalen Feldern von Bedeutung, die durch freien und offenen Wettbewerb gekennzeichnet sind. Indes verweisen die Autoren darauf, dass dies im Falle einer frühzeitigen Übernahme einer Innovation Rechnung trägt, nicht aber die Gesamtsituation für Organisationen abbildet. Hierzu sei der Einbezug des institutionellen Isomorphismus notwendig. Vgl. DiMaggio/Powell 1991b, S. 66.

wahrgenommen werden.³⁷³ Die von ihnen umgesetzte Lösung zu einem bestehenden Problem erscheint dementsprechend aussichtsreich. Die Geschwindigkeit des Isomorphismus nimmt rapide zu, je geringer die Varianten alternativer Modelle in einem Feld sind.³⁷⁴ Allerdings kann bei einer unvollständigen Übernahme statt einer Imitation eine Innovation erfolgen. Daher betont Westney die Bedeutung des mimetischen Isomorphismus als Möglichkeit von Innovationen,³⁷⁵ wodurch sich auch die Grenzen der Isomorphie herauskristallisieren.³⁷⁶

- 3) Im Rahmen des normativen Isomorphismus („normative isomorphism“) steht der Professionalisierungsbegriff im Mittelpunkt der Betrachtung. Unter Professionalisierung wird das kollektive Bemühen verstanden, mit dem eine Berufsgruppe ihre Arbeitsmethoden zu definieren und eine gemeinschaftliche Denkweise zu schaffen sucht. Letztlich die Rechtfertigung ihrer beruflichen Autonomie.³⁷⁷ Die Isomorphie nimmt insbesondere durch die höher werdenden Qualifikationsansprüche ans Personal zu, wie es im Falle akademischer Ausbildung der Fall ist, und je stärker das Personal in Berufs- und Wirtschaftsverbänden organisiert ist.³⁷⁸ Speziell Hochschulen verbreiten Lehrinhalte und potenzieren die Verbreitung über die Studenten.

Welches Verhalten dem organisationalen Überleben dienlich ist, ist für Unternehmen ex ante schwer auszumachen, denn die Legitimität hängt von sich verändernden sozialen Vorstellungen ab. Somit bedeutet die Orientierung an anderen Akteuren, deren Verhalten bereits als erfolgreich beurteilt wurde, eine Komplexitätsreduktion. Für den Isomorphismus sprechen Belohnungseffekte für die Organisationen, denen eine zunehmende Ähnlichkeit erleichterte Transaktionsbeziehungen zu weiteren Organisationen, gute Reputation sowie öffentliche Mittelzuwendungen oder private Geschäftsbeziehungen ermöglichen.³⁷⁹ Darüber hinaus erhöht die Organisation die Stabilität interner und externer Beziehungen.³⁸⁰ „Isomorphism with environmental institutions has some crucial consequences for organizations: (a) they incorporate elements which are legitimated externally, rather than in terms of efficiency; (b) they employ external or ceremonial assessment criteria to define the value of structural elements; and (c) dependence on externally

³⁷¹ Vgl. Walgenbach 1995, S. 283.

³⁷² Empirische Befunde, die diese Theorie unterstützen: u.a. Covaleski/Dirsmith 1988; Greening/Gray 1994.

³⁷³ Vgl. DiMaggio/Powell 1991b, S. 69 f.

³⁷⁴ Hierzu liegen ebenfalls empirische Studien vor: u.a. Fligstein 1985; Greve 1995; Guler 2007; Han 1994; Havemann 1993; Henisz/Delios 2001; Meyer/Scott/Deal 1983; Rao/Greve/Davis 2001.

³⁷⁵ Vgl. Westney 1993, S. 65.

³⁷⁶ Vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006, S. 111 f.

³⁷⁷ Vgl. Sarfatti Larson 1977, S. 49-52.

³⁷⁸ Vgl. Walgenbach 1995, S. 285. Ebenfalls empirische Untersuchungen, die die Argumentation stützen, auszugsweise genannt: Fligstein 1985; Galaskiewicz 1985; Levitt/Nass 1989; Mezas/Scarselletta 1994.

³⁷⁹ Vgl. DiMaggio/Powell 1991b, S. 73.

³⁸⁰ Vgl. Meyer/Rowan 1997, S. 351.

fixed institutions reduces turbulence and maintains stability. As a result, it is argued here, institutional isomorphism promotes the success and survival of organizations. Incorporating externally legitimated formal structures increases the commitment of internal participants and external constituents. And the use of external assessment criteria – that is, moving towards the status in society of a subunit rather than an independent system – can enable an organization to remain successful by social definition, buffering it from failure.“³⁸¹

Die weitere Aufteilung von Scott in Isomorphismus durch imposition, authorization, inducement, acquisition, incorporation, bypassing und imprinting soll nicht weiter ausgeführt werden, da keine nennenswerten Zusatzgewinne daraus gezogen werden können.³⁸² Allerdings stellt auch die dargestellte Typologisierung des Isomorphismus aufgrund von Wechselwirkungen in der Realität eine analytische dar. Empirisch können diese drei Formen nicht immer deutlich abgegrenzt werden. Die Isomorphie bedingenden Mechanismen sind unter den InstitutionalistInnen nicht unumstritten. Zucker widerspricht beispielsweise der Annahme des Isomorphismus durch Zwang als institutionellen Mechanismus. Vielmehr wirkten Sanktionen entkräftend und damit deinstitutionalisierend, schließlich deuteten sie darauf hin, dass weitere und attraktive Alternativen existieren.³⁸³ Ebenfalls merken Meyer und Rowan an, dass Organisationen, deren Erfolg von der Regeladaption abhängt, mit Problemen konfrontiert werden können. Denn die Übernahme institutionalisierter Regeln kann Effizienzkriterien und der Aufgabenerfüllung hemmend gegenüberstehen.³⁸⁴ Zudem kann ein schwieriger Adaptionprozess die Folge sein, wenn die institutionalisierten Regeln nicht der Umwelt der Organisation entsprechen, weil sie selbst unter anderen Bedingungen entwickelt wurden.³⁸⁵ Auch die Ansprüche der institutionellen Umwelt sind häufig nicht homogen bzw. widerspruchsfrei.³⁸⁶ Diese potentiellen Inkonsistenzen können Organisationen auf unterschiedliche Weise zu beheben versuchen. Meyer und Rowan bieten dafür folgende Möglichkeiten: (1) Widerstand gegen die Anforderungen der institutionellen Umwelt, wodurch jedoch Effizienzdarstellungen problematisch werden und Stabilität sowie Ressourcen gefährdet sind. (2) Annahme der Anforderungen der institutionellen Umwelt, (3) zynisches Eingeständnis der Diskrepanz zwischen institutionalisierten Erwartungen und Formalstruktur und (4) Zugeständnis einer geplanten Reform. Letztlich stellen diese Lösungen immer einen suboptimalen Weg aus der Krise dar. Sie decken den Rationalitätsmythos auf, desillusionieren und dienen so-

³⁸¹ Meyer/Rowan 1991, S. 49.

³⁸² Siehe Scott 1991.

³⁸³ Siehe Zucker 1987 und 1991.

³⁸⁴ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 55.

³⁸⁵ Vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 515.

³⁸⁶ Vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006, S. 107; Meyer/Rowan 1991, S. 55.

mit nicht der Überlebenssicherung der Organisation.³⁸⁷ Eine letzte Möglichkeit ist die vom Akteur Reflexionsfähigkeit voraussetzende (5) Entkopplung und Logik des Vertrauens. Damit werden technische Elemente vom institutionellen Kontext getrennt, d.h. die formale Struktur, die der Repräsentation nach außen dient, wird nur lose mit den Arbeitsabläufen verbunden. Als Folge unterliegen die technischen Prozesse nicht den Rationalitätsannahmen, die formale Struktur wiederum wird nicht nach technischen Gesichtspunkten bewertet. Hierfür muss jedoch eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die der Legitimierung der Organisation dient³⁸⁸ und öffentliche Kontrollen reduziert – nur so kann die Fassade beibehalten werden. Die Entkopplung stellt dabei offensichtlich die Grenze des Isomorphismus dar, schließlich werden die inneren Strukturen beibehalten.³⁸⁹ An diesem Punkt eröffnen sich die unterschiedlichen Positionen von DiMaggio und Powell im Vergleich zu Meyer und Rowan. Während erstere die Annahme treffen, dass eine vollständige Adaption erfolgt, argumentieren Meyer und Rowan, dass nur die formale Struktur der Organisationen an Ähnlichkeit gewinnen, während jedoch die realen Aktivitäten Abweichungen dazu aufweisen.³⁹⁰ Damit gestehen sie dem Management zudem höhere Reflexions- und Handlungsfähigkeit zu.³⁹¹ Es verdeutlicht, dass Organisationen Einfluss auf die ihr zugesprochene Legitimität ausüben können. Entweder durch ihr Handeln oder durch die Kommunikation mit Stakeholdern. Spätere Werke des NI zeigen zunehmend strategieorientierte Verhaltensweisen auf. Oliver identifiziert differenzierte Reaktionsmöglichkeiten strategischer Perspektive auf institutionelle Prozesse,³⁹² wobei vor allem die Strategien Erdulden und Vermeiden thematisiert werden. In Abbildung 14 sind sie übersichtlich dargestellt.

³⁸⁷ Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 57.

³⁸⁸ Vgl. Weik/Lang 2003, S. 220.

³⁸⁹ Vgl. Tempel/Walgenbach 2004.

³⁹⁰ Vgl. Oliver 1991, S. 154 f.

³⁹¹ Vgl. Walgenbach 2002; Walgenbach 2006, S. 378.

³⁹² Vgl. Oliver 1991.

Abbildung 14: Strategische Antworten auf institutionelle Prozesse

Strategien	Taktiken	Beispiele
Einwilligung/ Erdulden	Habitualisierung Imitation Befolgen	Übernahme von unbewussten, unhinterfragten Normen Nachahmung institutionalisierter Modelle Bewusstes Einhalten von Regeln und Normen
Kompromiss- lösung	Ausgleich Beschwichtigung Aushandlung	Ausgleich verschiedener Erwartungshaltungen Besänftigung und Entgegenkommen gegenüber institutionalisierten Elementen Verhandlung mit institutionellen Stakeholdern
Vermeidung	Verheimlichung Entkopplung Flucht	Verschleierung von Non-Konformität Loslösung von institutionalisierten Elementen Veränderung von Zielen, Aktivitäten oder Bereichen
Widerstand	Ablehnung Herausforderung Attackieren	Bewusstes Ignorieren von Werten und Normen Kritisieren von Regeln und Bedingungen Angriff gegen die Quellen institutionellen Drucks
Manipulation	Kooptierung Beeinflussung Lenkung	Einbindung und gleichzeitige Schwächung institutioneller Elemente/ Stakeholder Modellierung von Werten und Bewertungskriterien Beherrschen von institutionellen Elementen und Prozessen

Quelle: Oliver 1991, S. 152, eigene Übersetzung

3.6 World Polity

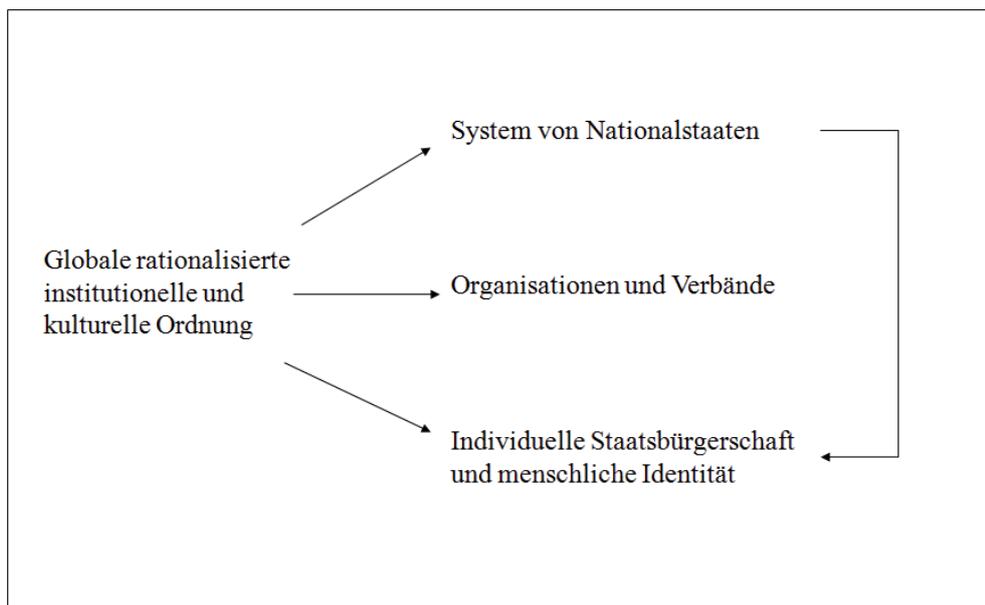
Insbesondere Meyer kann als Vertreter dieser weltgesellschaftlichen Analyse angesehen werden, die als world polity Forschung bezeichnet als eine Strömung des NI gilt und daher zu diesem Ähnlichkeiten aufweisen wird. Dennoch soll dieser Ansatz, der mit Weltkultur oder Weltgesellschaft übersetzt werden kann, näher aufgeführt werden, da er Strukturformen der westlichen Welt, die unter dem Begriff der world polity subsumiert werden, untersucht und bezüglich ihrer gesellschaftlichen Bedeutung und globalen Ausbreitung analysiert. Vielmehr noch in Hinsicht auf ihre weltweite Durchsetzung. Hierbei wird die Entwicklung von Themen relevant, wie beispielsweise die eines globales Umweltbewusstseins,³⁹³ welches auch im Rahmen von international umgesetzten Umwelt- und Sozialstandards eine wesentliche Rolle spielt. So setzen sich

³⁹³ Vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 133.

Ähnlichkeiten wie z.B. Schulzeitenlängen in aus ökonomischer Perspektive stark unterschiedlichen Ländern durch, die es zu hinterfragen gilt.³⁹⁴

Grundlegend sind Meyers Texte „Ontologie und Rationalisierung im Zurechnungssystem der westlichen Kultur“ und „Die ‚Akteure‘ der modernen Gesellschaft: Die kulturelle Konstruktion sozialer Agentschaft“. Darin stellt er drei moderne Akteursformen heraus: Staaten, Organisationen und Individuen. Allerdings ist die Kultur nicht nur unabhängig von den Akteuren, sondern konstituiert sie sogar als aktive Einheiten (Agentschaft). Sie selbst werden alternativlose Strukturformen, die sich gegenseitig legitimieren und verstärken, während traditionelle Formen wie Familien oder Clans ausrangiert werden. Deren Auflösung stärkt die Bedeutung von Organisationen und Staat für das Individuum, welches wiederum zusammen mit Organisationen und anderen Staaten für staatliche Aktivitäten notwendig ist. Organisationen selbst sind Mittelpunkt für organisatorisches Handeln.³⁹⁵ Die nachfolgende, bewusst durch die Ausblendung umgekehrter Beeinflussung der drei Akteure auf die Weltkultur, vereinfachte Abbildung 15 konzentriert sich auf die Inszenierung der world polity Entwicklung.

Abbildung 15: Die Welt als Inszenierung von Kultur



Quelle: Meyer et al. 2005, S. 94

Akteure sind sozial konstruiert, ihre Handlungen demnach die Umsetzung institutionell gesetzter Regeln, die aus der gesellschaftlichen Makrostruktur entspringen. Kultur besteht aus einzelnen Werten und Vorstellungen, die einerseits die Entwicklung individueller Präferenzen erlaubt, andererseits auch das technische Wissen zur Verfügung stellt, welches dem Einzelnen die Mittel-

³⁹⁴ Vgl. Meyer/Ramirez 2007.

³⁹⁵ Vgl. Krücken 2005, S. 16.

auswahl zur Erreichung ihrer Ziele ermöglicht.³⁹⁶ Im Rahmen der Sozialisation werden die Individuen mit Normen und Werten verinnerlicht, demgemäß eine Anpassung an die gesellschaftlichen Gefühls- und Denkmuster im Ergebnis steht. Jedoch muss ebenso das soziale System mit einbezogen werden, welches die Handlungen beeinflusst. Daher erfolgt statt der Konzentration auf die Betrachtung des Individuums, ebenfalls die kollektiver Akteure im sozialen System wie Interessengruppen oder Organisationen. Letztere durchziehen die Gesellschaft und bestimmen das Leben des Einzelnen. Auch der Staat zeigt sich zunehmend als einzige legitime Instanz der Vertretung territorialer Interessen im internationalen Politikgeschehen. Allerdings müssen sie sich als legitime Akteure positionieren, indem sie gesellschaftliche Konformität beweisen.³⁹⁷ Staaten sind keine autonom agierenden Einheiten, sondern verlieren diese Autonomie durch die Orientierung an der world polity, also ihren Prinzipien und Organisationen. Dieser Trend mit gleichzeitigem Verlust an Eigenständigkeit wird in verschiedenen Werken genauer geprüft.³⁹⁸ In „Die Weltgesellschaft und der Nationalstaat“ findet ein Gedankenexperiment statt, bei dem die Frage im Mittelpunkt steht, welche Folgen die Entdeckung einer unbekanntes Inselgesellschaft hätte. Meyer et al. gehen von der Annahme aus, dass sich zügig ein Staat herausbilden würde, ähnlich einem modernen Staat mit üblichen Ministerien, Organisationen etc., der breite Anerkennung finden würde. Indes entsteht häufig eine Entkopplung importierter Strategien von der tatsächlichen Aktivität. Meyer et al. enden mit dem Aufgriff der Kritik, dass zahlreiche Beobachter zukünftig das Versagen der Weltgesellschaft antizipieren mit Verweis auf beispielsweise Fälle des Verstoßes gegen weltkulturelle Prinzipien z.B. in Bosnien oder aufgrund stagnierender Entwicklungen wie in Afrika. Sie stellen diese Wahrnehmung der Probleme als Fokussierung und Beleuchtung dar, statt Ignoranz wie in den Jahren zuvor. Erst dies erlaubt eine Reaktion.³⁹⁹ In „Der sich wandelnde kulturelle Gehalt des Nationalstaats“ wird die Untersuchung des kulturellen Einflusses des modernen Staates und seiner internen Struktur unternommen. Auch hier greift Meyer die Isomorphie, durch Einbindung in globale Diskurse sowie transnationaler Netzwerktätigkeit, und die Entkopplung erneut auf.⁴⁰⁰ Dabei geht er u.a. auf die Verbreitung der Menschenrechte oder des Umweltschutzes ein. Letzteres visiert er wiederum mit weiteren Koautoren in „Die Entstehung eines globalen Umweltschutzregimes von 1870 bis 1990“ an und erläutert die Entstehung eines Bereiches der Weltgesellschaft, der sich dem Umweltthema widmet. Zwei Variablen werden für die Entstehung internationaler Abkommen im Umweltbereich identi-

³⁹⁶ Vgl. Meyer/Boli/Thomas 2005, S. 21.

³⁹⁷ Vgl. Krücken 2006, S. 143-145.

³⁹⁸ Siehe dafür den Sammelband von Meyer „Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen“ aus dem Jahr 2005.

³⁹⁹ Vgl. Meyer et al. 2005, S. 131 f.

⁴⁰⁰ Vgl. Krücken 2005, S. 13.

fiziert: Wissenschaft und Organisationen. Dabei vermerken die Autoren: „Der Umweltsektor ist mit Sicherheit ineffektiv im Vergleich zu den schnell wachsenden Forderungen, die an ihn gestellt werden. Dies folgt aus seinem Charakter und seiner Entwicklungsbahn, wie wir sie beschrieben haben. Ein Sektor, der aus hoch legitimierten, aber grundsätzlich unbegrenzten Diskursen und Verbänden entsteht und nicht aus feststehenden und begrenzten staatlichen Interessen oder aus einer feststehenden und begrenzten Weltordnung, ist eine Fabrik, die schneller Probleme produziert und definiert, als praktikable Lösungen organisiert werden können.“⁴⁰¹

Der Begriff des Rationalitätsmythos ist in diesem Fall ebenso aus der Beobachtung heraus entstanden, dass Vorgaben aufgrund kultureller Legitimität übernommen werden, während Rationalität nicht mit einhergehen muss.⁴⁰² Dabei stehen die drei Akteure in einem wechselseitigen Konstituierungsprozess.⁴⁰³ Organisationen nehmen einen Sonderstatus ein, da sie nicht nur als Rezipient weltgesellschaftlicher Rationalisierung auftreten, sondern eine Vermittlungsinstanz darstellen. Zweckrationalität, Fortschrittsglaube, aber ebenso „universalistische Fairness- und Gerechtigkeitsnormen, freiwillige und selbstorganisierte Handlungsfähigkeit, Weltbürgertum sowie die Bereitschaft, sowohl andere zu beraten als auch sich selbst beraten zu lassen, erklären die besondere Bedeutung von internationalen Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen (INROs) im weltgesellschaftlichen System.“⁴⁰⁴ Der Sammelband von Boli und Thomas aus dem Jahr 1999 analysiert die global ansteigende Strukturierung der Gesellschaft durch Organisationen, indem INROs Betrachtung finden und aufgezeigt wird, dass nicht nur ihre Anzahl vor allem seit 1945 stark zugenommen hat, sondern, dass sie zudem große Geltung bei der Verabschiedung nationaler Gesetze sowie internationaler Richtlinien hatten.⁴⁰⁵ Dabei verfügen sie über keine formale demokratische Berechtigung, können also selbst keine rechtlich bindenden Entscheidungen durchsetzen.⁴⁰⁶ Drori et al. wiederum untersuchen den gleichen Sachverhalt, und verdeutlichen in ihrem Sammelband die stetig größer werdende Bedeutung der Wissenschaft, internationaler Organisationen im Wissenschaftsbereich und NROs in der nationalstaatlichen Politik. Die Wissenschaft ist Vertreter für die Grundprinzipien der world polity, schließlich ist sie fortschrittlich und global orientiert. Das Thema der Globalisierung wird aufgegriffen, als die weltweite Verbreitung von Kapital, Gütern und u.a. multinationalen Unternehmen.⁴⁰⁷ Dennoch

⁴⁰¹ Meyer/Boli/Thomas 2005, S. 273 f.

⁴⁰² Vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 132 f.

⁴⁰³ Vgl. Krücken 2006, S. 143-145.

⁴⁰⁴ Krücken 2006, S. 140.

⁴⁰⁵ Siehe den Sammelband von Boli/Thomas 1999.

⁴⁰⁶ Vgl. Hasse/Krücken 2009, S. 247; Krücken 2006, S. 140.

⁴⁰⁷ Vgl. Drori et al. 2003.

wird die world polity als „virtuell“ beschrieben. „Sie ist, um einen Begriff von Benedict Anderson (1983) in verfremdeter Absicht zu benutzen, eine ‘imagined community’, eine überindividuelle Vorstellungswelt, die sich gerade nicht an konkreten Akteuren festmachen lässt.“⁴⁰⁸

Zentral für die world polity Forschung sind die gesellschaftlichen Werte, deren Ursprünge in der Kritik sind, wenn auf die Geradlinigkeit des Modells in Bezug auf seine gesellschaftliche Rationalisierung eingegangen wird und so Prozesse einer global wachsenden Homogenität zugespitzt werden. Abweichungen hingegen finden kaum Beachtung. So wäre es wünschenswert ein differenzierteres Bild zu erhalten, als das von der homogenen, globalen Diffusion moderner Ordnung. Doch auch hier sind Gegenpositionen bereits bezogen.⁴⁰⁹ Weitere Kritik betrifft die Methoden der world polity Forschung. Es wird die Forderung nach qualitativen Arbeiten auf den world polity Grundlagen erhoben, statt vornehmlich quantitativ vorzugehen und sich auf die zur Verfügung gestellten Daten internationaler Organisationen wie der UNESCO zu stützen.⁴¹⁰ Ebenfalls müsste der organisatorische Wandel mehr in den Forschungsfokus gerückt werden, um zu einem verbesserten Verstehen der Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichem und organisationalem Wandel zu gelangen.⁴¹¹

Allerdings zeigt die world polity Forschung auf, wie sich westliche Vorstellungen verbreiten. So ist die Globalisierung die Grundlage durch die sich westliche Prinzipien im Rahmen von Isomorphie-Mechanismen global ausdehnen können. Die Übernahme bestimmter Elemente in die eigenen Prozesse und internen Strukturen kann auch von Zulieferern aus Entwicklungs- und Schwellenländern beobachtet werden, die mit Großunternehmen aus industrialisierten Gebieten zusammenarbeiten. Somit setzen sich Strukturen des Umweltschutzes und der Arbeitnehmerrechte weltweit zunehmend durch, wobei deren Institutionalisierungsgrad aufgrund notwendiger Sanktionen ihrer Einhaltung als niedrig einzustufen ist. Auch Entkopplungstendenzen sind zu prüfen, wenn von Verstößen und der Geheimhaltung von Abweichungen die Rede ist.

⁴⁰⁸ Krücken 2006, S. 141.

⁴⁰⁹ Eisenstadt geht in seinem Werk „Die Vielfalt der Moderne“ aus dem Jahr 2000 von heterogenen Entwicklungen und Visionen der Moderne aus, die in den variierenden Zivilisationen entwickelt wurden. Er nimmt dabei Bezug auf verschiedene Gesellschaften und Kulturen, um mit der Ausführung des Fundamentalismus im Rahmen seiner Analyse zu enden. Stichweh untersucht in seiner Arbeit „Inklusion und Exklusion. Studien zur Gesellschaftstheorie“ aus dem Jahr 2005 Inklusions- und Exklusionsmechanismen, die einen Beitrag zur Weiterentwicklung der world polity leisten könnten. Auch Giddens kann mit „Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert“ angeführt werden, wobei er in seinem 2001 erschienenen Buch von einer Zunahme an Unsicherheiten, Risiken sowie Ambivalenzen ausgeht, die im Rahmen der Globalisierung von besonderer Bedeutung sind. Eine globale kosmopolitische Gesellschaft entsteht, die jedoch nicht stabil oder beständig, stattdessen von Gegensätzen gekennzeichnet ist. Allerdings wird auch hier von „einer“ Moderne ausgegangen.

⁴¹⁰ Vgl. Krücken 2006, S. 146-148.

⁴¹¹ Vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 143-146.

3.7 Kritische Würdigung des NSI

Der NSI präsentiert in den bereits getätigten Ausführungen unterschiedliche Ansätze, z.B. in die mikro- und makroinstitutionalistische Perspektive sowie Differenzen bei seinen einzelnen Vertretern und damit, dass er noch keine in sich geschlossene Theorie darstellt.⁴¹² Hiefür sind seine Vertreter zu uneinig und verfolgen abweichende Konzeptionen.⁴¹³ Während beispielsweise die makroinstitutionalistische Sichtweise institutionalisierte Elemente nur in der Umwelt ansiedelt, werden in der mikroinstitutionalistischen Sichtweise Organisationen selbst als Quelle dieser gesehen. Nach Zucker sind Organisationen „cultural engines“ moderner Gesellschaft.⁴¹⁴ Sie betrachtet zudem insbesondere die Verbindung der Mikro- und Makroebene, die wie folgt kommentiert ist: „Institutionen entfalten ihre Wirkung, weil sie kognitiv so stark verankert sind, dass sie die Wahrnehmungen der Akteure und ihre Situationsdefinitionen beeinflussen. Umgekehrt sind es die Akteure, die durch diese Interpretationen und die entsprechenden Umsetzungen in Handlungen Institutionen kontinuierlich und über Generationen hinweg reproduzieren oder eben verändern.“⁴¹⁵ Meyer und Rowan hingegen sehen keine oder nur eine geringe Verbindung zwischen den beiden Ebenen. Auch DiMaggio und Powell fokussieren auf den Einfluss der institutionellen Umwelt auf Organisationen.⁴¹⁶

Zwar zeigt sich große Einigkeit in der ablehnenden Haltung gegenüber Modellen rational und autonom agierender Akteure,⁴¹⁷ dennoch müssen die Details differenziert werden. Zucker betont die unhinterfragte Übernahme institutionalisierter Regeln,⁴¹⁸ während Meyer und Rowan stattdessen durch die Entkopplungstheorie anführen, dass Organisationsentscheider über Reflexionsfähigkeit und strategisches Verhalten verfügen, ohne dabei dem Grundprinzip des NSI zu widersprechen. Sie gestehen im eigentlichen Sinne lediglich einen Entscheidungsspielraum zu, der allein durch die unterschiedlichen und widersprüchlichen Ansprüche der Gesellschaft zustande kommt. Widerum Zucker, in Verbindung mit Tolbert, unterstellen implizit, dass selbst die Mittel der Zielerreichung vorgegeben sind.⁴¹⁹ March und Olsen klären dieses Bild auf: „To say

⁴¹² Vgl. Florian 2008, S. 131.

⁴¹³ Vgl. Aldrich 1992, S. 20 f.; Hasse/Krücken 2005, S. 125; Walgenbach 2006, S. 389.

⁴¹⁴ Vgl. Zucker 1988.

⁴¹⁵ Meyer/Hammerschmid 2006, S. 162.

⁴¹⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 51.

⁴¹⁷ Auch hier gibt es Differenzen in der Sichtweise. Brinton und Nee verweisen im „The New Institutionalism in Sociology“ darauf, dass Akteure rational hinsichtlich Kosten-Nutzen-Abwägungen sind. Allerdings sind sie nicht „hyperrational“ wie in neoklassischen Ansätzen, indem sie optimal mit Informationen und unbegrenzten kognitiven Kapazitäten ausgestattet sind. Vgl. Brinton/Nee 2001, S. 30. Vielfach wurde der NSI wegen seines Bildes des nicht-rationalen Akteurs kritisiert. Vgl. Beckert 1999; Fligstein 1997; Kondra/Hinings 1998.

⁴¹⁸ Vgl. Zucker 1977.

⁴¹⁹ Vgl. Tolbert/Zucker 1996.

that behavior is governed by rules is not to say that it is either trivial or unreasoned. Rule-bound behavior is, or can be, carefully considered. Rules can reflect subtle lessons of cumulative experience, and the process by which appropriate rules are determined and applied is a process involving high levels of human intelligence, discourse, and deliberation. [...] the number and variety of alternative rules assure that one of the primary factors affecting behavior is the process by which some of those rules, rather than others, are evoked in a particular situation.“⁴²⁰ Der nicht rationale Akteur darf nicht als hilflos oder unwissend verstanden werden.⁴²¹ Meyer und Jepperson betrachten das Handeln der drei Akteure im Rahmen der world polity Forschung als komplexes System sozialer, verantwortlicher Agentschaft, wonach der moderne Akteur die Fähigkeit besitzt:⁴²²

- die Agentschaft⁴²³ für sich selbst und damit für seine zugrunde liegenden Interessen,
- die Agentschaft für andere Akteure,
- die Agentschaft für Einheiten ohne Akteursstatus sowie
- die Agentschaft für Prinzipien zu übernehmen.

Damit schließen Jepperson und Meyer an dem unfertigen Konzept des „institutionellen Unternehmers“ von DiMaggio an, wie Berater oder Akademiker. Sein Interesse liegt in der Formung institutionalisierter Strukturen, die er zum Teil durch die Ressourcenzuteilung beeinflussen und ihre Verbreitung vorantreiben kann. Dadurch kann er sich nicht nur legitimieren, sondern sogar selbst institutionalisieren. Beckert erläutert, dass die Annahme eines interessengeleiteten Handelns den Grundannahmen des NSI nicht widerspricht. Vielmehr geben institutionalisierte Regeln Rahmenbedingungen vor, die das Handeln berechenbar machen. „Only if there is a sufficiently high correlation between ends and the means applied to achieve these ends does purposeful action make a predictable difference for outcomes. Strategic choice in this sense needs relatively stable (social) environments in which means-ends relationships are recognizable. Since the success of strategies also depends on the behaviour of third parties, strategic agency is only possible if there are institutionalized structures which reduce the contingency inherent in the situation.“⁴²⁴ Obwohl die Arbeit von Jepperson und Meyer zur Ausarbeitung des Akteurskonzeptes beitrug, ist die Klärung zielorientierten Handelns nicht gänzlich verargumentiert. Meyer und Walgenbach verweisen darauf, dass viele Neo-Institutionalisten dieses fehlende

⁴²⁰ March/Olsen 1989, S. 22 und S. 24.

⁴²¹ Vgl. Scott 1994, S. 76.

⁴²² Vgl. Meyer/Jepperson 2000.

⁴²³ Der Agent-Begriff soll hier klar von der ökonomischen Agenturtheorie z.B. bei Ebers/Gotsch 2006 differenziert werden, wobei auf Vertragsbeziehungen zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agent (Auftragnehmer) verwiesen wird.

⁴²⁴ Beckert 1999, S. 782 f.

Handlungskonzept mit Hilfe der Strukturierungstheorie von Giddens zu finden versuchen – gleichzeitig in Fragen stellend, ob das ausreichend möglich ist.⁴²⁵

Das Prinzip der Entkopplung beim Auftreten widersprüchlicher Anforderungen zwischen technischen und institutionellen Erwartungen unterliegt ebenfalls abweichenden Meinungen. Scott hält eine langfristige Entkopplung für nicht durchführbar,⁴²⁶ weitere Kritiker unterstellen, dass auf lange Sicht interne Veränderungen dadurch angestoßen würden.⁴²⁷ Nur wenige empirische Untersuchungen haben den Versuch unternommen, diesen theoretisch wiederholt verwendeten Begriff zu überprüfen, weshalb an dieser Stelle auf die Einleitung und damit einem Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit verwiesen werden soll.⁴²⁸ Walgenbach betont die, selbst durch qualitative Methoden, schwerliche Feststellbarkeit der Entkopplung.⁴²⁹ Dabei gelingt es ihm in seinen Studien zumindest die partielle Entkopplung formaler Strukturen, also die Loslösung nicht sinnvoller Elemente und Verwendung sinnvoller, von den Arbeitsprozessen im Rahmen der ISO 9000 Implementierung aufzudecken.⁴³⁰

Diese Unterschiede wären noch weiter auszuführen und beispielsweise um die Kritik an den unzulänglichen Begriffsbestimmungen zu ergänzen,⁴³¹ offenbaren aber bereits die Inkonsistenz des NSI. Sie verdeutlichen ebenfalls, dass die Differenzen relativ gering sind und das gemeinsame Fundament nicht in Zweifel ziehen.⁴³² Dem gegenüber stehen zudem die Stärken des NSI: sein übergreifendes Interesse an Institutionen und institutionalisierten Regeln, ihrem Erklärungsversuch sowie der Untersuchung ihrer Wirkungsweisen.⁴³³ Er bietet eine solide Basis zur Erforschung der Beeinflussung von Organisationen durch die institutionelle Umwelt, insbesondere bezogen auf ihre formalen Strukturen.⁴³⁴ Dabei unterlag die Darstellung der Umwelt bzw. die Einbettung von Organisationen in die Umwelt einer entscheidenden Entwicklung: weg von einem Kontinuum, hin zu einer Matrix, die die strikte Trennung von technischer und institutioneller Umwelt aufhebt. Des Weiteren können der langfristige Wandel von Organisationen mit Hilfe des NSI gut untersucht werden und vergleichende Studien zur Gestaltung von Organisationen

⁴²⁵ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 131 und 195.

⁴²⁶ Vgl. Scott 2001.

⁴²⁷ Vgl. Campbell 2004; Edelman 1990.

⁴²⁸ Siehe u.a. Fiss/Zajac 2004; Lee/Lounsbury 2005; Lee/Lounsbury 2006; Walgenbach 2000; Westphal/Zajac 2001.

⁴²⁹ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 82.

⁴³⁰ Vgl. Walgenbach 2000; Walgenbach/Beck 2003.

⁴³¹ Vgl. Csigó 2006, S. 56 f.; Suchman 1995, S. 571 f.

⁴³² Vgl. Walgenbach 2006, S. 53 f. und S. 388 f.

⁴³³ Vgl. DiMaggio/Powell 1991a, S. 8; Walgenbach 1995, S. 273.

⁴³⁴ Vgl. Oliver 1991, S. 151; Walgenbach 2006, S. 390.

verschiedener Gesellschaftssysteme erfolgen.⁴³⁵ Diese Theorie kann also besonders bei der Analyse von organisationalem Verhalten, welches auf einer „taken-for-granted“ sozialen Realität basiert, herangezogen werden.⁴³⁶ Im Gegensatz zu einigen anderen Organisationstheorien ist die Umwelt bei den Neo-Institutionalisten nicht nur „task environment“ oder „stock of resources“, sondern besteht aus Kultursystemen, die organisationale Elemente definieren und legitimieren. Legitimierte Strukturen und Prozesse finden Verbreitung und können andere Organisationen, Branchen oder selbst Länder erreichen,⁴³⁷ was durch die Globalisierung angetrieben wird. Ebenfalls nimmt die Ausdehnung institutionalisierter Regeln auf neue Bereiche mit der Modernität einer Gesellschaft zu, beinhaltet heute beispielsweise Umwelt- und Verbraucherschutz. Die Stärken des NI liegen im Bereich mimetischer und kognitiver Mechanismen. Er weist zahlreiche Werke zur Verbreitung institutionalisierter Regeln auf. Jedoch werden die Entstehung und Weiterentwicklung von Institutionen sowie institutioneller Wandel bedingt durch Zwang und Norm noch vernachlässigt.⁴³⁸

Im NSI wird eine facettenreiche Betrachtung des Begriffes Rationalität vorgenommen, denn Rationalitätsmythen mit Legitimationswirkung werden untersucht, die einen neuen Blickwinkel auf diesen Begriff eröffnen. Freilich zeigt sich hier Kritik, wenn vor allem makroinstitutionalistische Betrachtungen Organisationen nur geringe Reaktionsspannbreite beim Auftreten von Inkonsistenzen zwischen institutionalisierten Regeln und technischer Effizienz erlauben. Aktive Strategien werden zu kurz geführt. Stattdessen wird Organisationen Passivität unterstellt. Selbst die Ausführungen von Oliver konzentrieren sich auf das Erdulden und Vermeiden. Außerdem zeigen ihre vier Determinanten der Strategiewahl, dass einige Bereiche kaum bearbeitet oder nur unzureichend verargumentiert werden. Mächtige Organisationen, die schwach institutionalisierten und mit eigenen Zielen konkurrierenden Erwartungen gegenüberstehen, könnten diesen relativ leicht entgegentreten. Allerdings sprechen die Institutionalistinnen dies kaum an. Unterschiedliche Legitimitäts- und Institutionalisierungsgrade, ein unterschiedliches Maß von Macht sowie Interessen oder intentionales und strategisches Verhalten finden kaum Erwähnung.⁴³⁹ Ebenso stellt sich die Frage, warum sich einige Innovationen durchsetzen können, andere hingegen unberücksichtigt bleiben. DiMaggio führt dies explizit aus: „The theoretical accomplishments of institutional theory are limited in scope to the diffusion and reproduction of successfully institutionalized organizational forms and practices. Institutional theory tells us rela-

⁴³⁵ Siehe z.B. Orrù/Biggart/Hamilton 1991; Sammelband von Whitley 1994.

⁴³⁶ Vgl. Walgenbach 1995, S. 298.

⁴³⁷ Vgl. Meyer/Scott 1992, S. 1 f.; Walgenbach 1995, S. 273.

⁴³⁸ Vgl. Mizruchi/Fein 1999.

⁴³⁹ Vgl. Walgenbach 1995, S. 296-298.

tively little about 'institutionalization' as an unfinished process (as opposed to an achieved state), about where institutions come from, why some organizational innovations diffuse while others do not, and why innovations vary in their rate and ultimate extent of diffusion. Institutional theory tells us even less about deinstitutionalization: why and how institutional forms and practices fall into disuse.⁴⁴⁰ Sowohl der Prozess der Institutionalisierung als auch der Deinstitutionalisierung bleiben genauer zu untersuchen.⁴⁴¹

Aus diesem Grund soll Deutschmann Erwähnung finden, der daran ansetzend die Phasen der Institutionalisierung nachzeichnete und die Mythenspirale entwickelte, welche ebenfalls den Prozess der Entstehung und der Krise einbezieht. Mythen sind dieser Theorie nach symbolische Objektivierungen, die sich zwar historisch entwickeln, aber auch wieder erlöschen können. Die Phasen der Genese, der Verbreitung und Kodifizierung, der Institutionalisierung und letztlich der Krise wechseln sich ab. Die Mythenspirale beginnt mit der Genese, die aus der soziale Resonanz auf charismatische Akteure mit innovativen Ideen hervorgeht, und zu deren Verbreitung beiträgt.⁴⁴² Eine Innovation kann ohne soziale Resonanz aber direkt in die letzte Phase der Krise geraten. Mit der Verbreitung geht der innovative Charakter verloren, stattdessen finden die Ideen in der Institutionalisierungsphase allgemeine Anerkennung. Ausbildungsstätten und Universitäten setzen sie um, insgesamt dominiert die Idee und erschwert anderen innovativen Elementen, die weniger Legitimierung versprechen, die Durchsetzung. Für die Erläuterung der Verbreitung neuer Ideen wird auf den Isomorphismus nach DiMaggio und Powell zurückgegriffen.⁴⁴³ Eine vollständige Institutionalisierung hält Deutschmann aber für unwahrscheinlich, da immer wieder Organisationen statt der vollständigen Übernahme das Prinzip der Entkopplung praktizieren, wie es im Rahmen der „lean production“ zu neuen Leitbildern verhalf. Unvollständige Anpassungen oder neue Problemlösungen können die Geburtsstätte neuer Mythen sein. Der Niedergang erscheint unausweichlich, da institutionalisierte Mythen letztlich die ökonomische Dynamik behindern. Schwächen oder Fehler werden erkennbar und die Mythen erreichen die Krisenphase, die das Aufsteigen neuer Innovationen möglich macht. Weil der Prozess keine grundlegende Wiederholung erfährt und daher nicht als Kreislauf bezeichnet werden kann, betont Deutschmann den Spiralcharakter.⁴⁴⁴ Zwar argumentiert der Autor, dass soziale Resonanz Leitbilder zu Mythen entwickelt, dies ist jedoch kein logischer oder nach objektiven Aspekten ablaufender Prozess. Vielmehr sieht Deutschmann das Potential der Ausbreitung von Innovationen nach dem

⁴⁴⁰ DiMaggio 1988, S. 12.

⁴⁴¹ Vgl. Barley/Tolbert 1997; Scott 2001, S. 182; Tolbert/Zucker 1996; Zucker 1991.

⁴⁴² Vgl. Deutschmann 2002, S. 83 f.

⁴⁴³ Siehe DiMaggio/Powell 1991b, S. 63-82.

⁴⁴⁴ Vgl. Deutschmann 1998, S. 17 f.

„self-fulfilling prophecy“-Schema in charismatischen Akteuren. Ihre Aufklärung bleibt jedoch weiterhin so offen, wie die Frage, warum sich eine ineffiziente Struktur gegenüber anderen durchzusetzen vermag, warum einzelne Akteure bestimmte Regeln als institutionalisiert wahrnehmen, wie Akteure sich als solche „Trendsetter“ positionieren und wie z.B. das Vertrauen von Netzwerken einzuordnen ist. Freilich versucht Deutschmann die Berücksichtigung sozialer Resonanz, es fehlt allerdings die Begründung der positiven Reaktion auf genau diese eine Idee.

Um institutionellen Wandel, in Form der Entstehung neuer Institutionen und der Deinstitutionalisierung, herauszuarbeiten, werden weitere Erklärungsversuche unternommen. Veränderungen werden dann wahrscheinlich, „when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize an interest that they value highly“.⁴⁴⁵ Motive können auch in theorie-exogenen Variablen wie Schocks z.B. Kriege oder endogenen Auslösern beispielsweise Widersprüchen zwischen institutionellen Elementen liegen.⁴⁴⁶ Lepsius betont, dass institutioneller Wandel ein ständig stattfindender Prozess ist, dessen Wirkungen meist erst langfristig zu beobachten sind.⁴⁴⁷ „Kleine Änderungen der Rationalitätskriterien, Verschiebungen im Geltungskontext, Erweiterungen oder Beschränkungen der Externalisierungschancen von Kontingenzen, Vermittlungsprozesse zwischen opponierenden Leitideen finden beständig statt, und die mit ihnen verbundene De- und Regulierungen enthalten häufig nicht beabsichtigte, langfristige Folgen.“⁴⁴⁸ Zucker führt für den Prozess der Deinstitutionalisierung den Entropie-Effekt an, der mit einer „unperfekten Übertragung“ verbunden wird. Dabei wird das institutionalisierte Verhalten „fehlerhaft“ an die nächste Generation weitergegeben, wodurch Modifikationen möglich sind.⁴⁴⁹ Oliver identifiziert funktionalen, politischen und sozialen Druck, der Deinstitutionalisierung bewirken kann. Funktionaler Druck entsteht aus Diskrepanzen von Leistungsleveln, die mit institutionalisierten Regeln verbunden sind. Es wird also der Reformbedarf erkannt. Politischer Druck führt zur Deinstitutionalisierung, wenn Interessenverschiebungen oder die Machtumverteilung erfolgt, die zuvor institutionalisierte Gegebenheiten unterstützte. Sozialer Druck basiert auf der Heterogenität von Glaube und Praktiken.⁴⁵⁰ Trotz allem besteht wie erwähnt weiterhin Forschungsbedarf. Wie Scott sowie Walgenbach und Meyer bemerken,⁴⁵¹ existieren noch immer nur wenige empirische Studien zum Prozess der Deinstitutionalisierung.⁴⁵²

⁴⁴⁵ DiMaggio 1988, S. 14.

⁴⁴⁶ Hierfür ausführlich Walgenbach/Meyer 2008.

⁴⁴⁷ Vgl. Lepsius 1997, S. 63.

⁴⁴⁸ Lepsius 1997, S. 63.

⁴⁴⁹ Vgl. Zucker 1988.

⁴⁵⁰ Vgl. Oliver 1992.

⁴⁵¹ Vgl. Scott 2001, S. 182 f.; Walgenbach/Meyer 2008, S. 94.

⁴⁵² Siehe beispielsweise Ahmadjian/Robinson 2001; Davis/Diekmann/Tinsley 1994.

Einige neuere Arbeiten versuchen die Identifikation von Faktoren, die eine Anpassung wahrscheinlich machen. Inwieweit diese einzelnen Arbeiten generalisierbare Ergebnisse liefern, ist derzeit noch fraglich.⁴⁵³ Sie zeigen gleichzeitig auf, inwiefern die im NSI vernachlässigte Heterogenität in organisationalen Feldern zum Teil zu erklären ist. Einige Faktoren werden im Folgenden näher aufgeführt. Zunächst kann die Beschaffenheit institutioneller Strukturen betrachtet werden. Die wahrgenommene Rationalität eines institutionalisierten Elementes ist von Bedeutung. Dabei zeigen sich einige, wie das Total Quality Management oder Zero Base Budgeting, als stark interpretierbar, wodurch Variationen begünstigt werden.⁴⁵⁴ Scott bietet darüber hinaus drei Aspekte von Unterschiedlichkeiten organisationaler Felder an: Regelungsdichte, Natur des Kontrollsystems und Strukturierung organisationaler Felder. Selbst in einem Feld variieren institutionalisierte Vorstellungssysteme bezüglich ihrer Präzisierung, Klarheit und Umgrenzungen, d.h. also in ihrer Regelungsdichte. Während ein Finanzamt sehr eindeutig definiert ist, sind die Vorstellungen einer freien Kunstschule deutlich verschwommener. Ebenso variiert die Natur des Kontrollsystems in Form staatlichen Einflusses innerhalb verschiedener organisationaler Felder. Die Strukturierung organisationaler Felder meint das Ausmaß des Bewusstseins von Organisationen, dass sie mit Weiteren ein Sinnsystem teilen und interagieren. Umso höher dies ist, desto stärker ist der Grad an Isomorphie.⁴⁵⁵

Die Größe der Organisation soll durch die stärkere Beobachtung durch die Öffentlichkeit dazu führen, dass sich größere Organisationen eher institutionalisierten Regeln fügen.⁴⁵⁶ Genauso können technische Anforderungen die Übernahme institutionalisierter Regeln verhindern. Eine zentrale Rolle für die Implementierung institutionalisierter Elemente spielen einheitliche Einstellungen im Unternehmen und die innere Verpflichtung aller Mitglieder innerhalb der Organisation. Als besonders wichtig werden das Bestehen und die Struktur sozialer Netzwerke für die Übernahme institutionalisierter Elemente genannt. Auch sollen frühe Adoptoren eher effizienzorientiert Praktiken übernehmen und diese den Bedürfnissen anpassen, während in einer späteren Phase Organisationen durch den normativen Druck dazu gedrängt werden. Sie implementieren eine Art „Standardpaket“.⁴⁵⁷ Der Druck auf die Akteure steigt mit der Anzahl der Organisationen, die die Praktik umsetzen und erhöht somit wiederum die Anzahl der Adoptoren. Als Bandwagon-Effekt bezeichnet, stellt dies eine sich selbst verstärkende Spirale dar. Für empirische Studien resultiert daraus, dass die Identifikation des Institutionalisierungsstadiums aufgrund des

⁴⁵³ Vgl. Walgenbach 2006, S. 400.

⁴⁵⁴ Vgl. Westphal/Gulati/Shortell 1997.

⁴⁵⁵ Vgl. Walgenbach 2006, S. 398 f.

⁴⁵⁶ Vgl. Beck/Walgenbach 2003; Greening/Gray 1994.

⁴⁵⁷ Vgl. Walgenbach 2006, S. 399 f.

Vorliegens des Bandwagens-Effektes überprüft werden kann. Als Indikatoren dienen beispielsweise die Rate der Übernahme einer Praktik oder die Konformität der Übernahme, z.B. nur noch in Form eines standardisierten Modells.⁴⁵⁸ Weitere Faktoren wären aufzuzählen, alle allerdings aus isolierten Arbeiten heraus betrachtet. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse muss daher kritisch betrachtet werden.⁴⁵⁹

Es bleibt zu bedenken, dass der NSI eine relativ junge Theorie darstellt, die noch zahlreiche Forschungslücken aufweist. Zu erwähnen sind an dieser Stelle internationale Arbeiten, wie die der skandinavischen Institutionalisten z.B. Czarniawska und Sevón oder Dacin, Goodstein und Scott,⁴⁶⁰ aber auch der Verknüpfungsversuch mit weiteren Organisationstheorien und Managementansätzen,⁴⁶¹ die spannende Entwicklungen verheißen. Das Aufgreifen des NSI und seine Weiterentwicklung befinden sich demnach im Prozess und sind noch lange nicht abgeschlossen. Einige Forschungslücken, die innerhalb dieses Kapitels ausführlich erläutert wurden, konnten bereits in Kapitel eins in Form der Einleitung angeführt werden, um den Ansatzpunkt dieser Arbeit zu begründen. So plädieren beispielsweise Walgenbach, aber auch Mizruchi und Fein, für mehr empirische Arbeiten, um wie erwähnt die Entkopplungsthese,⁴⁶² Isomorphie durch Zwang und Professionalisierung sowie die Entwicklung eines organisationalen Feldes, die Abnahme der Adoptionsrate zum Ende von Diffusionsprozessen oder den unterschiedlich schnellen Verlauf von Diffusionsprozessen zu untersuchen.⁴⁶³ Vor Abschluss dieses Kapitels soll zum besseren Verständnis des weiteren Vorgehens zunächst resümierend und verbindend die Verwendung des NSI für die Analyse von Umwelt- und Sozialstandards Erläuterung finden.

3.8 Der NSI im Zusammenhang mit Umwelt- und Sozialstandards

Bezugnehmend auf das Kapitel zwei dieser Arbeit ist das Thema der Nachhaltigkeit, genauer der Umwelt- und Sozialstandards, erneut aufzugreifen und um die Sichtweise des NSI zu erweitern. Zunächst einmal bietet der NSI mit dem Begriff des organisationalen Feldes die Möglichkeit ungleiche Organisationen und ihre Wechselwirkungen zu untersuchen, wonach geographische Orientierungen wegfallen und stattdessen zentrale, verbindende Thematiken zugrunde gelegt

⁴⁵⁸ Vgl. Walgenbach/ Meyer 2008, S. 96.

⁴⁵⁹ Vgl. Walgenbach 2006, S. 400.

⁴⁶⁰ Siehe Dacin/Goodstein/Scott 2002.

⁴⁶¹ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008. Beispielsweise mit dem Population Ecology Ansatz, institutionenökonomischen Theorien und der strategischen Managementtheorie. Fritz 2006 untersucht inwiefern der NSI durch die Neue Institutionenökonomie bereichert werden könnte.

⁴⁶² Vgl. Walgenbach 2006.

⁴⁶³ Vgl. Mizruchi/Fein 1999.

werden können.⁴⁶⁴ Akteure sind innerhalb eines Feldes in engen Netzwerken miteinander verknüpft, wodurch die Beteiligten z.B. NROs, Gewerkschaften, multinationale Unternehmen etc. miteinander interagieren und Verbindungsmuster aufweisen. Die Begrenzung des Feldes muss standardindividuell und dynamisch, bedingt durch das Hinzukommen neuer sowie dem Verschwinden alter Akteure, vorgenommen werden. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Unternehmen als Ansatzpunkte für Umwelt- und Sozialstandards wird ihre Position im Weiteren hervorgehoben.

Es wurde bereits deutlich, dass Unternehmen in den Industrienationen gesellschaftlichen Forderungen nach ökonomisch, ökologisch und sozial verträglichem Handeln unterliegen, die über verschiedene Stakeholder an sie herangetragen werden. Die zeitliche Entwicklung des Nachhaltigkeitsgedankens konnte aufgezeigt werden. Neben ökologischen gewannen in den 70er Jahren zunehmend soziale Aspekte an Bedeutung. Bis heute ist eine hohe Zahl regulativer Elemente zu beobachten. Es entwickelte sich aber auch eine normative Grundlage, bei der das Umweltmanagement ein Teil des „good business“ wurde. Der Entschluss der Industrie als Teil der Lösung selbst zu wirken, läutete einen strategischen Umweltschutz ein.⁴⁶⁵ „While continuing to exist within the normative and regulative levels, certain aspects of corporate environmental management began to become taken-for-granted aspects of corporate behavior. It becomes a necessary aspect of remaining consistent with existing institutional expectations. To risk contradicting the accepted norms of the day could force social censure in one of many possible forms – legal penalties, public protest, inability to gain liability coverage, and so on.”⁴⁶⁶ Als ein freiwilliges Instrument der Nachhaltigkeitspolitik und nutzbar für die Kommunikation nachhaltigen Handelns haben sich Umwelt- und Sozialstandards verbreitet, was sich in ihrer hohen und weiterhin steigenden Anzahl niederschlägt. Innerhalb der Literatur werden sie vielfach diskutiert, ohne die grundsätzliche Existenzberechtigung dieses Instruments anzuzweifeln. Allerdings finden sie nicht universell Akzeptanz. An dieser Stelle sei auf die world polity Forschung verwiesen, wonach sich die Frage nach dem westlichen „Export“ von Standards stellt, und welche zukünftige Entwicklung im Rahmen der Globalisierung vollzogen wird. Parallel zur Nachhaltigkeitseinordnung von Beschorner und Behrens ist zu prüfen, ob die Thematik der Umwelt- und Sozialstandards als annähernd institutionalisiert bewertet werden kann.⁴⁶⁷ Die Autoren erarbeiten diese Einsortierung spezifisch für verschiedene Bedürfnisfelder, was sinnvoll erscheint und auch bei

⁴⁶⁴ Vgl. Hoffman 1999, S. 351.

⁴⁶⁵ Vgl. Hoffman 1997, S. 12 f.

⁴⁶⁶ Hoffman 1997, S. 14.

⁴⁶⁷ Vgl. Beschorner/Behrens 2005, S. 222.

den Umwelt- und Sozialstandards als Einschränkung vorgenommen werden soll. Immerhin sind große Unterschiede, z.B. nach Branchen oder aufgrund geographischer Gegebenheiten, zu beobachten. Dadurch erscheint es zweckmäßiger, einzelne Standards in entsprechenden organisationalen Feldern zu bewerten, wie es daher für den weiteren Verlauf dieser Arbeit als Vorgehensweise gewählt wird.

Institutionaler Wandel, wie in Form der Herausbildung von Standards, kann den NSI heranziehend u.a. durch Organisationen ausgelöst werden, die die Macht besitzen institutionelle Arrangements zu ändern. Ihre Einflussmöglichkeiten werden von ihrer Größe oder z.B. Legitimität abhängig gemacht, wobei ein solches Vorgehen mit Gefahren verbunden ist. „Versuche, Handlungsweisen in einem in hohem Ausmaß institutionalisierten Kontext durch persönlichen Einfluss zu verändern, haben geringe Erfolgsaussichten und können sogar zur Folge haben, dass nicht das institutionalisierte Verhalten, sondern die Einfluss ausübende Person infrage gestellt wird.“⁴⁶⁸ Selbst Normen in einem Feld zu bilden, macht Sinn, wenn diese mit den Zielen und Bedürfnissen der Organisation übereinstimmen. Kooperationen zwischen mächtigen Mitgliedern sind ebenfalls denkbar.⁴⁶⁹ Somit bestehen für Akteure durch das Initiieren von Veränderungen oder ihrer Wirkung als Katalysatoren Chancen und Risiken, die es abzuwägen gilt.

Zu Beginn innovativer Elemente wird der Theorie nach die Übernahme individueller Modelle, später vorgefertigter vollzogen, womit frühe Adoptoren eine Innovation entsprechend der Organisationsbedürfnisse einsetzen und die dahinter liegenden Normen verinnerlichen können. Der Vorteil liegt weiterhin in der schnellen Reaktionsfähigkeit und der Einnahme einer Vorreiterrolle, der andere Akteure erst folgen müssen. Gleichzeitig ergibt sich die Gefahr, dass institutionalisierte Muster damit, beispielsweise im Falle ökonomischer Krisen, nur schwerlich wieder zu extrahieren sind. Das Unternehmen kann eine kulturell nicht mehr unterstützte Struktur bilden und die Effizienz verloren gehen.⁴⁷⁰ Daher erscheint es interessant für Umwelt- und Sozialstandards zu prüfen, ob eine solche Differenz zwischen frühen und späten Adoptoren zu beobachten ist. Allerdings gilt es aufgrund der Eigenheit von Standards, nämlich der Zielsetzung ökologische und soziale Verbesserungen in den Zielländern zu bewirken, mehr als um die reine Einhaltung der Standardforderungen. Darüber hinaus bleibt zu ergründen, ob die Außendarstellung der Übernahme gesellschaftlich relevanter Verantwortung auch intern aufrecht erhalten werden kann.

⁴⁶⁸ Walgenbach/Meyer 2008, S. 44.

⁴⁶⁹ Vgl. Hoffman 1997, S. 159.

⁴⁷⁰ Vgl. Hoffman 1997, S. 158.

Für den Diffusionsprozess institutionalisierter Elemente innerhalb eines organisationalen Feldes werden drei Formen der Angleichung aufgeführt:⁴⁷¹

- Isomorphismus durch Zwang entspringt aus formellem, informellem oder selbstauferlegtem Druck wie durch Konkurrenz oder die Wahl populärer Themen. Drei Quellen von Zwang lassen sich aus der Literatur verdichten, wonach rechtliche Regelungen, Erwartungen der Gesellschaft oder Abhängigkeitsverhältnisse zu unterscheiden sind. Das juristische Umfeld ist für Umwelt- und Sozialstandards zunächst auszuschließen, da es sich um freiwillige Verpflichtungen der Unternehmen handelt, wobei hier vielfach der Fall auftritt, dass die schwächere Gesetzgebung des Landes überboten wird. Allerdings kann die Befürchtung der Einführung neuer Gesetze oder deren Verschärfung dazu beitragen, dass Vorsichtsmaßnahmen zu ergreifen sind, um bereits ein bestimmtes Niveau zu erreichen. Auch das Umgehen solcher Gesetze kann als Motivation in Frage kommen.
- Mimetischer Isomorphismus bezieht sich auf die Imitation erfolgreich wirkender Organisationen. Dies kann ein bewährtes Prinzip bereits zu Beginn einer Innovation sein, ohne dass die generelle Zweckdienlichkeit belegt oder durch interorganisationale Beobachtungen als nützlich einzuschätzen ist.⁴⁷² Mit zunehmender Unsicherheit steigt die Tendenz als erfolgreich wahrgenommene Organisationen zu imitieren. Die Anzahl an Standards ist umfangreich, neue werden eingeführt und die weitere Entwicklung ist unsicher. Umso geringer die Zahl an Alternativen in einem Feld, als desto schneller kann die Geschwindigkeit des Isomorphismus angenommen werden.⁴⁷³ Hierbei muss unterschieden werden, welcher Konkurrenz sich ein Standard gegenüber sieht. Während es branchenübergreifende Standards gibt, existieren darüber hinaus solche, die sich nur auf eine Branche beziehen. Die vermeintliche Erfolgsgarantie muss anhand verschiedener Indikatoren abgeschätzt werden, wie z.B. mittels der Ergebnisqualität oder der Legitimität eines Standards.
- Normativer Isomorphismus erfolgt durch Professionen, die Wissenschaft etc., die eine Thematik nicht nur als Problem erkennen, sondern versuchen Lösungsansätze zu erarbeiten. Aufgrund ihrer Legitimation können sie Druck ausüben, bestimmte Ansichten, Denkweisen und Konzepte zu übernehmen. Während einige Standards starke Unterstützung erhalten, werden andere kritisiert. Je stärker eine Organisation sich bei der Auswahl ihrer Mitglieder an akademischen Zeugnissen orientiert, desto stärker ist die Angleichung dieser an andere

⁴⁷¹ Vgl. DiMaggio/Powell 1991b, S. 66-74.

⁴⁷² Vgl. Tolbert/Zucker 1996.

⁴⁷³ Empirische Studien u.a. Fligstein 1985; Greve 1995; Guler 2007; Han 1994; Havemann 1993; Henisz/Delios 2001; Meyer/Scott/Deal 1983; Rao/Greve/Davis 2001.

Organisationen in ihrem Feld.⁴⁷⁴ Normativ ist zu hinterfragen, inwiefern eine Profession z.B. Studenten ökologischer Fachrichtungen dazu beiträgt, dass ein Standard sich in der Branche verbreitet, wenn nach dem Studium zentrale Positionen im Unternehmen besetzt werden. Wichtig ist die Durchdringung der Organisationen, da hierbei bereits eine interne Infiltration beginnt. Interessant erscheint die Entwicklung hin zu Umweltgeneralisten, die bedeutende Themen artikulieren und auch in die Sprache von Finanzen, Buchhaltung und Marketing bringen können.⁴⁷⁵

Die Diffusion von Standards kann demnach durch einen oder dem Zusammenwirken der drei genannten Mechanismen erfolgen, bis eine Sättigung auf dem Feld erreicht ist und nur noch Organisationen zurückbleiben, die resistent erscheinen. Für die unterschiedlichen Verhaltensweisen lassen sich die Strategien nach Oliver aufführen, die Unternehmen mehr Handlungsspielraum zugestehen als die Einwilligung. Allerdings haben diese einzuschätzen, welche speziellen Konsequenzen daraus für sie resultieren können. Organisationen stehen in ihrem organisationalen Feld zudem einer Vielzahl unterschiedlicher, zum Teil konfligierender Erwartungen gegenüber, die Veränderungsprozessen unterliegen und daher zu beobachten bleiben.⁴⁷⁶ Wird spezifisch das Thema Umwelt- und Sozialstandards berücksichtigt, muss der hohe Grad an Ungewissheit festgehalten werden, der sich für Organisationen ergibt. Dies wird durch die u.a. kaum zu überblickende Anzahl an Standards, die Frage nach deren Ergebnisqualität und Akzeptanz, die in der Regel noch nicht als Ergebnis feststeht,⁴⁷⁷ hervorgerufen. Somit folgt die Schwierigkeit, die Präferenzen eines organisationalen Feldes und die Mittel ihrer Zielverfolgung zu analysieren, antizipieren und aufzugreifen.⁴⁷⁸

Höllermann zeigt in seiner Arbeit im Rahmen von so genannten Management-Moden, also Management-Konzepten, -methoden und -instrumenten, auf, dass die Umsetzung von Innovationen einen erhöhten Kostenfaktor für das Unternehmen durch die zeitliche Bindung der Mitarbeiter, externer Berater und weiterer Schulungen oder Seminare bedeuten kann. „Eine Modeerscheinung ist eine Mode, die schnell große Aufmerksamkeit auf sich zieht, mit großem Eifer übernommen wird, schnell ihren Höhepunkt erreicht und sehr schnell wieder verschwindet. Der Akzeptanz-Zyklus ist hier kurz und führt meist nur zu einer begrenzten Zahl von Anhängern. [...] Am Anfang lässt sich oft nur schwer vorhersagen, ob etwas eine Mode oder zur Modeerschei-

⁴⁷⁴ Vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 155.

⁴⁷⁵ Vgl. Hoffman 1997, S. 185.

⁴⁷⁶ Vgl. Hoffman 1997, S. 15.

⁴⁷⁷ Ebenso Hiss 2006, S. 192.

⁴⁷⁸ Vgl. Fligstein 1985, S. 381.

nung wird und wie lange sie sich halten wird.“⁴⁷⁹ Offenbart sich die umgesetzte Praktik letztlich als reine Modeerscheinung, ist sie nur dann keine Verschwendung finanzieller und personeller Ressourcen, wenn es dem Unternehmen während dieser Zeit positive Effekt erbrachte. Bereits neutrale Resultate sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht als negativ anzusehen.⁴⁸⁰ Für Umwelt- und Sozialstandards fallen ebenfalls Kosten (direkte und indirekte) an, die es zu berücksichtigen gilt und woraus die Frage nach Anreizen für ihre Übernahme entspringt. Anhand der Ausführungen kann zudem die Übernahme ineffizienter Umwelt- und Sozialstandards begründet werden, die innerhalb von institutionalisierten Regeln geschieht. Dies ist kein irrationales Verhalten, sondern die Bemühung Erwartungen im Rahmen existierender Alternativen zu erfüllen. Die Orientierung zur Problemlösung erfolgt von den Akteuren auf Basis sozialer Mechanismen, Normen, Institutionen oder Machtverhältnissen.⁴⁸¹ Jedoch verfügen Akteure in Fällen der Unsicherheit nicht über ein umfassendes Wissen und können zukünftige Gegebenheiten nicht voraussehen. Damit wird die Wahl ineffizienter Lösungswege möglich. Diese Unsicherheit über die Ergebnisse und den Erfolg einer Handlung bedeutet, dass Akteure eher zögern eine Handlung zu vollziehen und sich zu verpflichten.⁴⁸² „In uneindeutigen Situationen akzeptieren Akteure den Einfluss anderer auf ihre Handlungen eher, wenn der Kontext der Interaktion ein organisationaler ist. Die Akzeptanz wird gesteigert, wenn darüber hinaus für den Akteur erkennbar ist, dass die Einfluss ausübende Person eine spezifiziertere Position in der Organisation einnimmt, die diese Einflussnahme legitimiert.“⁴⁸³

Anzuführen ist an dieser Stelle darüber hinaus die Problematik institutioneller Dualität. Walgenbach und Meyer merken an, dass sich Unternehmen in bestimmten gesellschaftlichen Bereichen nicht aus Effizienzaspekten heraus engagieren, sondern aufgrund der Erwartung sozialen Engagements.⁴⁸⁴ Gerade für Umwelt- und Sozialstandards ist dies anzusprechen, da nicht nur keine Effizienzverbesserungen technischer Prozesse anvisiert, sondern sogar noch Ressourcen für ihre Umsetzung in Form finanzieller und personeller Aufwendungen gebunden werden. In Kapitel zwei dieser Arbeit wurde aber erläutert, dass ein solches Engagement in anderer Form wirtschaftlich zu sein vermag, wie es bei der Absatzsteigerung oder Reputationsverbesserung der Fall wäre. Bereits der Gewinn an Legitimität ist daher ebenfalls als ein rationales Vorgehen zu bewerten und damit ein zentraler Begriff des NSI aufzugreifen, der der Theorie nach wenig

⁴⁷⁹ Kotler/Bliemel 1999, S. 569 f.

⁴⁸⁰ Siehe dafür ebenfalls Sauerwald 2007, S. 63.

⁴⁸¹ Vgl. Beckert 1999.

⁴⁸² Vgl. Brunsson 1978.

⁴⁸³ Walgenbach/Meyer 2008, S. 48.

⁴⁸⁴ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 17 f.

greifbar erscheint. Im Extremfall kann es zu Dilemmata zwischen der Übernahme von Standards und den Effizienzansprüchen des Unternehmens führen. „Die Gewinnorientierung von Unternehmen stellt eine hochgradig institutionalisierte Erwartungsstruktur dar. Der Versuch einer Ausrichtung der unternehmerischen Kernaktivitäten auf die Maximierung des Umweltschutzes würde hiermit kollidieren, wenn z.B. Aktieninhabern keine Dividende in Aussicht gestellt würde, Mitarbeiter um ihre Beschäftigungsperspektive fürchten müssten und von Managern erwartet würde, die gewohnten Erfolgskriterien zu opfern und durch andere zu ersetzen.“⁴⁸⁵

Im NSI stark diskutiert, wird die Entkopplungsthese, wonach, wie erwähnt, die formale Struktur und die inneren Aktivitäten voneinander losgelöst werden. Es wird versucht, das Vertrauen der Anspruchsgruppen beizubehalten und den Mangel an interner Umsetzung zu verschleiern. Walgenbach und Meyer erläutern, dass dazu beinhalten Ziele weniger präzise formuliert und kategoriale Ziele durch technische Ziele ersetzt werden können, wie im Falle eines Krankenhauses, welches bei Patienten lediglich von deren Behandlung statt Heilung spricht. Dafür werden Überprüfungen vermieden und beispielsweise informelle Wege gesucht, da hier eine reine Signalwirkung z.B. durch Zertifikate vorliegt. Auch die Einstellung von Spezialisten kann den Vorteil mit sich bringen, dass nicht nur Vertrauen bei den Stakeholdern geschaffen wird, sondern sogar externe und interne Überprüfungen reduziert oder umgangen werden.⁴⁸⁶ Ferner kann die Nutzung von schwächeren Standards zur Kommunikation von Nachhaltigkeitsbemühungen gegenüber den Stakeholdern mit möglichst geringem Ressourceneinsatz dem Aufbau einer Legitimationsfassade dienen. Die Gefahr des Missbrauchs als Marketingstrategie und dennoch der Gewinnung von Konsumentenakzeptanz bewirkt die Unterwanderung stringenter Standards.⁴⁸⁷ „Unfortunately, to date the great majority of corporate codes have been little more than public relations exercises – fig leaves for exploitation – the latest in a long line of efforts by firms to escape responsibility for the production conditions from which they profit.“⁴⁸⁸ Unternehmen müssen sich der Kritik stellen nur „greenwash“ zu betreiben, damit den Anschein zu wahren und mehr finanzielle Mittel in die Kommunikation als in tatsächliche Maßnahmen zu investieren.⁴⁸⁹

⁴⁸⁵ Hasse/Krücken 2005, S. 69.

⁴⁸⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 31.

⁴⁸⁷ Vgl. Giovannucci/Ponte 2005.

⁴⁸⁸ Kearney 1999, S. 209.

⁴⁸⁹ Vgl. Acutt 2003, S. 7 f.; Barber 1998; Greer/Bruno 2000.

Klinkenberg überträgt den Gedanken der Existenzsicherung durch Legitimität auf die ISO 9001, 9002 und 9003, wonach eine Zertifizierung für Unternehmen unerlässlich scheint.⁴⁹⁰ Ebenso zieht Walgenbach den NSI heran, um die Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemzertifikaten nach der ISO 9000 zu betrachten.⁴⁹¹ Die ISO 9000 Normenreihe vollzog seit Ende der 80er Jahre eine umfassende Verbreitung und stellt trotz zahlreicher Kritik mittlerweile eine Selbstverständlichkeit in den Unternehmen dar.⁴⁹² Bemängelt wird die zunehmende „Bürokratisierung“ und dem damit verbundenen Verlust der Flexibilität, sowie die Überforderung kleinerer Unternehmen. Obwohl einige Aspekte nicht für Einzelfertigungen oder Dienstleister ausgelegt sind, findet die Normenreihe selbst bei dieser weltweit Anwendung.⁴⁹³ Cole sieht die Nutzung der ISO 9000 seitens der Unternehmen daher als primäres Instrument, um ihren Kunden Qualität zu signalisieren.⁴⁹⁴ Auch Umweltmanagementsysteme nach ISO müssen nicht zu einer Verbesserung des Umweltverhaltens von Unternehmen führen.⁴⁹⁵ So legt die ISO 14001 nur Richtlinien für die Einhaltung lokaler gesetzlicher Anforderungen fest, bestimmt aber nicht das Ausmaß der Effekte von Umweltschutzmaßnahmen.⁴⁹⁶ „EMS implementation does not guarantee that environmental problems are solved just as the implementation of an accounting system does not ensure that a company will be profitable.“⁴⁹⁷

Anhand der bisherigen Ausführungen wurden verschiedenste Ansatzpunkte für die weitere Analyse von Umwelt- und Sozialstandards aufgezeigt, die in der Zielstellung innerhalb des Kapitels eins bereits angesprochen wurden. Dabei bietet der NSI nicht nur eine theoretische Grundlage ihrer Überprüfung, sondern soll selbst hinterfragt und einige aufgezeigte Forschungslücken zu schließen gesucht werden. Mittels eines qualitativen Vorgehens, welches im nachfolgenden Kapitel erläutert und begründet wird, soll dieses Vorhaben in der vorliegenden Arbeit realisiert werden.

⁴⁹⁰ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 600. (Nach der Revision im Jahr 2000 verbleibt lediglich die ISO 9001). Ebenfalls Walgenbach 2000, der in seiner Habilitation die ISO 9000er Normenreihe anführt.

⁴⁹¹ Siehe Walgenbach 2000; Walgenbach/Beck 2003.

⁴⁹² Vgl. Guler/Guillén/Macpherson 2002.

⁴⁹³ Vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 502.

⁴⁹⁴ Vgl. Cole 1998, S. 68. Auch Jackson und Ashton weisen darauf hin, dass die ISO 9000 als reines Befolgen von Anweisungen umgesetzt werden kann. Vgl. Jackson/Ashton 1996, S. 76.

⁴⁹⁵ Vgl. Müller 2001 bezieht dies auf die Öko-Audit-Verordnung und ISO 14001. Siehe weiter Freimann/Walther 2003; Thimme 2000, S. 218.

⁴⁹⁶ Kritik an der ISO 14000 über Hillary 2001, S. 34; Krut/Gleckman 1998.

⁴⁹⁷ Christmann/Taylor 2001, S. 443.

4 Forschungsmethodik

In Kapitel eins dieser Arbeit wurden die Ziel- und Problemstellung sowie die Erkenntnis, dass es sich um ein relativ unergründetes Forschungsfeld handelt, dargelegt. Das daher gewählte qualitative, explorative Vorgehen eignet sich besonders für die empirische Untersuchung von Kausalzusammenhängen in Bezug auf die zu untersuchenden Umwelt- und Sozialstandards sowie der Überprüfung der neo-institutionalistischen Theorie in diesem Zusammenhang.⁴⁹⁸ Ziel ist die Gewinnung eines besseren Verständnisses und neuer Informationen für die Theorie,⁴⁹⁹ wobei das Verstehen von Handlungen und die subjektive Sichtweise des befragten Personenkreises im Mittelpunkt stehen.⁵⁰⁰ Quantitativ scheinen sich die Motive der Implementierung sowie Verbreitung der Standards oder unbewusste Verhaltensweisen, wie im Rahmen der Habitualisierung, kaum ergründen zu lassen. Genauso wenig wie der Versuch von Organisationen nicht über Handlung, sondern über Kommunikation mit den Stakeholdern Legitimität zu generieren. Schließlich ist es dabei gerade das Ziel eines Unternehmens, die Entkopplung der formalen Struktur von den internen Prozessen vor der Öffentlichkeit zu verbergen, um Legitimitätsverluste zu vermeiden. Erst die qualitative Untersuchung bietet somit die Möglichkeit einer tieferen Analyse sowie das Tätigen von Theorieaussagen durch die empirischen Daten.⁵⁰¹

4.1 Qualitative Forschung

Die Arbeiten der „Chicago school“ legten die Grundsteine für die Bedeutung qualitativer Untersuchungen in der Soziologie im Verlauf der 20er und 30er Jahre des 20. Jahrhunderts. Im gleichen Zeitraum konstruierten die Arbeiten von Boas, Mead oder Malinowski⁵⁰² in der Anthropologie den Umriss für die Feldforschung.⁵⁰³ Bald darauf folgte die Übernahme in andere Disziplinen der Sozial- und Verhaltenswissenschaften.⁵⁰⁴ Insbesondere in den letzten Jahren hat die qualitative Forschung weite Verbreitung gefunden,⁵⁰⁵ erfährt seit den 60er Jahren im ameri-

⁴⁹⁸ Für einen wenig erforschten Bereich eignet sich nach Brüsemeister ein qualitativ, exploratives Design. Vgl. Brüsemeister 2000, S. 21. Gläser und Laudel argumentieren ebenfalls für dieses Vorgehen, wenn Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Fokus der Untersuchung stehen. Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 25.

⁴⁹⁹ Vgl. Froschauer/Lueger 2003, S. 19.

⁵⁰⁰ Vgl. Reinders 2005, S. 20.

⁵⁰¹ Zahlreiche Ansätze den NSI für die eigene Untersuchung heranziehend, basieren auf qualitativen Forschungsvorgehen. Dies ergibt sich aus der Komplexität der Theorie und der ihr zugrunde liegenden Annahme unhinterfragter Verhaltensmuster. Siehe u.a. Halme 1997; Klement 2001; Lederle 2008; Walgenbach 2000. Weik 1976 argumentiert, dass die Entkopplungstheorie nur durch solche Methoden identifiziert werden kann, die tiefe Einblicke in Kausalzusammenhänge erlauben.

⁵⁰² Wichtige Werke sind dabei: Boas 1940; Malinowski 1979 (Originalausgabe 1922); Mead 1927.

⁵⁰³ Vgl. Gupta/Ferguson 1997, S. 7; Stocking 1989, S. 209.

⁵⁰⁴ Vgl. Denzin/Lincoln 2000, S. 1.

⁵⁰⁵ Vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2004, S. 13.

kanischen Raum und seit den 70er Jahren in Deutschland eine Wiederbelebung.⁵⁰⁶ Dabei existiert keine Entwicklungsgeschichte dieser Forschungslinie, denn sie vollzog sich in unterschiedlichen Teilbereichen und Feldern.⁵⁰⁷ Obwohl die qualitative Forschung aus der zunehmenden Kritik quantitativer Verfahren mit dem Bedarf nach einer breiteren Aussagekraft heraus entstand,⁵⁰⁸ unterliegt sie bis heute selbst starker Kritik. Die kontrovers geführte Diskussion um die Legitimation qualitativer Forschung kann in dieser Arbeit nicht aufgelöst werden. Es soll jedoch darauf verwiesen werden, dass zahlreiche Autoren für die Berechtigung dieser Methodenrichtung argumentieren.⁵⁰⁹ Um kritische Stimmen zu vermeiden, werden in Kapitel 4.4 die Gütekriterien qualitativer Forschung ausführlich betrachtet, vor allem aber deren Beachtung innerhalb dieser Arbeit anhand der Methodik aufgezeigt.

In der Literatur bestehen viele Strukturierungsvorschläge qualitativer Forschung.⁵¹⁰ Das Modell von Mayring in Abbildung 16 vorgestellt, hebt sich durch seine präzise Trennung zwischen qualitativem Design und qualitativen Techniken sowie der übersichtlichen Darstellung hervor. Für den konzeptionellen Rahmen einer Untersuchung wird der Begriff des Designs verwendet, welcher die Planung bzw. das Vorgehen umfasst und synonym mit „Forschungsarrangement, Forschungstypus oder Forschungskonzeption“⁵¹¹ bezeichnet wird. Die Entscheidung über die qualitativen Techniken beinhaltet die Auswahl der Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsformen. Während die Erhebungstechnik auf die Materialsammlung abzielt, sichern und strukturieren die Aufbereitungsverfahren das gewonnene Material, um mit der entsprechenden Auswertungstechnik die Materialanalyse durchzuführen.⁵¹² Die kursiv gekennzeichneten Methoden wurden für diese Arbeit ausgewählt und sollen im Folgenden systematisch erläutert sowie ihre Selektion begründet werden.

⁵⁰⁶ Vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2004, S. 26; Mayring 1999, S. 6-8.

⁵⁰⁷ Vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2004, S. 26.

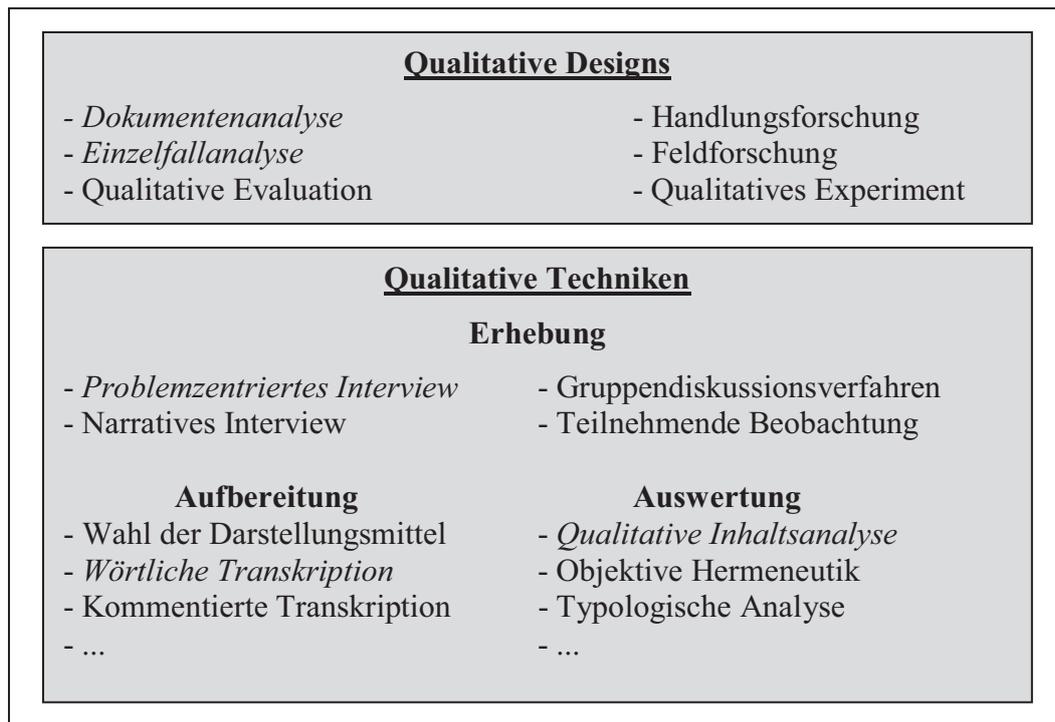
⁵⁰⁸ Vgl. Kuhlmann 2005, S. 7.

⁵⁰⁹ Siehe dafür auch Flick/von Kardorff/Steinke 2004, S. 25; Mayring 2002; Padgett 2008, S. 6 f.

⁵¹⁰ Siehe u.a. Bortz/Döring 2006; Eriksson/Kovalainen 2008; Lamnek 2005; Padgett 2008, S. 29; Saunders/Lewis/Thornbill 2003.

⁵¹¹ Mayring 2002, S. 40.

⁵¹² Vgl. Mayring 1999, S. 48. In der Ausgabe aus dem Jahr 2002 entfällt diese zusätzliche Erklärung, jedoch verweist Mayring dort wesentlich deutlicher auf eine häufig unpräzise Trennung zwischen Untersuchungsplan und -verfahren.

Abbildung 16: Untersuchungspläne und Verfahren qualitativer Forschung

Quelle: Modifiziert nach Mayring 2002, S. 134

4.1.1 Das qualitative Design

Im Rahmen des qualitativen Designs soll die Dokumentenanalyse ausgewählt werden, der sich die von Mayring beschriebene Einzelfallanalyse anschließt. Bei der Dokumentenanalyse werden standardisierte Artefakte schriftlicher Form, wie Jahresberichte, Gutachten⁵¹³ oder Zertifizierungsberichte, verwendet, um grundlegende und bereits erhobene Informationen zum zu untersuchenden Sachverhalt auszuwerten. Zwar gilt die daraus resultierende rasche Verfügbarkeit der Dokumente im Allgemeinen als ein Vorteil dieser Methode,⁵¹⁴ jedoch zeigt sich, dass nicht alle Unterlagen problemlos greifbar sind. Dies betrifft beispielsweise Zertifizierungsberichte oder Sitzungsprotokolle mit wichtigen Unternehmensdaten, aber auch ältere Dokumente, die z.B. durch Wechsel der Zuständigkeiten sowie Unternehmensverlagerungen nicht erhältlich sind. Ebenso hängt die Disponibilität häufig von der Bereitschaft und dem Zugang der Beteiligten ab. Nachteilig kann die fehlende Aktualität der Daten oder die unzureichende Erfassung der anvisierten Forschungsthematik sein. Daher eignet sich die Dokumentenanalyse zur Einarbeitung in das Thema und bildet die Grundlage für diese Arbeit. Anschließend erfolgt die Empirie durch

⁵¹³ Vgl. Wolff 2000, S. 502-513.

⁵¹⁴ Vgl. Mayring 2002, S. 47.

Anwendung der Einzelfallanalyse, womit das Kriterium der Daten-Triangulation nach Patton erfüllt wird.⁵¹⁵

Als Fall können sowohl eine einzelne Person oder eine Gruppe, als auch weniger genau definierte Einheiten wie Entscheidungen und Programme oder Implementierungsprozesse stipuliert werden.⁵¹⁶ Für diese Arbeit werden vier Umwelt- und Sozialstandards geprüft, die entsprechend als einzelne Fälle anzusehen sind. Veränderungen innerhalb dieser Untersuchungseinheit in Bezug auf ihr Entstehen oder ihren Zerfall sowie Modifikationen des Verhaltens von Gruppen können unter realen Gegebenheiten erforscht werden.⁵¹⁷ Somit kann die Fallanalyse herangezogen werden, um relevante Einflussfaktoren zu identifizieren und die Interpretation von Zusammenhängen zu leisten.⁵¹⁸ Als multiple Fallstudie durchgeführt, werden verschiedene Untersuchungsobjekte jeweils als einzelner Fall betrachtet, und letztlich zu einem Gesamtbild zusammengefügt. Hierbei können entweder ähnliche Ergebnisse angenommen werden (literal replication) oder unterschiedliche, gegensätzliche Ergebnisse, die auf prognostizierbaren Gründen beruhen (theoretical replication).⁵¹⁹ „A common example is a study of school innovations (such as the use of new curricula, rearranged school schedules, or new educational technology), in which individual schools adopt some innovation. Each school is the subject of an individual case study, but the study as a whole covers several schools and in this way uses a multiple-case design.“⁵²⁰ Die Einzelfallstudie und die multiplen Fallstudien beruhen auf den gleichen Grundlagen.⁵²¹ Lediglich in einem Punkt weisen multiple Fallstudien einen Vorteil gegenüber Einzelfallstudien auf, nämlich bezüglich der Entkräftung des Zweifels an der Generalisierbarkeit der Ergebnisse von einer repräsentativen Stichprobe auf die Gesamtpopulation⁵²² sowie des analytischen Nutzens.⁵²³ Allerdings resümiert Yin, dass Forscher dieser Kritik auch mit multiplen Fallstudien kaum entgegen kommen können. Statt vermeintlich repräsentative Fälle auszuwählen, sollten sie sich darum bemühen „to generalize findings to ‘theory’, analogous to the way a scientist generalizes from experimental results to theory.“⁵²⁴ Obwohl Einzelfallstudien die detaillierte und tiefere Befassung mit einem Fall ermöglichen,⁵²⁵ erscheint die Auswahl der vier Umwelt- und Sozialstandards im Rahmen einer multiplen Fallstudie dennoch sinnvoller. Die Ergebnisse

⁵¹⁵ Siehe dafür Patton 1988, S. 61 und S. 161 f. und ergänzend Denzin 1978a.

⁵¹⁶ Vgl. Yin 2003, S. 23.

⁵¹⁷ Vgl. Petermann 1989, S. 3. Eine präzise Definition von Fallstudien kann kaum erfolgen, da hier zwischen unterschiedlichen Fachbereichen und Verständnissen unterschieden werden muss. Vgl. auch Stake 1995, S. 2.

⁵¹⁸ Vgl. Mayring 2002, S. 42.

⁵¹⁹ Vgl. Yin 2003, S. 47.

⁵²⁰ Yin 2003, S. 46.

⁵²¹ Vgl. Blatter/Janning/Wagemann 2007, S. 124; Yin 2003, S. 14.

⁵²² Vgl. Häder 2006, S. 349.

⁵²³ Vgl. Yin 2003, S. 10 und S. 53.

⁵²⁴ Yin 2003, S. 38.

⁵²⁵ Vgl. Yin 2003, S. 40.

der Untersuchung des jeweiligen institutionellen Kontextes können durch Differenzen oder Ähnlichkeiten kritisch betrachtet werden und die Erstellung eines allgemein gültigen Konzeptes von Erfolgskriterien kann dadurch erfolgen. Dem gegenüber steht allerdings ein erhöhter Aufwand in zeitlicher und finanzieller Form.⁵²⁶ Es werden exemplarisch einige Veröffentlichungen in Abbildung 17 angeführt, die das geeignete Einsatzfeld von Fallstudien behandeln.

Abbildung 17: Eignung von Fallstudien

Autor/en	Eignung
Borchardt/Göthlich 2007, S. 36	„Sie erfasst Phänomene in ihrem Kontext, ist in ihrer Wahrnehmungsfähigkeit im Gegensatz z.B. zu einem quantitativen auswertbaren Fragebogen nicht restringiert, und sie ist in innovativen Bereichen einsetzbar, wenn es den quantitativen Methoden noch an der großen Fallzahl mangelt.“
Gimenez 2005, S. 318	„Case studies are appropriate for exploring new areas of research and generating hypotheses, [...] Case studies are appropriate for uncovering areas of research (exploration) or identifying key variables or linkages between variables (theory building).“
Häder 2006, S. 350 f.	Die Fallstudie dient als „Verfahren, das eine differenzierte Datenerhebung und -auswertung ermöglicht. [...] Gut geeignet ist diese Technik auch, wenn mit der Untersuchung explorative Absichten verfolgt werden, oder wenn es darum geht Studien mit Pilotcharakter zu veranstalten.“
Mayring 2002, S. 42	Fallstudien stellen „eine entscheidende Hilfe dar bei der Suche nach relevanten Einflussfaktoren und bei der Interpretation von Zusammenhängen.“
Stake 1995, S. xi (introduction)	„A case study is expected to catch the complexity of a single case. [...] We look for the detail of interaction with its context. Case study is the study of the particularity and complexity of a single case, coming to understand its activity within important circumstances. “
Yin 2003, S. 1	„In general, case studies are the preferred strategy when ‘how’ or ‘why’ questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context.“

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich die Eignung der Fallstudie für die vorliegende Arbeit feststellen, da

- sie tiefere Einsichten in schwer zugängliche Thematiken ermöglicht,
- Kausalzusammenhänge und Einflussfaktoren identifiziert,

⁵²⁶ Vgl. Borchardt/Göthlich 2007, S. 36 f.

- Theorie und Praxis verbunden werden können⁵²⁷ sowie
- eine analytische Generalisierung zugänglich wird.

Auf die Hypothesenbildung vor Beginn der Untersuchung kann im Rahmen der Fallstudienforschung verzichtet werden,⁵²⁸ da diese Hypothesen nicht überprüfen, sondern vielmehr generieren sollen.⁵²⁹ Ein Konzept ist jedoch unerlässlich, worin relevante Punkte wie die Definition des Falles, der Analyseeinheiten oder auch des zu wählenden Ansatzes (deskriptiv, explanativ, explorativ) festgehalten sind.⁵³⁰ Entscheidend ist die korrekte Durchführung, um Kritik in Bezug auf ungenügende Präzision, Objektivität oder auch Stringenz zu vermeiden.⁵³¹

4.1.2 Erhebung

Die Datenerhebung erfolgt mittels mündlicher Befragungen von Schlüsselakteuren, wofür sich der Interviewbegriff verfestigt hat. Ein Interview bezeichnet eine vereinbarte Zusammenkunft, in der Regel als direkte Interaktion zwischen zwei Beteiligten geführt, bei der die Rolle des Interviewten und Interviewenden nach Vorgabe eingenommen wird.⁵³² Diese mündlichen Befragungen eignen sich für einen wenig untersuchten Forschungsbereich sowie für komplizierte Problemfelder, bei denen ebenfalls verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden können.⁵³³ Allerdings erscheint die fehlende Systematik und Einheitlichkeit bei der Begriffsverwendung verwirrend.⁵³⁴ Daher bietet Abbildung 18 eine Übersicht über vier häufig angeführte Interviewformen,⁵³⁵ die anhand von neun Dimensionen charakterisiert werden. Aufgrund der Auswahl für diese Arbeit ist das problemzentrierte Interview kursiv gekennzeichnet.

⁵²⁷ Dies präzisiert Gassmann 1999 nochmals.

⁵²⁸ Vgl. Eisenhardt 2001, S. 536.

⁵²⁹ Vgl. Stier 1999, S. 231 f.

⁵³⁰ Vgl. Eisenhardt 2001, S. 536 f.

⁵³¹ Vgl. Yin 2003, S. 10.

⁵³² Vgl. Windolf 1979, S. 3.

⁵³³ Vgl. Blatter/Janning/Wagemann 2007, S. 60.

⁵³⁴ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 37; Helfferich 2005, S. 24.

⁵³⁵ Siehe Blatter/Janning/Wagemann 2007, S. 61 f.; Helfferich 2005, S. 33; Lamnek 2005, S. 382 f.

Abbildung 18: Differenzierung von Interviewformen

Kriterium / Interviewform	Ursprung	Anwendungsgebiet	Sinnverstehen	Angemessenheitsbeurteilung durch den ...	Rederecht	Aktives Engagement des Interviewenden	Gesprächsflexibilität	Vorkenntnisse	Hypothesen
Narratives Interview	Soziologie	Biographische Forschung	Textorientierung	Interviewten	Monolog	wenig	flexibel	keine	Generierung
Episodisches Interview	-	-	Kombination	Interviewten	Kombination	mittel	Leitfaden, flexibel	teils	Generierung; Prüfung
Fokussiertes/semi-strukturiertes Interview	Sozialpsychologie, Medienforschung	Medienforschung	Kombination	Interviewten/ Interviewer	Kombination	mittel	flexibel	teils	eher Prüfung; auch Generierung
Problemzentriertes Interview	Soziologie	unspezifisch	Problemorientierung	Interviewer	Dialog	stark	flexibel, möglichst als Leitfaden	notwendig	Generierung; Prüfung

Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Helfferich 2005, S. 33; Lamnek 2005, S. 383; Mayring 2002, S. 67-76

Für die vorliegende Arbeit wird wie angemerkt das aus der Soziologie entstandene problemzentrierte Interview herangezogen, welches von Witzel durch seine Tätigkeit an einem Untersuchungsprojekt von vorberuflichen Sozialisationsprozessen unter Jugendlichen aus Haupt- sowie Realschulen entwickelt wurde.⁵³⁶ Witzel erläutert, dass die Problemzentrierung, d.h. die Konzentration auf ein relevantes Problem, welches Gegenstand der Forschung ist, eine aktivere Exploration ermöglicht.⁵³⁷ Das Grundprinzip besteht aus einer Kombination von deduktivem und induktivem Vorgehen.

Deduktiv aufgrund der Orientierung an einem zuvor verfassten Leitfaden, für dessen Erstellung gewisse Vorkenntnisse benötigt werden. Zwar kann das Vorwissen des Forschers skeptisch betrachtet und stattdessen das Fehlen von Voreingenommenheit bei der empirischen Arbeit gewünscht werden, doch argumentiert Archer, dass jegliche empirische Aktivität taxonomische Kategorien erfordert, um dem Forscher zu gestatten die Daten zu klassifizieren und bezüglich ihrer Relevanz zu bewerten.⁵³⁸ Die grundlegende Leistung der Dokumentenanalyse gestattet diesen Prozess, ebenso wie sie zur Auswahl der zu befragenden Schlüsselpersonen verhilft. Durch den Leitfaden kann eine logische Abfolge und Interaktion gewährleistet werden, die alle forschungsrelevanten Aspekte erwägt.⁵³⁹ Die Angemessenheit der Fragen und ihre umfassende Berücksichtigung während des Gespräches beurteilt der Interviewer. Allerdings hat das dialogisch geführte Gespräch keinem starren chronologischen Ablauf zu unterliegen, sondern erlaubt spontane Reaktionen und Nachfragen auf die im Interview gegebenen Antworten.⁵⁴⁰ Das Vermeiden einer Leitfadenbürokratie ist besonders erwünscht, wodurch die Gespräche unvorhersagbar werden.⁵⁴¹ Es handelt sich um ein halbstandardisiertes Interview, welches dem Interviewten ermöglicht die Fragen ohne Antwortvorgaben zu beantworten.⁵⁴² Voraussetzung für die Deutlichmachung seiner Position ist dabei eine gute Artikulationsfähigkeit.⁵⁴³ Für den Interviewer ergibt sich ein höherer Zeitaufwand, die Ergebnisse sind weniger vergleichbar und schwieriger auszuwerten als im Falle einer standardisierten Befragung. Es sind stärkere Interviewereinflüsse möglich.⁵⁴⁴ Suggestivfragen, das Nichtbeachten von Aussagen oder das

⁵³⁶ Vgl. Reinders 2005, S. 116; Schmidt-Grunert 2004, S. 40.

⁵³⁷ Vgl. Witzel 1982, S. 93.

⁵³⁸ Vgl. Archer 1988, S. 285.

⁵³⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 355; Witzel 1982, S. 93.

⁵⁴⁰ Vgl. Witzel 1982, S. 93.

⁵⁴¹ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 39 f.; Rubin/Rubin 1995, S. 7.

⁵⁴² Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 38 f.

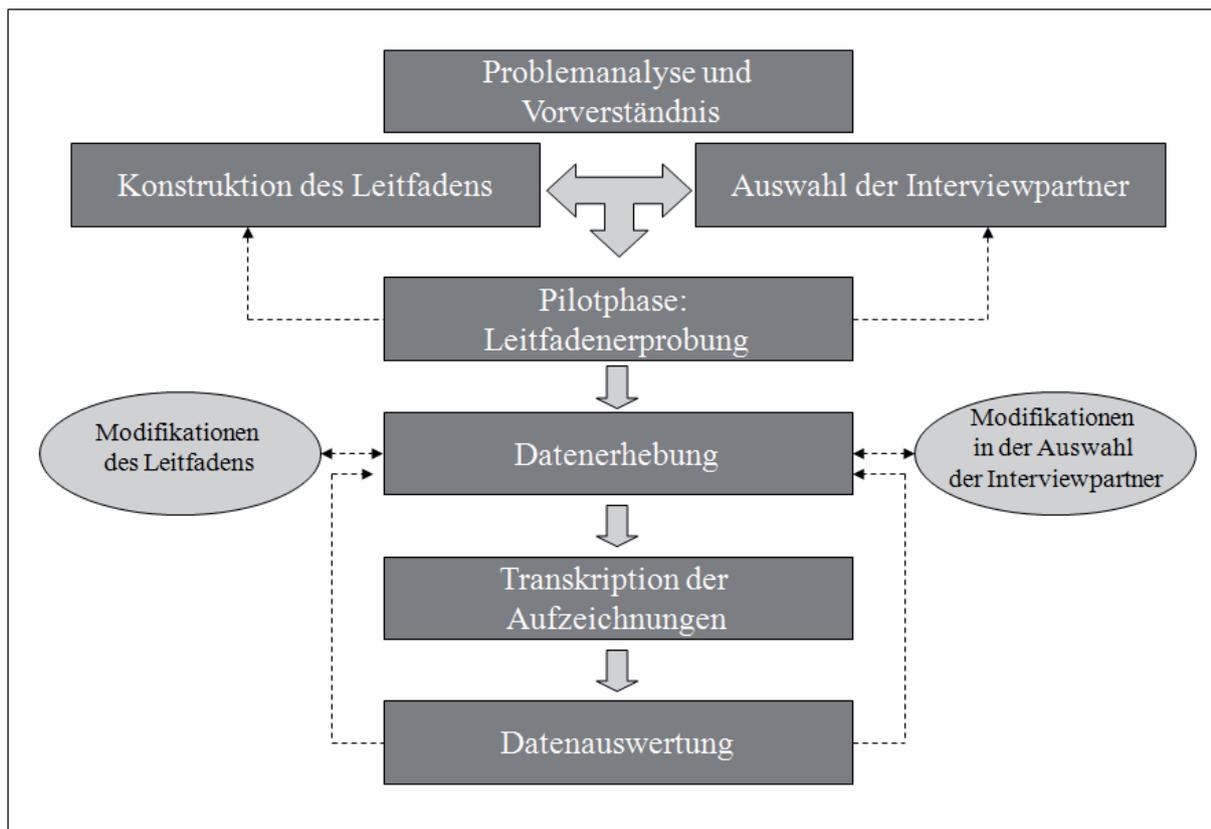
⁵⁴³ Vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 355 f.; Stier 1999, S. 175.

⁵⁴⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 355 f.

Blockieren von Informationen seitens des Interviewers sind zu vermeiden.⁵⁴⁵ Für den Leitfadentwurf steht keine Theorie zur Verfügung, lediglich Empfehlungen für seine Strukturierung.

Die induktive Ergänzung erfolgt ab der Pilotphase. Das Erproben und Überprüfen des Leitfadens ermöglicht frühzeitig Modifikationen, Erweiterungen und Präzisierungen.⁵⁴⁶ Darüber hinaus können während der Phase der Datengenerierung noch Veränderungen durchgeführt werden. Die Gespräche werden mittels Tonband und mit Erlaubnis der Befragten aufgezeichnet. Die häufig im Falle qualitativer Forschung gewählte zirkuläre Vorgehensweise wird nicht nur im Rahmen der Pilot- und Datenerhebungsphase berücksichtigt, sondern ebenfalls bei der Datenauswertung.⁵⁴⁷ Zwischenergebnisse befähigen zu einer Überprüfung des ausgewählten Vorgehens,⁵⁴⁸ wobei Modifikationen durchgeführt werden können, die nicht zwangsläufig Veränderungen sein müssen, sondern Ergänzungen z.B. von zu interviewenden Akteuren. Eine Zusammenfassung des Ablaufes enthält Abbildung 19.

Abbildung 19: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews



Quelle: Modifiziert nach Lamnek 2005, S. 363-368; Mayring 2002, S. 71

⁵⁴⁵ Vgl. Hopf 1978, S. 109 f.

⁵⁴⁶ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 104 f.

⁵⁴⁷ Siehe Eriksson/Kovalainen 2008, S. 31-33.

⁵⁴⁸ Vgl. Lamnek 2005, S. 196.

4.1.3 Die Aufbereitung und Auswertung

Der Datengenerierung schließt sich die Texttranskription, die Verschriftlichung der Gespräche, an. Erst durch diesen hohen Aufwand wird eine Auswertung ermöglicht.⁵⁴⁹ Das Aufzeichnen der Gespräche wird kritisch betrachtet, da eine Veränderung der natürlichen Gesprächssituation bewirkt werden kann, die das Zurückhalten von Informationen oder das Verstärken von Antworten sozialer Erwünschtheit seitens des Befragten verursacht. Allerdings überwiegt der Nachteil einer handschriftlichen Protokollierung oder der Auswertung von Gedächtnisprotokollen, so dass diese Schwäche vernachlässigt und durch das Verwenden eines unauffälligen Aufnahmemediums, welches während des Gespräches keiner weiteren Bedienung und damit Beachtung bedarf, gemindert werden soll. Ansonsten wäre nicht nur die Ablenkung des Interviewenden vom Wesentlichen, nämlich dem Gespräch selbst und dessen Verlauf, sondern auch eine unzureichende Informationsaufnahme die Folge.⁵⁵⁰ Zudem kann vorweg genommen werden, dass das Vorliegen der Interviews beispielsweise als MP3-Aufnahme die Nachweisbarkeit der Gespräche ermöglicht und damit eins der Gütekriterien unterstützt. Da im Rahmen dieser Arbeit die Schwerpunktsetzung auf den inhaltlich-thematischen Gehalt der Gespräche gelegt wird, erfolgt die wörtliche Transkription und eine „Übertragung in normales Schriftdeutsch“,⁵⁵¹ wonach Dialekte bereinigt, Satzbaufehler behoben und eine Stilglättung durchgeführt werden. Dies erhöht die Lesbarkeit der Texte.⁵⁵² Zusammenfassend zeigt sich, dass die Verschriftlichung

- in Standardorthographie ohne literarische Umschrift und
- ohne nichtverbale Äußerungen wie z.B. Stottern erfolgt, außer es verändert die Bedeutung einer Aussage.
- Ebenso werden paraverbale Äußerungen nicht notiert.

Dagegen werden

- Besonderheiten von „ja“ oder „nein“ Antworten festgehalten sowie
- deutliche Unterbrechungen vermerkt.⁵⁵³

Neben den relevanten Informationen beinhalten die transkribierten Texte für die Untersuchung irrelevante Daten und Redundanzen. Um den für das Forschungsvorhaben bedeutenden Inhalt extrahieren und analysieren zu können, stehen zahlreiche Auswertungsverfahren zur Verfü-

⁵⁴⁹ Vgl. Kowal/O'Connell 2004, S. 438-441.

⁵⁵⁰ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 152 f.

⁵⁵¹ Mayring 2002, S. 91.

⁵⁵² Vgl. Mayring 2002, S. 91.

⁵⁵³ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 188 f.

gung.⁵⁵⁴ Yin verweist auf diesen schwierigen Prozess im Rahmen der Fallstudienforschung, da kein standardisiertes Vorgehen herangezogen werden kann.⁵⁵⁵ Von der freien Interpretation wird Abstand genommen, da die Nachvollziehbarkeit von Schlussfolgerungen nicht möglich ist. Aufgrund der Zielsetzung relevante Inhalte schrittweise herauszufiltern,⁵⁵⁶ intersubjektiv nachvollziehbar zu gestalten und durch die systematische Entnahme von Informationen den Text auszuwerten, erfolgt die Wahl der Inhaltsanalyse.⁵⁵⁷ Diese entstand in den Kommunikationswissenschaften als eine quantifizierende Methode für die Analyse von Texten.⁵⁵⁸ Erstmals in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts in den USA angewandt, half sie Häufigkeit und Verteilung von Informationen zu untersuchen.⁵⁵⁹ Jedoch unterlag die quantitative Inhaltsanalyse vor allem bezüglich ihrer starken Komplexitätsreduktion einiger methodologischer Kritik. Mayring entwickelte in den 80er Jahren in Deutschland die qualitative Inhaltsanalyse, bei der nicht die Quantität auftretender Informationen, sondern vielmehr ihr tatsächlicher Inhalt analysiert werden sollte. Drei Grundtechniken der qualitativen Inhaltsanalyse sind zu differenzieren: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.⁵⁶⁰

Das von Mayring allgemein gültige Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse gliedert sich in vier Hauptschritte: Vorbereitung der Extraktion, Extraktion, Aufbereitung der Daten und Auswertung. Die im Rahmen dieser Arbeit gewählte Vorgehensweise setzt sich aus einer Kombination der drei Techniken der Inhaltsanalyse zusammen. Zunächst erfolgt die Reduzierung der Gesprächsinhalte, indem im Rahmen der Zusammenfassung ausschmückende oder vom Thema abschweifende Inhalte zu entfernen sind. Unklare Textpassagen sind zu erläutern, wobei die Dokumentenanalyse auch hier helfen kann. Die Explikation kann besonders dann notwendig werden, wenn tief in die Thematik einzusteigen ist, wie im Falle der ausgewählten und in Kapitel 4.2 zu erläuternden Interviewform der Expertengespräche antizipierend angenommen wird. Letztlich wird mithilfe der Strukturierung das Material unterteilt. Anhand eines kategorialen Systems wird

⁵⁵⁴ Gläser und Laudel unterteilen in die Inhaltsanalyse, die Diskursanalyse, den hermeneutischen Ansatz und die Konversationsanalyse. Vgl. Gläser/Laudel 2004. Allerdings sinnt die Diskursanalyse nicht auf die Reduktion der Datenmengen und genausowenig eignet sich die Tiefenanalyse der hermeneutischen Verfahren kaum für diese Arbeit, ebenso wenig wie die Konversationsanalyse. Mayring unterteilt in sieben Auswertungsverfahren, verweist jedoch darauf, dass seine Ausführung keine Vollständigkeit gewährleistet. Mayring führt die Gegenstandsbezogene Theoriebildung (grounded theory), phänomenologische Analyse, sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase, objektive Hermeneutik, psychoanalytische Textinterpretation, typologische Analyse und die qualitative Inhaltsanalyse auf. Auch hier eignet sich die Inhaltsanalyse am Besten. Vgl. Mayring 2002, S. 103-133.

⁵⁵⁵ Vgl. Yin 2003, S. 109.

⁵⁵⁶ Vgl. Blatter/Janning/Wagemann 2007, S. 76.

⁵⁵⁷ Ebenso bei Gläser/Laudel 2004, S. 43 f.

⁵⁵⁸ Vgl. Mayring 2002, S. 114-121.

⁵⁵⁹ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 191.

⁵⁶⁰ Vgl. Mayring 2002, S. 115-121.

der Text auf relevante Informationen durchsucht. Anschließend werden die Informationen den Rasterkategorien zugeordnet (kodiert) und weiterverarbeitet. Dazu zählt, dass Informationen miteinander verknüpft oder verworfen werden können. Die Inhaltsanalyse extrahiert damit zunächst die Informationen, um sie zu verarbeiten.⁵⁶¹ Induktives und deduktives Vorgehen werden erneut dafür kombiniert.

Dies bedeutet für den vorliegenden Fall, dass anhand des Leitfadens bereits deduktiv Kategorien vorgeschlagen werden sollen, die am Text Überarbeitung finden. Eine Schwäche ist die theoretische Entwicklung der Kategorien zu Beginn der Analyse. Bei der ersten Überprüfung am Text findet die Modifikation an die empirischen Vorlagen statt. Dieses Verfahren halten Gläser und Laudel für zu aufwendig und methodologisch nicht zu begründen. Anstatt die Extraktion der Informationen aus dem bestehenden Text anhand eines ex ante entwickelten Suchrasters durchzuführen, empfehlen Gläser und Laudel die Modifikation so, dass „Merkmalsausprägungen frei verbal beschrieben werden. Die Daten werden also nominalskaliert erhoben. [...] Da das Kategoriensystem jetzt im gesamten Verlauf der Auswertung an die Besonderheiten des Materials angepasst werden kann, ist ein Probendurchlauf durch einen größeren Teil des Materials nicht mehr nötig.“⁵⁶² Anschließend wird die Zusammenfassung der Rohdaten sowie deren Auswertung durchgeführt. Hierbei hat die Untersuchung relevante Kausalzusammenhänge im Blickwinkel. Zu erwähnen sind die Ankerbeispiele, die für jede Kategorie entwickelt werden und eine prototypische Funktion für die einzelnen Kategorien übernehmen sollen.⁵⁶³ Dafür werden konkrete Textstellen angeführt, die beispielhaft für die Kategorie stehen. Um Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien zu vermeiden, erfolgt die Bildung von Kodierregeln, die eine eindeutige Zuweisung zu den einzelnen Kategorien ermöglichen.⁵⁶⁴ Ob die qualitative Inhaltsanalyse manuell oder computergestützt angewandt wird, ist zunächst eine individuelle Entscheidung. Allerdings erscheint die manuelle Erfassung schwierig, wenn bereits ein einstündiges Interview transkribiert einen Umfang von 15 Seiten erreichen kann.

⁵⁶¹ Vgl. Copley 2002, S. 132; Gläser/Laudel 2004, S. 42-44.

⁵⁶² Gläser/Laudel 2004, S. 195.

⁵⁶³ Vgl. Eckes/Six 1983.

⁵⁶⁴ Vgl. Mayring 2003, S. 83.

4.2 Auswahl der Interviewpersonen

Für die Durchführung von Interviews ist der zu befragende Personenkreis zu spezifizieren. Die Konzentration liegt auf Experteninterviews, wobei die Qualifizierung als Experte relativ ist.⁵⁶⁵ Die grundlegende Problematik basiert auf einer unterschiedlichen, häufig nicht explizit genannten Definition des Expertenbegriffes. Die Annäherung an eine Definition geschieht über drei Zugangsweisen, die sich in analytischen und normativen Aspekten differenzieren.

- Unter dem voluntaristischen Expertenbegriff subsumiert sich die Annahme individueller, spezieller Informationen und besonderen Wissens jeder einzelnen Person. Demnach sind im Rahmen ihrer eigenen Bedeutungsgehalte alle Menschen Experten.⁵⁶⁶
- Die konstruktivistische Definition wird in einen methodisch-relationalen und einen sozial-repräsentationalen Ansatz unterschieden. Nach ersterem erhält eine Person den Expertenstatus über die Zuschreibung relevanten Wissens zu einem Forschungsgegenstand.⁵⁶⁷ Die Auswahl erfolgt häufig über die Tätigkeit in entsprechenden Organisationen oder z.B. über Veröffentlichungen in der Fachliteratur zu diesem Thema. Der sozial-repräsentationale Ansatz weist einen Experten anhand seiner Anerkennung als solcher in der sozialen Realität aus. „Im strengen Fokus auf die gesellschaftlichen Parameter des Expertentums läuft er freilich Gefahr, einen elitaristisch aufgeladenen Expertenbegriff unkritisch zu übernehmen.“⁵⁶⁸ Aufgrund eines unumgänglichen Verweisungszusammenhangs zwischen den beiden Aspekten, ist die Differenzierung eine rein analytische. Letztendlich ergibt sich in der Praxis der Expertenstatus aus dem Forschungsgegenstand und der sozialen Repräsentativität.⁵⁶⁹
- Die wissenssoziologische Perspektive bezieht sich auf eine besondere Wissensstruktur, die dem Experten vorliegt. Schütz hebt den Experten vom „gut informierten Bürger“ aufgrund seines expliziten Wissens ab, welches er reflektierend zu nutzen und verbalisieren weiß.⁵⁷⁰ Sprondels Versuch die Ausführungen von Schütz weiter zu spezifizieren, führen zu einer Kategorisierung als Sonderwissen, welches der Experte innehat.⁵⁷¹ Zentral stellt der Autor die Abgrenzung zum Laien heraus und schreibt dem Experten komplexe Wissensbestände zu, die durch seine berufliche Tätigkeit gegeben sind. Diese Sichtweise wird jedoch durch

⁵⁶⁵ Vgl. Deeke 1995, S. 7. Es sei auf die Vernachlässigung der Experteninterviews im Rahmen wissenschaftlicher Methodenlehrbücher verwiesen, da insbesondere die methodische Kontrolle ebenso wie die wissenschaftliche Bewertung der gewonnenen Ergebnisse in Frage gestellt werden. Die Diskussion „quantitative versus qualitative Forschung“ erschwert diesen Sachverhalt zusätzlich. Siehe dafür Deeke 1995; Trinczek 1995; Voelzkow 1995.

⁵⁶⁶ Vgl. Bogner/Menz 2005.

⁵⁶⁷ Vgl. Meuser/Nagel 1997, S. 484 f.

⁵⁶⁸ Bogner/Menz 2005, S. 41.

⁵⁶⁹ Vgl. Bogner/Menz 2005, S. 41.

⁵⁷⁰ Vgl. Schütz 1972.

⁵⁷¹ Vgl. Sprondel 1979.

Meuser und Nagel kritisiert. Zunächst einmal hinsichtlich der beruflichen Einschränkung von Expertenwissen, aber auch durch seine reflexive Verfügbarkeit. Es spielen vielmehr implizite Wissensbestände, wie ungeschriebene Gesetze oder Vorgehensweisen, eine Rolle.

Für diese Untersuchung muss die Auswahl der Interviewpartner anhand nachvollziehbarer Kriterien erfolgen. Hilfreich bieten sich Definitionen aus der Literatur an, wie die von Meuser und Nagel oder wesentlich pragmatischer von Deeke. Erstere beschreiben Experten als Träger von Verantwortung im Rahmen einer Problemlösung, wie beispielsweise für dessen Entwurf oder Implementierung, und ferner als Halter eines privilegierten Zugangs zu Informationen über Gruppen von Personen oder Entscheidungsprozessen.⁵⁷² Nach Deeke ist der Experte eine Person, die in Bezug auf den zu betrachtenden Sachverhalt als „Sachverständiger“ besonders kompetent wirkt, d.h. über besonderes Wissen verfügt.⁵⁷³ Diese Definition erscheint auf den Punkt gebracht, denn schließlich ist der Besitz von sicheren Informationen, die für das Forschungsfeld relevant sind, ein zentrales Kriterium. Es gibt wesentliche Auskunft über die Qualität gewonnener Daten. Somit ist im Vorfeld zu analysieren, wer über die notwendigen Informationen verfügt und gleichwohl in der Lage ist diese zu verbalisieren. Indes zeigt sich in der Praxis als ebenso bedeutsam, welche Experten die Bereitschaft an der Teilnahme bekunden. Durch die Generierung von Vorkenntnissen seitens des Forschers kann eine Vorauswahl getroffen werden. Schließlich eröffnet die Beschäftigung mit dem Thema – die Analyse von Veröffentlichungen, das Sammeln von Fakten und deren Strukturierung – Kenntnisse über wichtige Akteure. Die Auswahl eines Experten erfolgt u.a. aufgrund der Zuschreibung durch das Feld selbst und nicht lediglich aus Forschersicht. Daher lassen sich die Experten nur bedingt ex ante festlegen, sondern ergeben sich ebenfalls im weiteren Untersuchungsverlauf aus Gesprächen mit Akteuren, weshalb erneut auf den zirkulären Prozess verwiesen werden soll. Während des Projektes kann eine Ergänzung durch neue Kontakte und Informationen vorgenommen werden. Durch Kapitel zwei dieser Arbeit ist eine weitere Prämisse der Auswahl gegeben. Die Wertschöpfungskette muss möglichst weit und in relevanten Punkten abgedeckt werden, um eine umfassende Sichtweise auf die Thematik zu ermöglichen. Es werden mehrere Leitfäden in modifizierter Form notwendig, während die Beibehaltung einer ähnlichen Grundstruktur einen hohen Grad an Vergleichbarkeit ermöglicht. Die praktische Vorgehensweise beinhaltet zunächst eine schriftliche Kontaktaufnahme mit den ausgewählten Experten. Neben der Vorstellung des Forschers und des Projektes muss zudem erläutert werden, wieso die kontaktierte Person ausgewählt wurde und wie der Verlauf des Inter-

⁵⁷² Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443.

⁵⁷³ Vgl. Deeke 1995, S. 9.

views z.B. mit Zeitrahmen, Tonbandaufnahme und Transkription geplant ist. Darüber informiert, entscheidet der Experte über seine grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme.

Welche Anzahl an Interviews notwendig ist, ergibt sich aus der Informationsverteilung unter den Befragten. Qualitative arbeitet im Vergleich zur quantitativen Forschung mit geringeren Fallzahlen, da unterschiedliche Erkenntnisziele im Vordergrund stehen. So kann eine geringe Menge bereits ausreichen, wenn die Interviewpartner über gebündeltes Wissen verfügen. Ebenfalls spielt für die benötigte Anzahl an Interviews die Absicherung empirischer Daten durch weitere Quellen eine Rolle. Diese Entscheidung ist jedoch nicht leicht zu fällen, da keine methodologischen Regeln existieren, sondern dies vielmehr eine Ermessensfrage darstellt.⁵⁷⁴

4.3 Der Leitfadenaufbau

Für die Erstellung des Leitfadens besteht nur wenig theoretische Unterstützung in der Literatur. Zumeist beschränken sich Veröffentlichungen auf die Formulierung der Fragen, die Strukturierung des Leitfadens und die Gesprächsatmosphäre. Demgemäß soll die Gesprächssituation vertrauensvoller gestaltet werden, indem zunächst mit einleitenden Erläuterungen des Projektes sowie zur Person des Interviewers begonnen wird und so genannte Eisbrecherfragen das Gespräch eröffnen.⁵⁷⁵ Dies kann als Aufwärm- oder Initialisierungsphase bezeichnet werden.⁵⁷⁶ Eine positive Gesprächsatmosphäre erhöht in der Regel die Offenheit, Reflexion und Ehrlichkeit des Befragten in wesentlichem Maße.⁵⁷⁷ Erst im Hauptteil sollen komplexere Fragestellungen angeführt werden, die sich am Leitfaden orientieren, aber ergänzt werden können. Reinder präzisiert dies für das problemzentrierte Interview mit der Bezeichnung der Ad-Hoc-Fragen. Ebenso wichtig ist Beendigung des Gespräches, um einen positiven Abschluss zu finden. Nach dem Gespräch erstellt der Interviewer ein Postskriptum, welches Besonderheiten der Unterhaltung in Bezug auf Unterbrechungen, Atmosphäre etc. enthält.⁵⁷⁸ Diese Kriterien werden bei der Erstellung des Fragebogens berücksichtigt. Allerdings kann aufgrund der Spezifität der Thematik für die Fragen selbst keine Hilfestellungen in Anspruch genommen werden. Daher soll für die Leitfadenanfertigung nachfolgend zunächst das Analysekonzept entwickelt werden, anhand dessen der Leitfaden – an der Zielsetzung der Arbeit orientiert – formuliert und gestaltet werden kann. Dafür fließen die Inhalte des Kapitels zwei und drei in diesen Prozess mit ein.

⁵⁷⁴ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 101 f.

⁵⁷⁵ Vgl. Diekmann 2004, S. 414.

⁵⁷⁶ Vgl. Reinders 2005, S. 156.

⁵⁷⁷ Vgl. Mayring 2002, S. 69.

⁵⁷⁸ Vgl. Reinders 2005, S. 120.

Ausgehend von der übergeordneten Fragestellung dieser Arbeit gilt es die vier zentralen Forschungsfragen des Kapitels 1.2 zu eruieren, die sich verkürzt wie folgt präsentieren:

- Forschungsfrage 1 – Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards,
- Forschungsfrage 2 – Standardumsetzung,
- Forschungsfrage 3 – Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards sowie
- Forschungsfrage 4 – Institutionalisierungsmuster begünstigende und gefährdende Faktoren.

Hierfür gilt es einen präzisen Entwurf mit wesentlichen Untersuchungspunkten einzusetzen, der durch die Analyse der Experteninterviews eine Erfüllung der Zielstellung vermag, dabei unternehmerische Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse beachtend. Als Strukturierung bietet sich daher das Konzept des Management-Kreislaufes an.⁵⁷⁹ Es ermöglicht den Entwicklungsgang des Erkennens und der Konfrontation mit einer Problematik bis zum Versuch der Problemlösung und der Ergebniskontrolle nachzuverfolgen, wofür eine fünfstufige Phaseneinteilung gewählt wird. Diese wird im Folgenden zunächst erläutert und anschließend in der Abbildung 20 zur besseren Übersicht dargestellt.

Problemphase: Zu Beginn des Prozesses erfolgt die Problemidentifizierung, die eine Differenz zwischen einem erwünschtem Zustand und dem bestehenden Zustand darstellt. Dies kann aus der Organisation selbst, aber auch von externer Seite initiiert sein. Im Rahmen dieser Arbeit ist zu prüfen, welche Auslöser für die Befassung mit Umwelt- und Sozialstandards im Allgemeinen und spezifisch für die vier ausgewählten Standards festgestellt werden können. Damit sollen Stakeholderansprüche, der Versuch der Anspruchsdurchsetzung und die Wahrnehmung darüber von Seiten der Organisationen festgehalten werden.

Zielformulierung: Durch das Erkennen eines Problems ergibt sich die Notwendigkeit Handlungsmöglichkeiten abzuwägen. Für den Lösungsprozess in seinen verschiedenen Formen müssen zudem Ziele formuliert werden, die anzustrebende Ergebnisse festhalten. Innerhalb dieser Phase gilt es die Ziele zu identifizieren.

Entscheidung und Planung: Die dritte Phase befasst sich mit der endgültigen Entscheidung der einzelnen Organisationen, wofür zu betrachten ist, wie dieser Prozess verlaufen ist und welche Gründe für die Auswahl des spezifischen Standards oder letztlich gegen die Implementierung sprachen. Die NSI Aspekte der Institutionalisierung und des Isomorphismus sind daran zu untersuchen. Gleichzeitig wurde der Management-Kreis in dieser Phase um den Aspekt der Information ergänzt. Immerhin müssen bei der Entscheidung wesentlich umfangreichere und

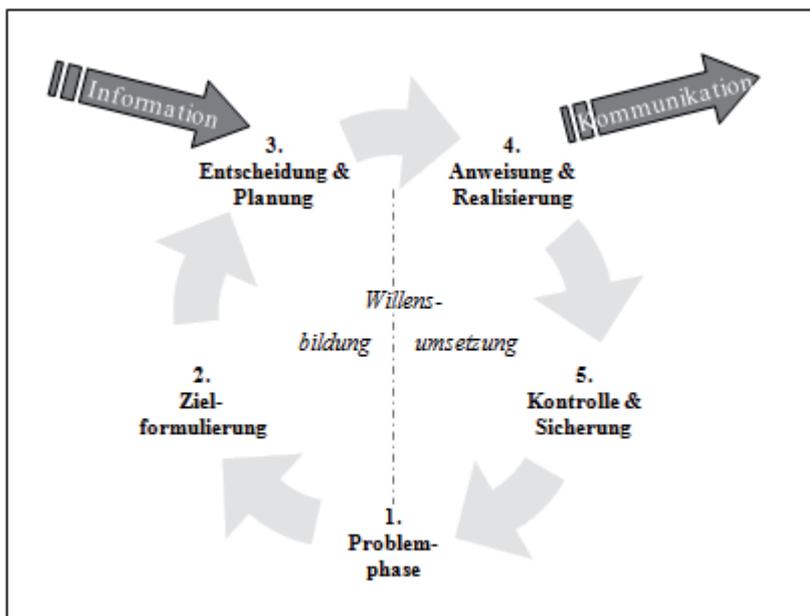
⁵⁷⁹ Vgl. Wöhe1999, S. 99.

detailliertere Informationen einbezogen werde, womit interessant erscheint, welche Informationswege sowie -hilfen in Anspruch genommen wurden.

Anweisung und Realisierung: Diese Phase betrachtet die notwendigen Maßnahmen für die Umsetzung des Standards, womit hier bereits die Organisationen entfallen, die sich gegen einen Standard entschieden haben. Zu prüfen ist, welche Auswirkungen sich auf Organisationsebene sowie für die Wertschöpfungskette ergaben und wie die Implementierung des Standards von den Organisationen vorgenommen wurde. Dies umfasst beispielsweise die strategischen Reaktionen des NSI, wozu u.a. die Entkopplungsthese gehört. Daher wird als Ergänzung die Betrachtung der Kommunikation über den Standard organisationsintern und nach außen, die Ausstattung mit finanziellen oder personellen Ressourcen für seine Implementierung sowie der Umgang mit auftretenden Problemen notwendig.

Kontrolle und Sicherung: Letztlich wird geprüft, welche Effekte sich für die Organisationen ergaben und, ob eine Übereinstimmung mit der ursprünglichen Zielsetzung erreicht werden konnte. Allerdings soll darüber hinaus geprüft werden, welche nicht-intendierten, erwünschten oder unerwünschten Effekte wahrgenommen werden konnten. Des Weiteren gilt es zu hinterfragen, welches zukünftige Vorgehen von den Organisationen gewählt wird.

Abbildung 20: Management-Kreislauf



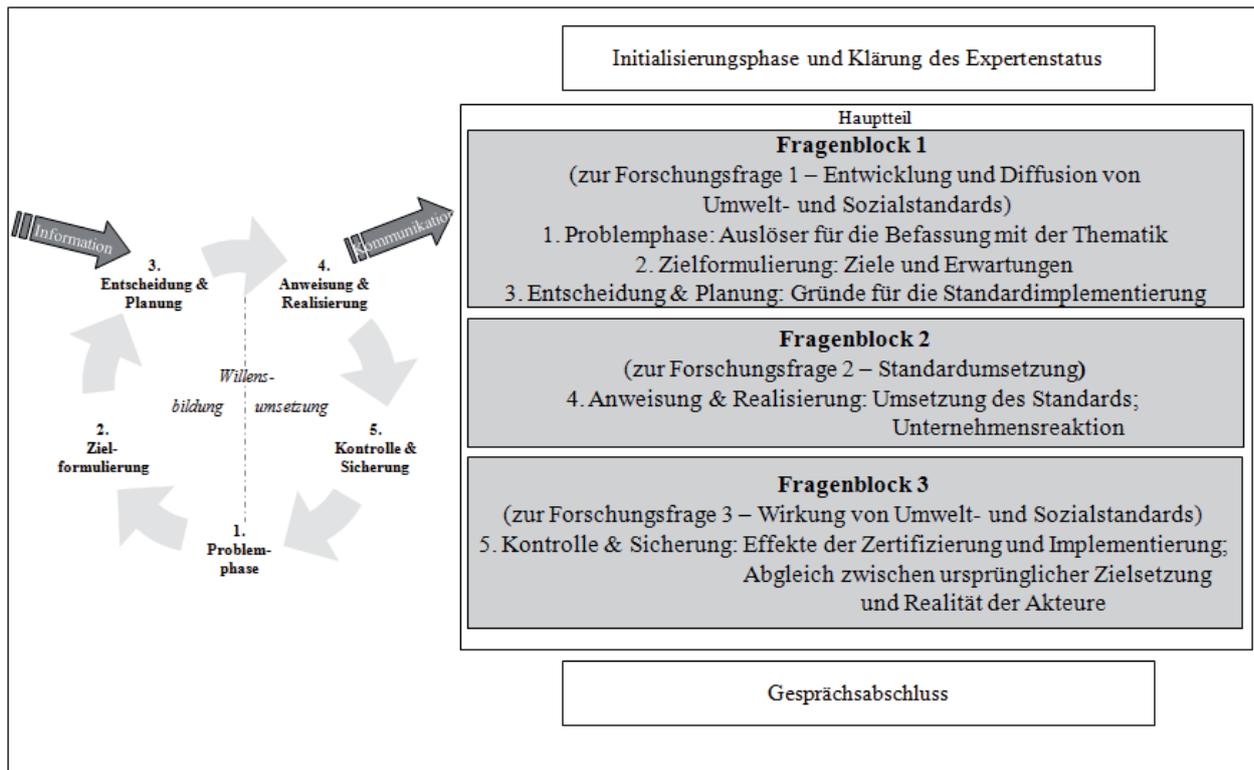
Quelle: Modifiziert nach Wöhe 1999, S. 99

Die nachfolgende Abbildung 21 resümiert den Leitfadenaufbau in Verbindung mit den zu bearbeitenden Forschungsfragen.⁵⁸⁰ Dem Interviewhauptteil soll die Frage zum Expertenstatus er-

⁵⁸⁰ Im Anhang vier dieser Arbeit findet sich der vollständige verwendete Leitfaden in seiner Grundversion.

gänzend vorgeschaltet werden. Dies dient dazu die Kompetenz des Interviewten zum zu untersuchenden Themengebiet festzuhalten, um den jeweiligen Expertenstatus belegen und einen Überblick über die Qualität der Aussagen liefern zu können. Dazu zählen seine berufliche Aktivität, der berufliche Werdegang, die aktuelle Position und die Berufserfahrung sowie die Befassung mit der zu besprechenden Thematik. Das Gespräch abschließend wird um die Ergänzung wichtiger, nicht berücksichtigter Punkte seitens des Befragten gebeten.

Abbildung 21: Leitfadenaufbau



Quelle: Eigene Darstellung

Forschungsfrage vier ist im Leitfaden nicht festgehalten, da sich ihre Lösung aus den Schlussfolgerungen der genannten drei Fragenblöcke ergeben soll.

4.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Im Falle der Betrachtung der Gütekriterien für eine Einschätzung der Ergebnisqualität von Forschungsvorgehen werden in der Regel die klassischen Begriffe der Objektivität, Reliabilität und Validität genannt, die häufig weitere Unterteilungsschemata aufweisen.⁵⁸¹ Unabhängig davon, dass die drei Gütekriterien selbst der Kritik unterliegen,⁵⁸² zeigt sich die Notwendigkeit, zwischen einem quantitativen und qualitativen Vorgehen zu unterscheiden. Aufgrund der Eigenhei-

⁵⁸¹ Siehe Diekmann 2004, S. 217; Häder 2006, S. 109; Lamnek 2005, S. 151; Schnell/Hill/Esser 1999, S. 149; Yin 2003, S. 34.

⁵⁸² Siehe beispielhaft Lamnek 2005, S. 166 f.

ten qualitativer Forschung wurde die Entwicklung spezifischer Gütekriterien vorangetrieben, die daher herangezogen werden sollen. Statt auf quantitative Kriterien auszuweichen, können somit Autoren angeführt und diskutiert werden, die eigene Kriterien anbieten. Die dritte Möglichkeit der allgemeinen Ablehnung von Kriterien soll unterlassen werden, da sonst Probleme der Akzeptanz entstehen könnten.⁵⁸³ Allerdings zeigt sich eine starke Variation des qualitativen Bereiches aufgrund der zunehmenden Entwicklung eigener Gütekriterien für die unterschiedlichsten Forschungszugänge, die zusätzlich zu einer Argumentationsproblematik qualitativer Forschung führt. Drei Autoren werden ausgewählt, deren Kriterien erläutert und ihre Erfüllung im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden: Yin, Mayring und Steinke.⁵⁸⁴

Yin orientiert sich an den klassischen Gütekriterien, wobei er die Objektivität vernachlässigt, die die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der messenden Person darstellt. Reliabilität bezieht sich auf das „Maß für die Reproduzierbarkeit von Messergebnissen“⁵⁸⁵ und damit auf die Präzision eines Instrumentes.⁵⁸⁶ Die Gültigkeit der Messinstrumente, d.h. die Fähigkeit genau den Sachverhalt zu messen, der im Fokus der Untersuchung steht, wird unter dem Begriff der Validität subsumiert. Eine häufige Unterteilung wird in drei Validitätsformen vorgenommen: Inhaltsvalidität, Kriteriumsvalidität und Konstruktvalidität⁵⁸⁷ oder in die interne und externe Validität.⁵⁸⁸ Nicht gänzlich abweichend, erfolgt die Differenzierung bei Yin in:

- Konstruktvalidität: Das Einsetzen der richtigen operativen Messgröße für das Forschungsvorhaben. Diese kann im Rahmen von Fallstudien dadurch erhöht werden, dass in der Phase der Datenerfassung multiple Beweisquellen genutzt und eine logische Beweiskette aufgebaut wird. Anschließend verifizieren Schlüsselinformanten das Protokoll der Fallstudie. „The third tactic is to have the draft case study report viewed by key informants.“⁵⁸⁹
- Interne Validität: Kausale Zusammenhänge können belegt werden. Dieses Kriterium kommt nach Yin für erklärende und ursächliche Studien, nicht aber für beschreibende und erforschende Vorhaben in Frage.
- Externe Validität: Das Überprüfen der Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Hier liegt nach Yin die Schwierigkeit darin, dass vor allem die externe Validität als eine Hürde für Fallstudien betrachtet und die unzureichende Generalisierbarkeit als Schwäche angesehen wurde.

⁵⁸³ Vgl. Steinke 2004, S. 319-321.

⁵⁸⁴ Die Werke dieser drei Autoren wurden in der vorliegenden Dissertation bereits vielfach für die Methodikauswahl herangezogen und sollen daher Beachtung finden.

⁵⁸⁵ Häder 2006, S. 109.

⁵⁸⁶ Vgl. Diekmann 2004, S. 216 f.

⁵⁸⁷ Vgl. Diekmann 2004, S. 224; Häder 2006, S. 114 f.; Schnell/Hill/Esser 1999, S. 149.

⁵⁸⁸ Vgl. Lamnek 2005; Roth/Heidenreich/Holling 1999, S. 253.

⁵⁸⁹ Yin 2003, S. 36.

Jedoch führt Yin an, dass Fallstudien nicht auf statistischer Generalisierung (statistical generalization) sondern auf analytischer (analytical generalization) beruhen.⁵⁹⁰

Mayring empfiehlt für die qualitative Forschung sechs Gütekriterien.⁵⁹¹ Dabei bleibt offen, inwiefern es sich bei den Gütekriterien um Zielvorgaben handelt oder diese als grundlegende Schritte eines jeden empirischen Forschungsprozesses zu betrachten sind.⁵⁹² Dennoch sollen die Gütekriterien kurz aufgezählt und erläutert werden:

- **Verfahrensdokumentation:** Die qualitative Forschung erfordert eine detaillierte Dokumentation des Vorgehens und Vorverständnisses, um intersubjektiv verifizierbar zu sein.
- **Argumentative Interpretationsabsicherung:** Die umfangreichen Interpretationen müssen ebenfalls intersubjektiv nachvollzogen werden können, um Willkür oder Beliebigkeit der Interpretation als Vorwurf zu vermeiden.
- **Regelgeleitetheit:** Dies scheint Mayring von besonderer Wichtigkeit, denn auch die qualitative Forschung muss eine systematische Verfahrensweise und Materialbearbeitung wählen.
- **Nähe zum Gegenstand:** Als methodologisches Grundprinzip wird im Rahmen der Nähe zum Gegenstand, d.h. die Arbeit im Feld statt im Labor, zu überprüfen sein, ob qualitative Forschung auf die natürliche Lebenswelt der Betroffenen gerichtet ist und deren Relevanzsystem integrieren konnte.
- **Kommunikative Validierung:** Dieses Gütekriterium kann als Rückkopplung der Interpretationsergebnisse an die Befragten kritisch bewertet werden.⁵⁹³ Mayring betrachtet dies jedoch als konstruktive Möglichkeit der Absicherung und Relevanzanalyse der Ergebnisse im Dialog und meint die Kontrolle der Ergebnisse durch den Beforschten selbst.
- **Triangulation:** Als weit gefasstes Gütekriterium vereint dieses verschiedene Methoden, Datenquellen etc., um einen Forschungsgegenstand umfassender und detaillierter zu begreifen. Dabei kann zwischen Datentriangulation, Forschertriangulation, Theorietriangulation und Methodentriangulation differenziert werden.⁵⁹⁴

Steinkes Konzept beinhaltet die nachfolgenden sieben Kriterien, die zwar nicht alle, aber möglichst zahlreich eingehalten sein müssen, um das Ergebnis bewerten zu können.⁵⁹⁵

⁵⁹⁰ Vgl. Yin 2003, S. 34-37.

⁵⁹¹ Vgl. Mayring 2002, S. 144-148.

⁵⁹² Vgl. Lamnek 2005, S. 148.

⁵⁹³ Siehe Heinze/Loser/Thiemann 1981, S. 35.

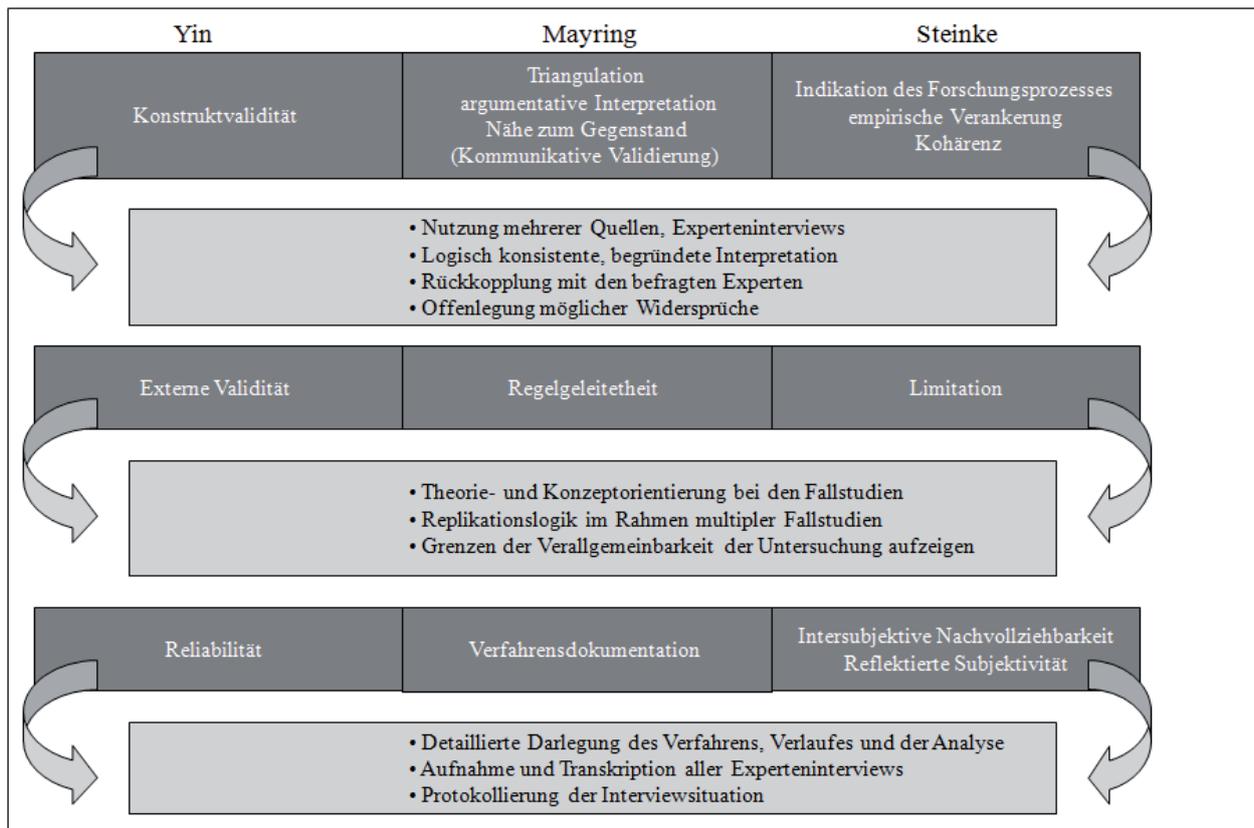
⁵⁹⁴ Vgl. Denzin 1978b, S. 28 f.; Lamnek 2005, S. 158 f.

⁵⁹⁵ Vgl. Steinke 2004, S. 324-331.

- **Intersubjektive Nachvollziehbarkeit:** Die Dokumentation des Forschungsprozesses muss gewährleistet sein, welche das Vorverständnis genauso umfasst wie die Wahl der Erhebungstechnik, die Transkription der Interviews oder auch die Auswertungsmethode. Dies ermöglicht den Forschungsprozess zu verfolgen, zu verstehen und zu evaluieren.
- **Indikation des Forschungsprozesses:** Für das Erhellen der Gegenstandsangemessenheit ist die Auswahl der qualitativen Forschung und der speziellen Methode auszuführen.
- **Empirische Verankerung:** Das Entwickeln und Überprüfen von Theorien, die in den empirisch gewonnen Daten begründet sind und zur Erlangung neuer Erkenntnisse führen sollten.
- **Limitation:** Die Prüfung der Verallgemeinerbarkeit der entwickelten Theorie.
- **Kohärenz:** Auch wenn sich offen bleibende Fragen und widersprüchliche Ergebnisse zeigen, sollten diese im Rahmen einer in sich konsistenten Theorie erfolgen und aufgedeckt werden.
- **Relevanz:** Die Beurteilung des Nutzens der Ergebnisse.
- **Reflektierte Subjektivität:** Reflexion der konstituierenden Forscherrolle.

Abbildung 22 demonstriert wie die Gütekriterien der drei aufgeführten Autoren, die zunächst stark zu variieren scheinen, Kombinationsmöglichkeiten sowie Überschneidungen aufweisen und im Rahmen dieser Arbeit erfüllt werden. Dass die transkribierten Interviews aus Gründen der Anonymität und des Platzmangels in dieser Arbeit nicht vollständig abgedruckt werden können, birgt deutliche Schwächen. Dies bezieht sich beispielsweise darauf, dass beeinflussende Interviewerlenkungen nicht aufgedeckt werden können, und zudem der Leser ohne entsprechende Auflistung auf die adäquate Expertenauswahl vertrauen muss. Das bereits ausführlich beschriebene Vorgehen soll diese Schwäche jedoch mindern und die Kompetenz des Forschers belegen.

Abbildung 22: Erfüllung der Gütekriterien nach Yin, Mayring und Steinke



Quelle: Eigene Darstellung

4.5 Datenbasis der vorliegenden Untersuchung

Die Forschungsmethodik konnte ausführlich erläutert und begründet werden. Die praktische Umsetzung stellte den nächsten Schritt dar. Dieser konnte ohne Abweichungen vom theoretischen Konzept ausgeführt werden. Im Folgenden gilt es daher, die verwendete bzw. generierte Datenbasis mittels der Dokumentenanalyse und der Interviewdurchführung zu spezifizieren, da sie für die nachfolgenden Kapitel fünf und sechs dieser Arbeit Verwendung findet.

4.5.1 Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Dokumentenanalyse konnten Veröffentlichungen aller Art zu der Thematik erfasst und bezüglich ihrer Nutzbarkeit ausgewertet werden, wobei die Entscheidung für die weitere Verwendung erst nach Prüfung der zu Grunde liegenden u.a. Methodik oder Neutralität getroffen wurde. So konnte auf eine breite Datenbasis zurückgegriffen werden, die allerdings stark zwischen den Standards variierte. Hinzugezogen wurden Bücher, Artikel in einschlägigen Zeitschriften, Studien verschiedener Institute, aber auch von den einzelnen Organisationen und Unternehmen zur Verfügung gestellte interne Dokumente wie Zertifizierungsberichte oder Sit-

zungsprotokolle. Ebenfalls erfolgte die Teilnahme an Messen und Symposien, die zusätzliche Informationen generierten. Jegliches verwendetes Material ist im Quellenverzeichnis vermerkt nicht alle Daten sind allerdings frei zugänglich.

4.5.2 Interviewdurchführung

Für die Arbeit wurden 53 Interviews durchgeführt, bei denen die durchschnittliche Interviewdauer knapp eine Stunde betrug. Die Interviews fanden über einen Zeitraum von etwa einem Jahr statt. Als Experteninterviews konzipiert, waren die Interviewpartner im Vorfeld selektiert oder während der Interviewphase zusätzlich berücksichtigt worden. Diese wurden telefonisch oder per e-Mail über die Befragung und das Vorhaben informiert sowie um eine Beteiligung gebeten. Dies beinhaltete die Zustimmung zur Aufnahme des Gespräches (mittels eines digitalen Diktiergeräts) und seiner Transkription. Lediglich in einem der Interviews durfte kein Aufzeichnungsmedium verwendet werden, stattdessen erfolgte die handschriftliche Protokollierung. Befragt wurden die Teilnehmer der Wertschöpfungskette der einzelnen Standards: die standardsetzende Organisation selbst, zertifizierte Unternehmen, nicht zertifizierte Unternehmen – die sich gegen den zu untersuchenden Standard und vielleicht für einen Konkurrenzstandard entschieden hatten – Wissenschaftler, NROs, Gewerkschaften, Zertifizierer, Verbände etc.. Der Endkunde war nicht Zielobjekt der Befragung und wurde daher nicht inkludiert. Der Fokus lag auf deutschen Beteiligten, allerdings wurden darüber hinaus Akteure im Ausland wie z.B. Portugal, Schweiz, Brasilien, Großbritannien oder Frankreich befragt, wenn es für die Untersuchung notwendig wurde. Dies betraf insbesondere Produzenten oder war durch die Entwicklungsgeschichte des Standards bedingt. Insgesamt wurden pro einstündigem Interview bis zu 18 Seiten Interviewmaterial generiert. Alle personen- oder unternehmensbezogenen Daten wurden anonymisiert. Ein kurzes Postskriptum schloß sich jedem Interview an, welches Besonderheiten des Gespräches oder der Interviewsituation festhält. Aufgrund der divergierenden Standards und Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen, war es notwendig die Grundstruktur des Fragebogens entsprechend anzupassen, wodurch unterschiedliche Leitfäden zu entwickeln waren. Indes wurde berücksichtigt, dass ähnliche Interviewleitfäden für die Interviews mit Experten aus ähnlichen Bereichen herangezogen wurden, um einen möglichst hohen Grad an Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Zwar war eine zeitliche und materielle Beschränkung notwendig, die genannte Fallzahl an Interviews mit verantwortlichen Personen ist für die Datenbasis jedoch als ausreichend anzusehen, um generalisierbare Aussagen treffen zu können. Dabei variiert die Anzahl zwischen den Standards und war durch diese selbst bedingt. Während der FSC und MSC es sinnvoll erschienen

ließen zur Datengenerierung weitere Interviews zu führen bis keine neuen Aspekte genannt wurden, offenbarte sich beim 4C und FLP eine rasche Sättigung. Auch die Breite der Expertenbasis und deren geringere Bereitschaft zu einem Gespräch bedingte die Abweichung in der Interviewanzahl. Die Ursachen dafür liegen in verschiedenen Aspekten begründet, die in Kapitel fünf deutlich werden. Aus Verständnisgründen sollen sie im Folgenden kurz exemplarisch angeschnitten werden. Im Falle des 4C ist es die recht monopolistische Struktur des Kaffeesektors und die erst kurze Lebensdauer des Standards. Dies beschränkt die derzeitigen Anwender und die damit verbundenen Erfahrungen. Im Falle des FLP ergab sich wenig Bereitschaft von Expertenseite, besonders Floristen waren kaum zu Gesprächen bereit und konnten lediglich über bestehende Kontakte motiviert werden. Der FLP unterliegt einer starken Konkurrenzsituation und einem Umbruch, weist zudem mangelnde Präsenz und Bedeutung auf, womit das Desinteresse zum Teil erklärbar ist. Gleichzeitig zeigt sich eine recht homogene Einstellung seitens der Akteure, so dass rasch eine Sättigung an Informationen bei den Gesprächen erreicht wurde. Die Auflistung der geführten Interviews erfolgt in Abbildung 23. Die Trennung nach den einzelnen Standards wird deutlich dargelegt.⁵⁹⁶ Parallel dazu wird zudem eine Trennung nach entsprechender Organisation angeboten. Auf Grundlage dieser Interviews und der Dokumentenanalyse⁵⁹⁷ werden die vier ausgewählten Standards in Kapitel fünf zunächst einzeln analysiert.

⁵⁹⁶ Insgesamt wurden 53 einzelne Interviews über alle Standards hinweg geführt. Einige Interviewpartner gaben aber Informationen zu zwei Standards, so dass die Auflistung in der Tabelle 57 Positionen enthält.

⁵⁹⁷ Siehe Anhang fünf dieser Arbeit für einen Auszug aus der durchgeführten Inhaltsanalyse nach Mayring.

Abbildung 23: Übersicht geführter Interviews

Standard	Anzahl befragter Experten			
FSC	20			
MSC	19			
FLP	9			
4 C	9			
Art des Experten	FSC	MSC	FLP*	4C*
Produzenten/Verbände	3	4	2	1
Unternehmen zert./ nicht zert. (Chain of Custody)	8	7	2	2
Zertifizierer	3	1	2	2**
NROs	1	2	1	2
Standardsetzende Organisationen	4	2	1	1
Wissenschaft	1	3	1	1

Quelle: Eigene Darstellung

* Zwei befragte Zertifizierer und eine NRO gaben Auskunft sowohl zum FLP als auch 4C. Ein Zertifizierer informierte sowohl über den FSC als auch den MSC.

** Beim 4C handelt es sich nicht um einen Zertifizierungs- sondern einen Verifizierungsstandard,⁵⁹⁸ dennoch soll aus Gründen der Vereinheitlichung und zur besseren Übersicht die Tabelleneinteilung belassen werden.

⁵⁹⁸ Bei einer Verifizierung handelt es sich um jegliche Formen der Überprüfung zur Einhaltung bestimmter Anforderungen, während Zertifizierungen von akkreditierten Zertifizierungseinheiten durchgeführt werden und die Erfüllung von Standardanforderungen kontrollieren.

5 Darstellung ausgewählter Standards

Für die Analyse der Standards in Hinblick auf die Institutionalisierung wird es zunächst notwendig, diese im Rahmen einer historischen Beschreibung seit ihren Anfängen bis zum aktuellen Zeitpunkt zu erfassen.⁵⁹⁹ Die Schwierigkeit liegt darin begründet, den exakten Ursprung eines solchen Institutionalisierungsprozesses zu identifizieren. Auf Basis von Veröffentlichungen zu den einzelnen Standards sowie darüber hinaus gehender Informationen wird der Versuch unternommen, eine willkürliche Eingrenzung zu vermeiden. Somit werden nachfolgende Gliederungspunkte verfolgt:

- Die Vorgeschichte,
- Gründung und Entwicklung,
- kritische Betrachtung sowie
- Erwartungen und Effekte.

Auf die methodischen Erläuterungen des Kapitels vier verweisend, wurden nach Yin vier Standards ausgewählt, da multiple Fallstudien die Generalisierbarkeit der Aussagen erhöhen, womit bereits die Erklärung gegen die Betrachtung eines einzelnen Falles gegeben ist. Gleichzeitig begrenzen finanzielle und zeitliche Verfügbarkeiten den Untersuchungsumfang auf vier branchenabhängige Verhaltensstandards, deren Auswahl im Folgenden kurz begründet werden soll.

Für die Untersuchung werden der FSC, MSC, FLP sowie 4C herangezogen, die in ihrem Wirkungsbereich jeweils eine ausschlaggebende Position einnehmen. Der FSC existiert bereits seit dem Jahr 1993 und ist auf globaler Ebene das einzig anerkannte Zertifizierungssystem im Bereich der nachhaltigen Forstwirtschaft,⁶⁰⁰ wodurch er sich für diese Untersuchung besonders eignet. Als weiteres Auswahlkriterium sind seine relativ zügige Diffusionsgeschwindigkeit und die spezielle Konkurrenzsituation zu einem noch einzuführenden Standard zu nennen. Seine Beeinflussung anderer Zertifizierungsstandards begrenzt sich nicht nur auf den Forstbereich,⁶⁰¹ sondern kann ebenfalls für die Fischwirtschaft im Rahmen des MSC konstatiert werden. Damit sind bereits zwei der zehn bedeutendsten Umweltaspekte in Form der Ozeane und Fischerei sowie der Forstwirtschaft aufgegriffen.⁶⁰² Der MSC soll jedoch nicht lediglich als Imitation betrachtet werden. Vielmehr wurde er einige Jahre später mit dem Versuch konzipiert, als Schwächen betrachtete Punkte des FSC zu verbessern, weshalb er ebenfalls in die Betrachtung einfließt. Beide Standards unterscheiden sich zudem wesentlich in ihren Gründungsakteuren, wodurch ihr Her-

⁵⁹⁹ Siehe dafür Berger/Luckmann 1977; Fligstein 1985; Walgenbach 2000.

⁶⁰⁰ Vgl. Altwegg/Meier 2008, S. 10; Kammerschen 2003, S. 144.

⁶⁰¹ Vgl. Washburn/Miller 2003.

⁶⁰² Vgl. Esty/Winston 2006, S. 33.

anziehen bereits interessante Aspekte für die Untersuchung zugrunde legt. Sowohl der FSC als auch der MSC wurden mit Hilfe des WWF auf den Weg gebracht, wobei der MSC mit dem Rückhalt eines multinationalen Unternehmens konzipiert wurde und damit die direkte Zusammenarbeit zwischen einer NRO und einem Unternehmen repräsentiert. Im Gegensatz dazu wurde der FLP nahezu zeitgleich mit Hilfe von Verbänden und mehreren NROs initiiert und ist das älteste öko-soziale Blumenlabel in Deutschland sowie Österreich, welches eine turbulente Entwicklungsgeschichte aufweist und starker Konkurrenz unterliegt. Sein Fortbestand als eigenständiger Standard ist jedoch ungewiss. Der 4C stellt als Verifizierungsstandard eine Besonderheit dar, die durch sein erst junges Bestehen und die Zusammensetzung beteiligter Gründungsmitglieder noch verstärkt wird. Anhand dieser knappen und innerhalb der nachfolgenden Unterkapitel weiter auszuführenden Gemeinsamkeiten sowie Differenzen lässt sich das Heranziehen der genannten Standards bereits veranschaulichen, um die in Kapitel eins dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen zu eruieren. Ein weiteres grundlegendes Entscheidungskriterium für die genannten vier Standards war zudem ihre Bedeutung für den deutschen Raum und die von hier ausgehende Entwicklungsinitiative. Ferner waren die umsetzenden Organisationen an einer Zusammenarbeit stark interessiert und unterstützten den Kontakt mit den zu interviewenden Stakeholdern, wodurch sowohl die Informationsversorgung als auch der Zugang zum Feld gewährleistet werden konnten.

5.1 Forest Stewardship Council

Als in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts die fortschreitende Zerstörung von Tropenwäldern in den Fokus der Öffentlichkeit geriet, verfehlte der westeuropäische Versuch, das Problem mittels Boykott jeglicher Tropenhölzer zu lösen, den gewünschten Erfolg. Vielmehr wurden die damit verbundenen Umsatzeinbrüche von den Erzeugerländern durch die Erschließung neuer Märkte in Asien kompensiert.⁶⁰³ Um diese Verschiebung künftig zu vermeiden und stattdessen einen positiven Anreiz für die Produktionsländer zu schaffen, wurde anstelle eines Verbotes der kommerziellen Nutzung von Tropenhölzern, verstärkt die freiwillige Zertifizierung und Normenfestlegung für die nachhaltige Waldbewirtschaftung in Betracht gezogen. Ein starkes Engagement zeigten vor allem enttäuschte Regierungs- und Nichtregierungsinitiativen. Doch auch wichtige Holzproduzenten und Händler realisierten im Rahmen ihrer Zukunftssicherung die Bedeutung der Kennzeichnung ihres Holzes als „nachhaltig bewirtschaftet“.⁶⁰⁴ Aus dieser Idee heraus resultierte die Gründung des FSC, mit dem Ziel weltweit die sozial, ökologisch und ökonomisch vertretbare Waldbewirtschaftung zu fördern.

5.1.1 Die Vorgeschichte

Im Rahmen der dargelegten Situation ebneten insbesondere drei Initiativen den Weg für das Konzept des FSC: Friends of the Earth (FoE), die Ecological Trading Company (ETC) und die Wood Workers Alliance for Rainforest Protection (WARP).⁶⁰⁵

Die große NRO FoE in Großbritannien zielte auf die Entwicklung einer Möglichkeit ab, die Bewahrung der Wälder mit dem Handel zu verbinden, wofür die Nutzung der Marktkräfte zugrunde gelegt wurde. Ende der 80er Jahre veröffentlichte FoE den „Good Wood Guide“ und vergab das „Seal of Approval“ an Unternehmen für die Verwendung nachhaltig bewirtschafteten Holzes. Als Schwächen dieser Richtlinien zeigten sich die fehlenden Spezifikationen für die Messung von Nachhaltigkeit oder die Identifikation annehmbarer Holzquellen. In Zusammenarbeit mit beispielsweise dem Oxford Forestry Institute in Person von Synnott⁶⁰⁶ und dem britischen Wirtschaftsministerium wurde ein Entwurf mit Mechanismen für die Identifizierung und dem Monitoring von Wäldern und Unternehmen erstellt. Darin waren bereits zahlreiche Elemente enthalten, die das spätere FSC Programm beinhalten sollte: Kennzeichnung, Dokumentation und

⁶⁰³ Vgl. Bauske et al. 2000, S. 5 f.

⁶⁰⁴ Vgl. Bass et al. 2001, S. i.

⁶⁰⁵ Vgl. Synnott 2005, S. 8.

⁶⁰⁶ Synnott sollte 1994 der erste Geschäftsführer (Executive Director) des FSC werden.

Rückverfolgbarkeit sowie die Analyse guten Forstmanagements. Im weiteren Verlauf bemühte sich die FoE mit diesem Entwurf um die Gewinnung der internationalen Tropenholzorganisation, im englischen als International Timber Trade Organisation (ITTO) bezeichnet und zuständig für die Zusammenarbeit der tropenholzerzeugenden und -verbrauchenden Länder. Jedoch konnte die ITTO für das Instrument der Zertifizierung und des Labellings zur Verbesserung tropischen Forstmanagements nicht zur Zufriedenheit der FoE erreicht werden. Stattdessen wurde umso deutlicher, dass politische Kompromisslösungen die Handlungsfähigkeit einschränkten.⁶⁰⁷

Die ETC war ebenfalls mit dem Problem konfrontiert, glaubwürdige Quellen für den Bezug von nachhaltig bewirtschaftetem Holz auszumachen. Die Idee des damaligen Direktors Kwisthout war die einer unabhängigen Organisation für die Standardsetzung, der Überwachung und der Überprüfung der Rohstoffquellen, wozu er u.a. den WWF Großbritannien in die Diskussion einband.⁶⁰⁸ Im Rahmen der Gründungskonferenz der WARP präsentierte die ETC diesen neuen Gedanken. Es wurde eine Certification Working Group (CWG) eingerichtet, deren Aufgabe die Vorschlagsentwicklung für ein solches System war. Vermutlich durch zahlreiche 1991 stattfindende Demonstrationen von Rainforest Aktionsgruppen oder der FoE gegen Händler von Holzprodukten motiviert, begannen in Großbritannien einige Unternehmen ihre Beschaffungsstrategien zu überdenken. B&Q, eine Baumarktkette in Europa, sowie seine zwei starken Wettbewerber Texas Homecare und Homebase reagierten mit dem Versprechen, den Verkauf nicht nachhaltig bewirtschafteten tropisches Holzes einzustellen.⁶⁰⁹ Allerdings bemängelte B&Q daraufhin, dass bereits vorher Versuche bestanden hätten mit FoE einen konstruktiven Dialog einzugehen.⁶¹⁰ B&Q unterstützte 1991 finanziell ein Projekt, das Gelder vom WWF erhalten hatte, und setzte sich öffentlich für die Zertifizierung als Kontrollinstrument ein. Ende des gleichen Jahres begannen weitere englische Firmen sich öffentlich dafür auszusprechen, Holz nur noch von gut bewirtschafteten Wäldern zu beziehen. Durch strikte Beschaffungsrichtlinien der Unternehmen wie B&Q wurde dies an die Wertschöpfungskette weitergegeben, womit sich eine Vielzahl von Zulieferern daran orientieren musste. So ging gerade von Großbritannien ein starker Impuls aus.⁶¹¹ Allerdings setzten sich gleichfalls zahlreiche Firmen gegen die Idee ein, wobei u.a. die nicht mögliche Rückverfolgbarkeit und Überwachung der Forstprodukte vom Wald als Argument angeführt wurden. Von einigen Akteuren wurde Kritik am FSC formuliert,

⁶⁰⁷ Vgl. Pearce 1993, <http://www.newscientist.com/article/mg13818671.500-tropical-countries-veto-rainforest-protection-scheme-.html>, Stand 07.10.2008; Poore 2003, S. 69 f.

⁶⁰⁸ Vgl. Synnott 2005, S. 10.

⁶⁰⁹ Vgl. Bendell/Murphy 2000, S. 69.

⁶¹⁰ Vgl. Knight 1992, S. 15.

⁶¹¹ Gespräch mit Salvador, FSC International am 21.08.2008 in Bonn.

da dieser zu keinem bestehenden institutionellem System wie der ISO gehörte, was ihnen geläufig war. Doch das Interesse seitens der Händler und Erzeuger stieg. In Amerika begann die Rainforest Alliance als erste NRO mit der Forstzertifizierung und führte eine third party Zertifizierung von Forstmanagement in Java (Indonesien) durch. Weitere Zertifizierungsorganisationen folgten diesem Beispiel.⁶¹²

1990 wurde innerhalb der CWG der Ruf nach einem transparenten, freiwilligen System mit globaler Gültigkeit immer lauter, wofür der Name des International Forest Stewardship Consortiums vorgeschlagen wurde. Auf der Konferenz 1991 in San Francisco befassten sich die 17 Teilnehmer, u.a. Sullivan vom britischen WWF⁶¹³ und Kwisthout, mit den Inhalten der Forest Stewardship Satzung, der sich alle Zertifizierungsgruppen durch Unterzeichnung verpflichten konnten. Es wurde zudem deutlich, dass die neue Organisation nicht selber zertifizieren, sondern für die Standardsetzung und Evaluierungskriterien von Forstpraktiken zuständig sein sollte. Hierbei kamen alle Elemente zusammen, die von der FoE, der ETC und der WARP bereits diskutiert worden waren. Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde aufgrund seiner Ambiguität vermieden. Im gleichen Jahr entwickelte Kwisthout die erste Version des Forest Stewardship Standards, wobei weitere Entwürfe in den folgenden Jahren eingereicht und überarbeitet wurden. Des Weiteren wurde ein Entwurf, der als „Draft Principles and Criteria for the Forest Stewardship Council“ bezeichnet wurde und 12 Prinzipien enthielt, entwickelt. Davon bezogen sich neun auf das Forstmanagement und drei auf die FSC Politik. Durch weltweite Konsultationen z.B. in der Schweiz, Ecuador, Brasilien, Kanada, Schweden oder Großbritannien, sollte Unterstützung für das Konzept gewonnen, aber auch Vorschläge und Informationen generiert werden. In diesen Ländern sollten sich später die ersten nationalen Standards entwickeln. Mit dem folgenden Treffen 1992 in Washington D.C. (USA) begann bereits die Auflösung der CWG und die Einführung eines neuen Namens, der allerdings noch nicht vollständig verfestigt war: FSC Working Group, FSC Founding Group und FSC Charter kursierten. Mit 43 Teilnehmern aus zehn Ländern, inklusive fünf tropischer Länder, wurden der dritte Entwurf der FSC Charter und Statuten, der vierte Entwurf des Forest Stewardship Standards sowie der erste Entwurf eines „Operations Manual for a Forest Management Evaluation and Certification System“ diskutiert. Kernpunkt war die Wahl offizieller Vertreter sowie die Namensfestlegung, die in „The Interim Board of the FSC Founding Group“ mündete. Allerdings verflüchtigte sich der Name bald zu „Interim Board of the Fo-

⁶¹² Vgl. Synnott 2005, S. 35 f.

⁶¹³ Sullivan sollte später im Board of Directors des FSC tätig sein. Weitere Akteure sollen nicht aufgezählt werden. Allerdings zeigt dies bereits die frühe Involvierung entscheidender Beteiligter bei der Entwicklung des FSC, die im Rahmen der Organisation Schlüsselpositionen einnahmen.

rest Stewardship Council“. Das Treffen beschloss die Notwendigkeit regionaler Konsultationen weltweit, nationaler Zertifizierungsstandards basierend auf den FSC Prinzipien sowie die Einrichtung einer Generalsversammlung. Sechs Arbeitsgruppen bearbeiteten die Themen (1) Finanzen, (2) Mitgliedschaft und Satzung, (3) Prinzipien und Kriterien, (4) Konsultationsprozesse, (5) Kommunikation und (6) Monitoring. Bereits während dieser Zusammenkünfte wurden kontroverse Debatten geführt. Vor allem die Beteiligung von ökonomisch bzw. kommerziell interessierten Parteien war umstritten. Greenpeace, FoE und ProRegenwald verließen den FSC, entschieden sich aber später doch für eine weitere Teilnahme.⁶¹⁴ Lediglich das gemeinsame Ziel einigte die Gruppen.

Bis zur Gründungsversammlung wurde festgehalten, dass sowohl soziale, ökonomische als auch ökologische Aspekte zu berücksichtigen sowie Wälder borealer, gemäßigter und tropischer Wälder einzubeziehen und allgemein gültige Prinzipien zu entwickeln seien, welche lokaler Anpassung unterliegen müssten. Gleichermaßen sollten sich natürliche Wälder als auch Plantagen darin wieder finden. Eine offene Beteiligung zur Gründungsversammlung gab es nicht. Begründet wurde dieser Schritt durch die Vermeidung von Dominanz einzelner Interessensgruppen, Personen oder Organisationen, die am Besten in der Lage seien die Ausgaben aufzubringen. Demnach erfolgte die selektive Einladung mit dem Ziel eine Balance zwischen Interessen der Wälder tropischer, gemäßigter und borealer Regionen herzustellen sowie zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Interessen.⁶¹⁵ Die Einladung involvierte 134 Personen berücksichtigend, dass nur eine begrenzte Anzahl der Teilnehmer über das Kapital der Organisation eingeladen werden konnte. Die Priorität wurde auf NROs aus tropischen Ländern gelegt.⁶¹⁶ Weitere Teilnehmer waren u.a. verschiedene Regierungsvertreter, zahlreiche Industrievertreter, Zertifizierungsorganisationen und Wissenschaftler.⁶¹⁷

5.1.2 Gründung und Entwicklung des FSC

Bereits vor der Gründungsversammlung veröffentlichte die deutsche NRO Rettet den Regenwald einen Bericht mit dem Titel „The Forest Stewardship Council Aims and Principles and Criteria: A Critical Examination Predicting Its Failure“, worin beispielsweise unzureichende Schutzmaß-

⁶¹⁴ Vgl. Murphy/Bendell 1997, S. 110.

⁶¹⁵ Vgl. Synnott 2005, S. 12-15.

⁶¹⁶ Die Verteilung der Anwesenden zeigt ein Ungleichgewicht: USA (37), Brasilien (16), Kanada und Großbritannien (je 13), Malaysia (6), Papua-Neuguinea, Peru und Schweden (je 5), Mexiko (4), Costa Rica, Ecuador, Deutschland, Ghana, Niederlande und Schweiz (je 3), Kolumbien und Salomoninseln (je 2), Argentinien, Bolivien, Honduras, Indonesien, Japan, Nigeria, Philippinen, Venezuela (je 1). Vgl. Synnott 2005, S. 22.

⁶¹⁷ Vgl. Laschefski 2002, S.135.

nahmen kritisiert wurden. Darüber hinaus war die Gründungsveranstaltung von Diskussionen durchsetzt. Nach ihrem Beginn beschwerten sich einige Teilnehmer über die Zusammensetzung der Versammlung und den Entscheidungsprozess. Erneut wurde, insbesondere seitens der NROs, die Problematik der Beteiligung kommerzieller Interessen angeführt. Diese befürchteten die Dominanz der Wirtschaft und dadurch bedingt eine Aufweichung des Standards. Im weiteren Verlauf mäßigten sich die Ansichten, nachdem die Bedeutung der Industrie für das Vorhaben deutlich wurde. Obwohl nicht alle Beteiligten abstimmten, verließen zumindest keine die Versammlung.⁶¹⁸ 1993 wurde der FSC in Toronto (Kanada) gegründet.

„During the course of these negotiations, the overwhelming majority of timber companies and a great number of environmental groups opted not to join in this effort, while other groups and companies dropped out because of their disappointment with the way things were developing (namely, because the criteria were becoming too stringent for some companies or too weak for some NGOs to accept).“⁶¹⁹ Dennoch führte der FSC seine Arbeit fort. Bereits im Jahr 1994 wurde Mexiko aus geo-politischen Gründen als Hauptsitz der Organisation ausgewählt.⁶²⁰ Kriterien wie eine gute Infrastruktur, der Bezug zu forstlichen Aktivitäten sowie ein angenehmer Ort für die Belegschaft samt Angehöriger wurden zugrunde gelegt. Ebenso sollten erste Vorurteile widerlegt werden, dass der FSC als nördliche Initiative gemäßigten Forst vorantreiben wolle. 1994 wurde Synnott als erster Geschäftsführer eingesetzt und übernahm den Aufbau der Organisation in Oaxaca (Mexiko), woraufhin der FSC 1996 seine Registrierung als Verein in Oaxaca und die öffentliche Markteinführung des FSC Warenzeichens vollzog.⁶²¹ Kurz zuvor erfolgte die Akkreditierung der vier Zertifizierungsorganisationen Rainforest Alliance, Société Générale de Surveillance (SGS), Scientific Certification Systems Inc. (SCS) und der Soil Association. Deren bereits frühzeitig zertifizierten Wälder hatten als Grundlage für die Bewertung der Zertifizierungsprozesse für den FSC und auf diese Weise der Entwicklung des FSC Akkreditierungssystems gedient.⁶²²

Durch das Engagement verschiedener Initiativen, wie dem WWF u.a. in Belgien, Deutschland, Frankreich, Spanien und Großbritannien, oder Greenpeace in Brasilien und Russland sowie der FoE in den Niederlanden stieg das Interesse an zertifizierten Produkten an. Dabei unterschied sich die Haltung der Industrie gegenüber der Zertifizierung wesentlich in Abhängigkeit vom

⁶¹⁸ Vgl. Synnott 2005, S. 22.

⁶¹⁹ Domask 2003, S.168.

⁶²⁰ Vgl. FSC 1999, S. 11.

⁶²¹ Vgl. Synnott 2005, S. 27.

⁶²² Entscheidung des siebten Board Meetings vom 25.-27. August 1995 in London. Vgl. FSC 1999, S. 4.

Versorgungsaspekt der verschiedenen Länder. In Frankreich, Deutschland und den USA, die einen signifikanten Grad der Selbstversorgung bereitstellen konnten, gewann Zertifizierung nur langsam an Ansehen. Hingegen wurde die Zertifizierung in importabhängigen Ländern, wie Belgien, den Niederlanden oder Großbritannien, sowie exportstarken Staaten, wie Kanada, Finnland und Schweden, schnell akzeptiert. Das besondere Merkmal des FSC, nämlich die Bildung nationaler Arbeitsgruppen, die die FSC Kriterien entsprechend der Gegebenheiten des Landes anpassen sollten, förderte die Entwicklung dieser Gruppen vor allem in den Ländern, die bereits nationale Konsultationen erfahren hatten. Diese sind vom FSC International unabhängig und stellen eigene Mitarbeiter, Finanzpläne und Projekte auf der Basis der allgemeinen FSC Prinzipien und mit Inkludierung der Stakeholder vor Ort. Dazu zählte 1996 die Arbeitsgruppe in Großbritannien, gefolgt von Arbeitsgruppen in Schweden und Belgien 1997, und etwas später den USA und Bolivien.⁶²³ Die deutsche FSC Arbeitsgruppe wurde im Jahr 1997 in Bonn mit 38 Mitgliedern aus Umweltverbänden, Gewerkschaften, Vertretern der Forstwirtschaft und Verbänden der Holzwirtschaft gegründet. 1999 wurde der deutsche FSC Standard „Richtlinien nachhaltiger Forstwirtschaft“ erlassen.⁶²⁴ 2006 begann die Revision des genannten FSC Standards, der 2008 verabschiedet wurde.

2003 wurde der Sitz des FSC verlegt, da ein internationaleres Umfeld die Arbeit mit wichtigen Akteuren erleichtern sollte.⁶²⁵ Die Wahl fiel auf Bonn, wo dem FSC zudem gute Konditionen geboten wurden.⁶²⁶ Ein Jahr später gewann der FSC den Alcan Preis für Nachhaltigkeit.⁶²⁷ 2006 konnte der FSC ebenfalls die International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance „Code of Good Practice Richtlinien“ erfüllen,⁶²⁸ welches die Glaubwürdigkeit für die Setzung von internationalen Umwelt- und Sozialstandards attestiert. International erfolgte eine Überarbeitung der Richtlinien, vornehmlich die Plantagenbewirtschaftung einbeziehend. Diese wurde im Jahr 2008 als erster Entwurf veröffentlicht.⁶²⁹ 2009 vollzog sich die Revision der

⁶²³ Vgl. FSC 1999, S. 7.

⁶²⁴ Vgl. FSC Arbeitsgruppe Deutschland, Waldstandard, <http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/instand.htm>, Stand 10.08.2007.

⁶²⁵ Vgl. Pattberg 2004, S. 158.

⁶²⁶ Gespräch mit Karmann, FSC International am 21.08.2008 in Bonn.

⁶²⁷ Alcan ist ein multinationales Unternehmen aus dem Bereich Aluminium, Verpackung sowie Aluminiumrecycling und vergab erstmalig den Preis 2004.

⁶²⁸ Die International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance ist ein Zusammenschluss von NROs wie z.B. dem FSC und MSC, der Fair-Trade Labelling Organisation, IFOAM oder der Rainforest Alliance. Der „Code of Good Practice for Setting Social and Environmental Standards“ ist die Grundlage der Arbeit und wurde 2004 aufgesetzt. Darin werden Statuten für die Entwicklung von Sozial- und Umweltstandards festgelegt. Seine Statuten rücken ethisch einwandfreie Anbau-, Verarbeitungs- oder Herstellungsverfahren sowie ein moralisch unbedenkliches Vertriebs- und Verbraucherverhalten in den Mittelpunkt.

⁶²⁹ Vgl. FSC Konsultation, http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/Current_consultations/FSC-STD-01-001_V5-0_D1-0_EN_FSC_Principles_and_Criteria.pdf, Stand 22.05.2008.

Prinzipien und Kriterien, wozu alle Mitglieder eingeladen waren, sich mittels des Konsultationsforums zu beteiligen.⁶³⁰ Dabei ist die Revision ein eingeplanter Prozess, der dazu führen soll, dass der FSC Standard als dynamisches Dokument den entsprechenden Gegebenheiten angepasst wird. Zurzeit stellt der FSC Standard das einzige global anzuwendende Zertifizierungssystem für nachhaltige Forstwirtschaft dar.⁶³¹ Als unabhängige, freiwillige Non-Profit-Organisation erfolgt die Finanzierung über Mitgliedsbeiträge, Spenden, durch öffentliche und private Fördermöglichkeiten z.B. im Rahmen von Projekten sowie den Akkreditierungsgebühren der Zertifizierer.⁶³² Der FSC ist allen Interessenten, sowohl Organisationen als auch Unternehmen und Einzelpersonen, zugänglich. Lediglich Regierungen können nicht Mitglieder werden.⁶³³

Die Mitglieder organisieren sich in der Generalversammlung (General Assembly), welche das oberste Entscheidungsorgan des FSC darstellt. Das System ist in drei Kammern eingeteilt, die über das gleiche Stimmrecht verfügen und folgenden Bereichen zugeordnet sind:

- Umwelt (z.B. WWF oder Greenpeace),
- Soziales (Gewerkschaften und Vertreter der betroffenen Bevölkerung) und
- Wirtschaft (Vertreter der nachhaltigen Forstwirtschaft z.B. Waldbesitzer oder große Handelsunternehmen wie Ikea).

Diese Unterteilung war bis 1996 nicht gegeben. Stattdessen verteilte sich ein Viertel des Stimmrechts auf die Wirtschaftskammer und drei Viertel der Stimmrechte auf eine gemeinsame Kammer von Sozial- und Umweltinteressen. Erst durch die Kritik des Handels und der Industrie wurde das Drei-Kammer System eingeführt.⁶³⁴ Jede Kammer ist wiederum in die nördliche und die südliche Unterkammer unterteilt, womit das Stimmrecht gleichberechtigt aufgeschlüsselt ist. Die Beteiligung in den Kammern unterlag seit den Anfängen des FSC einer starken Veränderung. Im Jahr 1997 waren 41,5 Prozent der Mitglieder in der Umweltkammer vertreten, davon circa ein Drittel in der Unterkammer der südlichen Hemisphäre engagiert. Weitere 17 Prozent der Mitglieder fanden sich in der Sozialkammer und 41,5 Prozent in der Wirtschaftskammer. Auch hier lag die Vertretung innerhalb der Unterkammern bei jeweils weniger als einem Drit-

⁶³⁰ Vgl. FSC Newsletter, Ausgabe März 2009, Bringen Sie sich ein: Revision der weltweiten Prinzipien und Kriterien des FSC, www.fsc-deutschland.de/newsletter/205/1274, Stand 02.04.2009.

⁶³¹ Vgl. WWF Wood Group, <http://www.wwfwoodgroup.ch/html/FSC.html>, Stand 01.02.2009.

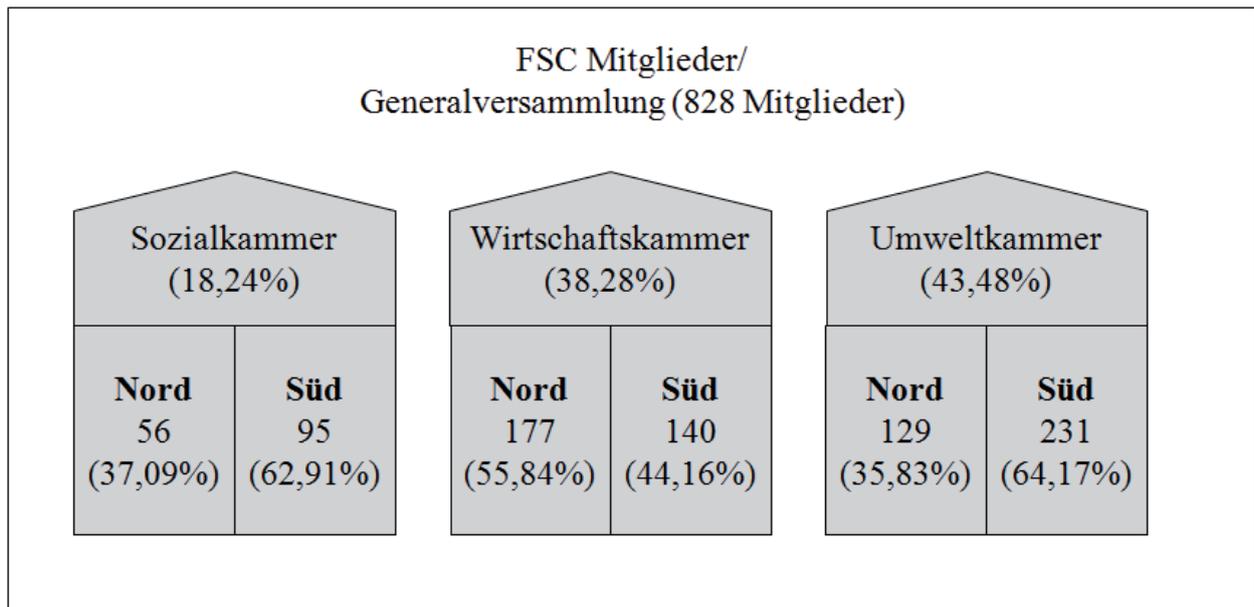
⁶³² Vgl. FSC Arbeitsgruppe Schweiz, http://www.fsc-schweiz.ch/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=4&Itemid=4&lang=de, Stand 10.07.2008. Hinzu kommen noch Projektgelder und Spenden z.B. von der Rockefeller Brothers Foundation oder der Ford-Stiftung. Nur ein geringer Teil der FSC Einnahmen werden über Akkreditierungsgebühren eingenommen. Zuwendungen werden allerdings nur dann akzeptiert, wenn keine Restriktionen an die Gelder gebunden sind. Dies soll die Unabhängigkeit des FSC gewährleisten.

⁶³³ Vgl. Domask 2003, S.169.

⁶³⁴ Vgl. Thornber/Plouvier/Bass 1999, S. 33.

tel.⁶³⁵ Abbildung 24 zeigt die aktuelle Verteilung der Mitglieder innerhalb des Drei-Kammer Systems, womit sich im Zeitverlauf der Anteil in den Hauptkammern kaum, in den Unterkammern jedoch deutlich verändern konnte. Zudem bleibt darauf zu verweisen, dass jede Kammer unabhängig von ihrem prozentualen Anteil ein Drittel des Stimmrechtes besitzt, wodurch beispielsweise die Sozialkammer in der Abstimmung der Umweltkammer gleichgestellt wird.

Abbildung 24: Verteilung der FSC Mitglieder nach Kammern



Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus FSC International, Mitgliederliste, http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/membership_documents/FSC_Membership_List_-_ENG.pdf, Stand 03.04.2010

Geführt wird der FSC vom Vorstand (Board of Directors), der durch die Generalversammlung gewählt wird. Seine neun Mitglieder werden von den Kammern für eine Amtszeit von drei Jahren aufgestellt. In Bonn ist der Geschäftsführer des FSC International tätig und für die Sicherung der legalen Rahmenbedingungen für die operativen Aufgaben zuständig. Im Rahmen eines „FSC Governance Review Process“, der im Jahr 2007 begann, wurden Vorschläge für die Neustrukturierung des FSC eingereicht mit dem Ziel den FSC effektiver zu gestalten, aber auch eine größere Unabhängigkeit der einzelnen Bereiche zu gewährleisten.⁶³⁶

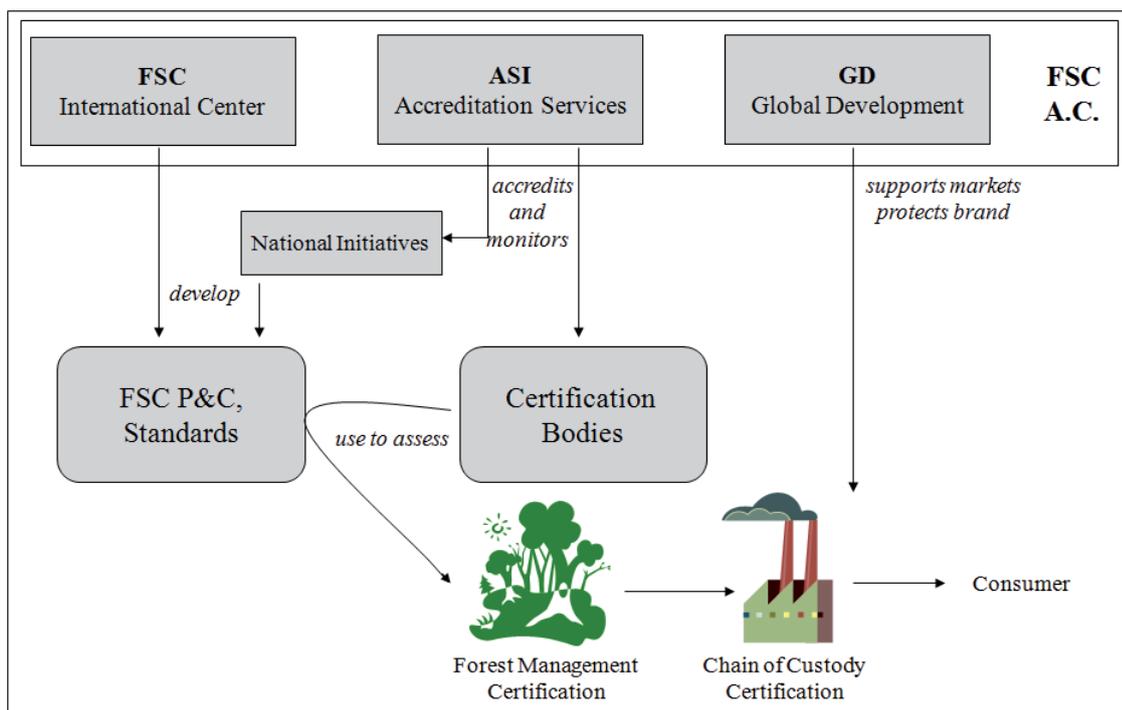
In einer Unterteilung des FSC Netzwerks, welches unter dem Begriff des FSC Asociación Civil (A.C.) zusammengefasst ist, erfolgt die Differenzierung in das FSC International Center (IC), der Accreditation Services International (ASI) und der FSC Global Development (GD) Company. Die Struktur wurde gewählt, um Kontrolle und Setzung der Standards trennen zu können. FSC

⁶³⁵ Vgl. Counsell/Loraas 2002, S. 33.

⁶³⁶ Vgl. FSC International, FSC Governance Review Process. Final Proposals, http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/institutional_documents/FSC_Governance_Paper_2008.pdf, Stand 02.03.2009.

IC in Bonn ist verantwortlich für die Politik und Standards, das Netzwerk, die Finanzmittelbeschaffung und die Stakeholderbeziehungen. Die Akkreditierung von Zertifizierungsorganisationen wird von der 2006 gegründeten ASI übernommen, die ein Zertifikat für fünf Jahre vergeben kann. Während dieser Zeit werden jährliche Kontrollen durchgeführt. Nach dem Ablauf der fünf Jahre findet eine ausgiebige Neuprüfung statt. Das GD verantwortet das Markenmanagement, die Lizenzgebühren und die Markenförderung. Eine vereinfachte Übersicht über die Organisationsstruktur zeigt die Abbildung 25.

Abbildung 25: Aufbau des FSC A.C.



Quelle: FSC International 2008

Um seine Ziele im Sinne einer nachhaltigen Waldwirtschaft zu erreichen, basiert die Arbeit des FSC auf zehn Prinzipien, die die Grundlage des Standards darstellen. Während zu Beginn eine Konzentration auf Umweltfragen erfolgte, bezog der FSC während seines weiteren Bestehens verstärkt auch soziale Aspekte mit ein. In der folgenden Abbildung sind die zehn Punkte aufgeführt, wobei die 56 dazugehörigen Kriterien aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht näher spezifiziert werden:

Abbildung 26: Die zehn Prinzipien des FSC Standards für Forstmanagementeinheiten

Prinzip	Inhalt
1	Einhaltung der Gesetze des entsprechenden Landes und der FSC Prinzipien.
2	Präzisierung und Etablierung langfristiger Besitzansprüche und Nutzungsrechte von Land- und Forstressourcen.
3	Anerkennung legaler und gewohnheitsmäßiger Rechte indigener Gruppen hinsichtlich der Nutzung und Bewirtschaftung von Land, Territorien und Ressourcen.
4	Beibehaltung bzw. Förderung des sozialen und ökonomischen Wohls der Waldarbeiter und der lokalen Gemeinde.
5	Effiziente Nutzung forstlicher Ressourcen.
6	Schutz der Biodiversität und der ökologischen Funktionen des Waldes.
7	Implementierung eines langfristigen Managementplans entsprechend der Betriebsgröße und Bewirtschaftungsintensität des Forstbetriebes.
8	Überwachung und Evaluation der Managementleistung sowie der ökologischen und sozialen Auswirkungen.
9	Besonderer Schutz von Wäldern mit hohem Schutzwert (z.B. Wälder, die gefährdete Flora und Fauna beinhalten).
10	Management von Plantagen gemäß der zuvor genannten Prinzipien. Diese können den Druck auf natürliche Wälder zu reduzieren helfen.

Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus FSC International, Prinzipien und Kriterien, http://www.fsc.org/en/about/policy_standards/princ_criteria, Stand 02.01.2009, eigene Übersetzung

Diese allgemein gehaltenen Formulierungen ermöglichen die notwendige Adaptierung der Indikatoren an waldbauliche und soziale Gegebenheiten durch regionale Arbeitsgruppen. Allerdings verlangt dies Flexibilität individuelle Entscheidungen und Abwägungen von den Arbeitsgruppen, den Zertifizierungsstellen, dem Vorstand und den weiteren Beteiligten. In einem kontinuierlichen Prozess der Revision und Optimierung sind die Kriterien und Indikatoren keine unveränderlichen Gegebenheiten, sondern unterliegen Modifikationen. Prinzip Nummer neun wurde beispielsweise zwischen 1998 und 1999 verändert, Prinzip zehn im Jahr 1999 erst hinzugefügt.⁶³⁷

Möchten Interessenten sich um eine Zertifizierung bewerben, bestehen folgende Möglichkeiten:⁶³⁸

⁶³⁷ Vgl. Dingwerth 2005, S. 189.

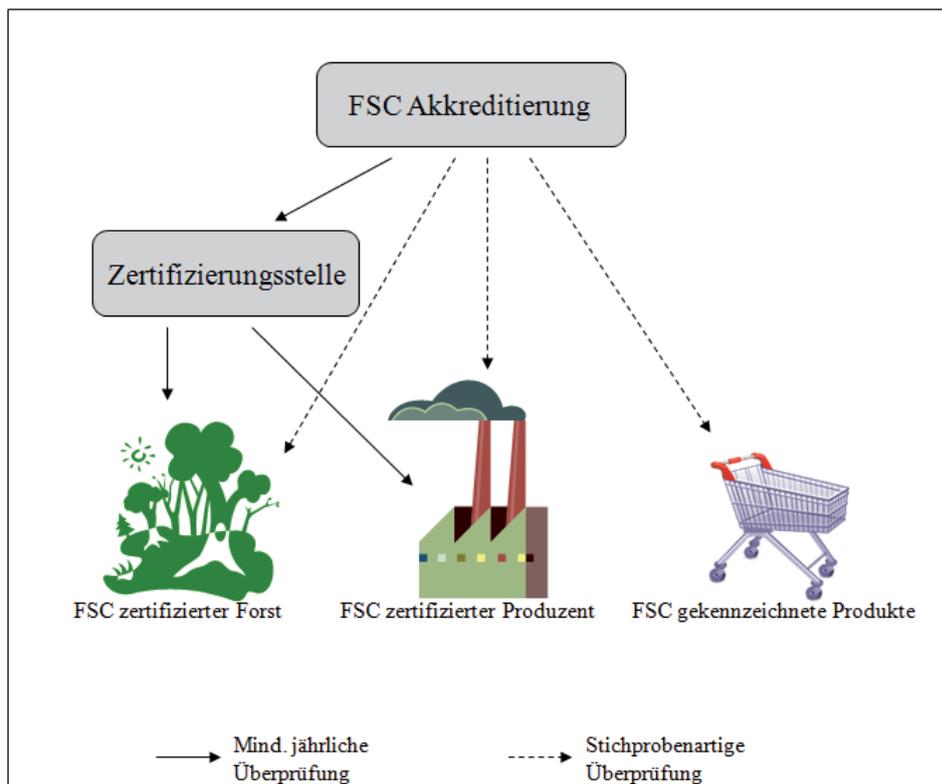
⁶³⁸ Vgl. FSC Arbeitsgruppe Deutschland, Gruppensertifizierung – Anhang II zu den deutschen FSC-Richtlinien, <http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/instand.htm>, Stand 09.01.2009.

- Einzelzertifizierung (einzelbetriebliche Zertifizierung für größere Waldbesitzer),
- Gruppenzertifizierung (Zusammenschluss von mindestens drei kleineren Betrieben, die von einer Gruppenvertretung repräsentiert werden und sich so kostengünstig zertifizieren lassen können).

Ebenfalls sind zwei Zertifikatsarten zu unterscheiden, die wie in Abbildung 27 skizziert an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette ansetzen:⁶³⁹

- Forest-Management (FM)-Zertifikate bescheinigen Forstbetriebe die Einhaltung der FSC Waldbewirtschaftungsrichtlinien,
- Chain of Custody-Zertifikate (CoC)-Zertifikate, d.h. Eigentümer innerhalb der Handelskette, bestätigen, dass nach den FSC Prinzipien produzierte Güter in Verarbeitungsbetrieben und im Handel verwendet werden. Hierbei existieren Varianten dieser Zertifizierung, wie beispielsweise die Gruppenzertifizierung, die Projektzertifizierung und die Zertifizierung mehrerer Standorte eines Unternehmens, die 2002 eingeführt wurden.

Abbildung 27: FSC Zertifizierung



Quelle: FSC International 2008

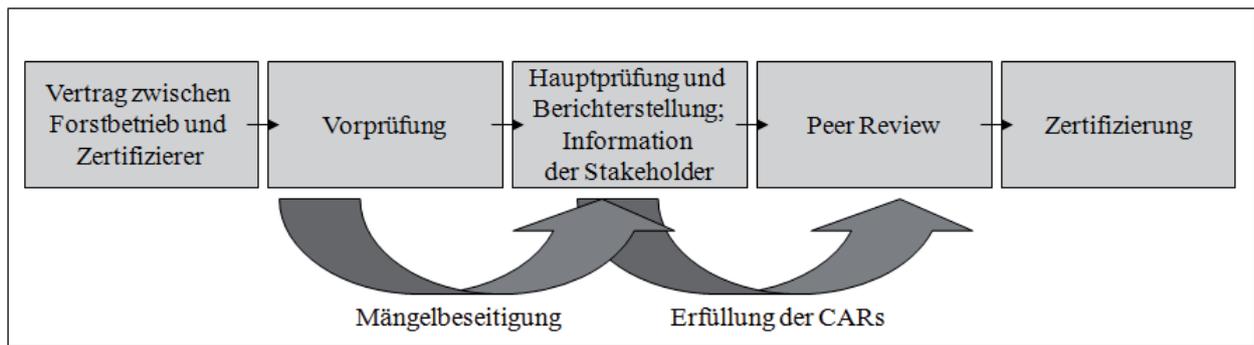
⁶³⁹ Vgl. FSC International, Become FSC Certified, http://www.fsc.org/en/getting_involved/become_certified, Stand 10.08.2008. Diese Darstellung ergänzt zudem Abbildung 25 dieser Arbeit.

Bewerber für eine Zertifizierung als Forstbetrieb können sich an eine der derzeit 23 akkreditierten Zertifizierungsstellen⁶⁴⁰ wenden und erhalten, auf Basis gelieferter Unternehmensdetails – wie Lage und Größe der betreffenden Waldfläche – ein Angebot inklusive eines Kostenvorschlages. Anhand dessen kann zwischen den Partnern der Vertragsabschluss erfolgen, womit der FSC nicht selbst als Vertragspartner involviert ist. In einem weiteren Schritt finden die Präzisierung der Unternehmensdetails und der Ist-Situation, ebenso wie die erforderlichen Korrekturen bis zur endgültigen Zertifizierung statt. Daraufhin werden alle Stakeholder über die anschließende Hauptprüfung informiert, um eine Stellungnahme zu ermöglichen. Zu diesem Zeitpunkt werden die erforderlichen Dokumente z.B. Managementpläne und die Prozesse überprüft, zudem Interviews mit Angestellten oder Vertragspartnern durchgeführt. Eine Begehung vor Ort rundet den Prozess ab. Die Eindrücke und Ergebnisse werden in einem Bericht festgehalten, in dem so genannte Corrective Action Requests (CARs) gefordert werden können. Darunter sind die Korrekturmaßnahmen zu verstehen, welche durchzuführen sind, um die Mängel in Relation zum FSC Standard zu beheben. Unabhängige Experten erhalten diese Übersicht und überprüfen die korrekte Durchführung. Sie erstellen ein Resümee, welches im Prüfbericht (Peer Review) festgehalten wird und sich zugunsten oder gegen eine Zertifizierung ausspricht. Im Falle des Erfolges wird das Zertifikat für fünf Jahre vergeben, wobei jährliche Audits stattfinden.⁶⁴¹ Der FSC fordert hierbei die Benennung eines verantwortlichen Mitarbeiters in den Unternehmen sowie Mitarbeiterschulungen. Im Rahmen der Gruppenzertifizierung tritt eine Besonderheit auf. Der Zertifizierer bestimmt und begründet in diesem Fall den Umfang eines Kontrollstichprobeverfahrens. Besteht eine Gruppe aus weniger als 50 Einzelbetrieben erfolgt die Erstprüfung bei mindestens einem Drittel der Fläche. Innerhalb des gesamten Zeitraumes von fünf Jahren soll der Zertifizierer oder die Gruppenvertretung jeden Waldbesitz mindestens einmal geprüft haben. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Zusammenfassung der FM Zertifizierung.

⁶⁴⁰ Vgl. FSC International, Liste der akkreditierten Zertifizierungsunternehmen, http://www.accreditation-services.com/uploads/media/5.3.1_2010-01-11-ASI_Accredited_CBs.pdf, Stand 11.01.2010.

⁶⁴¹ Vgl. FSC International, Become Certified, http://www.fsc.org/5-steps-certification.html?&L=t%D0%A0%E2%80%9C%D0%A0%E2%80%A1%D0%A0%E2%80%99%D0%A1%E2%80%94%D0%A0%E2%80%99%D0%A0%E2%80%A6target%3D_self, Stand 10.01.2010.

Abbildung 28: FM Zertifizierung



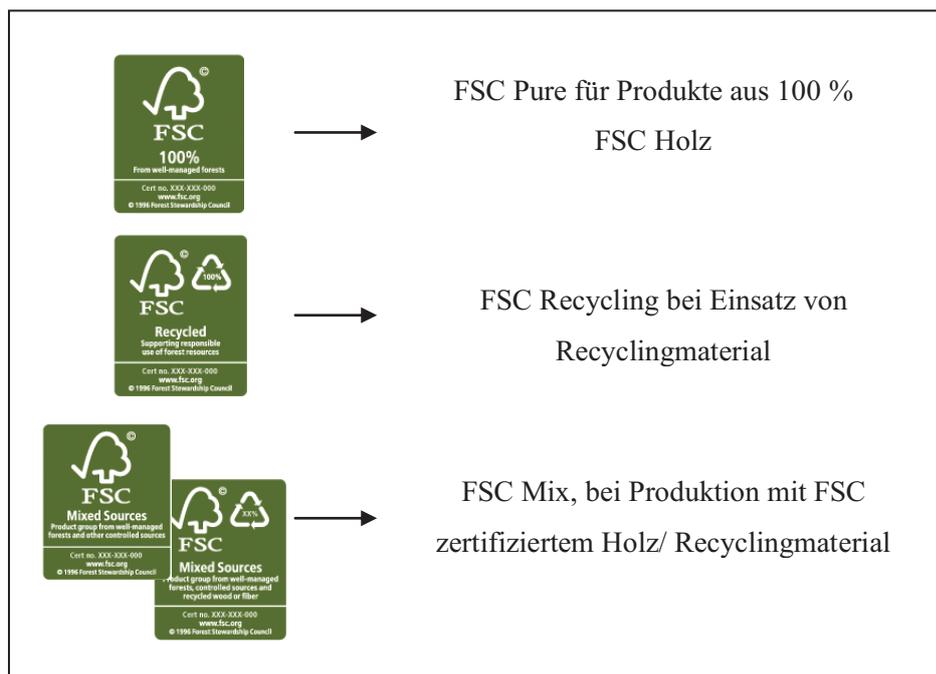
Quelle: Eigene Darstellung

Die Zertifizierung einer Produktkette ist ähnlich gelagert. Die Zertifikatsvergabe kann durch die Zertifizierungsorganisation vorgenommen werden, ohne dass eine weitere externe Prüfung erfolgt. Ein besonders wichtiges Merkmal ist hierbei die strikte Trennung von zertifiziertem und nicht zertifiziertem Material sowie die Überprüfung der gesamten Kette. Die Dokumentation erfordert besondere Beachtung, wofür die Kennzeichnung zertifizierter Ware genau zu überprüfen ist. Die erfolgreiche Zertifizierung erlaubt den Betrieben die Verwendung des FSC Gütesiegels, welches als Vermarktungsinstrument gegenüber dem Endverbraucher kommuniziert werden kann. Es kann zu Werbezwecken (off-product) oder als Warenkennzeichnung auf dem Produkt (on-product) verwendet werden.⁶⁴² Im September 2004 fand die Einführung neuer Produktlabels und eines damit verbundenen Standards statt, das als FSC-STD-40-201, „FSC on-product-labelling requirements“ bezeichnet wird. Die Logos in Abbildung 29 sind seit Juli 2005 obligatorisch:⁶⁴³

⁶⁴² Vgl. FSC International, Trademark Use, <http://www.fsc.canada.org/docs/D0A955BF06B69CC3.pdf>, Stand 20.02.2010.

⁶⁴³ Für eine Übersicht über die Verwendungsarten von Holz und damit betreffender Bereiche einer FSC Zertifizierung siehe Anhang eins dieser Arbeit.

Abbildung 29: FSC Labels



Quelle: Eigene Darstellung

Die Nutzung des Zeichens „FSC 100%“ verlangt, dass das gesamte Holz für die Herstellung eines Produktes aus FSC zertifiziertem Wald stammt. Zudem muss die Lagerung, Verarbeitung und der Handel des Holzes von nicht zertifiziertem Holz strikt getrennt erfolgen. Bei der Verwendung des „FSC-Mixed Labels“ hatten die Unternehmen bis zum 01. Januar 2008 die Wahlmöglichkeit zwischen der Anwendung eines Schwellensystems oder des FSC Kreditsystems. Nach dem 31. Dezember 2007 verblieb das FSC Kreditsystem als einzig zugelassenes. Das Schwellensystem wurde bei einem hohen FSC Einsatz angewandt und erforderte einen „rollenden“ Mindestdurchschnitt von im Produkt enthaltenem FSC zertifiziertem Material, wonach mindestens 70 Prozent in der Verarbeitung bzw. 90 Prozent bei Recyclingmaterial als notwendig galten. Das Kreditsystem stellt eine Verbindung zwischen der Menge des in den Produktionsprozess eintretenden FSC zertifiziertem Materials und der Menge von FSC gelabelten Produkten einer Produktgruppe her. Damit entspricht die eingesetzte Menge der FSC Rohmaterialien der Menge der Produkte, die dieses Label tragen dürfen.⁶⁴⁴ Das „FSC Recycling Label“ darf für recyceltes Material eingesetzt werden, womit der FSC den ressourcenschonenden Umgang mit Holzprodukten fördern möchte.

⁶⁴⁴ Obwohl offiziell das Kreditsystem als einziges zugelassen werden sollte, wurden während der Untersuchung bis zum Jahr 2009 weiterhin beide Systeme angewandt. Vgl. Anfrage an den FSC vom 14.07.2008, mit Antwort am 15.07.2008 per e-Mail. Ebenso Interview A13, Zeile 96-110. Hier wird die Vermutung aufgestellt, dass dies aufgrund des Druckes der Industrie erfolgt ist.

Einzelhändler, die FSC Produkte nicht weiter bearbeiten oder umpacken, brauchen die CoC Zertifizierung nicht durchzuführen. Sie können sich registrieren lassen und das herkömmliche FSC Logo nutzen. Neuerdings gibt es ebenfalls die Möglichkeit im Business-to-Business Bereich sein Material als „controlled wood“ kennzeichnen zu lassen. Allerdings entspricht dies nicht der vollständigen FSC Zertifizierung und auch ein Label existiert nicht. Es handelt sich lediglich um eine Verifizierung, die ausschließen soll, dass der Rohstoff aus illegal geschlagenen oder genetisch veränderten Bäumen stammt und zudem nicht aus Wäldern, wo Menschenrechte verletzt, Naturschutzwerte gefährdet werden oder gerodet wird, um Plantagen zu entwickeln.⁶⁴⁵

Für die Zertifizierung sind von den Unternehmen sowohl direkte als auch indirekte Kosten zu tragen. Von den direkten Kosten wird gesprochen, wenn die Zertifizierung selbst vergütet werden muss, wozu u.a. die jährlichen Überprüfungen gehören. Ihre Höhe hängt von der Zertifizierungsart, der Größe des Unternehmens und der Reiseentfernung der Zertifizierer zum Unternehmen ab. Die Mindestkosten werden für eine Einzelzertifizierung mit 1300 Euro, bei Gruppenzertifizierungen mit 1920 Euro angegeben.⁶⁴⁶ Darüber hinaus sind indirekte Kosten zu tragen, die sich auf die notwendigen Veränderungen im Unternehmen beziehen und sich nach der bereits bestehenden Qualität der Waldwirtschaft richten. Auf die Schwierigkeit ihrer Quantifizierung verweisen Bass et al..⁶⁴⁷

Bis April 2010 konnte der FSC weltweit 125448448 Hektar Wald zertifizieren, wovon 43,61 Prozent in Europa, 38,96 Prozent in Nordamerika sowie 8,29 Prozent in Südamerika (inklusive der Karibik) vorzufinden sind. In Afrika liegen 5,4 Prozent der zertifizierten Flächen, gefolgt von Asien mit 2,59 Prozent und Ozeanien mit 1,16 Prozent.⁶⁴⁸ Der weitere Verlauf und die Zunahme an zertifizierten Flächen könnte Schwierigkeiten unterliegen, da bisher vielfach wenig kontroverse und einfache Gebiete zertifiziert wurden, während problematische Wälder, z.B. im tropischen Regenwald, erst seit Kurzem stärker in den Fokus der Zertifizierung geraten.⁶⁴⁹

⁶⁴⁵ Vgl. FSC International, Controlled Wood, <http://www.fsc.org/399.html>, Stand 15.02.2010.

⁶⁴⁶ Vgl. FSC/PEFC, Gemeinsame Synopse der Zertifizierungssysteme von Forest Stewardship Council A.C. und Pan-European Forest Certification, http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2078252_L20.pdf, Stand 26.05.2008.

⁶⁴⁷ Vgl. Bass et. al. 2001, S. 25.

⁶⁴⁸ Vgl. FSC International, Infos zum FSC, http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/powerpoints_graphs/facts_figures/Global-FSC-Certificates-2010-03-15-EN.pdf, Stand 04.04.2010.

⁶⁴⁹ Vgl. Pattberg 2004, S. 154 f. Nahezu 70 Prozent der FSC zertifizierten Flächen sind Wälder der gemäßigten Breiten, und nur knapp über 20 Prozent tropische oder subtropische Wälder. Nicht einmal zehn Prozent machen boreale Wälder aus. Siehe Präsentation de Freitas, FSC International, auf dem 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf, S. 8.

5.1.3 Kritische Betrachtung des FSC

Wie bereits erwähnt, ist nur ein geringer Teil der weltweiten Waldflächen von circa vier Milliarden Hektar zertifiziert.⁶⁵⁰ Hinderlich ist die insgesamt geringe Nachfrage nach zertifiziertem Holz und daraus produzierten Produkten. Zudem herrscht ein großer Mangel an Fachkräften sowie an finanziellen Ressourcen, um global die Zertifizierung schneller voran zu treiben. Dabei ist der FSC einer von zahlreichen Standards zur Unterstützung nachhaltiger Forstwirtschaft. Insbesondere in den USA und Europa sieht sich der FSC Konkurrenzstandards gegenüber, wie der Sustainable Forestry Initiative (SFI)⁶⁵¹ und der Pan-European Forest Certification, die seit 2002 umbenannt ist in Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC).⁶⁵² Im Süden existieren u.a. das Lembaga Indonesia Ecolabel und das Malaysian Timber Certification Council.⁶⁵³ „The other three major certification systems in existence today are not global, but they are to some degree performance based and to different degrees in direct competition with the FSC system. These include the U.S. industry-sponsored Sustainable Forestry Initiatives (SFI), the Pan European Forest Certification Scheme (PEFC), and the Canadian Standards Association (CSA). [...] The proliferation of other certification systems is problematic for the FSC in the sense that they act as competitors trying to gain greater buy-in from industry, retailers, consumers, and other stakeholders, and the presence of so many different certification causes confusion among consumers, who generally do not know the differences among them nor how to ascertain their credibility.“⁶⁵⁴ Speziell das ursprünglich europäische PEFC System zeigt eine weite Verbreitung. So fungiert der PEFC Council als Dachorganisation, welche die Anerkennung nationaler Zertifizierungssysteme ermöglicht, wie u.a. des amerikanischen SFI und des CSA im Jahr 2005.⁶⁵⁵ Abbildung 30 präsentiert beide Systeme im direkten Vergleich. Besonders in Nordamerika und Ozeanien kann der PEFC mehr zertifizierte Fläche belegen als der FSC. Allerdings weist der PEFC weniger CoC-Zertifikate auf und verdeutlicht damit die Schwerpunktlegung auf den Waldbereich.

⁶⁵⁰ Vgl. FAO, <http://www.fao.org/forestry/28808/en/>, Stand 10.01.2009.

⁶⁵¹ Dieser amerikanische Zertifizierungsstandard wurde 1994 von der „American Forest & Paper Association“ ange-regt mit dem Ziel der Verbesserung und Einführung nachhaltiger Forstwirtschaft.

⁶⁵² Der PEFC wurde auf den Grundlagen der Ministerkonferenzen zum Schutz der Wälder in Europa 1993 in Hel-sinki und 1998 in Lissabon im Jahr 1999 in Paris ins Leben gerufen, wobei insbesondere Vertreter der skandina-vischen, französischen, österreichischen sowie deutschen Forst- und Holzwirtschaft seine Gründung initiierten. In Deutschland ist das oberste Organ der Deutsche Forstzertifizierungsrat, der 18 Mitglieder umfasst. Davon be-anspruchen Waldbesitzer neun Sitze, die andere Hälfte wird von der Holz- und Papierindustrie, Gewerkschaften, Vertriebsunternehmen, Umweltverbänden, Verbraucherorganisationen sowie anderen Interessengruppen einge-nommen. Umweltverbände und soziale Gruppen haben vier Sitze inne. Vgl. PEFC, <http://www.pefc.de/images/download/PEFC%20Maerz%202008.pdf>, Stand 26.05.2008.

⁶⁵³ Nähere Informationen und eine Übersicht zu den einzelnen Standards finden sich in Higman et al. 2005, S. 229.

⁶⁵⁴ Domask 2003, S.177.

⁶⁵⁵ Vgl. PEFC, http://www.pefc.org/internet/html/members_schemes/4_1120_59.htm, Stand 12.11.2008.

Abbildung 30: Verbreitung FSC und PEFC im Vergleich⁶⁵⁶

in Mio. Hektar	Europa	Nordamerika	Lateinamerika/ Karibik	Afrika	Asien	Ozeanien
PEFC	59.185.665	154.084.051	3.392.784	-	211.432	9.927.340
FSC	54.704.828	48.959.501	10.393.503	6.777.246	3.247.471	1.554.144

Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von FSC International, Infos zum FSC http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/powerpoints_graphs/facts_figures/Global-FSC-Certificates-2010-03-15-EN.pdf, Stand 04.04.2010; PEFC International, Statistik, <http://register.pefc.cz/statistics.asp?print=1>, Stand 04.04.2010, Erscheinungsdatum 31.03.2010

In der augenblicklichen Situation stehen beide Standards in einer direkten Konkurrenzsituation zueinander.⁶⁵⁷ Der Schritt gegenseitiger Akzeptanz wird vornehmlich vom FSC, aufgrund der abweichenden Anforderungen, nicht vorgenommen.⁶⁵⁸ Schließlich argumentiert dieser, dass der PEFC weniger strikte Richtlinien verfolge und daher nicht mit dem FSC kompatibel sei.⁶⁵⁹ Unter anderem erlaubt der PEFC den Pestizideinsatz, wenn die wirtschaftliche Existenz des Waldbesitzers gefährdet ist und erfordert keine Vor-Ort-Prüfung der Betriebe bei der erstmaligen Zertifikatsvergabe, da der PEFC Regionen zertifiziert und die einzelnen Waldbesitzer sich lediglich zu dessen Einhaltung verpflichten. Vor-Ort-Prüfungen erfolgen dann stichprobenartig für die Region. Der PEFC versucht indes zu belegen, dass keine Differenzen bestehen und seine Glaubwürdigkeit zu untermauern. Hierbei erfahren beide Standards von unterschiedlichen Stakeholdern Unterstützung. Umweltorganisationen wie der WWF oder Robin Wood sprechen sich für den FSC und zum Teil explizit gegen andere Systeme aus. Darüber hinaus unterstützt der WWF den FSC beispielsweise bei der Erhöhung seines Bekanntheitsgrades.⁶⁶⁰ Allerdings zeigt sich unter den Waldbesitzern, aber auch seitens der Holz- und Papierindustrie die schwache Akzeptanz des FSC.⁶⁶¹ Dies hängt vermutlich mit der Kosteneffizienz des PEFC aufgrund seiner regionalen Zertifizierung zusammen, wohingegen der FSC gerade kleine Waldbesitzer benachteiligt. Die

⁶⁵⁶ Aufgrund der unterschiedlichen Veröffentlichungspraktiken des FSC und des PEFC werden im Folgenden die Daten des FSC vom 15.03.2010 und vom PEFC vom 31.03.2010 herangezogen. Diese geringe Diskrepanz erscheint vernachlässigungswürdig, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Die Flächen des PEFC wurden entsprechend der Einteilung des FSC errechnet.

⁶⁵⁷ Vgl. WWF Deutschland 2008, S. 6.

⁶⁵⁸ Öffentliche Diskussion und Aussage von Sayer, FSC Deutschland, auf dem 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf.

⁶⁵⁹ Ebenso Counsell/Loraas, S. 13, die sich hier auf den WWF beziehen. Auch universitäre Untersuchungen befassen sich mit den Unterschieden zwischen FSC und PEFC, die beispielhaft aufgeführt werden sollen: Frambach 2001 beschreibt, dass der FSC höhere Anforderungen als der PEFC stellt, stabiler und in sich konsistenter konzipiert ist. Cashore et al. 2006 bezeichnen andere Standards im Gegensatz zum FSC als unternehmensfreundlicher, flexibler und weniger fordernd. Bihlmaier äußert, dass bezüglich ökologischer Effekte der PEFC und der FSC in Europa nur minimal zu unterscheiden sind, da die Niveaus dort ähnlich sind. Aber wenn es sich um Papier aus Kanada, Süd-Amerika oder Asien handele, dann würde sich der Unterschied bemerkbar machen. Siehe Bihlmaier 2008, S. 46.

⁶⁶⁰ Siehe Homepage des WWF mit regelmäßiger Berichterstattung, www.wwf.de.

⁶⁶¹ Vgl. Nussbaum/Simula 2005, S. 6 f.

direkten Kosten umfassen beim PEFC 0,13 Euro pro Hektar und Jahr, für Betriebe bis zu 50 Hektar Größe lediglich 5 Euro pro Jahr als Pauschalsumme. Als Vergleichssumme wird beim FSC 0,50 bis zu 2 Euro pro Hektar für die Auditkosten angegeben.⁶⁶² Besonders die Holz- und Papierindustrie, aber auch Waldbesitzer, kritisieren ferner die dreiteilige FSC Struktur mit der Begründung, dass sie der Zivilgesellschaft mehr Bedeutung schenke als den wirtschaftlichen Interessen.⁶⁶³ So sehen Bass et al. die Motivation für die Gründung des PEFC in der Angst dieser Gruppen die FSC Kriterien aufgrund ihrer bestehenden System- und Kostenstrukturen nicht umsetzen zu können sowie Kontrollen nicht gerecht zu werden.⁶⁶⁴ Eine Studie von Bihlmaier aus dem Jahr 2008 untersuchte den Papiermarkt in Bezug auf die beiden dominierenden Standards PEFC und FSC, wofür Interviews geführt sowie Fragebögen versendet wurden. Dieser konstatiert, dass der zukünftige Papiermarkt von zwei Labeln, nämlich dem PEFC und dem FSC, dominiert werden wird. Weitere Ergebnisse zeigen, dass der Trend zu zertifiziertem Papier besteht, mit Präferenz für den FSC aufgrund seiner Glaubwürdigkeit und aus Marketinggründen. Der PEFC hingegen profitiert von seinen niedrigeren Kosten und höheren Akzeptanz bei Waldbesitzern. Während der Kunde den FSC vorzieht, gibt er sich mit dem PEFC zufrieden, wenn der FSC nicht erhältlich ist.⁶⁶⁵

Die Untersuchung von Gulbrandsen zur unterschiedlichen Verbreitung des FSC und PEFC in Norwegen und Schweden aus dem Jahr 2005 soll herangezogen werden, um an einem konkreten Fall die divergente Entwicklung zweier Länder darzustellen. Diese kontrastieren sich in Bezug auf die Übernahme der Standards: während in Schweden mit über 40 Prozent Forstzertifizierungen der FSC fast fünfmal so stark vertreten war wie der PEFC,⁶⁶⁶ überwog in Norwegen die ISO 14001 und der national entwickelte „Living Forests“ („levende Skog“), welcher vom PEFC unterstützt wird. Diese divergente Entwicklung versucht Gulbrandsen zu erklären, indem drei Kriterien als Treiber für die Verbreitung eines Standards von ihm untersucht werden: öffentliche Ordnung und Regierungsunterstützung, Interessensgruppen und Marktdruck sowie Industriestrukturen. Seine Ergebnisse verdeutlichen, dass in beiden Fällen der Staat die Einführung von Zertifizierungsprojekten befürwortete. Besonders wichtig für die entsprechende Entwicklung war der Einsatz von Umweltschutzgruppen und Druck aus der Wertschöpfungskette, die in Schweden in der Übernahme des weit bekannten FSC mündete. Insbesondere der WWF und die

⁶⁶² Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 36.

⁶⁶³ Vgl. Pattberg 2004.

⁶⁶⁴ Vgl. Bass et al. 2001, S. 7 f.

⁶⁶⁵ Vgl. Bihlmaier 2008, S. 8.

⁶⁶⁶ Diese Daten sind für die Untersuchung von Gulbrandsen aus dem Jahr 2005 zu berücksichtigen. Zum Januar 2010 wies der FSC in Schweden eine geringere Differenz zum PEFC auf, wonach er noch über etwa ein Drittel mehr Fläche verfügt.

Swedish Society for Nature Conservation setzten sich in den 90er Jahren für die Übernahme des FSC ein. Aufgrund der Befürwortung von FSC zertifizierten Produkten durch einflussreiche Einkäufer in Großbritannien und Deutschland entschieden sich die zwei großen Forstunternehmen, AssiDomän und Korsnäs, im Jahr 1995 an einem FSC Pilottest zu partizipieren. Bedingt durch diesen Druck und entsprechend der Bestrebung nach Einheitlichkeit entschieden sich zahlreiche Forstunternehmen 1996 für die Repräsentation der Swedish Forest Industries Federation aller schwedischen Forstunternehmen in der FSC Arbeitsgruppe. 1997 konnten letzte, kleinere Uneinigkeiten über Details des Standards bereinigt und der erste national entwickelte Standard durch den FSC bestätigt werden.⁶⁶⁷ Große schwedische Unternehmen wie AssiDomän, Stora Enso oder seit 2009 der schwedische Waldbesitzerverein Södra sind nun FSC zertifiziert.⁶⁶⁸ Die Situation bei privaten Forstbesitzern gestaltete sich anders. Vielfach entschlossen sich diese dem PEFC zu folgen, wodurch die Verbreitung des FSC in Schweden erschwert wird.⁶⁶⁹

Anders war die Situation in Norwegen beschaffen, wo bedingt durch den Druck des Marktes und von NROs ebenfalls über eine Standardimplementierung diskutiert wurde. Allerdings wurde im Jahr 1997 ein Zertifizierungskomitee einberufen, welches als Teil des Projektes „living forests“⁶⁷⁰ verschiedene Standards begutachtete, u.a. den FSC, die ISO 14001 und die EU Eco-Management and Audit Scheme. Dabei wurde kein Ranking erstellt, aber aufgezeigt, wie eine Integration der einzelnen Standards vorgenommen werden könnte. „When certification emerged as a salient policy issue in the early 1990s, five industrial Swedish forest companies controlled one-third of the forestland in Sweden. [...] Non-industrial owners controlled about half of the forestland, while the state, local authorities and the Church controlled the rest. In contrast, Norwegian forestry is almost entirely in the hands of non-industrial, family-run small-holders.“⁶⁷¹ Diese befürworteten den FSC Standard aufgrund seiner stringenten und rigorosen Umwelt- sowie Sozialanforderungen und der Inflexibilität der Umsetzung für mittelständische Forstbetriebe nicht. „They feared that the FSC would obtain a monopoly on forest certification, which, in their view, would mean that they would be left with little or no influence over forest management.“⁶⁷² Die Marktforderungen durch deutsche und britische Verbraucher stellten für sie ein schwaches

⁶⁶⁷ Vgl. Gulbrandsen 2005.

⁶⁶⁸ Vgl. FSC Newsletter, Ausgabe Februar 2009, Aufgewacht: Schwedischer Waldbesitzer Södra bietet FSC-Zertifizierung an, www.fsc-deutschland.de/newsletter/203/1260/, Stand 20.02.2009.

⁶⁶⁹ Vgl. Tollefson/Gale/Haley 2008, S. 105.

⁶⁷⁰ Das Projekt wurde 1995 mit dem Ziel eingeführt nationale Standards für eine nachhaltige Forstwirtschaft aufzubauen. Es wurde vom Norske Skog, einem großen norwegischen „Pulp and paper“ Unternehmen, und der „Norwegian Forest Owners' Federation“, acht regionale Forstbesitzer Assoziationen in Norwegen vertretend, initiiert.

⁶⁷¹ Gulbrandsen 2005, S. 53.

⁶⁷² Gulbrandsen 2005, S. 55.

Druckmittel dar. Ebenso zeigte sich hier die geringe Exponiertheit. Daraus schließt Gulbrandsen, dass bei der Befürwortung von Zertifizierungsstandards durch die Regierung, hauptsächlich der Einfluss von NROs, Anforderungen der Wertschöpfungskette und umweltbewusster Exportmärkte sowie die Struktur des Forstsektors die divergierenden Entwicklungen verantworten.⁶⁷³ Parallelen zu Norwegen weist ferner Finnland auf, wo der FSC nur geringe Bedeutung besitzt. Der Fokus liegt in diesen Ländern auf der Möglichkeit der Gruppensertifizierung, die auch für kleinere Waldbesitzer finanziell tragbar ist.

Allerdings bestanden vor der Einführung des PEFC bereits bemängelte Aspekte am FSC, die zum Teil aufgegriffen wurden und zu einer Weiterentwicklung des Standards führten. Viele hingegen sind noch unzureichend gelöst. Im weiteren Verlauf sollen einige Punkte kritisch betrachtet werden.

- **Stakeholder-Beteiligung**

Die Anfänge des Standards, zurück bis zu seinen Gründungsvorbereitungen, sind charakterisiert durch eine unzureichende Repräsentanz einer breiten Stakeholderbasis. Schließlich basierte die Teilnahme an entscheidenden Treffen auf Einladung und somit auf professionellen oder sozialen Netzwerken.⁶⁷⁴ Dies änderte sich im Laufe seines Fortbestehens. Gegenwärtig basiert der FSC auf dem erwähnten Partizipations- und Optimierungsprozess. 2004 wurde der FSC Standard „Stakeholder Consultation for Forest Evaluation“ eingeführt, durch den die Involvierung einer breiten Basis von Stakeholdern in den Zertifizierungsprozess des FM gefördert wird. Sowohl Bass et al. als auch Counsell und Loraas verwiesen Jahre zuvor noch auf Fälle, wo dies unzureichend erfolgte.⁶⁷⁵ Die Modifikation offenbarte sich u.a. in der öffentlichen Konsultation bei der Revision des deutschen FSC-Standards 2008, die über sechs Wochen dauerte. Danach befasste sich der Richtlinienausschuß mit dem Rücklauf und führte notwendige Korrekturen durch. Die Vollversammlung der FSC Arbeitsgruppe stimmte über den Entwurf ab. Gleichzeitig basiert die Glaubwürdigkeit des FSC auf der Unterstützung durch NROs. Diese verfügen über keine demokratische Legitimation, sondern erhalten ihre Machtposition aufgrund positiver Zuschreibungen durch die Öffentlichkeit.⁶⁷⁶ Fraglich ist, ob der Ausschluss staatlicher Beteiligung positiv zu bewerten ist. Einerseits verhindert dies langsame politische Prozesse und die Verschlechterung der Balance innerhalb des Drei-Kammer Systems, andererseits ebenso die Einbindung sachverständiger und

⁶⁷³ Vgl. Gulbrandsen 2005.

⁶⁷⁴ Vgl. Dingwerth 2005, S. 198.

⁶⁷⁵ Siehe Bass et al. 2001; Counsell/Loraas 2002.

⁶⁷⁶ Vgl. Bass et al. 2001, S. 14.

einflussreicher Akteure. Zudem werden Sachkundige einer Örtlichkeit nicht in den Prozess involviert.⁶⁷⁷ Insgesamt zeigt sich die Beteiligung aller Stakeholdergruppen und deren Ansprüche als aufwendiges Unterfangen und bedeutet die Aushandlung von Kompromissen innerhalb der Organisation.⁶⁷⁸ Aktuelle Diskussionen um weitere Ausweitungen des Standards verdeutlichen dies. So stellt sich augenblicklich die Frage, ob der FSC aufgrund von Forderungen der NROs innerhalb des FSC weitere Umweltaspekte in seinen Standard einbezieht und beispielsweise existierende Labels wie den Blauen Engel und Nordic Swan berücksichtigt oder die eigenen Forderungen erhöht.⁶⁷⁹ Solche Vorschläge stoßen auf Gegenpositionen, die beklagen, dass durch die ständige Erhöhung der Anforderungen vor allem kleine und mittlere Unternehmen bzw. Forste überfordert werden und ihre Zertifizierung verlieren könnten.⁶⁸⁰

• Einteilung der Mitglieder

Die zuvor dargelegte Abbildung 24 stellt die Verteilung der FSC Mitglieder auf die drei Kammern dar, wonach deutlich ein Ungleichgewicht offenbar wird. Die Sozialkammer weist geringere Mitgliederzahlen auf als die Umwelt- und Wirtschaftskammer, auch wenn der zeitliche Verlauf Zuwächse erkennen lässt. Verwirrend gestaltet sich die Definition südlicher und nördlicher Mitglieder, die wie folgt geregelt ist: „Northern organizations are those based in High Income countries (according to United Nations criteria) and Southern organizations are those based in Low, Middle and Upper-middle income countries (again according to United Nations criteria).“⁶⁸¹ Zwar soll die Unterteilung in „global south“ und „global north“ nach dem FSC nicht als geographische Einteilung verstanden werden, vielmehr zählten hier soziale, politische und ökonomische Aspekte. Dennoch kann durch diese Benennung ein falscher Eindruck erweckt werden, der bei näherer Betrachtung kritisch aufgefasst werden kann: Die Definition führte dazu, dass Interessenten aus Kroatien, Ungarn, Polen oder beispielsweise Russland zu den südlichen Mitgliedern gerechnet werden. Auch bedingt das System der Unterkammern, dass sehr kleine Organisationen den gleichen Stimmenanteil wie große Organisationen besitzen, sie sogar überragen können. So findet sich in nördliche Unterkammer der Sozialkammer die Swedish Association for Hunting and

⁶⁷⁷ Vgl. Dingwerth 2005, S. 200.

⁶⁷⁸ Vgl. Counsell/Loraas 2002.

⁶⁷⁹ Öffentliche Diskussion mit Sayer, FSC Deutschland, auf dem 4th Global Paper Forum am 09.06.2008 in Düsseldorf, Workshop „Environmental Standard in the FSC Paper CoC“.

⁶⁸⁰ Öffentliche Diskussion mit Huljus, Zertifizierer der GFA Hamburg, auf dem 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf; ähnlich z.B. Interview A10, Zeile 121-129; Interview A12, Zeile 187-191.

⁶⁸¹ FSC, Glossary of terms, <http://209.85.129.132/search?q=cache:pD028Rs1sYkJ:www.fsccanada.org/docs/F9F230AFAD457FCF.pdf+FSC+northern+organizations+are+those+based&hl=de&ct=clnk&cd=2&gl=de>, Stand 02.12.2008.

Wildlife Management. Folglich würde ihre Entscheidung mehr als doppelt so viel zählen wie die vom WWF International in der nördlichen Unterkammer Umwelt.⁶⁸²

- **Zertifizierte Flächen**

Die Zertifizierung einiger Flächen wird bemängelt,⁶⁸³ so wie Flächen in Kanada oder Polen, da die Größe von Einschlagsflächen zur Holzernte immer wieder in der Diskussion stehen.⁶⁸⁴ Ebenso wird der Ferntransport von FSC zertifiziertem Holz statt der Nutzung einheimischer oder zumindest näher liegender Wälder abgelehnt. Dazu Stellung nehmend, erläuterte der Geschäftsführer des FSC Deutschland Sayer den Kahlschlag in Kanada, genauer bei dem Unternehmen Tembec, als ökologische Besonderheit des Landes, die eine individuelle Anpassung der Standards an die ökologischen Rahmenbedingungen notwendig mache. Dem umweltbelastenden Transport sei nichts entgegenzustellen, die zunehmende Zertifizierung einheimischer Waldflächen werde angeregt.⁶⁸⁵ Die Umweltschutzorganisation Robin Wood betrachtet Tropenholz ebenfalls als zweite Wahl, doch sei der FSC zumindest akzeptabel.⁶⁸⁶ Kritikpunkte bezüglich des FSC werden von NROs erhoben, die die Zertifizierungspraxis großer Plantagen beanstanden. Von den zertifizierten Flächen sind etwa 8,5 Millionen Hektar Plantagen, was acht Prozent der vom FSC insgesamt zertifizierten Areale entspricht. Umweltorganisationen forderten die Rücknahme einiger Zertifikate aufgrund eines angeblichen Verstoßes gegen die FSC Prinzipien.⁶⁸⁷ Allerdings wurde bereits ausgeführt, dass im Jahr 2008 Plantagen in den Standard mit eingeflochten wurden. Daher verließ Robin Wood den FSC International Anfang 2009, um nur noch im Rahmen des FSC Deutschland aktiv zu sein – obwohl der FSC Deutschland die Plantagenzertifizierung als wichtiges Instrument betrachtet, um den Rohstoffbedarf weltweit zu decken. Ein weiterer Punkt bezüglich der zertifizierten Flächen ist die starke Präsenz von Zertifizierungen in industrialisierten Ländern, was in einfacheren Prozessen begründet sein kann. „For northern companies, compliance with relatively tight regulatory standards is easy compared to those in developing countries because the regulatory environment is already tight in industrial nations and key concepts such as sustainability – to a large extent – originated in Western

⁶⁸² Vgl. Dingwerth 2005, S. 202.

⁶⁸³ Im April 2008 wurde z.B. die FSC Zulassung der Zertifizierungsorganisation SGS in Polen suspendiert, womit ebenfalls indirekt drei Millionen Hektar zertifizierte Waldfläche vor Ort betroffen waren. Vgl. FSC Newsletter, Ausgabe Juni 2008, Suspendierung der FSC-Zulassung von SGS in Polen, <http://www.fsc-deutschland.de/newsletter/180/>, Stand 07.05.2008.

⁶⁸⁴ Kritik zum FSC findet sich insbesondere auf der Webseite www.fsc-watch.org.

⁶⁸⁵ Vgl. Nabu, http://www.nabu.de/m09/m09_06/0143.html, Stand 20.05.2009.

⁶⁸⁶ Vgl. Vista Verde, Pro Wildlife kritisiert Tropenholzhandel, http://www.vistaverde.de/news/Natur/0405/06_tropenholz.php, Stand 20.07.2009.

⁶⁸⁷ Vgl. Rettet den Regenwald e.V., <http://www.regenwald.org/regenwaldreport.php?artid=198>, Stand 20.01.2009; Tropenwaldnetzwerk, <http://www.tropenwaldnetzwerk-brasilien.de/news/news.intern/news.intern.2007/news.intern.20070111/index.html>, Stand 25.02.2009.

societies.“⁶⁸⁸ Waldbesitzer im Norden erfüllen bereits hohe Anforderungen von Gesetzesseite, so dass die notwendigen Veränderungen für eine Zertifizierung meist gering sind.⁶⁸⁹ Zudem liegen andere Strukturen in der Forstwirtschaft vor, welche eine Zertifizierung begünstigen, wie das Vorhandensein eines forstwirtschaftlichen Managementsystems oder von ausreichend Ressourcen und Anreizstrukturen für eine Zertifizierung. Gerade in Entwicklungsländern fehlt es häufig an einem hochwertigen Management, wodurch die Abweichung von Ist zu Soll und die dadurch entstehenden indirekten Kosten besonders hoch sind. Plantagen sind hierbei eine Ausnahme, da diese in ihrer Bewirtschaftung eine niedrigere Komplexität aufweisen.⁶⁹⁰ Ferner erscheint eine Zertifizierung sinnvoll, wenn Preisaufschläge für die Produkte generiert werden können oder der Zugang zu bestimmten Märkten erreicht bzw. gesichert werden kann, was sich für nördliche Teilnehmer als leichter erweist.⁶⁹¹ So ist erwähnenswert, dass die Waldfläche in gemäßigten Breiten aufgrund der Aufforstung wieder im Anstieg befindlich ist, während tropische Waldflächen in den letzten zwei Jahrzehnten um 20 Prozent vermindert wurden.⁶⁹²

- **Kosten**

Bass et al. führen aus, dass insbesondere für kleine Unternehmen kompetitive Nachteile entstehen können. Die Kosten sind proportional höher als bei großen Unternehmen und auch die Rigorosität des Standards kann dazu führen, dass der finanzielle Aufwand nicht von den kleinen Unternehmen getragen werden kann. Dies sind speziell die Fixkosten in Form der Gelder für die Zertifizierer, deren Anreise oder u.a. umfangreiche administrative Anforderungen.⁶⁹³ Die Involvierung kleiner Forstbetriebe⁶⁹⁴ wird für den FSC als Herausforderung gesehen, da er für diese Zwecke kaum konzipiert wurde. Trotz weit reichender Verbesserungen in diesem Bereich und dem Angebot einer Gruppensertifizierung ist dieser Prozess sehr kostenintensiv. Demzufolge wird dem FSC angeraten sich am PEFC oder SFI zu orientieren und von den anderen Standards zu lernen.⁶⁹⁵ Für Bewerber aus Entwicklungsländern gestaltet sich die Situation wie erwähnt besonders schwierig. Es offenbarten sich bereits in

⁶⁸⁸ Pattberg 2005, S. 370.

⁶⁸⁹ Vgl. Dingwerth 2005, S. 185.

⁶⁹⁰ Vgl. Thornber et al. 1999, S. 20-25.

⁶⁹¹ Vgl. Bass et al. 2001.

⁶⁹² Vgl. Ramm et al. 2008, S. 35.

⁶⁹³ Vgl. Bass et al. 2001, S. 20.

⁶⁹⁴ Die definitorische Einteilung in kleine Forstbetriebe ist in der Literatur nicht klar abgegrenzt. Der englische Begriff der Small Forest Enterprises “refers to private forest ownership, in contrast to state and community forestry, but excludes private forest industries and other private companies that own forestland.” Butterfield et al. 2005, <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/forestcertpaper.pdf>, S. 1, Erscheinungsdatum 12.01.2005, Stand 24.02.2010.

⁶⁹⁵ Vgl. Butterfield et al. 2005, <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/forestcertpaper.pdf>, S. 28, Erscheinungsdatum 12.01.2005, Stand 24.02.2010.

der Vergangenheit fehlende Dokumentationen, schlechte Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer, unklare Rechte lokaler Gemeinden oder indigener Völker sowie unklare Besitzverhältnisse und fehlende Eigentumserklärungen bezüglich des Landes.⁶⁹⁶ Zusätzlich müssen die Zertifizierer lange Anreisen auf sich nehmen, die zu vergüten sind – schließlich befinden sich die meisten vom ASI akkreditierten oder in der Akkreditierung befindlichen Zertifizierer in nördlichen Industrienationen.⁶⁹⁷ Selbst bei nachhaltiger Bewirtschaftung aber fehlenden Dokumentationen treten Probleme auf. Für eine Zertifizierung müssen also die notwendigen Ressourcen für direkte und indirekte Kosten vorhanden sein. Hierbei besteht jedoch das Risiko, die Gelder nicht wieder zu erwirtschaften, da sich die Erträge vor allem am Ende der Wertschöpfungskette ergeben.⁶⁹⁸

- **Transparenz**

Die Überprüfung der Akkreditierungsstelle ASI durch den FSC wird genauso beanstandet wie Kritik am Akkreditierungsprozess der Zertifizierungsstellen durch die ASI selbst geübt wird. Hierbei ist der aktuelle Überarbeitungsprozess der Organisationsstruktur noch nicht vollständig abgeschlossen und wird zu einer erneuten Bewertung heranzuziehen sein. Allerdings werden weiter mangelnde Transparenz und Bereitstellung der entsprechenden Berichte als Schwäche identifiziert. Zwar erfolgt online eine Veröffentlichung durch die entsprechenden Zertifizierungsorganisationen, doch geschieht dies, teilweise aufgrund des hohen Arbeitspensums der Zertifizierer, nicht zeitnah. Die Berichte müssen nur in verkürzter Form online zur Verfügung gestellt werden, wobei bereits Abweichungen der eigentlichen Zertifizierungsberichte von den verkürzten Versionen gemeldet wurden. „In the few cases where full Certification reports, or the original assessors’ reports on which they are based, have become available (usually through ‘leakage’ within the system, rather than deliberate transparency), significant discrepancies can be identified when comparing them with what is publicly stated in the summary reports.“⁶⁹⁹ Zudem dürfen aufgrund der Unternehmensdaten nur FM Zertifizierungen im Internet veröffentlicht werden. Die Daten der FSC Homepage Deutschland sind mitunter veraltet und ungenügend, allerdings sind international zahlreich Information zur Organisation vorhanden. Auch die vertragliche Beziehung zwischen dem Zertifizierer und dem Bewerber wird kritisch betrachtet. Als problematisch wird ferner die Strategie schnellen Wachstums angeführt. Durch die Umstrukturierung innerhalb des FSC und durch unangekündigte Prüfungen bei den Zertifizierungsorganisatio-

⁶⁹⁶ Vgl. Thornber/Plouvier/Bass 1999, S. 20 f.

⁶⁹⁷ Vgl. ASI GmbH, <http://www.accreditation-services.com/CertificationBodies.htm>, Stand 20.11.2008.

⁶⁹⁸ Vgl. Thornber/Plouvier/Bass 1999, S. 22 f.

⁶⁹⁹ Counsell/Loraas 2002, S. 45.

nen sollte das Problem behoben werden. Greenpeace bescheinigt zahlreiche Verbesserungen.⁷⁰⁰

- **Menge FSC zertifizierten Materials**

Viele Unternehmen berichten von der schwierigen Situation ausreichend zertifiziertes Material für die Produktion zu erhalten,⁷⁰¹ womit begründet wird das Logo nicht zu verwenden.⁷⁰² FSC zertifizierte Forste wiederum beklagen, dass ihr Material keine Abnehmer findet. Hierbei kristallisiert sich, neben der nicht ausreichenden Zahl zertifizierter Flächen, zum Teil ein Qualitäts- und Kommunikationsproblem heraus. Plantagen erleichtern diesen Prozess nicht. Sie sind zwar produktiver zu nutzen, können in diesem Fall aber nicht die notwendige Holzqualität liefern. Wiederum fehlt eine kommunikative Plattform für das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Aus diesem Grund überarbeitete der FSC seine Homepage Ende des Jahres 2008, mit dem Ziel eine solche Angebots-Nachfrage-Plattform einzurichten.⁷⁰³ Ein weiteres Problem ist die Überlastung der Zertifizierer. Gerade im stark wachsenden Papiersektor bemühen sich insbesondere die Druckereien vermehrt um eine rasche Zertifizierung.⁷⁰⁴ Die Erhöhung der Nachfrage nach zertifiziertem, speziell FSC zertifiziertem Papier, erfolgte in Deutschland ab dem Jahr 2003, was auf die Greenpeace Initiative für die Waldzertifizierung, die sich an Verleger richtete, zurückgeführt wird.⁷⁰⁵ Jedoch zeigen sich aktuell in Frankreich, wie zuvor in der Schweiz und Deutschland, langwierige Zertifizierungsprozesse von bis zu einem halben Jahr Dauer. Damit sind die weiteren Glieder der Wertschöpfungskette automatisch mit betroffen.⁷⁰⁶ Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Wertschöpfungskette in diesem Bereich und zeigt die Konsequenzen für die CoC Kette auf.

⁷⁰⁰ Vgl. Greenpeace, Wald, www.greenpeace.org/deutschland/?page=/deutschland/fakten/wald, Stand 10.01.2009.

⁷⁰¹ Z.B. Interview A9, Zeile 147-150; A10, Zeile 113-115; A11.

⁷⁰² Präsentation von Ehret, IPLP Perseco, auf dem 4th Global Paper Forum am 09.06.2008 in Düsseldorf.

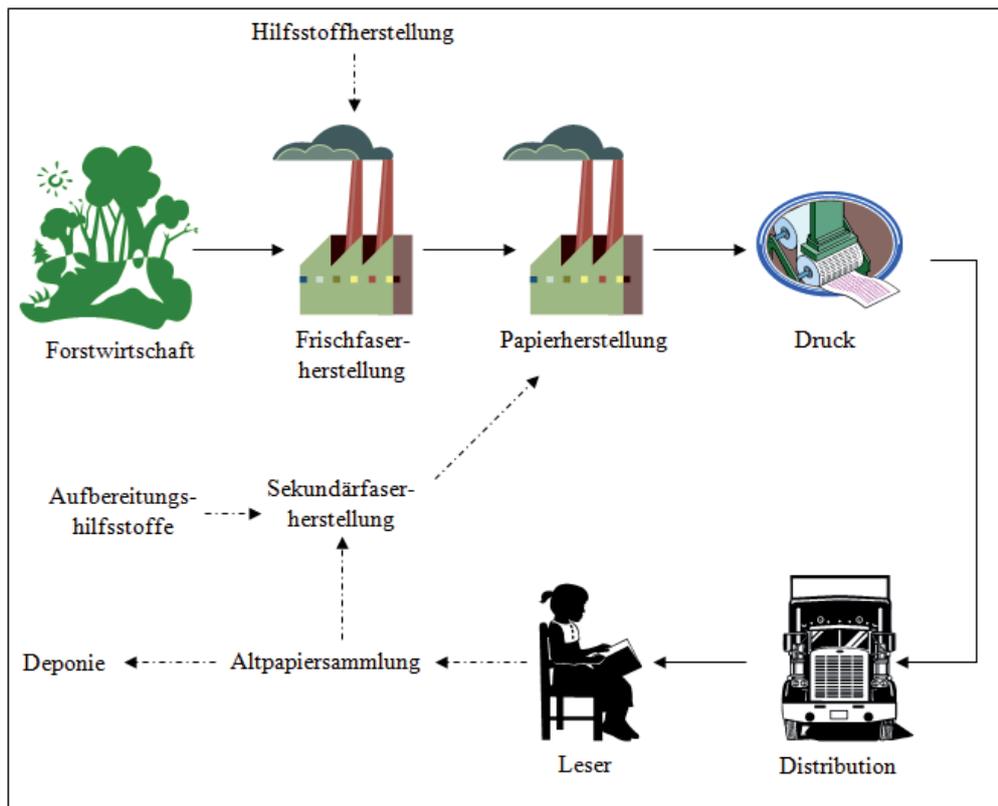
⁷⁰³ Vgl. Malessa, FSC Deutschland, und Präsentation Murphy, FSC Deutschland, auf dem 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf.

⁷⁰⁴ Gespräch mit Salvador, FSC International, am 21.08.2008 in Bonn.

⁷⁰⁵ Vgl. Bihlmaier 2008, S. 42-44.

⁷⁰⁶ Präsentation von Jenkins, WWF International Center, auf dem 4th Global Paper Forum am 09.06.2008 in Düsseldorf. Tir, Arjowiggins Papiers Couchés SAS, ergänzt, dass "printer based in France are not looking forward to work with certification bodies in Germany.", 4th Global Paper Forum am 09.06.2008 in Düsseldorf.

Abbildung 31: Papierherstellung



Quelle: Klement 2001, S. 92

Veränderungen beim FSC resultieren häufig in neue Diskussionspunkte. Ein Beispiel ist der Fall des „controlled wood“, da bei Verwendung nicht FSC zertifizierten Holzes sichergestellt sein muss, dass dieses nicht aus umstrittenen Quellen stammt. Allerdings sind die Mechanismen der Rückverfolgbarkeit nicht konkretisiert.⁷⁰⁷ Die Beschwerden über diese Auflage stammen vielfach von großen Unternehmen mit zahlreichen Bezugsquellen. Die Einführung eines neuen Umweltgesetzes in den USA kam indes dieser Forderung entgegen. Demnach wurden 2008 sowohl der Import, der Export als auch der Handel mit illegalem Holz verboten und ein Herkunftsnachweis von den Unternehmen gefordert. Dies wird positiv in Hinblick auf den FSC aufgeführt, als Nachweis für nicht illegale Holzquellen für Unternehmen in den USA selbst, aber auch nicht amerikanische Unternehmen, die dort tätig werden möchten.⁷⁰⁸ Ein weiterer Diskussionspunkt trat mit der Erhöhung der Akkreditierungs- und Administrationsgebühren auf.⁷⁰⁹ In einigen Aspekten wurde bereits deutlich, dass sich der FSC um die Optimierung der Prozesse mittels Berücksichtigung getätigter Kritik bemühte und weiterhin bemüht. Darüber hinaus erfolgt die

⁷⁰⁷ Vgl. Lawrence 2002, S. 101.

⁷⁰⁸ Vgl. FSC Newsletter, Ausgabe April 2009, US-amerikanischer Lacey Act: FSC bleibt bester Nachweis für Legalität, www.fsc-deutschland.de/newsletter/206/1286, Stand 20.05.2009.

⁷⁰⁹ Siehe hierfür u.a. Holzwurm Weblog, Zertifizierungsinitiative 2009, <http://www.holzwurm-page.de/blog/zertifizierungsinitiative-2009.htm>, Stand 02.03.2009.

Erhöhung der Transparenz seiner Prozesse durch die genaue Offenlegung zertifizierter Unternehmen oder des Führens zweier offizieller Sprachen, Englisch und Spanisch, während sich zahlreiche andere Standards auf eine Sprache fokussieren. Begrenzt werden alle Prozesse durch die knappen finanziellen Ressourcen der Organisation. So offenbart sich, dass „despite its various weaknesses, the FSC is perceived as a success on the whole. One indication of this is the constant support and cooperation of the various environmental and social organizations and the endorsement by various public actors.“⁷¹⁰ Mehr als 15 Jahre nach der Gründung des FSC wird dieser vielfach als Vorzeigemodell für die Zertifizierung der Forstwirtschaft benannt.⁷¹¹ „In terms of its global reach, as well as the breadth and depth of commitments from NGOs, businesses, and communities around the world, it is clear that the FSC system is the most significant endeavour ever undertaken as a partnership between nongovernmental organizations and private industry.“⁷¹² Seine starke Beeinflussung anderer Standards wurde bereits erwähnt.⁷¹³ „Currently, there are approximately fifty different forest certification systems in the world. However, the FSC is clearly recognized around the world as the benchmark system because (1) its rigorous standards requiring on-the-ground performance criteria, (2) the requirement of ‘independent, third party certification’, (3) the multistakeholder and democratic standard-setting process, (4) the transparency of the entire system, (5) the inclusion of social standards such as workers’ rights, (6) the inclusion of chain-of-custody certification resulting in certified consumer products, and (7) the global nature of the system.“⁷¹⁴ Allerdings zeigt sich auch: „While this commitment and the great number of other major corporate commitments to FSC products has been phenomenal, the actual share of FSC products on the shelves or in the stores of these corporations is far less impressive. There are a number of reasons for this, but the primary reason is that there simply is not enough supply of FSC-certified products in the marketplace because of the short period of time that the FSC system has been in place. It has taken a while for companies to get their lands certified, but it takes even longer for the trees in these forests to make it to the sawmills and through any secondary and tertiary processing before arriving on store shelves.“⁷¹⁵ Doch der FSC zeigt ein stetes Wachstum und Expansionsbemühungen, was eventuell bis in den Bereich der Energieversorgung reichen kann. Selbst Firmen, die unter einem anderen Standard als dem FSC zertifiziert sind, bemühen sich den Anforderungen des FSC näher zu kommen. Im

⁷¹⁰ Pattberg 2005, S. 369.

⁷¹¹ Vgl. Pattberg 2006, S. 246.

⁷¹² Domask 2003, S. 158.

⁷¹³ Ebenso Washburn/Miller 2003.

⁷¹⁴ Domask 2003, S. 177. Es soll darauf verwiesen werden, dass die global verbreitete und auf alle Branchen anwendbare ISO 14001 nicht in direkter Konkurrenz zum FSC betrachtet werden kann, da sie keine spezifischen Anforderungen an die Forstwirtschaft stellt und kein Produktlabel vorsieht.

⁷¹⁵ Domask 2003, S. 174.

Falle eines starken Anstieges der Marktnachfrage wäre es ihnen zügiger möglich sich zertifizieren zu lassen.⁷¹⁶

5.1.4 Erwartungen und Effekte

Die Umsetzung eines Standards ist mit einer entsprechenden Erwartungshaltung verbunden, die sich auf verschiedene Umfeldler beziehen kann. Diese Aspekte sollen aufgegriffen werden. Hierbei wird die Abbildung 7 zugrunde gelegt, die bereits ausführlich in Kapitel zwei dieser Arbeit diskutiert wurde. Darin sind die fünf gesellschaftlichen Umfeldler enthalten: Marktliches, technisch-wissenschaftliches, juristisches, soziokulturelles und politisches Umfeld, die näher betrachtet werden, um den FSC diesbezüglich zu untersuchen.

Werden die Effekte der Zertifizierung näher geprüft, ist eine Differenzierung in direkte und indirekte Effekte möglich. Direkte Resultate zeigen sich in der Veränderung des Wäldermanagements und sind als erstes zu prüfen. Entsprechend der in Kapitel zwei dieser Arbeit getätigten Definition zur Effektivität soll im Folgenden das technisch-wissenschaftliche Umfeld die Kontrolle der ökologischen und sozialen Verbesserungen beinhalten, die durch den Standard anvisiert werden. Eine vom WWF in Auftrag gegebene Studie, welche folglich unter Vorbehalt zu nutzen ist, zeigt einige Veränderungen auf. Als Ausgangspunkt der Studie wurden die CARs des FSC zugrunde gelegt, um Korrekturmaßnahmen aufzuzeigen. In welchem Umfang dies zu erfolgen hatte, wurde nicht dokumentiert. Daher werden in Abbildung 32 verschiedene Länder vergleichsweise mit ihren CARs in Relation zu der zertifizierten Waldfläche und den zertifizierten Forstbetrieben aufgeführt. Dies beinhaltet sowohl neue Zertifizierungen als auch Re-Audits. Die Unterteilung der Korrekturmaßnahmen mit Ausführung der wichtigsten Punkte wird in ökologischer, sozialer und ökonomischer Dimension aufgezeigt.

⁷¹⁶ Vgl. Domask 2003, S. 178.

Abbildung 32: Aufstellung der wichtigsten CARs nach Ländern⁷¹⁷

	Gesamt	Ökol.	Soz.	Ökon.	Hauptkritikpunkte (auszugsweise)
Deutschland 1998-2005 65 FM-Zertifikate 502.703 ha	1.135	58%	18%	24%	<p>Ökologisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befahren des Waldbodens außerhalb von Forststraßen und Rückegassen sowie Bodenbearbeitung verhindern • Verbot von Dünger- oder Pestizideinsatz • Gewässerschutz verbessern • Totholzanteil, Referenzflächen erhöhen • Verbesserungen im Artenschutz, z.B. Pilzesammeln eindämmen • Baumartenwahl; keine invasiven exotischen Baumarten • Überhöhte Wildbestände reduzieren <p>Sozial (bereits hohes Niveau, somit nur wenige Maßnahmen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Sicherheitsbewusstseins der Mitarbeiter • Erhöhung der Bürgerbeteiligung durch Veröffentlichung des Bewirtschaftungsplanes/ Evaluierungsberichte • Zuordnung von Verantwortlichkeiten für Auskünfte und Beschwerden • Mangel an Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen der Mitarbeiter mindern • Stärkere Berücksichtigung lokaler Unternehmer <p>Ökonomisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Aufstellung des Bewirtschaftungsplanes • Verbesserte Vermarktung und Buchhaltung • Eindeutige Kennzeichnung der zertifizierten Produkte und korrekte Verwendung des Logos

⁷¹⁷ Zum besseren Verständnis findet sich im Anhang zwei dieser Arbeit ein Glossar zu zentralen Begriffen.

	Gesamt	Ökol.	Soz.	Ökon.	Hauptkritikpunkte (auszugsweise)
Russland ⁷¹⁸ 2000-2004 14 FM-Zertifikate (eins suspendiert) 3.558.047 ha	394	46%	24%	29%	<p>Ökologisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und Schutz von High Conservation Value Forests sowie Biotopen • Identifizierung und Monitoring von gefährdeten, seltenen und geschützten Spezies • Erdbodenschutz durch Planung von Forststraßen und Erntezeiten • Vermeidung von Mineralölumfällen und unsachgemäßer Verwendung <p>Sozial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen, insbesondere persönliche Schutzausrüstung • Einbindung alle Stakeholder in die Planung der Forstaktivitäten • Einhaltung von Arbeitnehmerrechten, insbesondere umgehende Entlohnung der Arbeitnehmer <p>Ökonomisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des FM vor allem in Bezug auf Dokumentation und Monitoring
Schweden 1997-2004 22 FM-Zertifikate 10.098.042 ha					<p>Ökologisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementierung einer ökologischen Landschaftsplanung • Feststellung des Biodiversitätswertes vor der Ernte und Schutz von biologisch wertvollen Forsten und Biotopen • Totholzanteil und Biodiversität an Bäumen erhöhen • Erdbodenschutz durch Planung von Forststraßen und Erntezeiten

⁷¹⁸ 22 Prozent der Wälder weltweit liegen in Russland. Alle Wälder sind dabei Staatsigentum, geleitet von Forstmanagementagenturen, die „leskhozos“ genannt werden. Private Holzernehmer können Waldflächen meist für einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren mieten. Die aufgeführten CARs wurden zur Hälfte in einem Unternehmen festgelegt. Damit ist die Leistung der insgesamt 11 weiteren Forstunternehmen vergleichbar mit europäischen Ländern.

	Gesamt	Ökol.	Soz.	Ökon.	Hauptkritikpunkte (auszugsweise)
Lettland 2001-2004 11 FM-Zertifikate 1.685.880 ha	114	50%	24%	26%	<p>Sozial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterschulung zum Thema FSC anhand individueller Weiterbildungsmaßnahmen • Implementierung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen • Bewahrung der Rechte indigener Völker, Einbindung von Stakeholdern in den Planungsprozess <p>Ökonomisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des FM vor allem in Bezug auf Dokumentation und Monitoring • Rückverfolgbarkeit von Forstprodukten • Implementierung von FSC Anforderungen in Sublieferantenverträgen <p>Ökologisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Umweltmanagements • Identifizierung und Schutz von High Conservation Value Forests sowie Biotopen • Erdbodenschutz durch Planung von Forststraßen und Erntezeiten <p>Sozial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterschulung zum Thema FSC anhand individueller Weiterbildungsmaßnahmen • Implementierung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen • Einbindung von Stakeholdern in den Planungsprozess <p>Ökonomisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des FM vor allem in Bezug auf Dokumentation und Monitoring • Rückverfolgbarkeit von Forstprodukten • Falsche Verwendung des Zertifizierungscodes und des FSC Logos unterlassen

Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Hirschberger, The Effects of FSC Certification 2005, http://www.panda.org/about_our_earth/about_forests/forest_news_resources/, Stand 20.11.2008.

In allen angeführten Länderstudien eröffnet sich die Dominanz ökologischer, gefolgt von ökonomischen und sozialen Veränderungen, die es in Hinblick auf die CARs letztlich umzusetzen galt. Aufgrund des Umfangs können nicht alle Punkte präzisiert werden, jedoch soll darauf hingewiesen werden, dass sich im Vergleich der Länder, insbesondere im Vergleich zu Deutschland, deutliche Unterschiede offenbaren. Es ist zu beachten, dass die CARs in der Regel auf den spezifischen nationalen FSC Standards aufgebaut sind. In Deutschland wird gerade im sozialen Bereich ein bereits hohes Niveau angenommen, was sich in den beanstandeten Punkten widerspiegelt. Während in Deutschland beispielsweise die Verbesserung der Arbeitssicherheit anvisiert wird, sind in Russland Arbeitssicherheitsmaßnahmen erstmals einzuführen. Dazu zählen die Bereitstellung einer Schutzausrüstung oder die umgehende Entlohnung der Arbeitnehmer, somit die Planbarkeit der Lohnerhaltung als Teil sozialer Verbesserung. Auch in Schweden mussten indigene Volksgruppen einbezogen werden. Im konkreten Fall betraf dies die Sami, deren Bräuche und Traditionen wie das Unterhalten von Rentierherden zu berücksichtigen waren. Ein weiterer Punkt ist die Optimierung des FM und Rückverfolgbarkeit von Forstprodukten, wie es in Lettland als ökonomisches Kriterium benannt wurde. Allerdings soll Russland noch nähere Erläuterung finden, da für die russische Zertifizierung die Nachfrage europäischer Märkte nach FSC ausschlaggebend war. Hinzu kommt das Engagement verschiedener Umweltorganisationen wie dem WWF oder Greenpeace. Hierbei ist zu hinterfragen inwiefern in absehbarer Zukunft eine Zertifizierung der Waldflächen möglich sein wird, speziell im asiatischen Teil, wo der illegale Holzeinschlag ein drastisches Problem darstellt.

Wird zusätzlich die bereits aufgeführte Studie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) angeführt, zeigte sich im sozialen Aspekt, dass brasilianische Arbeiter von verbesserten Arbeitsbedingungen profitieren konnten und etwa 30 Prozent höhere Gehälter in den zertifizierten Betrieben erhielten. Auch in China bekamen Kleinproduzenten diese Summe im Rahmen eines Aufforstungsprojektes. Gleichzeitig konnte in dörflichen Gemeinschaften Brasiliens keine signifikante Steigerung des Einkommens festgestellt werden, da aufgrund der geringen Holzmenge der Zugang zu Exportmärkten nicht möglich war. Allerdings wurde für große zertifizierte Betriebe in Brasilien erfasst, dass die zertifizierten Produkte bis zu 15 Prozent teurer verkauft werden konnten. Ebenso ergaben sich erhöhte Produktivitätszahlen der Arbeiter. In Kenia und Brasilien konnte eine Verbesserung der ökologischen Situation ermittelt werden. Als ein Hindernis für die Verbreitung des FSC bei den dörflichen Gemeinden in Brasilien sind die direkten und indirekten Kosten, die mit durchschnittlich 1,50 US Dollar (USD) pro Hektar für die Erstzertifizierung angesetzt sind. Ein Großteil der Kosten wird derzeit

von NROs, staatlichen Behörden oder mittels Spenden finanziert. Die Vorbereitung auf die Zertifizierung dauert etwa 13 Monate und ist daher sehr aufwendig. Positiv ist die seit 2005 in Brasilien zu verzeichnende steigende Nachfrage nach zertifizierten Holzprodukten, u.a. FSC zertifizierten Waren. Als Hemmnis für die stärkere Tätigkeit der FSC Arbeitsgruppe dort werden die geringen finanziellen Mittel gesehen, welche keine Möglichkeit geben weiteres Personal einzustellen oder alle notwendigen Aufgaben zu erfüllen. Zudem stehen die drei Kammern in langwierigen Verhandlungsprozessen und schwierigen Stakeholderverhandlungen.⁷¹⁹

Im Jahr 2009 wurde eine weitere Wirkungsstudie zu Effekten der FSC Zertifizierung von Plantagen in Brasilien veröffentlicht, die ähnliche, allerdings nicht zu beziffernde Ergebnisse aufweist. Auf Basis von drei Fallstudien erfolgte die Untersuchung, wobei FSC zertifizierte Einheiten nicht zertifizierten als Kontrollgruppen gegenübergestellt wurden, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Interviews und Beobachtungen im Feld führten zum Resultat über positive Auswirkungen in Bezug auf die Gesundheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen sowie professionelle Schulungen, dem Einsatz von Pestiziden und Ressourcenverbrauch, dem FM und der Beziehung zur Kommune. Eine Einschränkung muss für kommunales FM gesetzt werden, da dort lediglich sehr limitierte Auswirkungen zu beobachten waren.⁷²⁰ Mit den bisherigen Ausführungen und in Bezug auf die zehn Prinzipien des FSC Standards zeigt sich hier eine positive Bewertung in Hinblick auf seine Effektivität. Es sind derweil Einschränkungen vorzunehmen, die sich mitunter auf die im vorherigen Kapitel aufgeführten Kritikpunkte an FSC zertifizierten Flächen beziehen.

Implizit wurde bereits ein weiteres Umfeld angesprochen. Für zahlreiche Unternehmen der Holzverarbeitenden Industrie lag die Hauptmotivation für eine Zertifizierung in positiven Effekten auf dem marktlichen Umfeld. Dazu zählen ein zusätzlicher Marktnutzen wie höhere Absatzpreise für zertifizierte Produkte sowie die Sicherung bestehender Marktanteile gegenüber bereits zertifizierten Produzenten. Auch die Marktanteilssteigerung wurde antizipiert, wofür zusätzliche Kunden über die Umweltorientierung gewonnen werden sollten. Der FSC wurde als ein Mittel betrachtet, welches einen Zugang zu neuen Märkten durch den steigenden Bedarf an zertifiziertem Holz schaffen sollte.⁷²¹ Diese Vorstellungen werden durch Angaben des FSC, aber auch der

⁷¹⁹ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 38-40.

⁷²⁰ Vgl. Imaflora, Does Certification Make a Difference? Impact Assessment Study on FSC/SAN Certification in Brazil, http://www.imaflora.org/arquivos/Does_certification_makea_difference.pdf, Stand 01.10.2009.

⁷²¹ Vgl. Bass et al. 2001, S. 43.

exemplarisch anzuführenden Zertifizierungsorganisation GFA unterstützt. Dazu zählen folgende Wirkungshypothesen, die die CoC inkludieren:⁷²²

- Höhere Absatzpreise für zertifizierte Waren,
- Öffnung neuer Märkte,
- Sicherung bestehender Marktanteile und Kunden,
- Verbesserung des Unternehmensimages,
- Marketing- und Wettbewerbsvorteile,
- Zukunftsvorsprung,
- bessere Beurteilung der Kreditwürdigkeit sowie
- erhöhter Markenwert.

Werden diese einzelnen Punkte näher gemustert, wird deutlich, dass die Erwartung direkte Preissteigerungen für zertifizierte Produkte zu erzielen nur selten erreicht werden konnte. Ein Fall ist das Unternehmen Sveaskog, welches bereit ist schwedischen Förstern für FSC zertifiziertes Holz einen Aufschlag von 2,70 Euro pro Kubikmeter zu bezahlen. Hierdurch soll die FSC Zertifizierung vorangetrieben werden, wobei das Unternehmen selbst über Wälder verfügt die FSC zertifiziert sind.⁷²³ Hingegen wird in zahlreichen Fällen davon berichtet, dass die Durchsetzung erhöhter Preise nicht möglich sei.⁷²⁴ Insbesondere kleine Unternehmen aus Entwicklungsländern sind davon betroffen. Darüber hinaus fehlt ihnen der entsprechende Marktzugang.⁷²⁵ Frambach 2001 bemerkt zudem, dass die Ausschöpfung finanzieller Vorteile zumeist am Ende der Wertschöpfungskette erfolgt, die Belastungen jedoch die ersten Akteure der Kette betreffen.⁷²⁶ Auf preissensiblen Märkten kann der erhöhte Preis nur bedingt an den Konsumenten weitergegeben werden.⁷²⁷ Große Anbieter können dies sicherlich über eine bessere Verhandlungsposition durch den Umfang der zu beziehenden Waren reduzieren. Allerdings zeigte sich, dass die Zertifizierung von vornherein meist für die hochwertigen Produkte verwendet, während geringwertigere Ware nicht zertifiziert verkauft wurde.⁷²⁸ So geartet stellte die FSC Zertifizierung ein zusätzliches Qualitätsmerkmal für bereits hochwertige Ware dar. Indes bestätigten einige Produzenten und Verarbeiter eine zunehmende Anzahl an Aufträgen und neuen Kunden, was zumindest teil-

⁷²² Vgl. GFA, http://www.gfa-group.de/gfa-consulting-group/gfa_consulting_group_beitrag_998282.html, Stand 04.01.2009; Präsentation de Freitas, FSC International, auf dem 4th Global Paper Forum am 19.06.2008 in Düsseldorf.

⁷²³ Vgl. Newsletter FSC, Ausgabe Juni, Mehrpreise für FSC Holz: in Schweden machbar!, <http://www.fsc-deutschland.de/newsletter/180/>, Stand 07.05.2008.

⁷²⁴ Vgl. Pattberg 2007, S. 127.

⁷²⁵ Vgl. Bass/Simula 1999, S. 30.

⁷²⁶ Vgl. Frambach 2001, S. 45.

⁷²⁷ Vgl. z.B. Interview A9; A11.

⁷²⁸ Vgl. Interview A4, Zeile 128-130.

weise auf die Zertifizierung zurückgeführt wurde. Weiterer sehen die Verteidigung vor Marktanteilen gegenüber zertifizierten Mitbewerbern.⁷²⁹

Indirekte Effekte der Waldwirtschaftszertifizierung standen im Fokus einer im Jahr 2003 von Viana veröffentlichten Arbeit. Darin präsentierte er die Ergebnisse von ihm durchgeführten semi-strukturierten Interviews sowie einer Analyse von Seminar- und Symposiumsergebnissen. Demnach erreichen private Unternehmen durch die Zertifizierung eine Risikoreduzierung gegenüber lokalen Gruppen und Umweltschutzgruppen bezüglich sozialer und politischer Probleme: „To the private companies certification represents a risk reduction factor. The likelihood of encountering social and political problems with local communities and environmental groups is perceived as smaller in certified operations than in non-certified ones. In the case of the private sector, there is also the perception of lower risks of problems with governmental agencies. In addition, there are the potential financial gains that can be derived from certification in terms of market access, corporate image, prices and staff morale. This perceived lower risk increases the willingness to invest in forest-related activities and programs.“⁷³⁰ Ebenfalls verweist Viana darauf, dass das Risiko von Stakeholderkritik für staatliche Stellen und politische Entscheidungsträger reduziert werden kann. Die Stakeholder kommunizierten durch das Vorgehen in einem Zertifizierungsvorhaben vermehrt gemeinschaftlich, so dass verschiedene Stakeholdergruppen miteinander in Kontakt traten. Eine weitere Auswirkung konnte im steigenden Bedarf neuer Gruppen von Fachleuten zum Vorantreiben gesunder Forstwirtschaft beobachtet werden. Diese Aspekte lassen sich auf den FSC, als Zertifizierungsstandard nachhaltiger Forstwirtschaft, übertragen. So unterstützte der WWF das FSC Projekt bereits in seinen Anfängen.⁷³¹ Zugleich nahmen Endkonsumenten zertifizierte Produkte positiv auf. Zwar bestand nicht der Wille höhere Preise zu bezahlen, aber Händler verwiesen auf eine verbesserte Reputation.⁷³² Damit kann die Bewahrheitung zumindest einiger vom FSC genannter positiver Effekte der Zertifizierung zugrunde gelegt werden. Gleichwohl existieren nur relativ wenige umfangreiche Studien. Bass et al. analysieren in ihrer Untersuchung die Auswirkungen auf kommunale Forstunternehmen, wobei eine Übertragung auf privatwirtschaftliche Forstunternehmen aufgrund gleicher Anforderungen nicht unzulässig erscheint. Als Vorteil wird die Möglichkeit genannt, bisherige Prozesse zu überprüfen und Lösungen zu optimieren. Schließlich muss für die Zertifizierung die Wertschöpfungskette begutachtet und die Rückverfolgbarkeit der Waren ermöglicht werden. Zudem könn-

⁷²⁹ Vgl. Pattberg 2007, S. 129.

⁷³⁰ Viana 2003, S. 52 f.

⁷³¹ Vgl. Viana 2003, S. 53-56.

⁷³² Vgl. Bass et al. 2001.

ten ökologisch orientierte Märkte angesprochen und das Management durch ein Zertifikat legitimiert werden. Dieses verbessert den Zugang zu finanziellen, aber auch technischen Unterstützungsleistungen von Hilfsorganisationen oder die Akquirierung privaten Kapitals.⁷³³ Ähnlich verweist die Studie von Bass und Simula auf ein verbessertes Management, wonach Prozesse verschlankt und Mitarbeiter besser ausgebildet werden. Ferner würden die Kommunikation mit Stakeholdern und die Kosteneffektivität positiv beeinflusst. Die Studien sind jedoch nur eingeschränkt anzuführen, da die Betrachtung der Effekte häufig unter Ausblendung der Leistung vor der Zertifizierung durchgeführt und stattdessen der Fokus auf die Standarderfüllung gelegt wird.⁷³⁴

Eine empirische Untersuchung in Entwicklungsländern stellt fest, dass für kommunale Forstunternehmen in Bezug auf die Effekte differenziert werden kann (auszugsweise):⁷³⁵

- Auf der Ebene des FM und der Verwaltung wurden Kontrollen, Evaluationen und Berichtswesen verbessert sowie die Buchhaltung und Dokumentation von Prozessen. Allerdings führte die Übernahme von wissenschaftlich akzeptierten Managementsystemen teilweise zur Vernachlässigung örtlicher Normen und Praktiken. Überdies stiegen die Verwaltungskosten.
- Im Bereich Produktion, Marketing und Einnahmen folgte die Fokussierung auf internationale Märkte. Die Orientierung an kaufmännischen Herangehensweisen geschah zum Teil auf Kosten der Existenzgrundlage aus dem Wald. Die Einnahmen waren beschränkt durch die Produktionsmöglichkeiten, die Technologie, die Managementfähigkeiten oder aufgrund der Distributionskanäle. Ein deutlicher Anstieg der Einnahmen konnte nicht beobachtet werden.
- Das professionelle Ansehen und das Prestige des Unternehmens nahmen zu. Zudem erfolgten eine vermehrte Kontaktaufnahme und zunehmende Dialoge mit der Regierung, Industrie und Spendern.

Ein praktisches Beispiel verdeutlicht die Veränderungen durch die Zertifizierung. Im Jahr 2000 wurde die Yusuhara Forest Owners` Cooperative (YFOC) in der Kochi Prefecture, mit über 1200 einzelnen Waldbesitzern, als erste Organisation in Japan, FSC zertifiziert und durchlief im Jahr 2005 die Rezertifizierung.⁷³⁶ Mit denen im Jahr 2006 vorhandenen fest angestellten 36 Mitarbeitern und weiteren 33 Arbeitern beinhaltet die Organisationsstruktur vier Bereiche: Allgemeine

⁷³³ Vgl. Bass et al. 2001, S. 21-23 und S. 64-66.

⁷³⁴ Vgl. Bass/Simula 1999, S. 15 f.

⁷³⁵ Vgl. Bass et al. 2001. Die Studie von Bass et al. muss mit Vorsicht betrachtet werden, da die Autoren in vielen Fällen vermeiden vom FSC zu sprechen und versuchen allgemein gehaltene Aussagen zu treffen. Allerdings existierten vor dem Jahr 2006/07 aber kaum andere Zertifizierungsorganisationen für die südliche Zertifizierung.

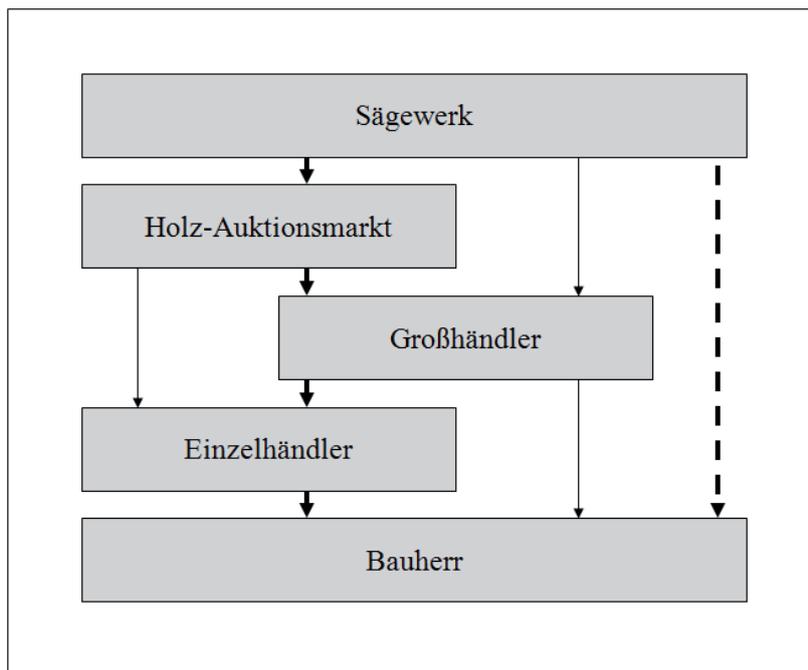
⁷³⁶ Vgl. Ota 2002, S. 35.

Angelegenheiten, Holzproduktion, Forstmanagement und Holzverarbeitung. Die Zertifizierung des FM durch den FSC umfasst die Zusammenarbeit mit dem Bereich der Holzproduktion und dem Forstmanagement. Ebenfalls unterhält der YFOC einen Sortierhof sowie ein Sägewerk „Forest Value Creation Factory“, welches ein FSC CoC-Zertifikat erhalten hat. Japan erfuhr in den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts einen starken wirtschaftlichen Aufschwung, weshalb sich währenddessen eine starke Nachfrage nach Holz für den Hausbau ergab. Um den Bedarf zu decken und die Preise stabil zu halten, erleichterte die Regierung die Möglichkeit von Holzimporten. Dies führte dazu, dass über 80 Prozent des Holzes importiert wurden, vor allem aus den USA, Kanada, Russland, Malaysia, Indonesien, Australien, Neuseeland und Chile, womit die konsumierte Menge eingeführten Holzes im Jahr 2003 über der einheimischen Holzes lag. Parallel dazu gab es einen Abwärtstrend im Holzpreis, der ab 1997 rapide zunahm. Viele japanische Sägewerke wurden unprofitabel und mit der einsetzenden Rezession nahm der Holzverbrauch ab. Diese Entwicklung offenbart den schweren Stand der holzverarbeitenden Industrie in Japan. Als erste Organisation beantragte die YFOC die FSC Zertifizierung Ende 1998. Zu diesem Zeitpunkt lagen nur wenige Informationen in Form von Dokumentationen, wissenschaftlichen Berichten oder von Umweltgruppen vor, die mit dem Prozess und den Anforderungen vertraut waren. So stellten sich u.a. die Informationsgenerierung über gefährdete Tierarten oder Pflanzen sowie das Einbringen des Landschaftserhaltungsgedankens als besonders schwierig heraus. Auch sprachliche Hindernisse mussten überwunden werden. Eine Beteiligungsbarriere für Waldbesitzer in Yusuhara resultierte aus der Unsicherheit, welche Anforderungen nach der Zertifizierung gestellt werden würden. Direkte positive Auswirkungen zeigten sich in der steigenden Motivation der Mitarbeiter des YFOC. Als wenig prestigereicher Beruf in der Waldwirtschaft änderte sich die berufliche Einstellung junger Mitarbeiter, da ihr Arbeitsplatz insbesondere durch Presseberichte nun ein höheres Ansehen erfuhr. Nachhaltige Forstwirtschaft wurde als positives Attribut wahrgenommen, was einen unerwarteten Effekt der Zertifizierung darstellte. Es gab jedoch keine Sicherheit für wirtschaftliche Erträge. Zumindest waren für die Zertifizierung Ressourcen verwendet worden und mussten weiterhin aufgewendet werden, um der Zertifizierung künftig zu genügen.⁷³⁷ Ein höherer Endpreis für die Produkte war ein häufig angeführtes Argument, welches jedoch im Vergleich von zertifizierten und nicht zertifizierten Wäldern nicht wahrgenommen werden kann, da die Qualität keine Unterschiede aufweist. Schließlich ist die Zertifizierung nur ein Zeichen für das Forstmanagement, nicht aber für die physische Holzqualität. Ein Problem stellte der fehlende Bekanntheitsgrad dar, da das Label weder Sägewerkbesitzern noch Händlern bekannt war und dementsprechend nicht nachgefragt wurde. Für mindestens zwei Jahre wurde

⁷³⁷ Vgl. Ota 2006, S. 111-118.

das zertifizierte Holz daher als unzertifiziertes weiterverkauft. Allerdings ergaben sich zunehmende private Holzbestellungen für den Hausbau. Aufgrund der Bevorzugung ökologischen Hausbaus⁷³⁸ und durch Mundpropaganda konnte das Unternehmen YFOC somit diesen Nischenmarkt besetzen. Dieser eher unübliche Verkaufsweg – bei Ausschaltung von Großhändlern und Auktionen – bedeutete aufgrund der individuellen Kontakte einen erhöhten Zeitaufwand. Die abnehmende Effizienz konnte durch die alleinige Positionierung in diesem Markt aufgehoben werden. Während fallende Preise für Sägeholz bei Großhändlern und Auktionen festgestellt werden konnten, stiegen die Holzpreise durch direkten Verkauf an Bauherren. Demgemäß sanken von 1999 bis 2005 die Preise für Großhändler um 9,6 und bei Auktionsmärkten um 26,6 Prozent – bei Bauherren stiegen die Preise um 71,9 Prozent (in Yen pro Quadratmeter). Die erhöhten Produktionskosten, bedingt durch beispielsweise das Zusägen, dürfen nicht außer Acht gelassen werden, liegen jedoch unter dem erhöhten Preis. Zu beachten ist, dass der Direktverkauf an die Bauherren saisonal unterschiedlich und auch abhängig von der Konjunktur ist, zudem durch mögliche Zahlungsunsicherheiten negativ belastet werden kann.

Abbildung 33: Distributionskanäle



Quelle: YFOC 2005b, eigene Übersetzung

⁷³⁸ Eine ähnliche Entwicklung konnte bereits im Jahr 2005 in den USA beobachtet werden und wird als positiver Treiber für die dortige FSC Zertifizierung angesehen. So bewertet der US-amerikanische „Green Building Council“ mit seinem Standard „Leadership in Energy & Environmental Design (LEED)“ den FSC als einzig anerkanntes Zertifizierungsschema. Vgl. Butterfield et al. 2005, <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/forrestcertpaper.pdf>, S. 22, Erscheinungsdatum 12.01.2005, Stand 24.02.2010.

YFOC profitierte von der Pionierstellung und der Marktpositionierung, sah sich dementsprechend nur wenig Konkurrenz auf dem japanischen Markt gegenüber. Im Jahr 2006 bestanden noch Unsicherheiten über die Zukunft des YFOC. Eine Zunahme zertifizierter Forstbetriebe neben dem YFOC würde die Situation gefährden und damit die Erträge. Dennoch besteht die Prognose, dass aufgrund des zeit- und kostenintensiven Zertifizierungsprozesses die Stellung zumindest bis 2011 beibehalten werden kann. Ebenfalls stellen ausländische Konkurrenten keine Bedrohung dar, da ökologisch orientierte Käufer einheimisches Holz bevorzugen.⁷³⁹ Insgesamt offenbart sich in Japan ein zunehmender Bedarf an FSC zertifiziertem Holz, insbesondere für den dortigen Papiermarkt. Dies kann die Zertifizierung von Wäldern z.B. in Ozeanien vorantreiben. Zu erwähnen bleibt, dass nur ein geringer Einfluss von Japan auf den Handel zertifizierter Holzprodukte vorliegt und nach Japan holzexportierende Länder zeigen nur wenig Initiative in der Forstzertifizierung.⁷⁴⁰

Da sich der FSC an die entsprechende Gesetzgebung des jeweiligen Landes hält, ist die Legalität des Standards im juristischen Umfeld gegeben. In den meisten Fällen soll der FSC höhere Hürden schaffen als es das entsprechende Land vorgibt. Es gibt indes Ausnahmen, wo Sonderregelungen geschaffen werden müssen, wie z.B. in Russland. Dort trat folgende Problematik auf: „The FSC standard requires the maintenance and restoration of natural cycles (Criterion 6.3). Therefore retention of 10 trees with ecological value per ha in average as well as the retention of standing and fallen dead wood. This requirement is in contradiction to Russian forest law. Therefore two forest companies had to apply for a certificate of exemption with the regional authorities first.“⁷⁴¹ Demnach wurde durch die Erlaubnis auch die Legalität eingehalten.

Die Legitimität eines Standards ist in Hinblick auf die ausgeführten einzelnen Punkte zu untersuchen und zu evaluieren: Inklusivität, Diskurs, Kontrolle, Wertschöpfungskette und Transparenz. Hierfür werden knapp die wesentlichsten Aspekte des bisherigen Unterkapitels aufgegriffen.

Inklusivität: Der FSC ist eine gemeinnützige Mitgliedsorganisation, die allen Interessensgruppen international, aber auch national und regional offen steht. Ein weltweites Ungleichgewicht soll durch den Ausgleich von Mitgliedern der Nord- und Südhalbkugel vermieden werden. Zudem verhilft das Drei-Kammer System zur Aufteilung in die einzelnen Bereiche, die bei der Formulierung der Standards mitwirken. Bei der Gründung des FSC kann bemängelt werden, dass

⁷³⁹ Vgl. Ota 2006, S. 118-125.

⁷⁴⁰ Vgl. Owari/Sawanobori 2007, S. 119.

⁷⁴¹ Vgl. Hirschberger, The Effects of FSC Certification in Russia, http://www.panda.org/about_wwf/where_we_work/asia_pacific/publications/index.cfm?uNewsID=18510, S. 15, Stand 20.02.2009.

die Teilnahme auf Einladung basierte, gleichzeitig muss darauf hingewiesen werden, dass eine breite Stakeholderbasis berücksichtigt wurde. Aufgrund der aufgeführten Beteiligung weit reichender Interessengruppen kann dem FSC hinsichtlich der Inklusivität eine positive Bewertung zuteil kommen, wobei die Beteiligung der Stakeholder aus südlichen Staaten besonders hervorgehoben werden muss.⁷⁴²

Diskurs: Der FSC ist aktuell die einzig globale Initiative, bei der Bewertungsmaßstäbe zugrunde liegen, die auf die verschiedenen Regionen zu übertragen sind. Dementsprechend müssen die Kriterien und Indikatoren einen gewissen allgemein gehaltenen Charakter beinhalten. Operationalisierbare Indikatoren für diese Kriterien setzen die Zertifizierer mit ihren eigenen entwickelten Programmen um.⁷⁴³ Der FSC durchläuft einen ständigen Weiterentwicklungsprozess. Er regt zudem die Gründung von nationalen Arbeitsgruppen an, welche das Grundgerüst seiner globalen Tätigkeit formen. Allerdings erfolgt die Bildung der nationalen Arbeitsgruppen noch sehr unstrukturiert und kaum gesteuert. Zudem sind die einzelnen Gruppen finanziell auf sich allein gestellt. Nationale Standards werden mit Hilfe dieser Arbeitsgruppen vor Ort geschaffen und den Gegebenheiten des Landes angepasst, wofür regionale Stakeholder zu beteiligen sind.⁷⁴⁴ Zudem sind die nationalen Arbeitsgruppen Bindeglieder zwischen den jeweiligen FSC Mitgliedern und dem internationalen FSC Sekretariat in Bonn. Dem FSC wird daher eine demokratische Beteiligung attestiert mit der Ausgewogenheit unterschiedlichster Interessen, die für die Erarbeitung und Umsetzung der FSC Ziele gemeinsam verantwortlich sind.⁷⁴⁵ Ein Konsens aller Stakeholder hat Priorität und folglich hat jede Kammer im FSC das gleiche Gewicht bei der Entscheidungsfindung. Obwohl zwischen den einzelnen Kammern weiterhin deutliche prozentuale Unterschiede erkennbar sind, zeigt sich innerhalb der zeitlichen Entwicklung eine Verbesserung. Dies spricht für eine sehr hohe diskursive Qualität des Standards.

Wertschöpfungskette: Die Untersuchung der Wertschöpfungskette soll vorweg genommen werden, bei der zwischen der Zertifizierung des FM und der CoC zu unterscheiden ist. Damit wird die gesamte Kette integriert und verpflichtet, wodurch auch die Verfolgung der Forstprodukte vom Forstbetrieb bis zum Verbraucher durch eine unabhängige Überprüfung der gesamten Handelskette als Ziel gesetzt ist. Zwar bereitet das „controlled wood“ den Unternehmen in der Praxis Probleme, führt den Gedanken des FSC allerdings fort – die Führung von FSC Holz und gleichzeitige Nutzung unsicherer Quellen soll unterbunden werden. Damit ist eine Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedanken über den reinen Standard hinaus in den Unternehmen angeschoben.

⁷⁴² Vgl. Müller/Gomes dos Santos/Seuring 2008a, S.113-115; Müller/Gomes dos Santos/Seuring 2008b.

⁷⁴³ Vgl. Laschefski 2002, S. 139.

⁷⁴⁴ Der ASI prüft und genehmigt diese Standards gemäß den Grundlagen des FSC International.

⁷⁴⁵ Vgl. Tollefson/Gale/Haley 2008, S. 288.

Die Verantwortlichkeiten für die Qualität der Holzherkunft wird ausgeweitet, was aufgrund der Lieferantensituation nicht für alle Unternehmen einfach umzusetzen ist.

Kontrolle: Die Zertifizierung wird durch unabhängige bereits auf dem Markt tätige und vom ASI akkreditierte Zertifizierungsorganisationen vollzogen. Der Prozess dauert in der Regel zwischen neun bis 12 Monate und erfolgt vor Ort in der Zertifizierungsorganisation. Über die Wirksamkeit der Kontrollen gibt es bislang kaum empirisches Material. Der FSC reagierte auf diesbezügliche Klagen im Jahr 2009 mit höheren Ausgaben für Kontrollen.⁷⁴⁶ Das privatwirtschaftliche Verhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Zertifizierer wird als kritisch betrachtet. Die Eingliederung regionaler Stakeholder und die Veröffentlichung der Berichte sprechen jedoch eher für die Qualität des Zertifizierungsprozesses, da Abhängigkeiten schnell aufgezeigt werden könnten. Die Umstrukturierung der Organisationsstruktur mit Trennung des kontrollierenden Organs ASI von dem standardsetzenden Teil des FSC ist positiv zu bewerten, da diese bereits vorher als ungünstig betrachtet wurde. Tollefson, Gale und Haley legen dar, dass die Gewaltenteilung ein wichtiger Aspekt zur Verbesserung der Glaubwürdigkeit des FSC und dementsprechend wünschenswert sei.⁷⁴⁷ Das Potential zur Weiterentwicklung wird in der Überarbeitung der Organisationsstruktur deutlich und wurde es bereits in der Vergangenheit, beispielsweise im Rahmen der Kammereinteilung. Inwiefern die derzeit zu langsamen und komplexen Prozesse, aber auch die Unabhängigkeit des FSC dadurch verbessert werden können, muss in naher Zukunft bewertet werden. Ferner, ob der FSC finanziell dadurch besser gestellt werden kann.

Transparenz: Obwohl Transparenz beim FSC als ein wesentlicher Bestandteil für die Entscheidungsfindung in Zertifizierungsprozessen und die Beteiligung aller Stakeholder angegeben wird, existieren zwischen den zahlreichen Dokumenten der Webseite des FSC kaum kritische Hinweise z.B. zu kontroversen Prozessen der Entscheidungsfindung. Eine Berichterstattungspflicht der zertifizierten Unternehmen über ihre Probleme und Ziele ist nicht vorgesehen. Wie erwähnt werden nur verkürzte FM Zertifizierungsberichte auf den entsprechenden Zertifiziererseiten online gestellt, CoC Zertifizierungsberichte werden nicht veröffentlicht. Daher gibt es bezüglich der Transparenz Verbesserungspotenzial. Allerdings wurden die Ergebnisse einer Fragebogenaktion für die Standardrevision zur Verfügung gestellt und der FSC nimmt zu einigen Beanstandungen am Standard bereits Stellung, überarbeitet zudem seine Prinzipien und Kriterien zum jetzigen Zeitpunkt öffentlich. Ferner kann der Herkunftsort eines jeden FSC Produktes über eine individuelle Nummer auf der Organisationshomepage identifiziert werden. Insgesamt ergibt sich da-

⁷⁴⁶ Vgl. Maletz, http://www.mpifg.de/pu/ueber_mpifg/mpifg_jb/JB0910/MPIfG_09-10_12_Maletz.pdf, S. 76, Stand 20.10.2009.

⁷⁴⁷ Vgl. Tollefson/Gale/Haley 2008, S. 288 f.

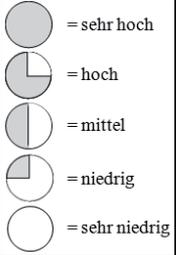
raus, eine trotz einiger Schwachpunkte sehr hohe positive Bewertung für die Legitimität des FSC.

Für das politische Umfeld zeigt sich anhand der Ausführungen eine Verbesserung der Beziehung zu staatlichen Einheiten, wodurch ein gewisser Handlungsspielraum geschaffen werden kann.

Daher ergibt sich nachfolgende Gesamtbewertung im Falle des FSC.

Abbildung 34: Gesellschaftliche Umfeldler und Erfolgskriterien – Bewertung für den FSC

Gesellschaftliches Umfeld	Unternehmerisches Erfolgskriterium
Marktliches Umfeld	
Technisch-wissenschaftliches Umfeld	
Juristisches Umfeld	
Soziokulturelles Umfeld	
Politisches Umfeld	



-  = sehr hoch
-  = hoch
-  = mittel
-  = niedrig
-  = sehr niedrig

Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Marine Stewardship Council

Seit 1950 stieg der weltweite Fischkonsum von 19 Millionen Tonnen auf bis heute über 132 Millionen Tonnen pro Jahr an.⁷⁴⁸ Allein in Deutschland erhöhte sich der Verzehr an Fischprodukten im Jahr 2008 von 15,5 im Vergleich zum Vorjahr auf 15,6 Kilogramm pro Person.⁷⁴⁹ Bereits frühzeitig war die daraus resultierende Situation der Fischbestände deutlich erkennbar. Ereignisse wie der Zusammenbruch der Anchovisbestände vor Peru und Chile in den 70er Jahren oder ein Jahrzehnt später der Rückgang der Sandaalbestände in dessen Folge zahlreiche Seevögel auf den Shetlands verhungerten, wiesen darauf hin.⁷⁵⁰ Im Jahr 1992 kollabierten die Kabeljaubestände an der Ostküste Neufundlands (Kanada), wodurch 40000 Personen ihre Arbeit verloren. Für zahlreiche Regierungen weltweit war dies ein Schock – allerdings war die kanadische Regierung aufgrund von Überfischung und bezüglich ihrer Fangpraktiken bereits kritisiert worden, weigerte sich jedoch die Quoten massiv runter zu setzen.⁷⁵¹ Die Beanstandungen an fehlenden Regulierungen sowie an den Fischfangmethoden wie der Grundschieppnetzfisherei, deren Einsatz zusätzlich zur Massenbefischung zu einer Zerstörung des Meeresbodens mit seinen Korallen führt und die marine Biodiversität gefährdet, verschärfen sich.⁷⁵² Der Ruf nach „nachhaltiger Fischerei“ wurde immer deutlicher.

5.2.1 Die Vorgeschichte

„Like many global environmental problems, the fisheries crisis appeared to have its roots in the action of unrestrained market forces and a paralysed intergovernmental process. Whereas WWF had targeted national and intergovernmental bodies for a number of years, with limited success, the market had been largely overlooked. Consequently, WWF’s Marine Advisory Group decided that they should consider a new approach and target the demand side of the fishing industry: consumers and business. On sabbatical from WWF-US, Michael Sutton was hired by WWF-International to work on fisheries as part of the Living Planet Campaign. One of the stated objectives for the Endangered Seas Campaign was to create social and economic incentives for sus-

⁷⁴⁸ Vgl. FAO, Review of the State of World Marine Fishery Resources, <http://www.bpb.de/files/GQ5DNF.pdf>, Stand 02.01.2009.

⁷⁴⁹ Vgl. Fisch-Informationszentrum e.V., Lust auf Fisch bleibt ungebrochen, http://www.fischinfo.de/index.php?l=1&page=presse_det&link=a3&id=669, Stand 02.02.2009.

⁷⁵⁰ Vgl. o.V. 2002, S. 42 f.

⁷⁵¹ Vgl. Greenpeace, Canadian Atlantic Fisheries Collapse, <http://archive.greenpeace.org/comms/cbio/canod.html>, Stand 02.02.2009.

⁷⁵² Vgl. May et al. 2003, S. 15.

tainable fisheries, not as a replacement for legislation but as a potential catalyst to spur governments to take the necessary steps.”⁷⁵³

Auch Unilever als Mutterkonzern der Langnese Iglo GmbH und deutscher Marktführer im Bereich Tiefkühlfisch,⁷⁵⁴ hatte parallel dazu die Problematik für sich thematisiert und stand bereits mit der Wissenschaftsgemeinde im Dialog.⁷⁵⁵ Die Motivation wurde mit der drohenden Gefährdung einiger ihrer Marken wie Birds Eye oder Iglo aufgrund zunehmenden Konsumentenbewusstseins zu dieser Thematik und potentieller Ressourcenausschöpfung durch Überfischung angegeben.⁷⁵⁶ Anfang des Jahres 1995 erkannte ein Wissenschaftler der Universität von Warwick (Großbritannien) die Überschneidung von Interessen zwischen dem WWF International und Unilever.⁷⁵⁷ Seine Vermittlung zwischen den beiden Organisationen führte zu ersten Verhandlungen, geeinigt durch das Ziel die Produktivität der Meere zu erhalten.⁷⁵⁸ Die im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit tätige Agentur Burson-Marsteller, in Person von Bryceson, wurde engagiert, um diesen Dialog konstruktiv zu unterstützen. Unilever kannte das Unternehmen aus langjähriger Zusammenarbeit und hatte es bereits um Ratschläge im Dialog über nachhaltige Fischerei mit Greenpeace Deutschland gebeten. Bryceson legte Unilever ebenfalls nahe, dass der WWF als Kooperationspartner besser geeignet sei als Greenpeace. Seine Begründung basierte auf der höheren Konservativität dieser NRO und vorherigen Erfahrung mit Wirtschaftsunternehmen im Falle des FSC, wobei der WWF stark involviert gewesen war.⁷⁵⁹ Die Ähnlichkeit der Namen zwischen MSC und FSC ist demzufolge kein Zufall, sondern strategisch gewählt. Bereits während der Endangered Seas Campaign war es innerhalb des WWFs möglich einen Austausch und Lerneffekt von dem etablierten FSC zu bewirken und über die potentielle Anwendung im Fischereibereich nachzudenken. Bendell, zu dem Zeitpunkt Mitglied des WWF Waldteams, wurde beauftragt die Potentiale der Entwicklung eines MSC zu untersuchen. „This suggests that the skills acquired and developed by NGO staff in the general area of market-oriented campaigns can be transferred from one industrial sector to another, and from one sustainability issue to another.”⁷⁶⁰ Der Dialog wurde weiterhin stimuliert als im Januar 1996 eine Konferenz an der Cambridge Universität (Großbritannien) stattfand, die die Möglichkeit eröffnen sollte die Fort-

⁷⁵³ Fowler/Heap 2000, S. 137.

⁷⁵⁴ Vgl. WWF, MSC bringt Lebens ins Meer, http://www.wwf.de/imperia/md/content/pdf/meereundksten/HG_MSC_050700.pdf, Stand 15.08.2006.

⁷⁵⁵ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138.

⁷⁵⁶ Vgl. May et al. 2003, S. 17.

⁷⁵⁷ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138.

⁷⁵⁸ Vgl. Murphy/Bendell 1997, S. 170.

⁷⁵⁹ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138; Weir 2000, S. 120.

⁷⁶⁰ Fowler/Heap 2000, S. 137.

schritte zu analysieren.⁷⁶¹ Nur einen Monat später trafen sich der Direktor des WWF Großbritannien, stellvertretend für den WWF International agierend, und ein Mitarbeiter von Unilever in Den Haag (Niederlande) zur Unterzeichnung einer Zielvereinbarung bezüglich der Gründung des MSC. Jede Organisation verpflichtete sich zur Finanzierung der Anfangsausgaben zum Aufbau des Vorhabens und begann mit der Bekanntmachung der Initiative über die Medien.⁷⁶² Zur Entwicklung einer geeigneten Struktur engagierten der WWF und Unilever eine internationale Beratungsfirma, die durch Interviews mit verschiedenen Stakeholdern und mittels Studien von Zertifizierungsorganisationen die Evaluation der verschiedenen Kriterien durchführte.⁷⁶³ Ab September 1996 erfolgten die ersten Workshops auf internationaler Ebene, um eine breite Basis von Stakeholdern bei der Diskussion des MSC Entwurfes einzubeziehen und die Prinzipien sowie Kriterien zu konzipieren. Diese fanden u.a. in Großbritannien, Australien, Neuseeland, Deutschland, Amerika, Kanada, Südafrika und Skandinavien statt. Später folgten ebenfalls Konsultationen in Entwicklungsländern wie Afrika, Lateinamerika und Asien. 14 Spezialisten im Bereich der Fischereien und Regulierungen verfassten einen ersten Entwurf verschiedener Prinzipien und Kriterien nachhaltiger Fischerei. Dabei handelte es sich um ein weiterzuentwickelndes Konzept, welches durch die Beteiligung von NROs, Fischindustrie und Handel an den Workshops erstellt werden sollte. Als Grundlage wurde der zu diesem Zeitpunkt bereits bekannte FSC herangezogen. Zwar sind beide Standards auf natürliche Ressourcen konzentriert, dennoch existieren massive Differenzen, die ein unterschiedliches Vorgehen notwendig machten. Während beim FSC Eigentumsrechte klar zugeordnet werden können, sieht sich der MSC mit der Problematik konfrontiert, dass Eigentumsrechte auf offenere See wesentlich ungenauer definiert sowie komplizierter zu überwachen sind und es sich um eine bewegliche Ressource handelt. Innerhalb der Workshops wurden 14 potentielle Einheiten definiert, die der Zertifizierung unterliegen könnten, vom einzelnen Fisch bis zu regionalen Fischereien.⁷⁶⁴ Gefolgt wurden diese Schritte von der Suche nach einem Projektmanager und einem Vorstand.⁷⁶⁵ Um das MSC Design zu konzipieren, wurde 1996 die Hauptversammlung des FSC besucht.⁷⁶⁶ Allerdings sprach sich das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Coopers & Lybrand (heute PricewaterhouseCoopers) gegen die Mitgliederstruktur des FSC aus und schlug eine andere Richtung vor. Begründet wurde dies durch die damit verbundene Starrheit der Organisation und den zu komple-

⁷⁶¹ Dabei waren u.a. Catherine Whitfield von Unilever, Michael Sutton vom WWF und Simon Bryceson von Burson-Marsteller.

⁷⁶² Vgl. Murphy/Bendell 1997, S. 170 f.

⁷⁶³ Vgl. Constance/Bonanno 1999, S. 130.

⁷⁶⁴ Vgl. Murphy/Bendell 1997, S. 170 f.

⁷⁶⁵ Vgl. Constance/Bonanno 1999, S. 130.

⁷⁶⁶ Vgl. Synnott 2005, S. 25.

xen sowie zeitintensiven Entscheidungsprozessen. „They could not have regarded the principles of democratic stakeholder participation as essential for achieving the aims of the partners, and advised that the MSC could always become a membership organisation in the future but could never revert to become a non-membership organisation if it was initially established with a membership. This advice was accepted and, although a series of stakeholder consultations has been undertaken to discuss the MSC's Principles and Criteria, the ultimate decision on issues of structure and governance rests with the MSC board in what could be described as a top-down model of institution-building.”⁷⁶⁷ Drei Punkte mussten bei der Konzeptionierung des Standards berücksichtigt werden: seine Entwicklung, seine Implementierung sowie seine Verbreitung. „An accreditation council model was seen as the most appropriate way of managing these processes, where standards would be developed and reviewed by interested stakeholders, implemented by accredited certification bodies, and promoted by the secretariat of the accreditation council.”⁷⁶⁸

Die Zusammenarbeit zwischen Unilever und dem WWF sollte für beide Organisationen eine gewinnbringende Situation zur Erreichung des gemeinsamen Zieles herbeiführen. Der WWF konnte Unilever ein umweltfreundliches Image verleihen, gleichzeitig mit dessen Unterstützung den Aufbau des MSC gewährleisten, wobei das Unternehmen gleich bei seinen eigenen Fischpraktiken beginnen würde. Hinzu kam die Notwendigkeit der Beteiligung verschiedener Stakeholder, um dieses Vorhaben erfolgreich umsetzen zu können. Beide Organisationen wiesen ein umfassendes, internationales Netzwerk aus, welches durch seine Verflechtung eine breite Stakeholderbasis abzudecken vermochte. Jedoch gab es jeweils starke Widerstände bezüglich einer Zusammenarbeit. Innerhalb des WWFs wurden Bedenken laut, wie sich die Kooperation auf Beziehungen mit weiteren NROs oder Fischern auswirken könnte. Zudem befürchtete der WWF Ausstrahlungseffekte, wodurch Unilevers gesamte Handlungen automatisch und unhinterfragt als umweltfreundlich bewertet werden könnten. Die extremste Ansicht beinhaltete insgesamt die Ablehnung der Kooperation mit multinationalen Unternehmen. Einige Mitarbeiter des WWF sahen deshalb gegen die Zusammenarbeit an und äußerten ihre Meinung mitunter öffentlich.⁷⁶⁹ Auch innerhalb Unilevers gab es Hindernisse, die vor allem darin zu finden waren, dass ein solch großes Unternehmen insbesondere kurzfristige Profitabilitätsziele verfolgt und daran gekoppelt ein Bonussystem für die Mitarbeiter aufstellt. Diese Drucksituation erschwert die Veränderung von Handlungen, wenn Mitarbeiter dadurch ihre Zielerreichung gefährdet sehen. Durch die Befürwortung dieser Zusammenarbeit durch Burgmans, späterer Vize-Präsident Unilevers, konnte

⁷⁶⁷ Fowler/Heap 2000, S. 143 f.

⁷⁶⁸ Fowler/Heap 2000, S. 139.

⁷⁶⁹ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138 f.

die Partnerschaft dennoch umgesetzt werden. „Burgmans recognised the MSC’s potential contribution towards Unilever’s long-term strategic business objectives and his support was crucial to the partnership in the face of substantial resistance from some Unilever employees, particularly operational staff, who have a less strategic and more short-term, profit-driven perspective. Getting this commitment from the top, which resulted in early 1996 in a joint statement of intent to establish the MSC being signed by directors of WWF and Unilever, required a certain degree of pressure and persuasion from below. Key actors from each organisation played a crucial role in overcoming internal political obstacles and gaining a critical mass of support for the partnership. According to Sutton of WWF, it is no coincidence that two North Americans, himself and Caroline Whitfield (ex-Unilever), drove the idea of the MSC. There is far greater experience and acceptance of NGOs working with business in North America than in Europe. As a Canadian, Whitfield had seen the devastating impact of the collapse of fish stock, in Newfoundland and this further explains her interest and commitment in securing the partnership with WWF.”⁷⁷⁰

Jedoch wurden ebenfalls außerhalb dieser Partnerschaft starkes Misstrauen und drastische Bedenken gegenüber dem Unternehmen Unilever geäußert, welche durch die Metapher des „Wolfes im Schafspelz“ am deutlichsten aufzeigt werden.⁷⁷¹ Seitens der Fischindustrie war Unilever für viele ein Hauptkonsument, der WWF jedoch wurde als „Rivale“ wahrgenommen.⁷⁷² Einige NROs wiederum identifizierten sich nicht mit Unilevers Betrachtung von Nachhaltigkeit und ihren Interessen.⁷⁷³ Dabei wurde die Bedeutung dieser Gruppe offenbar. „Wissenschaftliche Untersuchungen über den Zustand der Meere sind ausschlaggebend, um Gehör zu finden. Viele NGOs arbeiten vernetzt und bereiten die wissenschaftlichen Argumente für Verbraucher und Politik auf. Die größeren Organisationen spielen den kleineren, die sich mit bestimmten Meeresthemen befassen, Informationen zu. Beispielsweise Taucherorganisationen, die die Riffe im Roten Meer schützen wollen und dank der Infos erfolgreicher mit ihren Regierungen verhandeln können. Eine wichtige Aufgabe neben der politischen Lobbyarbeit ist die Öffentlichkeitsarbeit. Dazu nutzen die NGOs auch die Medien, in denen sie über das aufklären, was auf den Meeren passiert. Außerdem betreiben sie Hintergrundrecherche. Greenpeace und Ozeana etwa haben Schiffe, die auf dem Meer patrouillieren und illegalen Fischfangflotten auf den Fersen sind.“⁷⁷⁴

⁷⁷⁰ Fowler/Heap 2000, S. 138 f.

⁷⁷¹ Vgl. Samudra 1996, Comment: Going Green About the Gills, Report Nr. 15, http://www.gmt2000.co.uk/apoints/i-cfs/english/samudra/issue_15/edit.htm, S. 16, Stand 15.03.2009.

⁷⁷² Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 144.

⁷⁷³ Vgl. Constance/Bonanno 1999, S. 133 f.; Fowler/Heap 2000, S. 145.

⁷⁷⁴ Bellion 2008, S. 52.

5.2.2 Gründung und Entwicklung des MSC

Im Jahr 1997 erfolgte trotz der genannten Schwierigkeiten die offizielle Gründung des MSC und die Bildung nationaler Arbeitsgruppen, mit dem Ziel eine direkte Kommunikation zwischen dem MSC und den Fischereirepräsentanten zu gewährleisten.⁷⁷⁵ Indes wurden Details des Standards erst Anfang des Jahres 1999 konkretisiert,⁷⁷⁶ basierend auf den Nachhaltigkeitsforderungen der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO). Mit der Beteiligung von über weltweit 300 Organisationen und Individuen wurde das Regelwerk des MSC erstellt,⁷⁷⁷ welches die Beurteilung einer nachhaltigen Fischbewirtschaftung ermöglichen sollte.⁷⁷⁸ Die Ziele waren dabei der Erhalt der Ozeane und der Fischpopulationen, aber auch die nachhaltige Versorgung mit Fischprodukten. Als Ergebnis entstanden die „Prinzipien und Kriterien“ des MSC. Ursprünglich mit fünf Prinzipien geplant, wurde der MSC mit letztlich drei Prinzipien umgesetzt. Auf zwei Prinzipien war verzichtet worden, da sie ökonomische und soziale Leistungen behandelten. Der weltweite Beratungsprozess aber hatte ergeben, dass solche Punkte kulturell basiert seien und demnach wenig Zusammenhang zur ökologischen Nachhaltigkeit hätten.⁷⁷⁹ Die Prinzipien stellen die Ziele des MSC dar, während die 23 Kriterien die Richtlinien aufzeigen wie diese Ziele zu erreichen sind.⁷⁸⁰

⁷⁷⁵ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 140.

⁷⁷⁶ Vgl. Weir 2000, S. 120.

⁷⁷⁷ Vgl. MSC, MSC Environmental Standard for Sustainable Fishing, <http://www.msc.org/about-us/standards/msc-environmental-standard>, Stand 02.01.2009.

⁷⁷⁸ Vgl. Steinberg, Fish or Foul: Investigating the Politics of the Marine Stewardship Council, <http://globetrotter.berkeley.edu/macarthur/marine/papers/steinberg-6.html>, Stand 13.08.2006.

⁷⁷⁹ Vgl. May et al. 2003, S. 17-22.

⁷⁸⁰ Vgl. Hubold, Das Marine Stewardship Council (MSC): Zertifizierte Fischprodukte aus bestandserhaltender Fischerei, http://www.bmvel-forschung.de/FORSCHUNGSREPORTRESSORT/DDD/R9_2004-2_0013.pdf, S. 42 f., Stand 12.08.2006.

Abbildung 35: Die drei Prinzipien des MSC Standards für Fischereien

Prinzip	Inhalt
1	Bewirtschaftung des Bestandes: Die Nachhaltigkeit der Bestände muss langfristig durch Beachtung der Alters- und der genetischen Struktur sowie der entsprechenden Geschlechterverteilung gewährleistet werden. Erschöpfte Bestände müssen sich durch die Fischereiaktivitäten einer Erholung unterziehen können.
2	Umgebenes Ökosystem: Die Fischereiaktivitäten (z.B. Fanggeräte) sollen das Ökosystem aufrechterhalten, dazu gehört seine Struktur, Produktivität, Funktion und Diversität. Die Auswirkungen der Fischerei müssen minimiert werden.
3	Rahmenbedingungen: Das Management ist für die Einhaltung aller relevanten Gesetze und Standards verantwortlich. Gleichzeitig gewährleistet ein effektives Management die Voraussetzungen für die ersten beiden Prinzipien und erlaubt adäquate und zeitnahe Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis MSC, MSC Fischereien, <http://www.msc.org/de/fischereien>, Stand 20.08.2009

„The MSC was initially established under an Interim Board chaired, in his personal capacity, by Roger Cooke, Senior Partner at Coopers & Lybrand (now Pricewaterhouse-Coopers) and comprising members from WWF and Unilever. This was disbanded in February 1998, and in June 1998 the seed funding from the founding partners ended and the MSC became independent, with funding from a number of charitable trusts.“⁷⁸¹ Im Jahr 1999 wurde der MSC von beiden Gründungsorganisationen unabhängig und ist heute als Non-Profit Organisation tätig, die sich vornehmlich über Stiftungen und Spenden finanziert. Die Unabhängigkeit des MSC dient der Untermauerung seiner Glaubwürdigkeit und greift damit eine der anfänglichen Problematiken und Widerstände auf. Dennoch unterstützen sowohl Unilever als auch der WWF den MSC weiterhin, was durch den WWF insbesondere durch Bewerbung des Standards oder der Erleichterung von Stakeholderbeteiligungen in den Zertifizierungsprozessen erfolgt.⁷⁸² Um ineffiziente und zunehmend teure Arbeitsprozesse zu vermeiden, unterzog sich der MSC im Jahre 2000 einer Revision seiner Unternehmensorganisation und Funktionen. Die Erhöhung der Transparenz war ein Ziel des Überarbeitungsvorganges, welcher in dem aktuell bestehenden Stakeholderansatz resultierte. Doch noch im gleichen Jahr zeigte der MSC starke Schwierigkeiten die notwendige Finanzierung zu erlangen. Das Geld stammte vornehmlich aus drei oder vier Quellen und der MSC zog wieder die Kritik auf sich, ein Standard des Unternehmens Unilever und des WWF im

⁷⁸¹ Fowler/Heap 2000, S. 140 f.

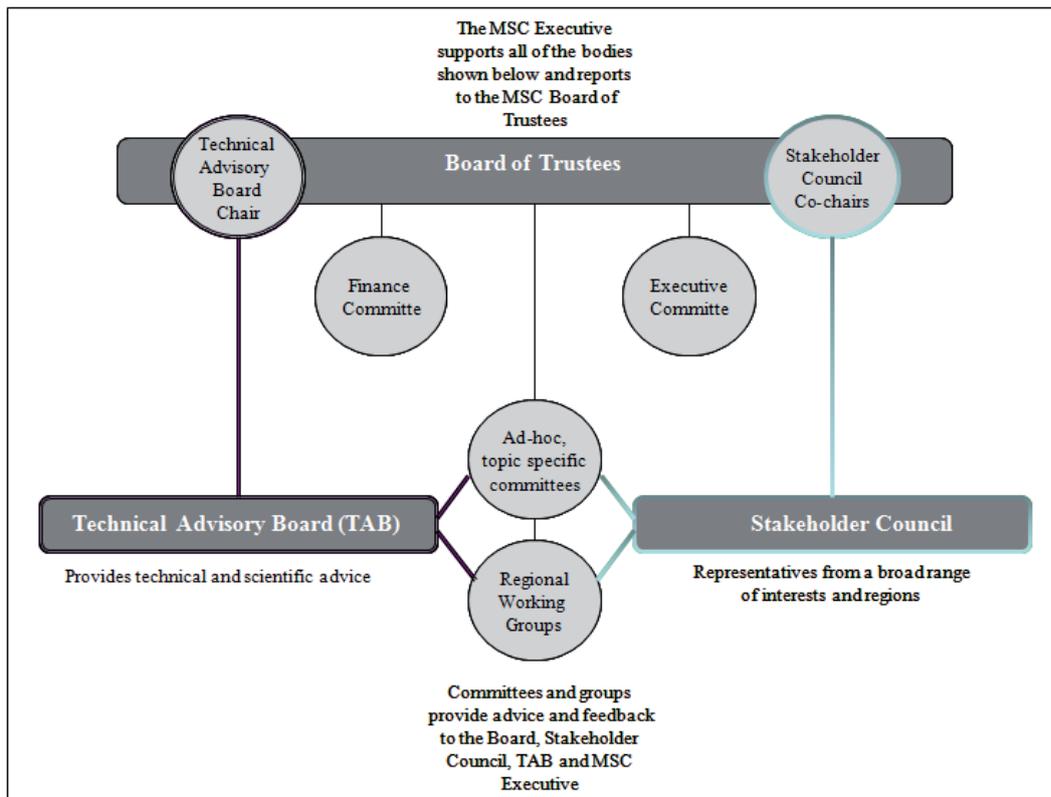
⁷⁸² Vgl. Short 2003, S. 110.

Sinne ihrer Interessensverfolgung zu sein. Diesem Vorurteil konnte sich der MSC lange nicht entziehen. 2002 zeigte sich die Finanzstruktur des MSC bereits wesentlich positiver und basierte nun auf über 50 Beteiligten in Form von wohltätigen Stiftungen oder u.a. Unternehmen.⁷⁸³ Die im Jahre 2001 beschlossene Organisationsstruktur beinhaltet folgende Organe:

- Board of Trustees (Treuhandrat) – das oberste Organ des MSC, welches die strategische Richtung des MSC sichert. Der Treuhandrat trifft sich vier Mal im Jahr und besteht aus maximal 15 Beteiligten. Er wird vom Technical Advisory Board und dem Stakeholder Council beraten. Zwei Ausschüsse sind integriert:
 - Finance Committee (Finanzausschuss), welches das Budget überblickt und sich drei bis vier Mal im Jahr trifft.
 - Executive Committee (Exekutivausschuss), welches sich zwischen den Ratstreffen zusammenfindet und notwendige Entscheidungen fällt.
- Technical Advisory Board (technisches Beratungsgremium) – berät mit seinen 15 Sitzen den Treuhandrat bezüglich Angelegenheiten zum MSC Standard und Methoden für die Zertifizierung sowie Akkreditierung. Das Board löste den Standards Council im Jahr 2001 nach dem „Governance Review“ ab.
- Stakeholder Council (Rat der Interessensgruppen) – 30 bis 50 Mitglieder, die sich in jährlichen Treffen zusammenfinden und spezifische Aufgaben z.B. beratende Funktionen erfüllen.
- National & Regional Working Groups (nationale und regionale Arbeitsgruppen) unterstützen und vertreten die Aspekte regionaler Umsetzung.

⁷⁸³ Vgl. May et al. 2003, S. 30.

Abbildung 36: MSC Governance Structure



Quelle: MSC, Structure, <http://www.msc.org/about-us/governance/structure>, Stand 20.08.2009

Das MSC Sekretariat befindet sich in London und bemüht sich um das laufende Tagesgeschäft, inklusive Akkreditierung, Entwicklung und Lizenzierung des MSC Logos, Werbung sowie Fundraising. „The MSC does not attempt to be democratic in its governance and this accounts for some of the challenges to the MSC’s credibility, particularly within the international development NGO community which regards inclusive consultation and democratic decision-making processes as crucial for legitimacy and effectiveness.“⁷⁸⁴

Bewerber um eine Zertifizierung sind Privatpersonen, Organisationen oder eine Gruppe von Organisationen mit Einfluss auf das Fischereimanagement und die Umsetzung der Vorgaben. Ähnlich dem FSC, sind zwei Zertifikatsarten zu unterscheiden:

- Fischereibetriebs-Zertifikate und
- CoC-Zertifikate, d.h. Produktkettenzertifizierung.

Die Fischereien werden nach vier Kriterien beschrieben: die geographische Lage des Fischfangs, der Zielfischbestand, das Fischfanggerät und das Management bzw. die Organisation, die für die Zertifizierung verantwortlich ist. Weitere Kriterien können einbezogen werden. Diese stellen

⁷⁸⁴ Fowler/Heap 2000, S. 144.

dann die zu zertifizierende Einheit dar. Zertifiziert werden bei diesem komplizierteren Tatbestand die Fischerei oder der Fischbestand, der eine biologisch eindeutige Einheit ist. Kombiniert wird dies mit der Fischfangmethode sowie dem Fanggerät. Es kann sowohl ein Fahrzeug als auch eine Flotte zertifiziert werden.⁷⁸⁵

Bewerber entscheiden sich für einen von der Accreditation ASI⁷⁸⁶ akkreditierten, unabhängigen Zertifizierer, der auf der Webseite des MSC gelistet ist. Dieser wird vom Auftraggeber vergütet. Die Vorprüfung beinhaltet die Begutachtung, ob ausreichend Datenmaterial über die Fischerei und die Fischbestände für die Hauptprüfung zur Verfügung stehen und, ob sich Probleme zeigen, die gegen eine Zertifizierung sprechen könnten. Am Ende des Verlaufs steht die Erstellung eines Kostenvoranschlages für den gesamten Zertifizierungsprozess sowie eines Berichtes, der die Ergebnisse der Vorprüfung festhält. Die bisherigen Schritte unterliegen keiner Veröffentlichung.⁷⁸⁷ Erst mit der Entscheidung in die Hauptprüfung voranzuschreiten, erfolgt die öffentliche Bekanntmachung auf den Webseiten des Zertifizierers und des MSC. Dies soll gewährleisten, dass jegliche interessierten Parteien über den Prozess informiert sind und Eingaben tätigen können.⁷⁸⁸

Für die anschließende Hauptprüfung ist es seitens des Zertifizierers erforderlich ein Bewertungsteam zusammenzustellen, das in der Regel aus drei Experten besteht, welche mit dem Zertifizierer kurze Verträge abschließen können. „The MSC points out that the assessment team must have appropriate expertise in fishery stock assessment, fishery impacts on marine ecosystems, fishery management and operations, field experience, regional expertise, regional credibility, third-party product and management system conformity assessment auditing techniques (ISO 14011 and ISO 10011), and knowledge of the MSC principles and criteria and MSC certification methodology.“⁷⁸⁹ Allerdings sind dies kaum explizite Vorgaben. Folglich zeigte sich in der Vergangenheit häufig ein uneinheitliches Vorgehen. Einige Zertifizierer stellten das Team ohne Absprache mit Stakeholdern zusammen, während in besonders kontrovers diskutierten Fischereien häufig eine weite Stakeholderbasis berücksichtigt wurde. Im Falle der Alaska Pollock Fischerei bezog die SCS sechs Monate Stakeholdermeinungen mit ein, um ein entsprechendes Team auszuwählen, welches über die notwendige fachliche Kompetenz verfügte sowie über die Reputati-

⁷⁸⁵ Vgl. MSC, Information Sheet 3 – The Unit of Certification Explained, Guidance to Clients: The MSC Fishery Assessment & Certification Process, www.msc.org, S. 1, Stand 02.02.2009.

⁷⁸⁶ Die ASI ist die Akkreditierungseinheit, die auch für den FSC diesen Prozess übernimmt.

⁷⁸⁷ Vgl. Chaffee 2003, S. 34 f.

⁷⁸⁸ Vgl. Chaffee/Phillips/Ward 2003, S. 63.

⁷⁸⁹ Chaffee/Phillips/Ward 2003, S. 63.

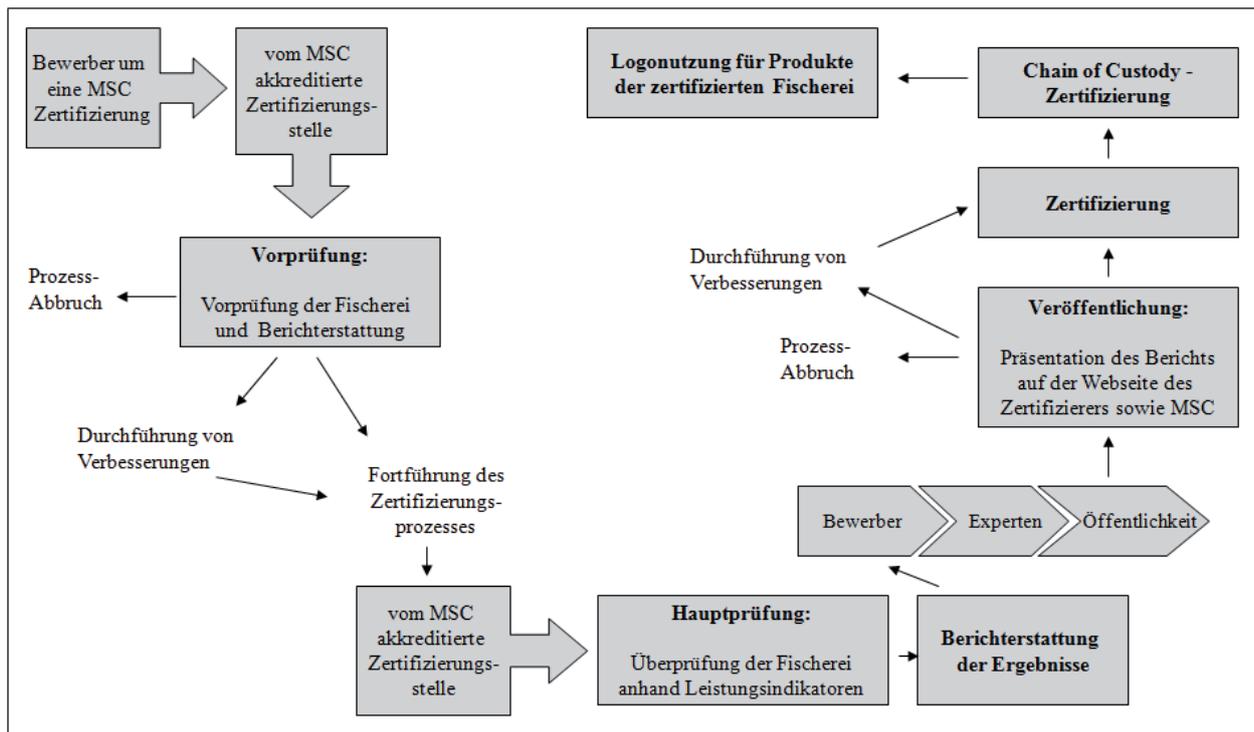
on und Objektivität, um den gesamten Zertifizierungsprozess auf glaubwürdiger Basis durchzuführen. Die Prüfung der Fischerei wird anhand für die Fischerei erstellter Indikatoren vollzogen, die sich auf die Prinzipien und Kriterien des MSC beziehen, allerdings individuell an den Gegebenheiten der Fischerei orientiert sind. Damit ein Bewertungsteam den Prozess nicht immer aufs Neue entwickeln muss, setzt ein Lerneffekt von anderen Fischereien ein. Dies soll eine effiziente und kosteneffektive Arbeitsweise sowie ein einheitliches Vorgehen bei den Zertifizierungen gewährleisten. Diese Indikatoren unterliegen einer Veröffentlichungspflicht von mindestens 30 Tagen. Nach der öffentlichen Kommentierung werden sie einer Überprüfung durch den Zertifizierer unterzogen, um anschließend auf der Webseite des MSC und der Zertifizierers einsehbar zu sein. Mit Hilfe des „Analytic Hierarchy Process“, in dessen Verlauf die Leistungsindikatoren und ihre Hierarchie festgelegt sowie Prioritäten und Gewichtungen für die Indikatoren und Punkte für die einzelnen Indikatoren vergeben werden, wird der Zielerreichungsgrad bestimmt.⁷⁹⁰ Der optimale Zustand wäre bei 100 Punkten erreicht, mindestens 80 Punkte sind bei den einzelnen Indikatoren für eine vorbehaltlose Zertifizierung zu erlangen. Ein Minimum von 60 Punkten für einen Indikator hat eine bedingte Zertifizierung zur Folge. Jedes Prinzip muss mit mindestens 80 Punkten bewältigt werden, wobei die Kriterien mit mindestens 60 Punkten zu erfüllen sind und durch andere Kriterien mit mehr als 80 Punkten ausbalanciert werden können. Werden 60 Minimalpunkte nicht erreicht, ist eine Zertifizierung ausgeschlossen. Korrigierende Maßnahmen sind vom MSC vorgesehen, so dass im Zeitverlauf Punktzahlen von 60 bis 80 auszugleichen sind. Für mindestens 30 Tage erfolgt die öffentliche Publikation eines Kurzberichtes der Zertifizierung, womit die Stakeholder in dieser Zeit Einwände erheben können. Diese werden vom Zertifizierer bei seiner Entscheidung über eine Zertifizierung zu berücksichtigen sein. Wiederum haben Stakeholder die Möglichkeit innerhalb von 21 Tagen (15 Werktagen) Einwände gegen die Entscheidung des Zertifizierers zu erheben, erst dann erhält die Fischerei bei ausreichender Berücksichtigung aller Ansprüche die endgültige Zertifizierung für fünf Jahre.⁷⁹¹ Jährliche unangekündigte Kontrollen folgen.⁷⁹² Der Zertifizierungsprozess von Fischereibetrieben soll in übersichtlicher Form in Abbildung 37 nochmals dargestellt werden.

⁷⁹⁰ Vgl. Chaffee/Phillips/Ward 2003, S. 69-72.

⁷⁹¹ Vgl. MSC, Step-by-Step Assessment, <http://www.msc.org/get-certified/fisheries/step-by-step-assessment#step-1-announcement>, Stand 20.11.2008.

⁷⁹² Vgl. Potts/Haward 2007.

Abbildung 37: Zertifizierungsprozess von Fischereibetrieben

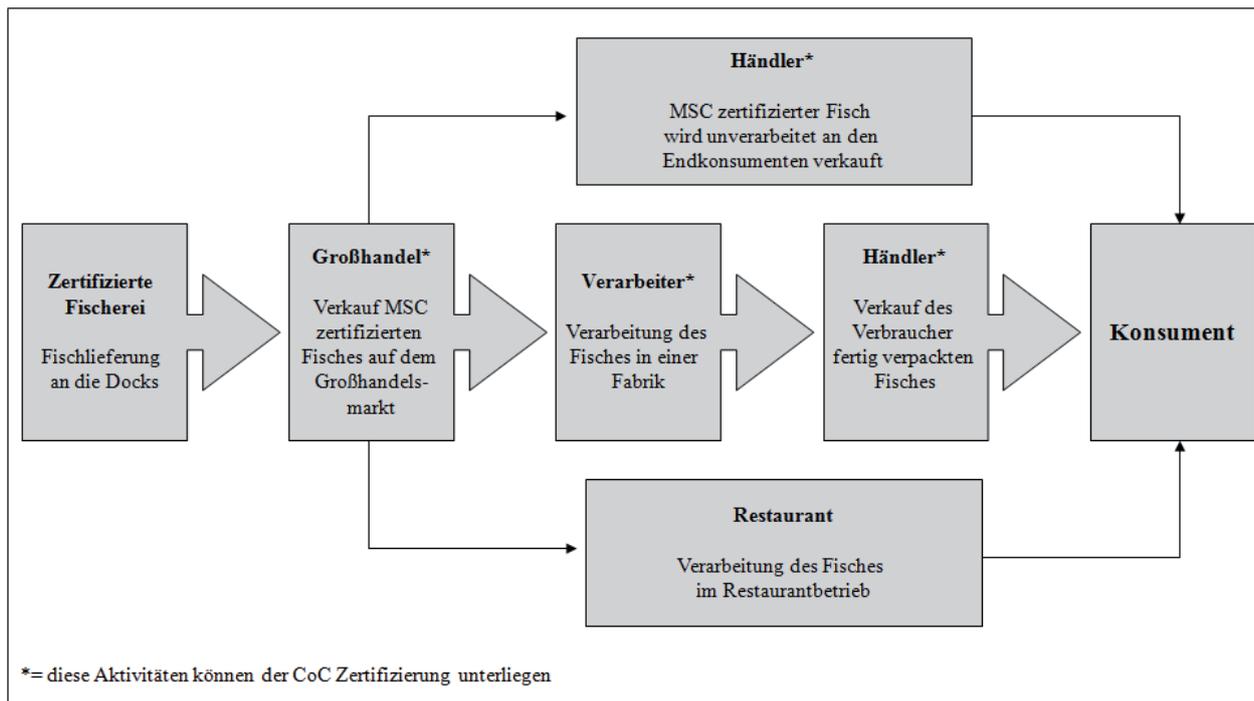


Quelle: Eigene Darstellung

Wie in der oben dargestellten Abbildung verdeutlicht, schließt sich der Fischereibetriebszertifizierung die der Produktkette an. Hierbei werden die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette zertifiziert, d.h. Händler, Verarbeiter oder u.a. Restaurants. Die CoC Zertifizierung hat eine Gültigkeit von drei Jahren, währenddessen jährliche, unangekündigte Überprüfungen stattfinden. Das Zertifikat kann dann als on-product Logo auf der Produktverpackung veröffentlicht oder als off-product Logo für Marketingzwecke verwendet werden.⁷⁹³ Die CoC Zertifizierung im Rahmen der Wertschöpfungskette wird in der folgenden Abbildung 38 aufgezeigt.

⁷⁹³ Vgl. MSC, Leitfaden für die Produktkettenzertifizierung, <http://www.msc.org/de/newsroom/dokumentencenter/informationen-fur-unternehmen-zur-msc-zertifizierung/myMSC-Leitfaden-fur-die.pdf>, Stand 12.08.2006.

Abbildung 38: CoC Zertifizierung



Quelle: Scott 2003, S. 88, eigene Übersetzung

Die Dauer des Zertifizierungsprozesses kann nicht im Voraus bestimmt werden. Vielmehr hängt der Zeitrahmen von der Komplexität der Fischerei, der Ausführlichkeit der Informationsbereitstellung, der Kooperation zwischen der Fischerei und der Zertifizierungsstelle sowie weiteren Faktoren ab. Erfahrungswerte weisen für die Vorprüfung in der Regel einen Monat bis neun Monate aus, die Hauptprüfung selbst fünf bis 24 Monate. Ein durchschnittlicher Wert für Fischereien zeigt eine Dauer von unter 20 Monaten an.⁷⁹⁴ Der MSC schätzt annähernd 12 bis 24 Monate, womit die Organisation selbst auf die große Varianzmöglichkeit in diesem Bereich hinweist. Die Kosten der Zertifizierung werden zwischen dem Auftraggeber und dem Zertifizierer verhandelt und in der Regel geheim gehalten. Diese beinhalten den Aufwand für die Vor- und Hauptprüfung sowie den jährlichen Kontrollen. Der MSC erwähnt „anekdotisch“ angeführte Zahlen zwischen 25000 und 500000 USD.⁷⁹⁵ Andere berichten für das Assessment von Kosten zwischen 20000 bis 100000 USD.⁷⁹⁶ Diese starke Differenz hängt erneut mit der unterschiedlichen Komplexität der Fischerei und den bestehenden Stakeholderkontroversen zusammen. Außerdem davon, inwieweit die Informationen zur Verfügung gestellt werden oder der Zertifizierer sich darum be-

⁷⁹⁴ Vgl. Marine Stewardship Council Guidance to Potential or Actual Clients: The MSC Fishery Assessment 2005, http://www.caaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoires%20lecture%20seule/11-Quebec_solidaire_Annexe4.pdf, S. 8, Stand 20.02.2009.

⁷⁹⁵ Vgl. MSC: Know the Basics, <http://www.msc.org/get-certified/fisheries/know-the-basics#what-counts-as-a>, Stand 15.09.2008.

⁷⁹⁶ Vgl. Mayer al. 2003, S. 19.

mühen muss. Denn bei der Prüfung wird keine Primärforschung durchgeführt, sondern die Evaluation auf Basis bestehender Daten durchgeführt. Das Zusammentragen der Daten soll daher vom Klienten gründlich vorbereitet werden, um eine Zeit- und daher ebenfalls Kostenersparnis zu erreichen. Subventionen für die Zertifizierung können bei auf der MSC Homepage gelisteten Organisationen beantragt werden.⁷⁹⁷ Der MSC erhält lediglich Lizenzgebühren aus der Logonutzung, d.h. wenn das Label auf den Produkten verwendet wird. Neben zertifizierten Unternehmen existieren so genannte „Signatories“, die sich durch eine Unterschrift öffentlich zu den MSC Standards bekennen und auf der Homepage der Organisation gelistet werden.⁷⁹⁸

Bis heute sind MSC Produkte in 62 Ländern zu erhalten.⁷⁹⁹ Als Schlüsselmärkte gelten Deutschland mit einem Umsatz des Einzelhandels im Jahr 2008 von 270 Millionen, die USA mit 220 oder Großbritannien mit nahezu 140 Millionen USD.⁸⁰⁰ „Research indicates that the countries where there is most likely to be a demand for eco-labelled fish products are Switzerland, Germany, the Netherlands, Belgium and France.“⁸⁰¹ Aufgrund begrenzter Ressourcen eignet sich die Konzentration auf diese Regionen mit hohem Kundenbedarf bzw. -nachfrage.⁸⁰² Die Anzahl der zertifizierten oder in der Zertifizierung befindlichen Fischereien hat innerhalb der letzten zwei Jahre einen starken Anstieg erlebt, der weiter andauert. Während zu Beginn des Jahres 2008 24 Fischereien verzeichnet werden konnten und damit etwa sieben Prozent der Wildbestände abgedeckt waren,⁸⁰³ wurde Anfang 2009 bereits von 38⁸⁰⁴ und Ende des gleichen Jahres von 63 zertifizierten Fischereien berichtet.⁸⁰⁵ Ein Meilenstein für den MSC war die Entscheidung von Walmart für den nordamerikanischen Markt mit der Zertifizierung aller Fisch- und Meeresfrüchteleprodukte als nachhaltig bewirtschaftet zu beginnen. Dazu zählte u.a. die Verwendung des MSC Zeichens.⁸⁰⁶ Mitte 2009 ist vom MSC mit Hilfe der Agentur Saatchi & Saatchi ein neues Logo eingeführt worden.⁸⁰⁷

⁷⁹⁷ Vgl. MSC, Grants and Support, <http://www.msc.org/get-certified/grants-and-support>, Stand 20.02.2009.

⁷⁹⁸ Vgl. Godknecht, Das Marine Stewardship Council, http://www.sharkinfo.ch/SI2_00d/msc.html, Stand 24.02.2010.

⁷⁹⁹ Vgl. MSC, Der MSC in Zahlen, <http://www.msc.org/de/uber-den-msc/der-msc-in-zahlen>, Stand 16.03.2010.

⁸⁰⁰ Vgl. MSC Reaching New Heights, http://www.msc.org/newsroom/press_releases/archive-2008/reaching-new-heights-global-market-for-msc, Stand 10.08.2008.

⁸⁰¹ May et al. 2003, S. 28.

⁸⁰² Vgl. May et al. 2003, S. 28.

⁸⁰³ Siehe Präsentation Schacht, WWF Deutschland, auf der Messe Fish International am 10.02.2008 in Bremen.

⁸⁰⁴ Vgl. MSC, Zertifizierte Fischereien, <http://www.msc.org/track-a-fishery/certified>, Stand 10.01.2009.

⁸⁰⁵ Vgl. MSC, Key Facts about MSC, <http://www.msc.org/newsroom/key-facts-about-msc>, Erscheinungsdatum 14.12.2009, Stand 02.02.2010.

⁸⁰⁶ Vgl. Halweil 2006, S. 13.

⁸⁰⁷ Vgl. MSC, Nutzen Sie das MSC-Siegel, <http://www.msc.org/de/msc-zertifizieren/msc-siegel>, Stand 20.09.2009.

5.2.3 Kritische Betrachtung des MSC

Parallel zum MSC existieren weitere Labels wie Friend of the Sea (FoS), Bioland und Naturland. Bisher konnte sich das im Jahr 2006 vom Mailänder Ökonom Dr. Bray gegründete Label FoS mit Sitz in Italien auf dem deutschen Markt kaum durchsetzen.⁸⁰⁸ Coop Italien sowie Manor Schweiz führen bereits einige Produkte von FoS, welches sich selbst als Hauptzertifizierungsschema weltweit darstellt.⁸⁰⁹ Allerdings ist ein direkter Vergleich nicht möglich, da FoS sowohl für Wildfisch als auch im Bereich der Aquakulturen tätig ist. Der MSC hingegen sieht seine Kernkompetenzen im Wildfischbereich und hat sich im Jahr 2008, trotz Wunsch zahlreicher Mitglieder, gegen die Ausweitung seiner Tätigkeiten auf Aquakulturen entschieden. Bioland und Naturland konzentrieren sich derzeit auf Aquakulturen. Hier wird bereits die Einteilung der Zertifizierung im Fischbereich deutlich. Es existieren die klassische Wildfischfischerei und die Aquakultur. Biofisch ist aufgrund der Beeinflussbarkeit und Überprüfbarkeit nur im Bereich der Aquakulturen verfügbar, während Wildfisch als nachhaltig befischt ausgewiesen werden kann. Dies zeigt die große Verwechslungsgefahr aufgrund von Unwissenheit seitens der Verbraucher. KRAV ist eine schwedische Organisation, deren Mitgliederstruktur aus Produzenten, Verarbeitern, Handel, Konsumenten sowie Umwelt- und Tierschutzeinrichtungen besteht. Angeboten werden Bioprodukte und Fisch aus Wildfang.⁸¹⁰ Obwohl die zertifizierten Betriebe ebenfalls außerhalb Schwedens zu finden sind, werden die Produkte vornehmlich in heimischen Geschäften verkauft. Daher ist KRAV für den schwedischen Markt von Bioprodukten überaus wichtig einzustufen, zeigt auf internationaler Ebene jedoch kaum Relevanz. Aktuell wurde eine ökologische Kennzeichnung vom japanischen Fischereiverband eingeführt: das Marine Eco-Label. Dieses zielt vor allem auf die Förderung japanischer Fischereien. Das strategische Ziel stellt dennoch die internationale Anerkennung dar, wobei Ende 2008 die ersten Zertifizierungen begannen. Weitere Überlegungen zur Einrichtung eines nationalen Ökosiegels erfolgen beispielsweise in Frankreich, Island oder Norwegen.⁸¹¹ Kenner der Branche sehen die Entwicklung relativ pragmatisch: „MSC ist eine Option für Nachhaltigkeit. Dennoch gibt es zum MSC Alternativen, z.B. Fisch aus Norwegen.“⁸¹² Denn hier sind kritische Stimmen deutlich, die den MSC als „greenwash“ bezeichnen. „But when it does become a household name – and it`s well on its way – tens of thousands of U.S. fishermen who fish sustainably and in compliance with every

⁸⁰⁸ Vgl. Gourmet Report, Friend of the Sea, <http://www.gourmet-report.de/fpdf/20813/Friend-of-the-Sea.pdf>, Stand 20.08.2009.

⁸⁰⁹ Vgl. FoS, About Friend of the Sea, <http://www.friendofthesea.org/news.php?viewStory=15>, Stand 20.12.2008.

⁸¹⁰ Vgl. KRAV, <http://www.krav.se/sv/System/Spraklankar/In-English/>, Stand 20.01.2009.

⁸¹¹ Vgl. Bammert 2008, S. 48 f.

⁸¹² Siehe Dill, Bundesverband der deutschen Fischindustrie, auf der Messe Fish International am 11.02.2008 in Bremen. Häufig wird Norwegen als Fischereivorbild angeführt und das EU-Discard Gebot als Negativregelung bewertet.

nuance of the regulations are going to find themselves having to defend what they do because their fish do not have the MSC label.“⁸¹³ Bisherige Regelungen durch die EU Gesetzgebung für die Fischereien treffen auf Kritik, womit vor allem die Quoten- und Discardregelungen betroffen sind. Fischer müssten zu kleine Exemplare in ihren Netzen, aber auch Arten für die sie keine Fangquote haben bzw. diese bereits ausgeschöpft haben, notgedrungen zurückwerfen. Von der Zielart werden nur die größten, da wertvollsten Fische, behalten.⁸¹⁴ Schwierig ist zudem die illegale, undokumentierte und unregulierte (IUU) Fischerei,⁸¹⁵ welche die Quotenregelung förmlich unterläuft. Hier wurde Mitte des Jahres 2008 eine neue EU Verordnung für die verstärkte Bekämpfung illegaler Fischerei erlassen, die sich u.a. mit der Veröffentlichung überführter Täter mittels Schwarzer Listen oder der Handhabungen im Falle illegaler Importe in die EU befasst.⁸¹⁶

Die Ausführungen verdeutlichen, dass keine direkte Konkurrenzsituation zwischen den Standards besteht. Die zukünftige Entwicklung bleibt abzuwarten. Der MSC wird häufig als „the most comprehensive, and the only global scheme, that really adresses ecological issues“⁸¹⁷ in der Fischwirtschaft bezeichnet. Allerdings offenbaren sich einige Schwierigkeiten im Rahmen des MSC.

- **Datengenerierung für die Zertifizierung**

Die schwer zugänglichen, aber für die Zertifizierung notwendigen Daten bedeuten sowohl ein technisches als auch ein Gerechtigkeitsproblem. Die unentbehrliche Informationsbasis und entsprechende Infrastruktur der Fischerei kann nicht in jedem Fall vorausgesetzt werden. Selbst in Industrienationen sind nicht alle Fischereien ausreichend dokumentiert. Eine besondere Hürde könnte dies für Entwicklungsländer bedeuten, da dortige Fischereien häufig nicht in detailliertem Ausmaß über diese Daten verfügen. Werden die zertifizierten Fischereien betrachtet, ist ein Ungleichgewicht zwischen industrialisierten sowie Schwellen- und Entwicklungsländern zu beobachten.⁸¹⁸ Infolgedessen stellt sich die Frage nach Beihilfe, um ebenfalls dortigen Fischereien die Zertifizierung zu ermöglichen.⁸¹⁹ Aus diesem Grunde bot der WWF zahlreichen Fischereien in Entwicklungsländern technische und fi-

⁸¹³ Fraser 2006.

⁸¹⁴ Siehe exemplarisch Schacht 2008, S. 37.

⁸¹⁵ Illegal ist die Überschreitung erlaubter Höchstfangmengen sowie der Einsatz verbotener Fischfanggeräte. Das Fehlen oder die Falschmeldung von Fischfängen zählt zum Bereich der undokumentierten Fischerei. Unreguliert ist der Fischfang in Regionen ohne Fischereimanagement, der häufig in internationalen Gewässern liegt. Länder ohne finanzielle und personelle Ressourcen zur Überwachung der eigenen Hoheitsgewässer sind besonders betroffen. Vgl. Schacht 2008, S. 35.

⁸¹⁶ Vgl. Schacht 2008, S. 36.

⁸¹⁷ Phillips et al. 2003, S. 2.

⁸¹⁸ Vgl. MSC: Track a Fishery, <http://www.msc.org/track-a-fishery/certified/certified-fisheries-on-the-map>, Stand 06.03.2009.

⁸¹⁹ Vgl. Chaffee 2003, S. 40.

nanzielle Unterstützung an. Überdies förderte er die Zertifizierung von kleinen Fischereien mitunter in den USA.⁸²⁰ Zudem hat der MSC zur Lösung dieser Problematik neue Richtlinien für die Zertifizierung von kleinen und Daten armen Fischereien in Form des „Guidance for the Assessment of Small-Scale and Data-Deficient fisheries“ erstellt.⁸²¹ Ende 2007 waren erste Fischereien in die Erprobungsphase eingegangen.⁸²²

- **Multi-Spezies-Problematik**

Das Kriterium eines des MSC ist zunächst auf einen Bestand fokussiert. Folglich kristallisieren sich Schwierigkeiten heraus, wenn mehrere Bestände oder gar Spezies zu betrachten sind, so wie dies im Falle der Lachsfischerei in Alaska war. Die Lachsbestände setzten sich aus fünf Spezies und nahezu 30000 individuellen Laichbeständen zusammen. Die Herangehensweise für eine Lösung war die Niederschrift dieser Problematik und die Forderung, dass so viele Bestände wie ökonomisch möglich zu kontrollieren und nachhaltig zu managen seien.⁸²³

- **Finanzierung**

„Firstly, as a charitable organisation, the MSC does not have the marketing and advertising budgets of major corporations at its disposal. Secondly, raising public awareness of MSC products is unwise. It generates an expectation which cannot be met by the current small volume of product. Finally, the MSC brand must condense the complex scientific issues into ‘consumer friendly’ language.“⁸²⁴ Allerdings erhält der MSC Unterstützung, wie durch die niederländische Regierung, die die Zertifizierung der dortigen Nordseefischereien finanziell unterstützen möchte und somit den MSC in den Niederlanden weiter Auftrieb geben würde. Auch die Marketingagentur Saatchi & Saatchi stellt dem MSC seine Dienste zur Förderung der Aufklärungsarbeit kostenlos zur Verfügung.⁸²⁵ Gleichzeitig zeigt sich die Finanzierung des MSC als recht solide⁸²⁶ und ermöglicht es der Organisation in weiteren Ländern Büros zu eröffnen, wie beispielsweise in Deutschland Ende des Jahres 2008.

⁸²⁰ Vgl. May et al. 2003, S. 19.

⁸²¹ Die aktuelle Bezeichnung wird unter dem Begriff des Risk-Based Frameworks geführt, welches eine Zusammenstellung von Bewertungsmethoden bei Datenmangel zur Verfügung stellt. Einzusehen unter MSC, Risk-Based Framework, <http://www.msc.org/about-us/standards/methodologies/fam/msc-risk-based-framework>, Stand 16.03.2010.

⁸²² Vgl. Moody Marine, http://www.msc.org/track-a-fishery/fisheries-in-trial-assessments/vietnam-ben-tre-clam-hand-gathered/assessment-downloads-1/Stakeholder_Notification_PI-SGs_May_08.pdf, Stand 03.03.2009; MSC, Guidance for the Assessment of Small-Scale and Data-Deficient Fisheries, <http://www.msc.org/about-us/credibility/access-for-all-fisheries/?searchterm=Guidance%20for%20the%20Assessment%20of%20Small-Scale%20and%20Data-Deficient%20fisheries>, Stand 03.03.2009. Nach Auskunft von Bammert, MSC, per e-Mail am 16.03.2010 zeigt die Bewertung nach dem Risk-Based Framework valide Ergebnisse.

⁸²³ Vgl. Phillips/Ward/Chaffee 2003, S. 39.

⁸²⁴ May et al. 2003, S. 27.

⁸²⁵ Vgl. MSC, Developing the MSC Brand, <http://www.msc.org/business-support/developing-the-msc-brand>, Stand 04.03.2009.

⁸²⁶ Vgl. MSC, Finances, <http://www.msc.org/about-us/finances>, Stand 04.03.2009.

- **Zertifizierungseinheitlichkeit und -dauer**

Bezüglich des stark von der Interpretationsleistung des Zertifizierers abhängigen Prinzips zwei wurde Kritik geäußert. Es sei derart formuliert, dass die Anforderungen so hoch angesetzt seien, dass kaum eine Fischerei sie erreichen könne. Zudem würde die Einstellung und der Wettbewerb unter den Zertifizierern zu divergierenden Ergebnissen führen können.⁸²⁷

„A flexible interpretation of the standard leaves the incentive model open to commercial and other sectoral pressures, and in the long term could lead to break-down of the incentive structure as consumers become more aware of the deficiencies of the assessment process and the declining credibility of the product endorsements and environmental claims. Flexible interpretation of the standard also leaves the assessment system open to claims of bias, because the certifiers may be influenced by commercial pressures, including the greater availability of data and knowledge from proponents that may have a strong motivational bias (such as environmental or fishing industry organizations).“⁸²⁸ Zur Lösung wird eine Überarbeitung des Prinzips zwei empfohlen. Im Jahr 2008 wurde der generische Bewertungsbaum entwickelt, welcher eine Vereinfachung der gesamten Prozesse darstellen soll. Auf diese Weise soll die Beständigkeit und darüber hinaus die Qualität der MSC Zertifizierungen garantiert werden. So müssen die Zertifizierer nicht für jede Fischerei individuell einen Bewertungsbaum erstellen, sondern bekommen ihn in standardisierter Form zur Verfügung gestellt, wodurch zudem eine Verkürzung der Zertifizierungsdauer ermöglicht werden soll. Darin enthalten sind 31 Bewertungsindikatoren und Benotungslinien. Allerdings stehen hierzu noch keine Ergebnisse zur Verfügung. Abbildung 39 zeigt eine Übersicht über die für den MSC akkreditierten und im Akkreditierungsprozess befindlichen Zertifizierer, die den starken Andrang an Interessenten handhaben müssen. Auffällig ist, dass deren Hauptsitze vor allem in nördlichen Ländern zu finden sind. Die Akkreditierung der Zertifizierer stellt wiederum einen langwierigen Prozess dar, weshalb einige Zertifizierer mehrere Monate auf einen positiven Bescheid zu warten haben, wie sich durch die Beobachtung der MSC Homepage entnehmen ließ.⁸²⁹

⁸²⁷ Vgl. Ward 2008, S. 174.

⁸²⁸ Ward 2008, S. 174.

⁸²⁹ Von Januar 2008 bis Ende des Jahres 2009 hatte sich keine Änderung des Status der Fischerei-Zertifizierung der I: FQC Ltd (ebenso der CoC Zertifizierung), Mac Alister Elliott & Partner Ltd und MRAG Americas auf der MSC Homepage vollzogen. Vgl. MSC, Fisheries Assessment, <http://www.msc.org/get-certified/find-a-certifier/fisheries-assessments#i-fqc-ltd>, Stand 27.01.2008 und 07.02.2010.

Abbildung 39: Akkreditierte und im Akkreditierungsprozess befindliche Zertifizierer*

Zertifizierungsstelle	Fischerei Zertifizierung		CoC Zertifizierung	
	akkreditiert	im Prozess	akkreditiert	im Prozess
Agrizert				
ARS PROBATA GmbH				
Bureau Veritas Certification				
Control Union Certifications b.v.				
Det NorskeVeritas Certification AS				
FCI				
Global Trust Certifications (previous Ltd. I: FQC Ltd)				
Institute for Marketecology				
Intertek Danmark				
ISACertBV				
Mac Alister Elliott & Partners Ltd				
Moody Marine Ltd				
MRAG Americas				
Organización Internacional Agropecuaria				
Scientific Certification Systems				
SGS Product & Process Certification				
Surefish				
Tavel Certification Inc.				
TQCSI – MSC				
TÜV Nord GmbH				
Vottunarstofan Tún ehf				

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Informationen MSC, Stand der Zertifizierungsorganisationen, <http://www.msc.org/get-certified/find-a-certifier>, Stand 14.04.2010

* die grau hinterlegten Flächen zeigen den Status der Zertifizierungsorganisation

• MSC zertifizierte Produkte

Vor allem der Einzelhandel und verarbeitende Unternehmen fragen zertifizierte Rohware nach. Anfang 2009 waren 38 Fischereibetriebe MSC zertifiziert.⁸³⁰ Daraus resultierend und mit Einsicht in die Produktliste wird deutlich, dass viele Fischarten noch nicht zertifiziert erhalten werden konnten und trotz der erhöhten Zahl zertifizierter Fischereien weiterhin

⁸³⁰ Vgl. MSC, Zertifizierte Fischereien, <http://www.msc.org/track-a-fishery/certified>, Stand 10.01.2009.

nicht können. Dies bezieht sich ebenfalls auf die Art der Rohware z.B. Frischfisch.⁸³¹ In der Gastronomie und Hotellerie hat Nachhaltigkeit und damit der MSC bisher kaum formale Beachtung gefunden.⁸³² Mittlerweile haben gleichwohl Airlines wie die KLM Royal Dutch Airlines oder Restaurants wie u.a. Bamboo Sushi in den USA sowie Jamie Oliver's Fifteen-Restaurant in Großbritannien den MSC für sich entdeckt.⁸³³ Hiermit wird der Bedarf nach einer größeren Vielfalt und einer größeren Menge an zertifizierten Produkten offenbar. Die höchste Zahl an zertifizierten Produkten kann in Großbritannien, USA, Deutschland oder der Schweiz beobachtet werden. In Ländern wie Spanien, Portugal, Kanada oder der Tschechischen Republik ist der MSC bisher nur marginal mit Produkten vertreten. Erschwerend kommt hinzu, dass sich eine Vielzahl der Händler einen Standard wünscht unter dem mehrere Punkte vereinigt sind, die bisher von verschiedenen Labeln abgedeckt werden. Hierbei werden jeweils andere Schwerpunkte gelegt, die schwerlich zu vereinen sind – wie beispielsweise Bioprodukte oder mehr soziale sowie ökologische Gesichtspunkte. So soll der MSC seine Tätigkeit auf Aquakulturen ausweiten, was dieser bisher abgelehnt hat, um sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren.⁸³⁴

• **Zertifizierte Betriebe**

Einige Zertifizierungen von Fischereien wurden bemängelt, was u.a. die Western Rock Lobster Fischerei oder die Neuseeland Hoki Fischerei betraf,⁸³⁵ welche trotz Zertifizierung einen Einbruch des Bestandes erfuhr.⁸³⁶ Bei der Zertifizierung der South Georgia Toothfish Fischerei wurde die unzureichende Berücksichtigung der IUU Fischerei seitens Umwelt-NROs angeführt.⁸³⁷ Ein Problem im Gegensatz zum Modell des vorgestellten FSC ist die Ressource selbst: „Where the stock of the certified fishery is shared with other (perhaps un-certified) fisheries, these other activities may deplete the stock and hence have a detrimental impact on the certified fishery. In this situation, the certified fishery risks losing certification because of actions of those outside the certified fishery. The exact choice for the boundaries of the unit of certification can have profound consequences for both the success of the as-

⁸³¹ Vgl. Bammert 2008, S. 50; u.a. Interview B6, Zeile 298-301; B13, Zeile 284-292; B19, Zeile 267-278.

⁸³² Vgl. Strassner, S. 155.

⁸³³ Vgl. MSC, Where to Buy, <http://www.msc.org.where-to-buy>, Stand 02.03.2009.

⁸³⁴ Persönliche Auskunft Bammert, MSC Büro Deutschland, am 12.08.2008 in Berlin.

⁸³⁵ Vgl. Marktcheck, Marine Stewardship Council, <http://marktcheck.greenpeace.at/1510.html>, Stand 06.03.2009.

⁸³⁶ Vgl. Präsentation Zimmermann, Institut für Ostseefischerei, am 13.05.2009 in Oldenburg. Laut Bammert vom MSC hat sich der Bestand erholt, was zum großen Teil auf die Zertifizierung durch den MSC zurückgeführt werde. Nach Auskunft von Bammert, MSC, per e-Mail am 16.03.2010 und siehe MSC, Net Benefits. The First Ten Years of MSC Certified Fisheries, <http://www.msc.org/documents/fisheries-factsheets/net-benefits-report/net-benefits-introduction-web.pdf>, S. 4, Stand 20.11.2009.

⁸³⁷ Vgl. Potts/Haward 2007, S. 101. Die Fischerei muss nun strenge Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit erfüllen und sicherstellen, dass der Fisch keinesfalls aus illegaler Fischerei stammt, weshalb ein staatlicher Beobachter die Fangfahrten begleitet. Nach Auskunft von Bammert, MSC, per e-Mail am 16.03.2010.

assessment, and the maintenance of the certificate. It is for these reasons that clients are advised to carefully consider the unit of certification, and where feasible, include all sources of extraction from the biological stock of the target species within the fishery to be assessed.“⁸³⁸ Insgesamt ist zudem die Haltung der Fischer, die sich bereits als nachhaltig fischend bewerten, als Hürde für den MSC zu sehen. Darüber hinaus wird die Vergabe des Logos für Fischereien ohne gänzliche Erfüllung der Vorgaben, aber mit Verbesserungsplänen bemängelt. Dies erklärend sei auf die im vorherigen Unterkapitel erläuterten Punkteanforderungen des MSC für die einzelnen Indikatoren verwiesen, nach der mindestens 60 Punkte für eine bedingte Zertifizierung zu erreichen sind. D.h. wenn es sich um gefährdete Bestände handelt für die aber ein Erholungsprogramm erarbeitet ist.⁸³⁹ Allerdings sollten diese Punkte in Zusammenarbeit mit verschiedenen Umweltorganisationen verbessert werden.

- **Schwache Informationsversorgung**

Obwohl der MSC über eine Homepage verfügt und zahlreiche Berichte veröffentlicht, besteht trotz Korrekturen weiterhin eine Schwäche in seiner Darstellung. Zwar enthält die Internetseite alle notwendigen Informationen in verschiedenen Sprachen wie z.B. die Liste von Zertifizierern, bereits akkreditiert oder im Prozess befindlich,⁸⁴⁰ dennoch ermangelt es sichtlich an weiteren Informationen und Transparenz. Hierzu zählen beispielsweise Charts zur Entwicklung des MSC, die offene Diskussion von Konfliktpunkten oder ausreichender Publikation von Ansprechpartnern. Die Kontaktfunktion zum MSC über die Homepage führt meist zu keiner Antwort. Darüber hinaus sind die Informationen häufig noch sehr unstrukturiert präsentiert. Allerdings hat sich durch die Überarbeitung der Internetseiten, insbesondere während des Jahres 2009, eine deutliche Steigerung der Informationsvielfalt ergeben.

Zudem unterliegt die Effektivität des MSC Programms der Kritik mit der Begründung einer ungenügenden Erreichung ökologischer Verbesserungen.⁸⁴¹ Dieser Punkt soll jedoch im Weiteren erst durch das Darstellen und die Analyse verschiedener Zertifizierungsprozesse von Fischereien überprüft werden. Insgesamt wurden bereits einige Aspekte des MSC hinterfragt. Gleichzeitig ist aber ein Wachstum des MSC zu verzeichnen und speziell durch die Einführung des Bewertungsbaumes und einiger ausgeführter Verbesserungen offenbart sich der Weiterentwicklungsversuch der Organisation. Unter der zunehmenden Zahl von Bewerbern um eine Zertifizierung finden

⁸³⁸ O.V., Information Sheet 3 – The Unit of Certification explained, S. 2.

⁸³⁹ Vgl. Potts/Haward 2007, S. 101 f.

⁸⁴⁰ Vgl. MSC, Stand der Zertifizierungsorganisationen, <http://www.msc.org/get-certified/find-a-certifier>, Stand 07.02.2010.

⁸⁴¹ Vgl. Kaiser/Edwards-Jones 2005; Ward 2008.

sich vermehrt auch kontroverse Fischereien,⁸⁴² wodurch eine verstärkte Debatte wahrscheinlich, doch ebenfalls ein wichtiger Ansatzpunkt ist, um gerade dort notwendige Veränderungen anzustoßen.

5.2.4 Erwartungen und Effekte

Um die Effekte im Rahmen der gesellschaftlichen Umfeldler zu untersuchen, wird mit der genaueren Betrachtung einzelner Zertifizierungsprozesse begonnen. Dies ist notwendig, da die MSC Zertifizierung jeweils einen individuellen, komplexen Prozess darstellt, der für die Untersuchung der Effekte näher zu erklären ist. Hierbei werden die ersten Zertifizierungen des MSC herangezogen, um zudem den Entwicklungsprozess des MSC aufzuzeigen. Neben den ökologischen Verbesserungen, werden die Effekte durch den MSC selbst als positiv für das marktliche Umfeld des Betriebes angepriesen. Dazu gehören:⁸⁴³

- Erschließung neuer Märkte,
- Wettbewerbsvorteil in zunehmend nachhaltig orientierten Märkten,
- Premiums bzw. Preisprämien,
- Bekräftigung des Ressourcenanspruchs und
- Demonstration guter Fischfangpraktiken sowie guten Managements.

Anhand der im Folgenden aufgeführten Fälle werden die Veränderungen durch die Zertifizierung erforscht. Dafür werden verschiedene Umfeldler angesprochen und nicht explizit voneinander getrennt, um den Gesamtzusammenhang nicht zu vernachlässigen.

Die Hummerart „Western Australia Rock Lobster“ (WARL) findet sich in den Gewässern des australischen Südwestens. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts wurden Maßnahmen ergriffen, um den Bestand zu schützen, beispielsweise durch Entnahmeregelungen in Bezug auf Mindestgrößen. Weitere Beschränkungen folgten vor allem ab den 60er Jahren. Dennoch führten die hohen Preise für die Ware in den 80er Jahren zur Überfischung des Bestandes. 1997 begann sich die WARL Fischerei mit der Möglichkeit der MSC Zertifizierung zu befassen, nachdem ihre Vertreter an einem MSC Stakeholder Workshop im Rahmen der Konsultationsprozesse in Australien teilgenommen hatten.⁸⁴⁴ Die Fischerei wurde als eine der ersten Test-Fischereien für die Überprüfung der MSC Kriterien und Prinzipien ausgewählt. Am Ende dieses Prozesses entschied sie sich die Zertifizierung zu beantragen. Die ersten Gespräche fanden zwischen den Industrievertre-

⁸⁴² Nach Auskunft von Bammert, MSC, per e-Mail am 16.03.2010.

⁸⁴³ Vgl. o.V. 2008.

⁸⁴⁴ Vgl. Short 2003, S. 110.

tern und WWF Mitgliedern statt, die darauf folgend SCS als Zertifizierungsorganisation hinzu baten. Da der MSC nicht von allen Beteiligten umgehend als positive Option angesehen wurde, wurde über einen langen Zeitraum Überzeugungsarbeit geleistet. Im Jahr 1999 begannen das Pre-Assessment und anschließend die Hauptprüfung, im offiziellen Auftrag des Western Australian Fishing Industry Council, das Hauptorgan der Fischindustrie für Westaustralien und Repräsentant der Regierung vor Ort. Die SCS setzte eine Arbeitsgruppe für die Evaluation zusammen, wofür sie verschiedene Stakeholder, sowohl Industrie, Regierung als auch Umweltverbände, um die Auswahl an qualifizierten Personen baten. Drei Meereswissenschaftler wurden benannt, die allgemeine Akzeptanz fanden. Die Prüfung der Fischerei erfolgte von 1999 bis 2000 und konnte erfolgreich mit der Zertifikatsvergabe als erste MSC zertifizierte Fischerei abgeschlossen werden. Zwar lagen einige Punkte unter der erwarteten Leistung, sollten aber im Verlauf der Zertifikatsinhabung von fünf Jahren verbessert werden. Zu dem Zeitpunkt der Zertifizierung beobachtete der MSC alle Prozesse besonders intensiv, da weder die Zertifiziererauswahl endgültig getroffen noch Akkreditierungsfunktionen vollständig ausgebildet waren. Selbst der Zertifizierungsprozess unterlag noch Entwicklungen und die Zertifizierer konnten lediglich auf rudimentäre Leitlinien zurückgreifen. Allerdings hatte der MSC keine Zeit sich mit den verschiedenen Gruppen in Westaustralien zu treffen, um zu überprüfen, dass alle eine entsprechende Kenntnis über den MSC selbst und die Prozesse hatten, dementsprechend also zu interagieren. Daher kam es zu einigen Komplikationen. Der Zertifizierer identifizierte den Bedarf verstärkter Kommunikation, um Regierungen und andere Stakeholder in Gebieten interessierter Fischereien über das MSC Programm zu informieren. Denn über den MSC herrschte nur wenig Bewusstsein, womit es nicht nur notwendig wurde die Zertifizierung einzelner Fischereien zu bewerben, sondern den MSC selbst. Er zeigte ferner notwendige Veränderungen in der Ausarbeitung des Standards auf, wobei fehlende Unterlagen des Klienten die Arbeit zusätzlich erschwerten.⁸⁴⁵ „It soon became apparent that the initial guidelines established by the MSC for certification were a little naively constructed and assumed that the Department of Fisheries would have collected or would have readily available comprehensive data on various ecological, social, economic and environmental issues. The assessment team recognised this data was available although not always in a form that was readily assessable or independently verifiable.“⁸⁴⁶ Ebenfalls wurde während des Prozesses deutlich, dass die Prinzipien und Kriterien des MSC durch die Bildung von Indikatoren für die Leistungsmessung operationalisiert werden mussten. Dies gestaltete sich für Prinzip zwei jedoch schwierig, da „it was found that the language used by the MSC suggested a higher envi-

⁸⁴⁵ Vgl. Phillips/Ward/Chaffee 2003, S. 94-102.

⁸⁴⁶ Rogers/Gould/McCallum 2003, S. 103.

ronmental standard in fishery performance than in most other parts of the world and one that was scarcely likely to be achievable by any fishery.“⁸⁴⁷ Die direkten Kosten wurden mit etwa 200000 Australischen Dollars (AUD) bemessen. Hinzu kamen mindestens weitere 100000 AUD als Sachleistungen seitens der Industrie und des Fischereiministeriums. Die Einführung und Bewerbung des MSC verursachten zusätzlich etwa 100000 AUD. Die Fischerei selbst arbeitet unter einem Kostendeckungsaspekt. Die Lizenzgebühren der Fischer werden genutzt, um die Kosten des Fischereiministeriums für das Management der Fischerei zu decken. Daher wurde ein Großteil der Ausgaben durch die jährlichen Lizenzgebühren der Industrie beglichen.⁸⁴⁸ Indes zeigte sich nach der Zertifizierung der Fischerei Kritik: „After all the fanfare, and despite positive progress in marine conservation attributable to the efforts of the Marine Stewardship Council (MSC), the conclusion has to be the same: the MSC was in error in certifying Western Australia’s western rock lobster fishery. It certified the fishery as meeting a sustainability standard which it has never been found to achieve, and its certification is both inaccurate and misleading.“⁸⁴⁹ So waren für die Zertifizierung kaum Modifikationen notwendig geworden.⁸⁵⁰ Diese bezogen sich auf das Prinzip zwei und wurden als Forderung für Verbesserungen stipuliert. Einzig wurde der Fischerei nachträglich ein längerer Zeitraum für diese Veränderungen erlaubt, als zuvor festgelegt worden war. Darüber hinaus wurde bemängelt, dass die Teilnehmer der Workshops aufgrund bestehender Netzwerke eingeladen worden waren. Zudem wurde eine verbesserte Beteiligung von Umweltverbänden innerhalb des Entscheidungsprozesses in der Fischerei gefordert.⁸⁵¹ Das Department of Fisheries, das Rock Lobster Industry Advisory Committee und das Western Australian Fishing Industry Council arbeiteten zusammen, um diese Punkte zu beheben.⁸⁵² Die Fischerei durchlief im Jahr 2006 erfolgreich die Rezertifizierung.⁸⁵³ Dennoch birgt Kritik die Gefahr, dass der MSC und darüber hinaus seine Unterstützer z.B. an Glaubwürdigkeit einbüßen.⁸⁵⁴ Als Effekt der Zertifizierung wird ein verbessertes Ansehen der Fischerei konstatiert, wovon sowohl die Regierung als auch die Industrie profitiert. Der Fischerei konnte ein nachhaltig arbeitendes Image verliehen werden. Da es die erste zertifizierte Fischerei war, waren das Interesse und die daraus resultierende Werbung entsprechend signifikant. Eines der ursprünglichen Ziele der Fischerei, nämlich die erneute Positionierung auf europäischen Märkten,

⁸⁴⁷ Phillips/Ward/Chaffee 2003, S. 102.

⁸⁴⁸ Vgl. Rogers/Gould/McCallum 2003, S. 105.

⁸⁴⁹ Sutton 2003, S. 114.

⁸⁵⁰ Vgl. Rogers/Gould/McCallum 2003, S. 106.

⁸⁵¹ Vgl. Agnew et al. 2006, S. 43.

⁸⁵² Vgl. Rogers/Gould/McCallum, S. 103 f.

⁸⁵³ Vgl. MSC, WARL, http://www.msc.org/newsroom/press_releases/archive-2006/western-australia-rock-lobster-fishery-re, Stand 02.02.2009.

⁸⁵⁴ Vgl. Sutton 2003, S. 114.

konnte in den Jahren 2000 bis 2002 aufgrund des Händlerinteresses erreicht werden. Ebenfalls war ein hohes positives Medieninteresse in Nord-Amerika ausgelöst worden. Daraufhin erfolgte allerdings die Entwicklung zahlreicher eigener Zertifizierungssysteme durch nord-amerikanische Fischereien, um die Produkte als umweltfreundlich zu verkaufen. Dies wurde zum Teil als verwirrend für den Konsumenten bewertet. Als Nutzen des Zertifikates wurden die Bewahrung von Märkten und das hinzu gewonnene Selbstbewusstsein in der Fischerei selbst betrachtet. Für das Fischereiministerium ergab sich die Möglichkeit Informationen über diese zu sammeln, was in Bezug auf weitere Vorhaben – wie für die National Government's Ecological Sustainable Development Requirements – von Vorteil war. Ebenso wurde durch den Stakeholderdialog Kontakt und Vertrauen zwischen den verschiedenen Gruppen aufgebaut. Darüber hinaus bestand die Annahme, dass die Zertifizierung einen Schutz vor äußeren Angriffen z.B. bezüglich von ökologischen Auflagen in Importmärkten bilden und gewonnene Märkte schaffen könnte. Trotz einiger Enttäuschungen in Bezug auf direkte finanzielle Aspekte wurden die Hoffnungen weiterhin zukunftsgerichtet orientiert und zumindest eine Verbesserung des Fischereiprofils wurde unmittelbar wahrgenommen. Allerdings erfolgte aufgrund der Zertifizierung eine vermehrte Anfrage von Einkäufern, die andere Fischarten beziehen wollten und denen dadurch abgesagt werden musste.⁸⁵⁵ Auch im weiteren Verlauf wurde ein verbesserter Marktzugang beobachtet, z.B. zum europäischen Markt, und eine erhöhte Nachfrage australischer Supermarktketten nach MSC zertifizierter Ware bildete sich.⁸⁵⁶ Abbildung 40 führt die Veränderungsmaßnahmen bzw. CARs der Fischerei übersichtlich auf, um die ökologischen Effekte der Zertifizierung näher zu eruieren. Hierbei wird bewertet, ob die Veränderung durch den MSC ausgelöst wurde oder gleichfalls in dessen Abwesenheit voran geschritten wäre. Zur besseren Verständlichkeit wird die entsprechende Zielsetzung im ersten Fall mit aufgeführt, was in den darauf folgenden Beispielen anderer Fischereien unterlassen wird.

⁸⁵⁵ Vgl. Rogers/Gould/McCallum 2003, S. 105-108.

⁸⁵⁶ Vgl. MSC, Net Benefits. The First Ten Years of MSC Certified Fisheries, <http://www.msc.org/documents/fisheries-factsheets/net-benefits-report/net-benefits-introduction-web.pdf>, S. 8, Stand 20.11.2009. Ähnliche Aussage in Busch/Benton o.J., S. 80.

Abbildung 40: Aufstellung der wichtigsten Veränderungen für die WARL Fischerei

Fischerei	Thematik	Ziel	Stimuliert durch die MSC Zertifizierung?
WARL Fischerei	Einführung von Maßnahmen zur Reduzierung des Beifangs	Nachhaltigkeit bei Nebenprodukt-Spezies gewährleisten	Ja
	Einführung eines integrierten Fischereimanagementsystems	Förderung der langfristigen Nachhaltigkeit der Fischerei	Ja
	Einführung neuer Bewertungsmethoden zur Bestandsberechnung	Schätzung der Erschöpfung bietet eine zusätzliche Bestandsbewertung zum Vergleich mit Standardmethoden	Nein – wäre vermutlich auch so entwickelt worden
	Einführung eines Risiko-Beurteilungsprogramms und einer Umweltmanagementstrategie	Evaluierung der Auswirkungen der Fischerei auf Nicht-Zielspezies und das Ökosystem	Ja
	Erstellung eines Kodex für den Umgang mit Ködern	Reduzierung von Strandabfällen von der Rock Lobster Industrie	Ja
	Erstellung eines Kodex für den Schutz von Walen	Minimierung von Interaktionen zwischen Rock Lobster Fischern und Walen	Ja

Fischerei	Thematik	Ziel	Stimuliert durch die MSC Zertifizierung?
	Etablierung einer wissenschaftlichen Referenzgruppe für die Fischereieffekte auf das Ökosystem	Gezielte Forschung zu den und Berücksichtigung der Effekte der Fischerei auf das Ökosystem	Ja
	Etablierung einer wissenschaftlichen Referenzgruppe bezüglich Interaktionen mit Seelöwen	Überwachung der Forschung für die Entwicklung von Seelöwenausschlussvorrichtungen	Teilweise
	Seelöwensterblichkeit	Reduzierung der Seelöwensterblichkeit	Teilweise
	Abrollhos ⁸⁵⁷ – Pachtverträge	Anerkennung der Verantwortung den weiteren Aufenthalt von Fischern auf der Insel zu managen	Teilweise
	Abrollhos – ökologisch empfindliche Liegeplätze	Reduzierung der Auswirkungen auf empfindliche Meereshabitate	Teilweise
	Abrollhos – Abfallwirtschaftsstrategie, -sammmlung und Inselreinigungen	Erfordernis der Minimierung des zukünftigen menschlichen Einflusses	Teilweise

Quelle: Agnew et al. 2006, S. 55 f., eigene Übersetzung

⁸⁵⁷ Dabei handelt es sich um Inseln, die für den Hummerfang von großer Bedeutung sind.

Die Themse Herings-Treibnetz Fischerei durchlief 1999 das Haupt-Assessment durch eine drei Personen starke Arbeitsgruppe der SGS aus den Niederlanden und im Jahr 2005 erfolgreich die Rezertifizierung.⁸⁵⁸ Das Distributionssystem der Fischerei besteht aus drei Hauptwegen:⁸⁵⁹

- Vertrieb an Großhändler für die nationale oder europäische Distribution,
- direkter Vertrieb an lokale Händler und Gastronomie sowie
- gelegentlicher Vertrieb an lokale Verarbeiter.

Diese recht kleine Fischerei verdeutlichte, dass die Kontrolle der Fischfangaktivitäten und des Fischbestandes teure Prozesse darstellten und entsprechend der Fischereigröße bzw. -wertes erfolgen sollten. Die Datenmenge war bis zur Zertifizierung unzureichend, konnte aber im Verlauf derselben verbessert werden. Die Zertifizierung wurde nicht von der Fischerei bezahlt, wodurch noch fraglich ist, welche Datenmenge und welche Kontrollen bei einer so kleinen Fischerei vorzuliegen haben. „While increased documentation can be useful for communication, it is also costly and can lead to unnecessary bureaucracy if not kept in check. This is unlikely to be a big problem in the UK, where many of the necessary bureaucratic systems are already in place. For example, although not required for this fishery, formal stock assessment documents are produced for many other UK stocks by the appropriate scientific authority and therefore could easily be produced in this case. For many other countries, the sophistication of the documentation required for an MSC assessment may prove difficult and costly to achieve. Under such circumstances a more flexible approach may be required. Maintaining a consistent and valid certification scheme in the face of complex and diverse fisheries management regimes is being addressed by MSC, but will probably only be achieved through building precedents as fisheries are assessed.”⁸⁶⁰ Kurz nach der Zertifizierung im Jahr 2000 wurden von der Fischerei starke Preisanstiege für ihre Produkte und die Neugewinnung von Händlern berichtet, die bis dato keine Fischprodukte dieser Fischerei geführt hatten.⁸⁶¹ Die Preise der Ware sanken zwischen 2001 und 2004 erneut, von ehemals 388 auf 328 Pfund Sterling pro Tonne. Insgesamt führte die niedrige Nachfrage nach Produkten der Fischerei trotz Zertifizierung zu einem kontinuierlichen Rückgang der Fänge und des Fischereiaufwandes.⁸⁶² Die Veränderungen durch die MSC Zertifizierung werden als niedrig eingestuft und beziehen sich vornehmlich auf das veränderte Verhalten der Fischer, die nun genau über Fänge und Beifänge berichteten. Außerdem erfolgte die Erstellung eines Managementplans. Am Fischfang selbst wurden keine Veränderungen festgestellt.⁸⁶³

⁸⁵⁸ Vgl. Agnew et al. 2006, S. 59.

⁸⁵⁹ Vgl. Medley/Nichols 2003, S. 136 f.

⁸⁶⁰ Medley/Nichols 2003, S. 143 f.

⁸⁶¹ Vgl. Roheim 2003.

⁸⁶² Vgl. Agnew et al. 2006, S. 58-66.

⁸⁶³ Vgl. Busch/Benton o.J., S. 75 f.

Abbildung 41: Aufstellung der durch die wichtigsten CARs zu beseitigenden Punkte für die Themse Herings-Treibnetz Fischerei

Fischerei	CARs	Stimuliert durch die MSC Zertifizierung?
Themse Herings-Treibnetz Fischerei	<p><u>Schwerwiegend:</u></p> <p>Möglichkeit den „total allowable catch“ (TAC) zu übertreten, da Anlandungen außerhalb der Treibnetzzone nicht vollständig einbezogen werden</p>	Nicht zu bewerten
1 große CAR (später heruntergestuft)/ 6 geringe CARs	<p><u>Gering:</u></p> <p>Keine Überprüfung kritischer Anlandungsdaten; keine Gegenkontrolle der Anlandemengen</p> <p>Dokumentation der für die Kalkulation der Laicherbiomasse und TAC verwendeten Methode nicht erhältlich</p> <p>Managementplan oder adäquates Regelwerk bislang nicht entwickelt</p>	Nein – wäre vermutlich auch so eingetreten
	<p><i>Nicht alle in dem Bereich arbeitenden Treibnetzfisher und Trawler wurden konsultiert</i></p>	Teilweise
	<p><i>Unzureichende Erfassung aller Daten der Fischereiaktivitäten, Beifangs und Discards</i></p>	Ja
	<p><i>Systematisches Potenzial für wirtschaftliche Anreize, die nicht-nachhaltiges Verhalten der Fischerei verursachen können</i></p>	Ja

Quelle: Agnew et al. 2006, S. 58-66, eigene Übersetzung

Die Hoki Fischerei ist Neuseelands größte Fischerei. Zur Optimierung der Zusammenarbeit aller Stakeholder gründete die Hoki Fischindustrie die Hoki Fishery Management Company Ltd. (HFMC). Ziel war die Verbesserung des Managements und der Wirtschaftlichkeit durch die Kooperation in Forschung, Management, Organisation und Werbung. Demgemäß bewarb sich die HFMC im Jahr 2000 um die MSC Zertifizierung, welche sie erfolgreich im Jahr 2001, geprüft durch die SGS, passierte.⁸⁶⁴ Die Fischerei wird unter Berücksichtigung des New Zealand Fisheries Act aus dem Jahr 1996 gemanagt, welches vom Fischereiministerium verwaltet wird. Jedes Jahr wird von Regierungsseite der TAC, die Gesamtfangmenge für eine spezifische Spezies in einer definierten Zone, fixiert. Die Festlegung der TACs erfolgt auf der Basis von Informationen des Fischereiministeriums und anderen interessierten Stakeholdern, wie der kommerziellen Fischindustrie, Maori oder Umweltverbänden. Wissenschaftler tragen biologische Daten, z.B. die Größe der Ressource und ihrer Produktivität, bei. Als Grundkonzept wird der Maximum Sustainable Yield herangezogen, der den größten Dauerertrag unter Nachhaltigkeitskriterien darstellt. 2001 wurde die erste formelle Beschwerde seitens eines Stakeholders, der Royal Forest and Bird Society of New Zealand, gegenüber der Zertifizierung der Hoki Fischerei eingebracht. Hier sollte der SGS Bericht, der zur Zertifizierung führte, nicht die Prinzipien und Kriterien des MSC erfüllt haben und die Zertifizierungsentscheidung inkorrekt gewesen sein. Daraufhin veranlasste der MSC ein formelles Schlichtungsverfahren, um die Beschwerde zu bearbeiten.⁸⁶⁵ Ein unabhängiges Team wurde für die Untersuchung der Einwände einberufen. Die Zertifizierung wurde aufgrund der eingeführten Maßnahmen und Weiterentwicklungen seit dem Jahr 2001 beibehalten. Jedoch wurden der Fischerei Empfehlungen unterbreitet.⁸⁶⁶ Während des Prozesses erhob die SGS zehn CARs. Diese sollten innerhalb von sechs Monaten gemäß eines Planes durch den HFMC beseitigt werden. Allerdings handelte es sich um „minor“ CARs, die also einer Zertifizierung nicht entgegenstanden. Jedoch sahen die Zertifizierer die hohe Sterblichkeit von Robben und die zwar nicht bezifferbare, aber potentiell hohe Mortalitätsrate von Seevögeln, als geringen CAR an, weshalb NROs Einwände geltend machten. “There is also concern within the environmental-NGO community in New Zealand, and internationally, that the US \$ 1000 lodgement fee for disputes will prevent disputes being raised in future and increase the risks to the MSC process and outcomes. These include risks to the credibility of the MSC, the confidence of the HFMC to maintain momentum internally, those marketing the products, and other fishery certifications if the environmental NGO in New Zealand promote their concerns internationally. Structures such as the MSC and its forestry counterpart, the Forest Stewardship

⁸⁶⁴ Vgl. Aalders/Akroyd/Ward 2003, S. 145; Agnew et al. 2006, S. 81.

⁸⁶⁵ Vgl. Aalders/Akroyd/Ward 2003, S. 146-153.

⁸⁶⁶ Vgl. Agnew et al. 2006, S. 82.

council, rely on strong, broad and diverse stakeholder input. When difficulties arise, an issue in one sector may rebound into another, and so on. Preventing this and maintaining clear communication is paramount if these new independent certification mechanisms are to gain strength and meaningfully contribute to effective natural resource management.”⁸⁶⁷ Für den Neuseeland Hoki kann berichtet werden, dass Unilever ihn nach der Zertifizierung in sein Programm aufnahm. So stiegen die Preise der größten Fischerei dort, der Sanford Group Ltd. stetig an. „Through 2001, nine major European processors signed up for MSC hoki products, and in 2002 there were 13 products registered with major brands like Iglo, Birdseye, Young’s Bluecrest, and Sainsburys.”⁸⁶⁸ Aufgrund der geringen Zahl an zertifizierten Fischereien, war es für Händler schwierig neue Lieferanten im Falle eines Preisanstieges zu akquirieren. Doch mit steigender Menge verstärkte sich ebenfalls die Konkurrenzsituation.⁸⁶⁹ Die zehn attestierten CARs waren weiterhin aufgegliedert und betrafen vor allem die ungenügende Kenntnis über die räumliche Struktur der Fischerei und des entsprechenden Managements. Die eingesetzten Managementinstrumente waren nicht adäquat für den Bestand, so dass die TACs überdacht werden mussten. Ein ökologisches Risikomanagement musste eingesetzt und die Effekte der Hoki-Fischerei auf die Nicht-Zielarten expliziter untersucht werden. Dies betraf zugleich Techniken, die dem Schutz bedrohter Seevögel oder Robben galten. Wichtig war eine langfristige Planung aller ökologischer Effekte in der Hoki-Fischerei, wobei alle Veränderungen, die durch die zehn CARs ausgelöst wurden weniger genau auf die Bewirkung durch die Zertifizierung hin untersucht wurden, so dass sie aus diesem Grund nicht tabellenartig aufgeführt werden. Es wird angenommen, dass einige Ergebnisse teilweise, andere größtenteils durch diese stimuliert wurden.⁸⁷⁰ 2005 ging die Fischerei erneut in die Zertifizierung, die sie 2007 erhielt und dennoch stark von Greenpeace kritisiert wurde.⁸⁷¹ Hier wurden erneut Kritikpunkte deutlich, die bereits vorher angeführt worden waren.⁸⁷²

Aufgrund der Interdependenzen war es für die Untersuchung der Zertifizierungsergebnisse kompliziert festzustellen, welche Verbesserungen dem MSC Eingriff zugeordnet werden konnten.

⁸⁶⁷ Short 2003, S. 159.

⁸⁶⁸ Roheim 2003.

⁸⁶⁹ Vgl. Roheim 2003.

⁸⁷⁰ Vgl. Agnew et al. 2006, S. 81-91.

⁸⁷¹ Vgl. Greenpeace, Ruf des MSC Siegels steht auf dem Spiel, http://www.greenpeace.de/themen/meere/nachrichten/artikel/fisch_siegel_tauscht_verbraucher/, Erscheinungsdatum 24.09.2007, Stand 08.03.2009.

⁸⁷² Die Fischerei berichtet in einer Veröffentlichung des MSC selbst von einer Erholung des Bestandes, Reduzierung der Seevögelsterblichkeit und beispielsweise Vorteile aufgrund einer verbesserten Dokumentation. Vgl. MSC, Net Benefits. The First Ten Years of MSC Certified Fisheries, <http://www.msc.org/documents/fisheries-factsheet/net-benefits-report/net-benefits-introduction-web.pdf>, S. 14, Stand 20.11.2009.

„This close interdependence has meant that it is in some cases difficult to decide whether the MSC certification itself created changes which led to environmental benefits, or whether the certification was benefiting itself from changes of attitude and approach that were happening [...] However, it is probably also true that the MSC certification process, through its transparent review [...] in most cases supported and accelerated change and in some cases directly stimulated change.“⁸⁷³ Es zeigt sich insgesamt, dass die Erwartungshaltung der vom MSC angekündigten Effekte nur begrenzt erfüllt wurde. Vor allem Imageverbesserungen resultierten aus dem Prozess, wenn auch weiterhin Beanstandungen an zertifizierten Fischereien geäußert werden, wie sie im Falle der Hoki Fischerei erläutert wurden. Das Erreichen von Premiums erscheint problematisch und vielmehr von der jeweiligen Rohstoffknappheit im Sinne der Nachfrage und guter Fänge abhängig. Als ein wichtiges Kriterium kann die Sicherung von Marktanteilen angeführt werden.⁸⁷⁴ Die Kosten für eine Fischereizertifizierung sind prägnant. Je größer die Fischerei, desto geringer sind die Kosten als leichte Preissteigerungen möglich und durchsetzbar. Positiv ist die Rückverfolgbarkeit der Produkte, die so gegen IUU Fischerei angeht. Dies ist als Marketinginstrument für die Unternehmen sicherlich zu nutzen, solange die MSC Zertifizierung noch eine Besonderheit darstellt.

Die Legitimität des MSC ist, basierend auf den bereits vorgestellten Daten und Ausführungen zur Organisation, näher zu untersuchen.

Inklusivität: Zwar wurde der MSC durch das Unternehmen Unilever und den WWF initiiert, doch erreichte er 1999 die Unabhängigkeit von diesen beiden Organisationen. Für die Erstellung des Regelwerkes wurden zahlreiche internationale Vertreter sowohl aus der Wissenschaft, als auch von Fischereien, Fischhändlern und -verarbeitern sowie NROs, Verbraucher und weitere Interessengruppen einbezogen. In die Organisationsstruktur selbst sind u.a. der Stakeholder Council, der aus 30 bis 50 Mitgliedern besteht, sowie nationale und regionale Arbeitsgruppen integriert. Hier ist eine weitreichende Beteiligung von Stakeholdern zu konstatieren, obwohl der MSC lange Schwierigkeiten hatte nicht als Instrument Unilevers zu gelten.

Diskurs: Die diskursive Qualität ist als potentiell gut zu bewerten. „Arguably, the MSC is unique in its range of active stakeholders, its mandate, and the various levels at which input is sought.“⁸⁷⁵ Im Rahmen einer festgelegten Frist besteht für Stakeholder ein Einspruchsrecht ge-

⁸⁷³ Vgl. Agnew et al. 2006, S. 109.

⁸⁷⁴ Eine Veröffentlichung des MSC berichtet in Kurzform von zahlreichen Fischereien und dortiger Effekte, die stark variieren und soll unter Vorbehalt (aufgrund fehlender wissenschaftlicher Aufarbeitung und Neutralität) inkludiert werden. Vgl. MSC, Net Benefits. The First Ten Years of MSC Certified Fisheries, <http://www.msc.org/documents/fisheries-factsheets/net-benefits-report/net-benefits-introduction-web.pdf>, Stand 20.11.2009.

⁸⁷⁵ Vgl. May et al. 2003, S. 25.

gen eine Fischereizertifizierung.⁸⁷⁶ Jedoch stehen die starke Vertretung der Industrie und der Fischwirtschaft im MSC sowie einige Zertifizierungen weiterhin in der Kritik. NROs beanstanden beharrlich die Beifangproblematik, die vor allem bei drei zertifizierten Fischereien auftritt. In diesem Punkt müsste der MSC für mehr Transparenz und Struktur in der Außenkommunikation sorgen.

Kontrolle: Auch bezüglich der Kontrolle sind einige Punkte als Schwachstelle aufzuführen. Es erfolgt die Zertifizierung durch eine unabhängige, vom Auftraggeber bezahlte Organisation, wodurch eine sachliche und objektive Bewertung gewährleistet werden soll. Hier entsteht jedoch ein Vertrag zwischen der Fischerei und einer selbst gewählten Zertifizierungsstelle von der MSC-Homepage, der nicht vom MSC überwacht wird.⁸⁷⁷ Dafür existieren die Überwachung der Zertifizierer und deren Leistungen durch die Akkreditierungsstelle ASI. Vor der Einführung des Bewertungsbaumes orientierten sich die Zertifizierer an eigenen Vorgaben, was nun verändert wurde. Positiv sind weiterhin die jährlichen Kontrollen durch so genannte Kontrollgremien, die angekündigt oder unangekündigt sein können. Schwierig ist die Vergabe des Siegels an Fischereien, die die Vorgaben nicht gänzlich erfüllen, allerdings Verbesserungspläne andeuten.⁸⁷⁸ Darüber hinaus wäre der Prozess der Beteiligtenauswahl negativ anzuführen: „The MSC adopted a Board Nominations Protocol in 2007. Potential new Board members are identified by existing members. Favourable references must be provided and there must be consensus amongst all Board members on the appointment of the new candidate.“⁸⁷⁹ Dies ist ebenfalls beim TAB der Fall, denn bestehende schlagen neue TAB Mitglieder vor dem MSC Board vor, womit zwei wesentliche Organe des MSC betroffen sind.

Wertschöpfungskette: Für die Wertschöpfungskette ist knapp festzuhalten, dass alle Glieder der Kette einbezogen werden und eine Zertifizierung nachzuweisen haben. Dies bezieht sich auf die Fischereibetriebs-Zertifikate und die CoC Zertifizierung.

Transparenz: Besonders im Bereich der Informationsversorgung aller beteiligten Parteien und Verfügbarkeit von Daten besteht Verbesserungspotential. Unzureichende Berichterstattung, schlechte Möglichkeiten der Kontaktaufnahme, eine unübersichtliche Homepage und speziell fehlende Ausführungen zu kritischen Auseinandersetzungen mit dem Standard sind hier negativ

⁸⁷⁶ Im Jahr 2001 wurde anhand des Zertifizierungsprozesses der Neuseeland Hoki Fischerei deutlich, dass das Beschweringabesystem noch unzureichend gelöst war. Vgl. Leadbitter/Ward 2003, S. 81-83. Seither hat es eine deutliche Überarbeitung erfahren, weshalb u.a. so genannte „Independent Adjudicators“ eingesetzt werden. Siehe dafür MSC, Objections Procedure – Overview, <http://www.msc.org/get-certified/fisheries/assessment/objections>, Stand 16.03.2010.

⁸⁷⁷ Vgl. Cummins 2004, S. 88.

⁸⁷⁸ Vgl. Potts/Haward 2007, S. 101 f.

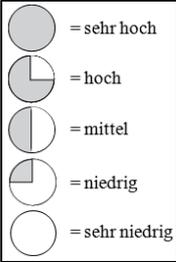
⁸⁷⁹ Vgl. MSC, Board of Trustees, <http://www.msc.org/about-us/governance/structure/board-of-trustees>, Stand 07.02.2010.

zu nennen. Da das MSC Logo an den Endverbraucher kommuniziert wird und dieser durch sein Kaufverhalten zum Schutz der Meere beitragen soll, wäre dies ein wichtiger Ansatzpunkt für Überarbeitungen.

Weil sich der MSC an die entsprechende Gesetzgebung des jeweiligen Landes hält, ist die Legalität des Standards im juristischen Umfeld gegeben. Der MSC soll schließlich höhere Hürden schaffen, um eine nachhaltige Fischwirtschaft zu ermöglichen.

Für das politische Umfeld ist die Bewertung schwierig, allerdings zeigte sich an den aufgeführten Beispielen eine verbesserte Situation gegenüber staatlichen Stellen, womit die unten aufgeführte Bewertung zu erklären ist.

Abbildung 42: Gesellschaftliche Umfelder und Erfolgskriterien – Bewertung für den MSC

Gesellschaftliches Umfeld	Unternehmerisches Erfolgskriterium	
Marktliches Umfeld		
Technisch-wissenschaftliches Umfeld		
Juristisches Umfeld		
Soziokulturelles Umfeld		
Politisches Umfeld		

Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Flower Label Programm

Deutschland stellt einen der weltweit größten Märkte für Schnittblumen dar, auf dem im Einzelhandel allein im Jahr 2007 3,2 Milliarden Euro für Blumen umgesetzt werden konnten. Über 80 Prozent der Schnittblumen werden aus Ländern wie den Niederlanden, Kolumbien, Ecuador oder Israel importiert.⁸⁸⁰ In vielen Ländern ist der Blumenanbau allerdings mit hohen sozialen und ökologischen Belastungen verbunden. Dazu zählen gesundheitliche Gefährdungen der Arbeitnehmer durch Unfälle bei der Blumenernte oder durch den Einsatz von Chemikalien. Umweltschäden treten durch den hohen Wasserverbrauch, insbesondere im Rahmen der Rosenzüchtung, und dem unsachgemäßen Einsatz von Pestiziden sowie Düngern, die das Grundwasser verunreinigen, auf. Mittels der Blumenkampagne, einem Zusammenschluss von NROs und Gewerkschaften verschiedener europäischer Länder zu Beginn der 90er Jahre, wurden die Missstände bereits aufgegriffen und sozial- sowie umweltverträgliche Produktions- und Arbeitsbedingungen gefordert. Als Reaktion des deutschen Handels wurde die Einführung des Gütesiegels FLP umgesetzt.⁸⁸¹

5.3.1 Die Vorgeschichte

Erst in den letzten drei Jahrzehnten entwickelte sich die Blumenproduktion zu einem wichtigen Wirtschaftszweig für die Länder der südlichen Hemisphäre. Neben den Niederlanden, als größte Exportnation, nehmen Entwicklungsländer wie Kolumbien, Ecuador oder einige afrikanische Ländern wie Kenia und Simbabwe eine bedeutende Stellung in der Produktion ein. Für diese kapital- und arbeitsintensive Branche besteht in den genannten Ländern neben hervorragenden klimatischen Bedingungen ein großes Angebot an Arbeitskräften bei niedrigem Lohnniveau.⁸⁸² Die Offenlegung der zumeist unzureichenden Arbeitsbedingungen wurde Anfang der 90er Jahre stark thematisiert, woraufhin die Blumenkampagne der Menschenrechtsorganisation Food First Information & Action Network (FIAN), dem Kinderhilfswerk terre des hommes, der evangelischen Hilfsorganisation Brot für die Welt und anderen NROs gestartet wurde. Das Ziel war die Verbesserung der Produktions- und Lebensbedingungen für die Arbeitnehmer durch die Information der Öffentlichkeit und durch Druckausübung auf Handel sowie Produzenten. Insbesondere Feiertage wurden für die Kampagne öffentlichkeitswirksam genutzt und die Problematik über die Medien großflächig kommuniziert. Um einem Imageverlust entgegenzuwirken sowie die

⁸⁸⁰ Vgl. Fair Flowers, FLP – Das Blumensiegel, <http://www.fairflowers.de/95.html>, Stand 12.08.2009.

⁸⁸¹ Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 1; FIAN, Die Blumenkampagne – Menschenrechte für Blumenarbeiterinnen, <http://www.fian.de/fian/index.php?option=content&task=view&id=100&Itemid=134>, Stand 20.08.2008.

⁸⁸² Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 6-8.

Mitglieder für ökologische und soziale Fragen zu sensibilisieren, setzte sich der Verband des deutschen Blumengroß- und Importhandels (BGI) Mitte der 90er Jahre für die Entwicklung eines Gütesiegels, dem FLP, ein. Hierbei ist zu betonen, dass Blumen für das alltägliche Leben eines Einzelnen verzichtbar sind und daher besonderer Handlungsbedarf von der Industrie gesehen wurde, um Gewinneinbußen zu vermeiden.⁸⁸³ Des Weiteren stehen die Floristen selbst in unmittelbarem Kontakt mit den Blumen, wodurch zusätzliches Interesse bestand, mögliche Belastungen durch z.B. Pestizide zu vermeiden.⁸⁸⁴ Dieses BGI Label wurde mit den ecuadorianischen Blumenproduzenten entwickelt, da die kolumbianische Blumenindustrie aus den Verhandlungen ausgestiegen und sich gegen externe Prüfungen ihrer Produktionsstätten ausgesprochen hatte. Inhalt waren soziale, aber primär ökologische Aspekte. Gewerkschaftsrecht wurde nicht berücksichtigt mit der Begründung, dass dies die inneren Angelegenheiten des Landes betreffe. Die Agrar Control GmbH wurde mit der Inspektion der Betriebe beauftragt, die Entscheidung für die Siegelvergabe lag einzig beim BGI. Daraufhin kritisierten NROs die mangelnde Transparenz des Zertifikats sowie die Vernachlässigung sozialer Gesichtspunkte. Zwischen 1995 und 1997 unterstützte die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) die Umsetzung des FLP bereits in Ecuador, später ebenfalls in Ostafrika und Simbabwe (1998-2000) mit Mitteln des BMZ. In Zusammenarbeit mit dem BGI wurde die Beratung der Produktionsbetriebe bezüglich der Umstellung auf die FLP Kriterien durchgeführt. Internationale Experten aus dem Bereich der Sozialstandards und des integrierten Pflanzenschutzes wurden beratend eingesetzt. In diesem Rahmen wurden 18 Betriebe in Afrika und 30 Betriebe in Südamerika auf die Zertifizierung vorbereitet. Mit Mitteln der GTZ erfolgte die Finanzierung des Projektbüros in Bonn innerhalb der ersten vier Jahre, dessen Aufgaben bis heute in der Kommunikation und Abstimmung mit den Blumenfarmen sowie der Öffentlichkeitsarbeit liegen. Im selben Zeitraum konzipierte die Blumenkampagne in Zusammenarbeit mit anderen europäischen entwicklungspolitischen Organisationen und dem internationalen Gewerkschaftsverband einen dazu alternativen Standard für die Blumenindustrie. Die Ergebnisse verschiedener Workshops mit Organisationen und Gewerkschaften einiger Blumenexportländer wie beispielsweise Kolumbien wurden genutzt, um die Schwerpunkte für den Standard zu setzen und zu formulieren. 1998 wurde der „Internationale Verhaltenskodex für die sozial- und umweltverträgliche Schnittblumenproduktion“ (International Code of Conduct for the Production of Cut Flowers, ICC) veröffentlicht, der auf den universellen Menschenrechten, den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie grundlegenden Umweltstandards basiert. Auf Grundlage des ICC einigten sich der BGI und die

⁸⁸³ Vgl. Interview C1, Zeile 41 f.

⁸⁸⁴ Vgl. Interview C4, Zeile 46-48.

Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG Bau) und die Blumenkampagne auf ein gemeinsames Siegel, dem FLP.⁸⁸⁵

5.3.2 Gründung und Entwicklung des FLP

1998 erfolgte die Gründung des FLP mit dem Ziel der Verbesserung der Reputation der Blumenindustrie sowie der sozialen und ökologischen Produktionsbedingungen in den Erzeugerländern. Wie erwähnt waren die Interessensverbände des Blumengroß- und Importhandelsverband (BGI), der Fachverband Deutscher Floristen (FDF), die Menschenrechtsorganisation FIAN, das evangelische Hilfswerk Brot für die Welt, das Kinderhilfswerk terre des hommes und die IG Bau an dieser Maßnahme beteiligt.⁸⁸⁶ Damit ist das FLP Label das älteste öko-soziale Blumenlabel in Deutschland und Österreich, da es aus der Blumenkampagne hervorgegangen ist. Obwohl in der Literatur häufig auf Entwicklungsländer bezogen,⁸⁸⁷ gilt der FLP ebenso für Industrienationen und kann dort eingesetzt werden, um ein entsprechendes Verhalten zu kommunizieren. Die von NROs bemängelte Transparenz und ungenügende Einbindung sozialer Aspekte konnte ein Jahr später durch die Überarbeitung und Einigung auf ein gemeinsames Kriterienraster gelöst werden, um eine umwelt- und sozialgerechte Blumenproduktion zu ermöglichen, die von NROs, Gewerkschaften, Handel und Produzenten angenommen wurde.⁸⁸⁸ Im Jahr 2003 wurde der FLP als Verein mit Sitz in Bonn (Deutschland) eingetragen und ist seit dem Jahr 2005 als gemeinnützig anerkannt. Allerdings traten im gleichen Jahr der BGI und der FDF aus dem Verein aus und wechselten zum Fair Flower Fair Plants (FFP) Programm.⁸⁸⁹

Der FLP basiert auf den internationalen Menschenrechten, den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO und die Erklärung der Völkergemeinschaft über eine nachhaltige Entwicklung im nächsten Jahrhundert (Agenda 21).⁸⁹⁰ Der Internationale Verhaltenskodex umfasst zehn Punkte, die Arbeits-, Sozial- und Umweltvorgaben beinhalten, wie z.B. das Verbot von Kinderarbeit oder Gewerkschaftsfreiheit, womit er auf große Schwierigkeiten in der Blumenindustrie reagiert. Seine Übersetzung in die jeweilige Landessprache ist gefordert sowie sein gut sichtbarer Aushang am Arbeitsplatz.

⁸⁸⁵ Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 10 f.

⁸⁸⁶ Vgl. Probst, Neues Projekt in Ecuador, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2005_25_36-37.pdf, Stand 20.06.2008.

⁸⁸⁷ Vgl. Rosero 2006, S. 38.

⁸⁸⁸ Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 1.

⁸⁸⁹ Vgl. FairFlowers, Wo kommen die fairen Blumen her, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2006_16_38-40.pdf, Stand 17.03.2009.

⁸⁹⁰ Vgl. FLP, Satzung, http://www.fairflowers.de/uploads/media/Satzung_FLP_eV.pdf, Stand 18.03.2009.

Abbildung 43: Die zehn Punkte des FLP Standards

Kodex	Inhalt
1	Gewerkschaftsfreiheit und Kollektivverhandlungen
2	Gleichbehandlung unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft etc.
3	Zahlung existenzsichernder Löhne
4	Maximale Arbeitszeitenregelung – nicht regelmäßig mehr als 48 Stunden und mindestens einen freien Tag
5	Gewährleistung des Gesundheitsschutzes und Sicherheit am Arbeitsplatz
6	Verhindern von Gesundheitsschädigungen durch den Einsatz von Pestiziden und Chemikalien
7	Vergabe unbefristeter Verträge und keine Benachteiligung von Zeitarbeitern
8	Einhaltung des Umweltschutzes
9	Verbot von Kinderarbeit (unter 15 Jahren)
10	Keine Zwangsarbeit

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis FLP, Internationaler Verhaltenskodex für die sozial- und umweltverträgliche Produktion von Schnittblumen, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/pdf/ICC_dt_050719.pdf, Stand 20.10.2008

Mit ursprünglich drei Interessensgruppen wurde im Rahmen der Vereinsbildung eine weitere Gruppe, die Produzenten, mit eigener Stimme in den Verein einbezogen. Um in den FLP aufgenommen zu werden, entscheiden sich Bewerber für eine der vier möglichen Kammern:

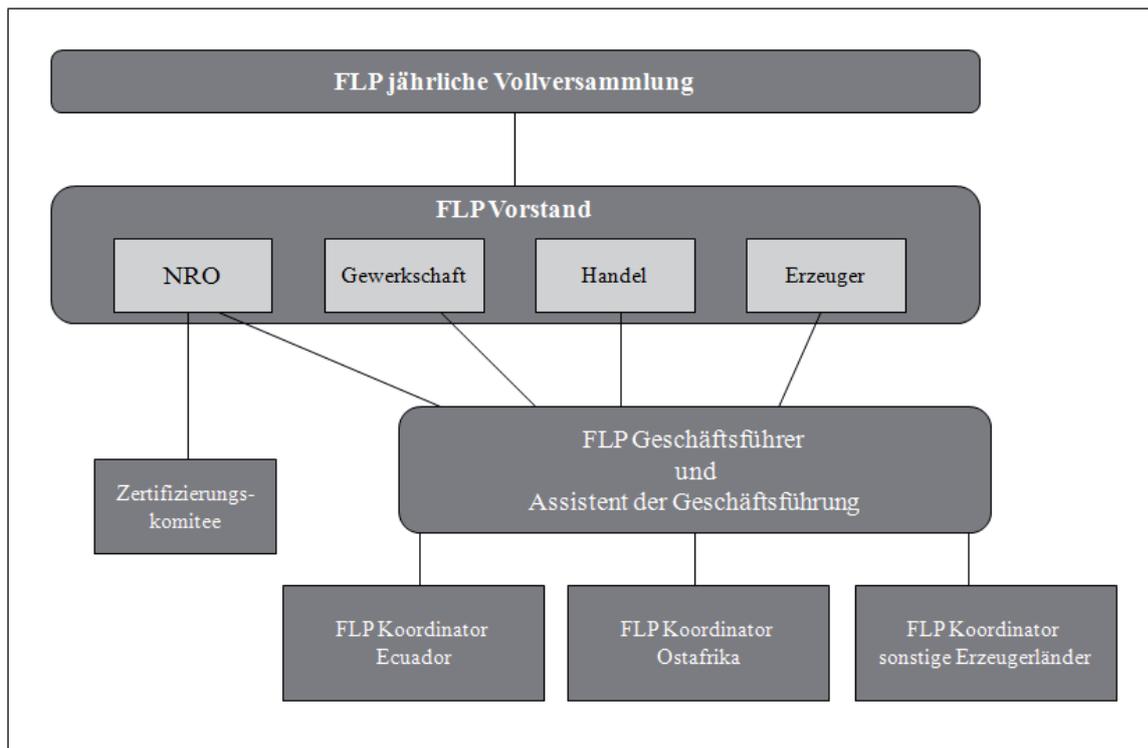
- Menschenrechtskammer, in der Menschenrechtsorganisationen, entwicklungspolitische Organisationen etc. vertreten sind,
- Gewerkschaftskammer für Gewerkschaften und Forschungsorganisationen,
- Handelskammer für Handelsverbände und Unternehmen des Blumenhandels oder
- Erzeugerkammer für FLP zertifizierte Blumenerzeuger.

Die Mitglieder der vier Kammern sind im obersten Organ der FLP e.V. Struktur, der Vollversammlung, mit je zehn Stimmen vertreten. Diese werden anteilig auf die partizipierenden Kammermitglieder übertragen. Die Vollversammlung tagt mindestens einmal im Jahr und stellt die Richtlinien für die Vereinsarbeit auf. Die Geschäfte des Vereins werden durch den Vorstand geführt, der mindestens vier Mal im Jahr zusammentritt.⁸⁹¹ Er besteht jeweils aus einem Vertreter der vier Kammern und finanziert sich über Mitgliedsbeiträge und Spendengelder. Seine Aufgaben liegen vornehmlich im Marketing sowie in der Festlegung der Prüfkriterien und der Kontrollinstanzen für die Betriebsprüfungen. Der Vorstand kann einen Geschäftsführer einsetzen.

⁸⁹¹ Vgl. FLP, Satzung, http://www.fairflowers.de/uploads/media/Satzung_FLP_eV.pdf, Stand 18.03.2009.

zen, welcher für das laufende Geschäft des Vereins verantwortlich ist, dem Vorstand aber nur mit beratender Stimme bei seinen Sitzungen beiwohnt. Ein weiteres Organ des Vereins sind die Kassenprüfer.⁸⁹² Darüber hinaus existieren Koordinierungsbüros, die der Geschäftsführung zuarbeiten und für das Monitoring des Prüfprozesses oder der Akquise neuer Mitglieder in den entsprechenden Regionen zuständig sind.

Abbildung 44: Organisationsstruktur des FLP



Quelle: FLP, Organigramm, http://www.fairflowers.de/uploads/media/FLP_Organigram.doc, Stand 13.03.2009, eigene Übersetzung

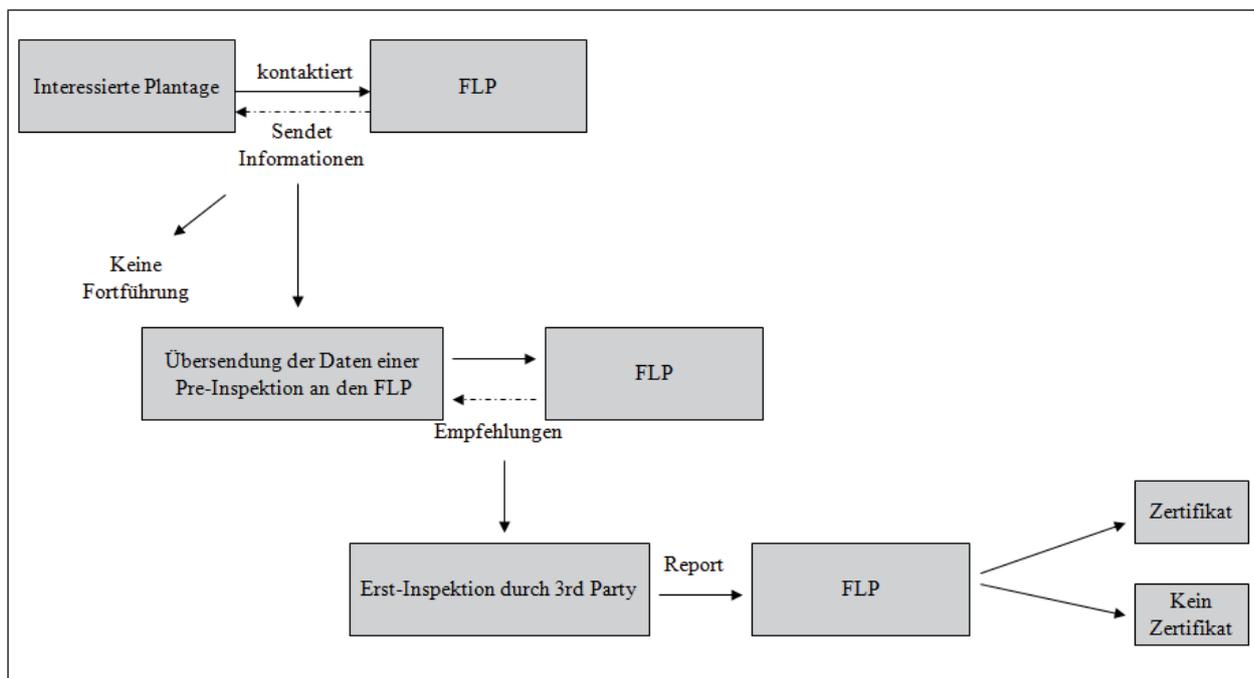
Aufgrund der internen Arbeitsteilung befassen sich die Gewerkschaften und NROs vor allem mit der Standardüberprüfung und -weiterentwicklung, während endgültige Entscheidungen von der Jahresversammlung getroffen werden. Das Beschwerdeverfahren für Arbeiter verläuft über verschiedene Institutionen wie kirchliche Einrichtungen, NROs oder Gewerkschaften in den einzelnen Ländern, die diese an den FLP Vorstand weiterleiten, welcher im Konfliktfall das oberste Entscheidungsgremium darstellt.⁸⁹³ Unternehmen, die sich für ein Blumensiegel bewerben, haben das FLP Büro zu kontaktieren, von denen sie die entsprechenden Richtlinien und notwendige Informationen erhalten. Zudem bekommen sie den so genannten Pre-Inspection-Questionnaire, einen Fragebogen zu den Bedingungen auf der Blumenfarm. Bei Antragsstellung für eine Zertifizierung übermittelt der Bewerber zunächst Informationen über die vorherrschenden

⁸⁹² Vgl. FLP, Satzung, http://www.fairflowers.de/uploads/media/Satzung_FLP_eV.pdf, Stand 18.03.2009.

⁸⁹³ Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 13 f.

den Produktionsbedingungen. Danach findet eine Erstkontrolle durch eine unabhängige Prüforganisation statt, die die Farm auf die Grundlagen des FLP hin prüft. Die notwendigen Qualifikationskriterien sind Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit sowie spezifische Kenntnisse des Landes und der Sprache. Die Inspektion der Betriebe erfolgt durch unabhängige Spezialisten (mindestens einen weiblichen und einen männlichen, um geschlechtsspezifische Standards zu berücksichtigen),⁸⁹⁴ die Dokumenteneinsicht nehmen sowie Interviews mit den Arbeitern und eine ausführlichen Kontrollberichtserstellung durchführen. Der Prüfbericht kommt dem Zertifizierungskomitee zu, der ebenfalls mit Vertretern von NROs und Gewerkschaften des FLP besetzt ist. Hier soll ausgeschlossen werden, dass Produzenten oder Händler über ihre Netzwerke zu z.B. Zulieferern Entscheidungen lenken.⁸⁹⁵ Bei Missständen besteht die Möglichkeit diese innerhalb einer Frist von in der Regel drei Monaten zu beheben. Im Falle eines positiven Bescheids erhält die Farm das FLP Zertifikat. Mindestens einmal pro Jahr haben weitere Kontrollen durch den FLP zu erfolgen. Stichproben liegen ebenfalls im Ermessen des FLP, bei Verweigerung verlieren die Betriebe das Siegel. Einen vereinfachten Überblick über den Zertifizierungsprozess liefert die nachfolgende Abbildung 45.

Abbildung 45: FLP Zertifizierung



Quelle: Eigene Darstellung

⁸⁹⁴ Vgl. FLP, Ablauf der Zertifizierung, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Ablauf_der_Zertifizierung.pdf, Stand 20.11.2008.

⁸⁹⁵ Vgl. Anfrage an den FLP vom 15.03.2008, mit Antwort am 20.03.2009 per E-Mail.

Zu den Pflichten des zertifizierten Unternehmens gehören die Übersetzung des Verhaltenskodex in die Landessprache und sein Aushang für die Mitarbeiter, die umfassend über ihre Rechte informiert werden sollen. Daher beabsichtigte der FLP zudem, durch beispielsweise auch im Jahr 2008 in Ecuador durchgeführte umfassende Seminarprojekte und Schulungen, die Arbeiter über die Inhalte des FLP zu informieren.⁸⁹⁶ Die Kosten für die Plantagenzertifizierung werden in Abhängigkeit von ihrer Größe mit 650 bis 850 USD für die Pre-Inspektion und die erste Inspektion mit 3000 bis 3375 USD angesetzt. Zusätzlich muss eine zertifizierte Plantage eine jährliche Gebühr von 1250 USD, zuzüglich 125 USD pro Hektar in Produktion bezahlen – diese Ausgaben beinhalten u.a. eine jährliche Inspektion, Marktinformationen und Seminare.⁸⁹⁷ Andere Interessenten können sich dem FLP über die Mitgliedschaft mittels eines schriftlichen Antrags anschließen. Zudem gibt es die Möglichkeit sich als Fördermitglied zu beteiligen.

Importeure können in Deutschland einerseits direkt vom Produzenten und Exporteuren andererseits über ein Auktionssystem ihre Blumen beziehen. Der Großteil der FLP Blumen wird in Deutschland von Blumengeschäften aufgekauft, wovon nahezu die Hälfte dieser circa 13000 Läden zum Fachverband Deutscher Floristen (FDF) gehören.⁸⁹⁸ Die Blumenpreise variieren stark von der Nachfrage. An Feiertagen wie dem Valentins- oder Muttertag und in den Monaten November, Dezember, Februar, April und Mai sind sie durch hohe Preise geprägt, während sie im Sommer stark sinken.

Bis zum Ende des Jahres 2002 waren 60 Blumenfarmen in Ecuador, Kenia, Tansania, Zimbabwe, Sambia sowie Kolumbien Mitglied beim FLP bzw. bewarben sich um eine Mitgliedschaft.⁸⁹⁹ Ein Problem des Siegels stellte die Auflösung der Kooperation zwischen dem FLP und Max Havelaar (Transfair) in der Schweiz dar, die eine Anerkennung des FLP als eine Art Basisprüfung beinhaltete. Mit dem Kooperationsende traten zudem vermehrt Produzenten aus dem FLP aus, die vom Aufpreis im Marktsegment des anderen Labels profitieren wollten.⁹⁰⁰ Darüber hinaus „beschreibt [der FLP] die Interessenskonflikte im Handel als so bedeutend, dass mit der bestehenden Struktur und Finanzierung die Initiative nicht in den Mainstreammarkt vordringen kann.“⁹⁰¹ Im April 2010 waren 55 Farmen in Chile, Deutschland, Ecuador, Kenia, Portugal und

⁸⁹⁶ Vgl. FLP, News, [http://www.fairflowers.de/16.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=203&tx_ttnews\[backPid\]=1&cHash=59e34e9ce1](http://www.fairflowers.de/16.html?&tx_ttnews[tt_news]=203&tx_ttnews[backPid]=1&cHash=59e34e9ce1), Stand 20.11.2008.

⁸⁹⁷ Vgl. Rosero 2006, S. 44.

⁸⁹⁸ Vgl. Elshof 2000, S. 12.

⁸⁹⁹ Vgl. Köpke/Röhr 2003, S. 113.

⁹⁰⁰ Vgl. Interview C1, Zeile 132-173.

⁹⁰¹ Ramm et al. 2008a, S. 51.

Sri Lanka FLP zertifiziert und damit etwa 13000 Arbeiter einbezogen.⁹⁰² Dies sind etwa sechs Prozent der geschätzten 250000 Personen, die in der Produktion von Schnittblumen in Entwicklungsländern arbeiten.⁹⁰³ Damit enthüllt sich ein Rückgang gegenüber dem Jahr 2002, während auch die Länderverteilung einer Variation unterlag und stark auf Ecuador fokussiert ist. Dies hängt ebenfalls mit der Entscheidung von Transfair zusammen, da es hauptsächlich über Supermärkte und Discounter vermarktet und somit weniger an der höherwertigen Ware aus Ecuador interessiert ist, sondern das mittelklassige und -preisige Warenssegment vertritt.⁹⁰⁴

5.3.3 Kritische Betrachtung des FLP

Für den Blumensektor existieren diverse Labels, wie das Floriculture Environmental Project (MPS), Max Havelaar oder das FFP. MPS begann 1995 in den Niederlanden, welches Business-to-Business organisiert wurde. Ziel war die Reduzierung der Abhängigkeit von Pestizideinsätzen. Neben ökologischen Aspekten spielen ebenso Energieverbrauch, Düngereinsatz und Wasserverbrauch eine Rolle.⁹⁰⁵ Das Programm ist mittlerweile über die niederländischen Grenzen hinaus international anerkannt,⁹⁰⁶ was dem FLP im Großen fehlt. Die Max Havelaar Stiftung aus der Schweiz vergibt ein Siegel, welches nicht nur im Blumensektor, sondern insgesamt für fair gehandelte Produkte eingesetzt werden kann. Dadurch sollen die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Kleinbauern und Plantagenarbeiter in Entwicklungs- und Schwellenländern verbessert werden.⁹⁰⁷ Seit März 2008 tritt Max Havelaar allerdings offiziell unter dem Logo des internationalen Dachverbandes der Fairtrade Labelling Organizations International in Erscheinung, zu deren Produkten einige Schnittblumen wie Rosen oder Nelken zu zählen sind. Das FFP ist die Initiative des internationalen Blumenhandelsverbandes Union Fleurs, welches seine Zielsetzung durch die Einbindung nationaler Mitgliedsorganisationen erreichen möchte – so wie in Deutschland durch den BGI. Der FFP wird auch vom FDF unterstützt, wobei das Programm zu einer Dachmarke über global agierende Zertifizierungsorganisationen werden soll. Damit soll eine größere Markenbedeutung erreicht werden können. Somit will der FFP auch nicht selber Blumenfarmen zertifizieren, sondern kontrollieren, ob andere Zertifizierungsorganisationen wie Flor Ecuador oder eben der FLP den Standard erreicht haben. „Bisher ist allerdings

⁹⁰² Vgl. FLP, FLP Farmen, <http://www.fairflowers.de/94.html>, Stand 15.04.2010. Sechs Farmen waren im März 2010 von der Organisation dezertifiziert worden.

⁹⁰³ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 50.

⁹⁰⁴ Vgl. Interview C1, Zeile 132-173.

⁹⁰⁵ Vgl. Niederländische Botschaft, The Dutch Floriculture Sector, <http://www.netherlands-embassy.org/files/pdf/Floriculture.pdf>, Stand 20.02.2009.

⁹⁰⁶ Vgl. Kahlenborn/Feil, Internationale Umweltstandards im Kontext der WTO, http://www.adelphi-research.de/projektberichte/FI-022_WTO_Umweltstandards_05_10_31.pdf, Stand 20.03.2009.

⁹⁰⁷ Vgl. Max Havelaar, <http://www.maxhavelaar.ch/de/maxhavelaar/>, Stand 18.02.2009.

der FLP Deutschland nicht dem FFP beigetreten, weil den Mitgliedern des FLP kein konkreter Zertifizierungsplan und auch kein Marketingplan vorlagen.“⁹⁰⁸ Zahlreiche Organisationen wie der MPS, FDF, Union Fleurs u.a. unterstützen bereits den FFP. Allerdings befindet sich der FLP noch in Einigungsgesprächen und die Überlegung nach bereits gescheiterten Verhandlungen übereinzukommen, besteht.⁹⁰⁹ Beim FLP ist bereits eine rückläufige Tendenz zu beobachten, da Ende des Jahres 2009 noch 60 Blumenfarmen zertifiziert waren, während ein halbes Jahr später nur noch 55 verblieben.⁹¹⁰

Die Situation des FLP ist insgesamt sehr kritisch zu beurteilen, was die genannten Zahlen und Entwicklung der zertifizierten Blumenfarmen im Jahresverlauf deutlich machen.

- **Labelvielfalt**

Die Vielfalt an Standards im Blumensektor hat zu einer Intransparenz für den Konsumenten geführt, die laut Umfragen kaum über die Unterschiede informiert sind.⁹¹¹ Die zunächst steigende Nachfrage nach durch den FLP zertifizierten Schnittblumen stagniert seit dem Jahr 2001. Der Druck der Öffentlichkeit auf ein nicht lebensnotwendiges Gut wie Blumen durch die Darstellung der schlechten Arbeitsbedingungen zu verzichten, sorgte für die Entwicklung des Labels. Das Label wurde als Konsumentenlabel eingeführt, wird heute aber eher Business-to-Business eingesetzt.⁹¹² Von den Floristen wurde ebenfalls die Labelvielfalt bemängelt, über die sie Kenntnis haben müssen und beispielsweise an der Tür auszuweisen haben. Ein einheitliches Label werde gewünscht, was nun durch den FFP angestrebt wird.⁹¹³ So trat auch der BGI aus, um den FFP zu unterstützen. Zwar stellt sich dieser nicht gegen den FLP, sieht aber die gleichzeitige Aktivität in einem „Unterlabel“ als nicht sinnvoll an.

- **Geringe Werbetätigkeit**

Als ein Problem des FLP wird die geringe Werbetätigkeit betrachtet, die wenn, vor allem durch NROs geführt wird. Im Handel selbst besteht jedoch die Angst vor der Diskriminierung anderer Blumensorten, die nicht FLP zertifiziert sind, was auf die zum Anfang des Labels massiven Werbeaussagen der NROs zurückgeführt wird. Die FLP Blumen wurden außerdem nicht nur positiv hervorgehoben, sondern nicht zertifizierte Blumen beanstandet. „Der FDF sieht in der positiven Kennzeichnung einzelner Blumen ein Problem für den

⁹⁰⁸ Vgl. FLP, Stellungnahme, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2006_16_38-40.pdf, S. 39, Stand 20.09.2008.

⁹⁰⁹ Vgl. persönliche Auskunft Peters, FLP, per Telefon am 04.12. 2008.

⁹¹⁰ Vgl. FLP, FLP Farmen, <http://www.fairflowers.de/94.html>, Stand 28.12.2008.

⁹¹¹ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 53.

⁹¹² Vgl. Rosero 2006, S. 38.

⁹¹³ Vgl. Interview C3, Zeile 64-69; Interview C4, Zeile 60-64.

Handel, da dadurch implizit alle anderen Blumen des Sortiments herabgesetzt werden.“⁹¹⁴ Daher wird von vielen Blumenhändlern nicht auf den FLP verwiesen, sondern nur auf Nachfrage reagiert. Zudem wurde mit der geplanten Einführung des FFP der FLP vom Handel nicht mehr aktiv beworben.⁹¹⁵ Durch die oben beschriebene Befürchtung des Handels vor Diskriminierung fehlt häufig die Kennzeichnung der Blumen und als Konsequenz damit in den einzelnen Geschäften. Dadurch ist es für den Konsumenten nicht ohne Nachfrage auszumachen, ob die Blume FLP zertifiziert ist. Lediglich an jeder 20. Blume findet sich eine solche Kennzeichnung, die allerdings vielfach noch entfernt wird, womit die Blumengeschäfte in der Regel nur einen Hinweis als Aufkleber am Geschäftseingang führen.

- **Angebotspalette**

Zwar liefert der FLP gerade aus Ecuador qualitativ hochwertige Blumen, die Programmbreite bezieht sich aber auf wenige Blumensorten, vornehmlich Rosen. Blattgrün beispielsweise existiert nicht FLP zertifiziert, womit der Verkauf zertifizierter kompletter Sträuße nahezu unmöglich wird. Auch die Quantität ist beschränkt.⁹¹⁶ Unter anderem aus diesem Grund führt der Handel den Großteil seiner Ware nicht zertifiziert.⁹¹⁷ Gleichzeitig besteht die Gefahr des Labels sich zu stark auf Ecuador zu fokussieren oder damit in Bezug gebracht zu werden und somit für andere Länder als unattraktiv zu gelten.

- **Budgetlimitierungen**

In seinen Anfängen wurde der FLP stark vom BMZ bzw. der GTZ unterstützt, wodurch große Strukturen aufgebaut werden konnten. Durch die Loslösung erfolgte eine stärkere Unabhängigkeit, aber ebenso die Notwendigkeit neue Finanzierungswege zu erschließen. Der FLP bestreitet seine Kosten derzeit vornehmlich über Mitgliedsbeiträge oder erhält projektbezogen Drittmittel.

- **Wareneigenart**

Blumen stellen kein Gut dar, welches täglich benötigt wird oder lebensnotwendig ist. Vor allem Feiertage regen hier zum Kauf an, wobei die Konsumenten bei Information durch NROs keine „negativ“ besetzte Ware kaufen wollen und insbesondere Blumen mit positiven Attributen assoziiert werden. Durch den selteneren Bedarf an Blumen setzt sich der Konsument mit der Thematik kaum auseinander. Verstärkt wird dieser Aspekt durch die geringe Werbetätigkeit.

⁹¹⁴ Feldt/Ranke 2004, S. 24.

⁹¹⁵ Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 24.

⁹¹⁶ Vgl. Interview C4, Zeile 52.

⁹¹⁷ Vgl. Interview C3, Zeile 30-62; Interview C4, Zeile 40-42.

- **Geringer wirtschaftlicher Anreiz**

Für die Abnehmer der zertifizierten Blumen innerhalb der Wertschöpfungskette besteht keine Mindestabnahmemenge. Sie können das Label zu Werbezwecken nutzen, um ihr Image zu schützen, ohne aber daran gebunden zu sein eine bestimmte Menge zu kaufen, die vielleicht auch das System stärken würde. Um sich zertifizieren zu lassen, bedarf es für die Blumenfarmen eines wirtschaftlichen Anreizes, dessen Nachweis der FLP bis heute schuldig geblieben zu sein scheint.⁹¹⁸ Dies bedeutet für die Produzenten eine erhöhte Unsicherheit, da mit der Zertifizierung ein finanzieller und personeller Aufwand einhergeht, dem eventuell keine ökonomischen Vorteile gegenüberstehen.

- **Schwerpunktlegung**

Der FLP wurde durch die Mithilfe von NROs entwickelt. In seinem Kodex überwiegt der soziale Aspekt, wodurch Punkte wie Kinderarbeit, Arbeitssicherheit oder Frauenrechte stark berücksichtigt werden. Der ökologische Aspekt könnte eine stärkere Entwicklung erfahren. Vor allem die Bio-Sparte wurde zudem in den geführten Interviews als potentiell Betätigungsfeld und Potential für den FLP genannt.⁹¹⁹

5.3.4 Erwartungen und Effekte

Seitens des FLP wird das Siegel bei den u.a. Floristen mit folgenden Wirkungen beworben:⁹²⁰

- der Gewinnung neuer Kunden durch erstmalige Angebote,
- einem Mehrverkauf,
- der Abhebung von der Konkurrenz,
- dem emotionalem Verkauf, d.h. erhöhte Kundenzufriedenheit durch emotionalen Mehrwert und
- Imageverbesserungen.

Insbesondere Produzenten verbinden die Siegelimplementierung mit dem Wunsch eine bessere Position auf dem Markt besetzen zu können. Die Gefahr von Abnehmerrückgängen durch die NRO Kampagnen steht dabei im Mittelpunkt. Allerdings zeigen Studien, dass diese Zielsetzung von vielen Produzenten bisher nicht erreicht werden konnte. Bemängelt werden daher im Rahmen des FLP fehlende Wirksamkeitsstudien oder direkt die unzureichende Wirksamkeit des Siegels, was dazu führen könnte, dass von dessen Verwendung ganz abgesehen wird.⁹²¹ Hier wird vor allem der wirtschaftliche Anreiz für die Blumenfarmen hinterfragt und speziell die Verbesse-

⁹¹⁸ Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 28.

⁹¹⁹ Vgl. Interview C5, Zeile 130-132.

⁹²⁰ Vgl. FLP, Verkaufen Sie mehr als nur Blumen, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/florist/FLP_FlyerRZ_low.pdf, Stand 20.08.2009.

⁹²¹ Vgl. Rosero 2006, S. 52.

rung des Zugangs zum europäischen Markt. Bis zum jetzigen Zeitpunkt existieren zudem zahlreiche Analysen der Arbeitsbedingungen in der Schnittblumenindustrie, doch nur wenige beinhalten eine Untersuchung der Veränderungen für die Arbeitnehmer durch die Umsetzung des FLP. Auch bezüglich der durchschnittlichen Kosten die mit einer Betriebsumstellung verbunden sind, existiert nach Feldt und Ranke kein Zahlenmaterial.⁹²² Daher werden im Folgenden einige der wenigen Studien ausführlicher dargelegt. Insbesondere die zwei Jahre nach den Anmerkungen von Feldt und Ranke publizierte Studie von Rosero.

Mit Bezugnahme auf eine Kurzstudie der GTZ konnte festgestellt werden, dass sich die Situation für 12000 Arbeitnehmer im Bereich der Arbeits- und Lebensbedingungen seit Anfang der 90er Jahre durch den FLP verbessert hat.⁹²³ So ist gerade für das Hauptlieferant des FLP Ecuador der Blumenanbau ein wichtiger Wirtschaftszweig. Zum Zeitpunkt der Studie existierten 42 FLP-zertifizierte Blumenfarmen dort, die 12 Prozent der gesamten Blumenproduktion in Ecuador ausmachten. Die ursprünglichen Hoffnungen ecuadorianischer Produzenten die deutsche Nachfrage steigern zu können, konnte nicht erreicht werden. „Wegen der geringen Nachfrage nach FLP-Blumen in Deutschland haben sich 23 ecuadorianische Produzenten zusammengetan, um gemeinsam mit mir als Entwicklungshelferin eine Marketingstrategie zu entwickeln. Die Produzenten waren sogar bereit, monatlich für diese Stelle zu bezahlen, falls der DED seinen Teil dazu beitragen würde. Für den DED war es wichtig, ein entwicklungspolitisches Element in das Projekt mit einzubringen. So entstand ein Kooperationsvertrag zwischen der DED und der Blumenwirtschaft.“⁹²⁴ Importeure und Großhändler äußern sich positiv zu FLP-zertifizierten Farmen, die als besser organisiert bewertet werden und mit denen aufgrund des guten Informationsflusses eine einfachere Zusammenarbeit möglich sei. Darüber hinaus ist die gleich bleibend hohe Blumenqualität ein wertgeschätzter Aspekt. Allerdings entstehen auch Schwierigkeiten. Da keine Mindestabnahmemenge festgelegt ist, besteht zwar die Möglichkeit das Siegel zu nutzen, teilweise werden aber zu wenige Blumen abgenommen, um das System zu sichern.⁹²⁵

Veßel berichtet in ihrer Diplomarbeit aus dem Jahr 2007 von einer verbesserten Situation für die Arbeitnehmer, in der sie sich auf die Situation weiblicher Arbeitskräfte konzentriert. Für ihre Untersuchung führte sie Interviews mit jungen Arbeiterinnen auf zertifizierten Blumenfarmen in Ecuador durch, die mitunter bereits über Erfahrungen in nicht zertifizierten Betrieben berichten

⁹²² Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 14-28.

⁹²³ Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 28.

⁹²⁴ Probst, Neues Projekt in Ecuador, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2005_25_36-37.pdf, S. 36, Stand 20.06.2008.

⁹²⁵ Vgl. Rosero 2006, S. 40.

konnten. Einige sahen die Veränderungen direkt im subjektiv wahrgenommen Vergleich ihres Betriebes, der während des Verlaufes ihrer dortigen Tätigkeit einer Zertifizierung unterzogen worden war. Im Jahr 2006 wurden auf diese Weise von ihr 21 problemzentrierte Interviews mit Arbeiterinnen, davon 14 in sechs vom FLP zertifizierten Betrieben durchgeführt. Zu den Verbesserungen konnten geregelte Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz und Schutz vor sexueller Belästigung gezählt werden. Obwohl dennoch Verstöße gegen das ecuadorianische Arbeitsrecht sowie den Kriterien des Internationalen Verhaltenskodex festzuhalten sind, kamen sie in weitaus geringerem Ausmaß vor als bei nicht zertifizierten Betrieben.⁹²⁶ Allerdings ist anzumerken, dass Veßel mit ihrer Arbeit zwar interessante Aspekte herausgearbeitet hat, aber diese aufgrund der Vorgehensweise und dem Fokus auf Arbeiterinnen keine umfassenden Ergebnisse liefern kann.

Eine weitere Studie stammt von Rosero, der eine qualitative Analyse mittels semi-strukturierter Interviews auf fünf Blumenfarmen in Ecuador durchführte. Es handelt sich um fünf mittelgroße Firmen von durchschnittlich zehn Hektar Größe, die das FLP Zertifikat seit mindestens fünf Jahren besitzen. Leider wird in der Arbeit nicht aufgeführt wie viele Interviews genau in den einzelnen Betrieben durchgeführt wurden, was sich nur anhand der Bezugnahme auf Personen im Unternehmen zurückverfolgen lässt. Dennoch sollen die Studienergebnisse im Einzelnen erläutert werden.⁹²⁷

Firma A

Dabei handelt es sich um eine Firma im Norden der Provinz Pichincha in der Nähe von Tabacundo. Zehn Hektar werden für die Rosenproduktion verwendet, wofür 120 Arbeitnehmer auf der Farm tätig sind. Atypisch ist hier zu nennen, dass 40 Prozent der Blumen den amerikanischen Markt erreichen und 60 Prozent Europa, wovon Deutschland 50 Prozent erhält. Firma A arbeitet mit fünf Kunden in Deutschland zusammen. Aufgrund des Wunsches ihres größten Kunden Florimex hat sich die Farm im Jahr 2000 FLP zertifizieren lassen, denn Florimex vereinbarte mit dem BGI mittelfristig nur noch FLP zertifizierte Blumen aus Entwicklungsländern zu kaufen. Die Firma ist zufrieden mit dem FLP Siegel bezüglich der Verbesserungen innerhalb des Betriebes und soziale sowie ökologische Belange betreffend. Nicht ganz erfüllt wurden die kommerziellen Interessen, wie exklusiven Zugang zum deutschen Markt und Premiums zu erhalten. Nach Aussagen des Geschäftsführers hat das Label dazu beitragen können, die Menge nach Deutschland verkaufter Blumen beizubehalten. Dies erfolgte jedoch durch die Erhöhung der

⁹²⁶ Vgl. Veßel 2007.

⁹²⁷ Vgl. Rosero 2006, S. 44.

Kundenanzahl, da die Käufe des Kunden Florimex, vermutlich durch die Rezension bedingt, abnahmen. Rosero betont an dieser Stelle, dass die Zertifizierung zwar kein Ausschlusskriterium darstelle, es jedoch vorteilhaft für den Abverkauf sei. Besonders interessant erscheint der deutsche Absatzmarkt, da dort im Gegensatz zum amerikanischen höhere Preise für die Blumen erzielt werden können. Ein Repräsentant von Florimex erklärte, dass die Kaufentscheidung zu 50 Prozent durch die Qualität, zu 40 Prozent durch den Preis und zu zehn Prozent durch das Vorhandensein des FLP Zertifikats bestimmt werde. Dennoch wird davon berichtet, dass FLP zertifizierte Blumen keine Premiums erreichen. Als Effekte der Zertifizierung zeigten sich auf der Farm eine Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation und eine Steigerung der Personalqualifikation sowie Mitarbeitermotivation. Die Umsetzung des Labels wurde als einfach bewertet, wofür als Grund die bereits hohen Anforderungen sozialer und ökologischer Art angeführt werden. Resümierend werden vornehmlich der hohe Aufwand für die Dokumentation aller Unternehmensprozesse sowie der strukturierten Datenakquise als Belastung angeführt. Ein Jahr dauerte der Anpassungsprozess des Unternehmens an die Standardanforderungen, wobei zeitaufwendige Ausbildungen des Personals durchgeführt wurden. Der Geschäftsführer selbst sieht Optimierungen in der Arbeitsplatzsicherheit und der Wahrnehmung potentieller Gefahren. So konnte die Zahl der Arbeitsunfälle von fünf auf jährlich etwa einen reduziert werden. Auch eine Verbesserung der Arbeitsatmosphäre, der Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Management sowie des Firmenimages und der Wiedererkennung führt er an. Seiner Meinung nach sei auch das Entgelt der Arbeitnehmer höher als sonst in der Branche üblich. Weitere Vorzüge seien in sozialer und ökologischer Hinsicht – z.B. der stärkere Schutz schwangerer Frauen, ein besseres Wassermanagementsystem, welches zudem zu Wassereinsparungen von 20 Prozent durch die Nutzung von Regenwasser führte – zu sehen. Darüber hinaus ist die Reduzierung von Überstunden ein nennenswertes Kriterium. Die Kosten für die Pre-Inspektion und die erste Inspektion beliefen sich auf 3800 USD, zuzüglich 625 USD jährlich an Gebühr zur Marketingverbesserung des Labels. Die Implementierungskosten lassen sich nach Angaben der Firma auf 68000 USD für die Schaffung der entsprechenden Infrastruktur wie der Einrichtung von Waschräumen, eines Wasserreservoirs und -kanälen etc. festlegen. Die laufenden Kosten werden mit 69500 USD jährlich angesetzt (Trainings, neues Personal zur Entlastung, umweltfreundlichere Pestizide usw.).⁹²⁸

Firma B

Eine ähnliche Situation kann für einen weiteren Betrieb im Süden von Quito bei Machachi konstatiert werden. Das Unternehmen wurde im Jahr 2002 zertifiziert und beschäftigt auf 11 Hektar

⁹²⁸ Vgl. Rosero 2006, S. 56-67.

160 Arbeitnehmer. Hauptzielländer für den Verkauf ihrer Waren sind die USA, die mit 60 Prozent, Russland mit 30 Prozent und Deutschland mit vier Prozent beliefert werden. Die durch das Zertifikat zu erreichenden Ziele waren bessere kommerzielle Chancen und Preise für den Verkauf in Deutschland. Darüber hinaus sollten stabile Kundenbeziehungen geschaffen werden. Als überraschend kann die Bitte einiger deutscher Einkäufer eingestuft werden, die FLP zertifizierten Blumen nicht mit dem Label zu versenden. Daher erhielt die Firma B die Idee, dass die europäischen Kunden kein Interesse an dem Zertifikat besitzen. So käme es vor, dass Importeure die Blumen mit dem Logo darauf erhielten, das Logo entfernen würden, um mit dem Rehydrierungs- und Packprozess fortzufahren. Als größtes Problem mit dem FLP wurde von den Managern wahrgenommen, dass die Arbeitnehmer eine anfängliche Abwehr hatten bestimmte Praktiken zu übernehmen, da ein höherer Aufwand damit verbunden war und Prozesse zeitintensiver wurden. Erst mit der Wahrnehmung des für sie damit einhergehenden Nutzens in Bezug auf beispielsweise die Arbeitssicherheit setzte Akzeptanz ein. Der Geschäftsführer ist mit dem Label aufgrund interner Fortschritte zufrieden. Hingegen wird seitens des Verkaufsleiters Kritik geübt, da keine ökonomischen Vorteile erreicht werden konnten. Die Kosten für die Labelimplementierung werden mit 116000 USD beziffert. Die laufenden Kosten betragen 179240 USD jährlich. Allerdings weist der Geschäftsführer darauf hin, dass die meisten Veränderungen in der Infrastruktur des Unternehmens ohnehin durchgeführt worden wären und diese durch die Standardimplementierung nur schneller voran getrieben wurden.⁹²⁹

Firma C

Firma C liegt im Norden Quitos, in der Nähe der Stadt Tabacundo. Auf 15,7 Hektar arbeiten 240 Arbeitnehmer. Als Motivation für die Zertifizierung wurde das soziale und ökologische Engagement des Unternehmensinvestors angeführt und die Absicht zu prüfen, ob die Firma zu der Umsetzung in der Lage sei. Im Weiteren erwartete die Firma, dass das Fehlen eines Siegels eine Eintrittsbarriere für den europäischen Markt sein könnte. Daher lagen die Ziele in einem erleichterten Zugang zum deutschen Markt sowie darin eine Präferenz bei den Einkäufern zu schaffen und Preispremiums zu erwirken. Allerdings konnten diese nach der Einschätzung des Geschäftsführers nicht erreicht werden. Hingegen zeigen sich Verbesserungen in der Dokumentation, Arbeitssicherheit sowie in der medizinischen Unterstützung, aber auch in ökologischer Hinsicht beispielsweise bei der Abfallbeseitigung und einer effizienteren Wassernutzung und -wiederverwendung. Ebenso konnte eine Reduzierung des Düngereinsatzes erfasst werden. Für

⁹²⁹ Vgl. Rosero 2006, S. 67-77.

die Unternehmensveränderungen im Rahmen der Labelimplementierung werden 40000 USD und jährlich 26340 USD an auftretenden Kosten geschätzt.⁹³⁰ Das Unternehmen wird zukünftig wohl zertifiziert bleiben, um durch ein externes Audit die Erfüllung sozialer und ökologischer Kriterien zu beweisen.

Firma D

Die Firma D wurde im Jahr 1996 gegründet und befindet sich ebenfalls im Süden Quitos in der Nähe des Cotopaxi. Neun Hektar werden für die Rosenproduktion, weitere 6,5 Hektar für anderweitige Produkte bewirtschaftet und 140 Arbeitnehmer beschäftigt. Das Zertifikat wurde 1997 erlangt, wobei die FLP Regularien für alle Arbeitnehmer gelten. 75 Prozent der Rosen werden in die USA verkauft, 12 Prozent nach Russland, der Rest nach Europa, wovon Deutschland vier Prozent erhält. Die ursprüngliche Erwartungshaltung stimmt mit der zuvor genannter Farmen überein. Im Gegensatz zu kommerziellen konnten die sozialen und ökologischen Ziele erreicht werden, womit jedoch eine Enttäuschungshaltung bei der Firmenleitung vorliegt. Der finanzielle Aufwand habe sich nicht amortisiert und das Unternehmen müsse aus Wettbewerbsgründen die gleichen Preise stipulieren wie weitere ecuadorianische Firmen mit niedrigeren sozialen und ökologischen Ansprüchen. Da das Label bereits ein Jahr nach der Unternehmensgründung eingeführt worden war, konnten aufgrund fehlender Vergleichbarkeit nur einige Verbesserungen direkt dem FLP zugerechnet werden. Dazu sind eine optimierte Buchhaltung sowie Arbeitsatmosphäre und die Verminderung der Mitarbeiterfluktuation zu zählen. Ebenfalls werde eine Grundlage für die Übernahme weiterer Siegel gelegt wie z.B. Max Havelaar, welches für den Schweizer Markt als sinnvoll bewertet wird. Die Implementierung verursachte Kosten von 5000 USD und jährliche weitere Ausgaben von 73611 USD für das Training der Mitarbeiter, das Abfallmanagement, den medizinischen Diensten etc..

Firma E

1988 im Süden von Quito gegründet, besitzt die Firma zehn Hektar und beschäftigt 130 Arbeitnehmer. Zehn Jahre später erfolgte die FLP Zertifizierung. 60 Prozent der angebauten Rosen werden in die USA und Kanada exportiert, weitere je zehn Prozent nach Italien und Deutschland. Auch hier stimmen die Ziele mit den vorherigen Nennungen überein. Der Geschäftsführer allerdings bemängelt, dass das Konsumentenbewusstsein über den FLP aufgrund schlechten Marketings in Deutschland unzureichend sei und führt als Gegenbeispiel Max Havelaar an. Ein weiterer Kritikpunkt ist die geringe Rückverfolgbarkeit des Labels, da die Blumen mit nicht zer-

⁹³⁰ Vgl. Rosero 2006, S. 78-87.

tifizierten Blumen gemischt werden könnten. Zudem erfolge keine Kontrolle der Labelnutzung in Deutschland. Daher fordert er die Zertifizierung der gesamten SC. Die Zufriedenheit des Geschäftsführers mit dem Label ist daher nur bedingt gegeben, da ebenso bei dieser Firma nur die sozialen und ökologischen Ziele, nicht aber die ökonomischen Ziele erreicht werden konnten. Es fehle die Amortisation der finanziellen Aufwendungen. Die Implementierungskosten beziffert er auf 63500 USD. Das Geld wurde für den Aufbau von Umkleideräumen, der Kantine, eines Wasserreservoirs, Wasserfiltern etc. benötigt. Die laufenden Kosten betragen 78608 USD jährlich für beispielsweise umweltfreundlichere Pestizide und die medizinische Versorgung.⁹³¹

Insgesamt lassen sich ökologische und soziale Verbesserungen erfassen, während die ökonomischen Zielsetzungen in der Regel nicht erreicht wurden. Die angegebenen Kosten der Firma A bis E betrachtend wird die Umstellung der Betriebe mit Kosten für den Bereich des Pflanzenschutzes mit drei bis vier Prozent der Gesamtproduktionskosten als moderat angegeben. Im sozialen Bereich sind die Kosten jedoch höher, wodurch allerdings ebenso positive Effekte, wie eine bessere Ausbildung oder Mitarbeiterbindung sowie -motivation und weniger krankheitsbedingte Aus- sowie Unfälle, resultieren. Für die Inspektionen werden sowohl die staatlich anerkannte, internationale Zertifizierungsstelle (Erstinspektion) Agrar Control GmbH eingesetzt als in den Folgeprüfungen auch lokale Zertifizierer.⁹³² Werden die Ergebnisse um weitere Beispiele erweitert, zeigen andere Studien ähnliche Resultate. Auf drei Blumenfarmen in Kenia konnte abweichend davon ein erleichterter Zugang zum europäischen Markt beobachtet werden. Darüber hinaus wird davon berichtet, dass die Einführung von Standards im Allgemeinen ein gründliches Buchhaltungs- und Aufzeichnungssystem verlangt, was häufig zur Etablierung von Qualitätskontrollsystemen mit Effizienzerhöhungen führt. Dennoch zeigen sich die ökonomischen Vorteile als so schwach, dass der FLP für die Produzenten wenig attraktiv erscheint. Die Vielfalt an Standards bedingt eine Intransparenz auf dem Blumensektor. Für die Produzenten steigen dadurch ebenfalls die Kosten, da sie die Abnehmer mit unterschiedlichen Standards bedienen müssen. Ferner klagen die Händler über Schwierigkeiten aufgrund der notwendigen Umverpackung und höheren Kosten zur Gewährleistung der Rückverfolgbarkeit. Daher besteht ein Bedarf an einer Harmonisierung der Labels, kurzfristig über die gegenseitige Anerkennung und langfristig über eine Marktberreinigung.⁹³³

⁹³¹ Vgl. Rosero 2006, S. 99-112.

⁹³² Vgl. Feldt/Ranke 2004, S. 22.

⁹³³ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 52 f.

Die Legitimität ist im Folgenden anhand der bekannten fünf einzelnen Punkte zu bewerten.

Inklusivität: Der FLP wurde mit Hilfe einer breiten Stakeholderbasis entwickelt, die bereits aufgeführt werden konnte und neben NROs ebenfalls Verbände und Handel inkludiert. Zudem verfügt der FLP über eine Vier-Kammer Struktur, die alle Interessen abzudecken vermag und noch weiter gefasst ist als beispielsweise die Drei-Kammer Struktur des FSC. Zwar bedingt dies einen komplizierten Einigungsprozess und vielfach Diskussionen, doch kann demnach eine hohe Inklusivität des Standards angeführt werden.

Diskurs: Der Vorstand des FLP setzt sich aus je einer Stimme der Blumen-Kampagne (Hilfsaktion der evangelischen Landes- und Freikirchen Brot für die Welt, Menschenrechtsorganisation FIAN, entwicklungspolitisches Kinderhilfswerk terre des hommes), der Gewerkschaft IG Bau, den Produzenten und dem Handel zusammen. Neben der Einhaltung der Kriterien des Standards müssen Bewerber den Verhaltenskodex in die entsprechende Landessprache übersetzen, um sie allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Ein Punkt, der die gute Information und Kommunikation von und mit Stakeholdern verdeutlicht, stellt das Bildungsprogramm der FLP dar, welches in den wichtigsten Produktionsländern für Schnittblumen mit Unterstützung der Friedrich-Ebert-Stiftung und der GTZ erfolgt. Dabei werden die Grundlagen des Verhaltenskodex vermittelt, die FLP Organisation vorgestellt usw., um den Arbeitern die Rechte erkennen und einklagen lassen zu können. Zudem existieren Beschwerdestellen für die Arbeiter.

Kontrolle: Anhand der Inspektion durch zwei Spezialisten wird auf Basis der Prüfberichte vom Vorstand über die Siegelvergabe entschieden. Jährliche Kontrollen sowie unangekündigte Stichproben gehören zu der Vorgehensweise des FLP. Mängel führen zu Auflagen, deren Überarbeitung in einer Nachkontrolle überprüft wird. Daneben existieren die Koordinierungsbüros, die auch Monitoringtätigkeiten übernehmen. Dieser Standard bindet alle Stakeholder ein und regelt regelmäßige, unabhängige Kontrollen, worauf er seine Glaubwürdigkeit aufbaut.

Wertschöpfungskette: Die Wertschöpfungskette wird beim FLP nur unzureichend berücksichtigt. Lediglich die Produzenten haben sich zertifizieren zu lassen, während wie in Kapitel 5.3.3 kommentiert das Siegel innerhalb der Kette häufig entfernt wird und somit für den Endkunden nicht mehr erkennbar ist. Aus diesem Grund hat der Florist keine Verpflichtungen und mitunter kaum die Möglichkeit sich für das Siegel verstärkt einzusetzen.

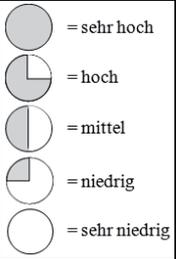
Transparenz: Bedingt durch die starke Konkurrenz unter den Blumensiegeln, bemüht sich das FLP besonders in Bezug auf seine Informationsversorgung und seinem Bekanntheitsgrad Verbesserungen einzuführen und sich dementsprechend abzuheben. Es veröffentlicht regelmäßig Material über menschenwürdige und umweltgerechte Produktionsbedingungen. Auf der Homepage werden direkt aktuelle Informationen und Initiativen der Organisation präsentiert, wobei

die Kontaktaufnahme unproblematisch möglich ist. Umfassendere Informationen wären dennoch wünschenswert. Ein weiteres Feld der FLP Aufgaben ist das Bildungsprogramm in den wichtigsten Produktionsländern für Schnittblumen, die mit Unterstützung der Friedrich-Ebert-Stiftung und der GTZ erfolgen. Dabei werden u.a. den Arbeitern die Grundlagen des Verhaltenskodex vermittelt und die FLP Organisation vorgestellt, damit diese ihre Rechte kennen und einklagen können.

Das FLP arbeitet nach dem System kontinuierlicher Verbesserungen, weshalb die nachfolgende Bewertung erfolgt.

Abbildung 46: Gesellschaftliche Umfelder und Erfolgskriterien – Bewertung für das FLP

Gesellschaftliches Umfeld	Unternehmerisches Erfolgskriterium
Marktliches Umfeld	
Technisch-wissenschaftliches Umfeld	
Juristisches Umfeld	
Soziokulturelles Umfeld	
Politisches Umfeld	



-  = sehr hoch
-  = hoch
-  = mittel
-  = niedrig
-  = sehr niedrig

Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Common Code for the Coffee Community

1989 scheiterte das Internationale Kaffeeabkommen zur Regulierung des Kaffeemarktes, welches seit 1962 bestand hatte. Bis dahin waren die Exportmengen an Rohkaffee für jedes Land zur Stabilisierung des Preises begrenzt worden. Als Folgen der Vertragsauflösung ergaben sich Überproduktion und stark sinkende Kaffeepreise,⁹³⁴ da die produzierenden Länder, vor allem Brasilien und Vietnam, ihre Exporte intensivierten. Ende des Jahres 2001 erreichte der Preis für Rohkaffee seinen Tiefstand.⁹³⁵ Insbesondere die Kleinbauern konnten die notwendigen Mittel zur weiteren Kaffeeproduktion oder der Einhaltung von Qualitätsstandards nicht mehr aufbringen. Neben unannehmbaren Anbau- und Produktionsmethoden führte die Entwicklung ebenfalls zu einer Verschlechterung der Kaffequalität, da vorwiegend die leichter anzubauende, aber auch geringwertigere Robusta-Pflanze statt der Arabica-Sorte genutzt wurde.⁹³⁶ Verschiedenste Initiativen wie z.B. der Fairtrade Kaffee⁹³⁷ oder der „Rain forest coffee“ versuchten dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Dabei fand der handelsübliche, so genannte Mainstreamkaffee, der über 80 Prozent der Kaffeeproduktion ausmacht, kaum Beachtung.

5.4.1 Die Vorgeschichte

Im Jahr 2002 leitete die NRO Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM) eine internationale Kampagne ein, die auf die Notsituation der Kaffeebauern aufmerksam machen sollte und gleichzeitig die transnationalen Konzerne kritisierte, die weiterhin gewinnbringend agieren konnten. Schließlich setzte sich der Kaffeepreis nur zu einem geringen Teil aus den Löhnen der Arbeiter oder den Ausgaben der Plantagenbesitzer zusammen. Stattdessen wurde er stark durch die Gewinne der Händler, Röster und des Einzelhandels geprägt.⁹³⁸ Besonders die Forderung nach Qualitäts- und Arbeitsstandards lag im Augenmerk der OXFAM.⁹³⁹ Diese Situation in Verbindung mit der öffentlichen Kritik führte dazu, dass der Deutsche Kaffeeverband (DKV) das

⁹³⁴ Zwischen 1973 und 2003 war der Kaffeepreis um circa 50 Prozent gesunken, wobei er 2001 den tiefsten Stand seit 100 Jahren erreichte. Vgl. Oxfam, Die Krönung ungerechter Handelsbeziehungen – Kraft macht Profite auf Kosten der Kaffeebauern, http://www.oxfam.de/a_611_presse.asp?id=74, Stand 13.01.2006.

⁹³⁵ Vgl. Oxfam 2007, S. 3.

⁹³⁶ Vgl. Oxfam, Bitter! Armut in der Kaffeetasche, <http://www.oxfam.de/download/Kaffeestudie.pdf>, S. 29, Stand 14.01.2006.

⁹³⁷ Fairtrade Kaffee ermöglicht den Pflanzern Erlöse, die über dem Marktpreis liegen, zu generieren, wofür die Endverbraucher die Mehrkosten übernehmen. Mit einem Marktanteil von circa 1,6 Prozent an der gesamten Verkaufsmenge von Rohkaffee im Jahr 2004 konnte sich der Fairtrade Kaffee nur als Nischenprodukt etablieren. Vgl. Oxfam, Aktuelles zur Kaffeekrise – höhere Preise und weitere Entwicklungen, http://www.oxfam.de/a_zusatzseite.asp?id=70, Stand 13.08.2006.

⁹³⁸ Siehe Anhang drei dieser Arbeit für eine Darstellung des Waren- und Geldflusses beim Rohkaffee.

⁹³⁹ Vgl. Oxfam, Bitter! Armut in der Kaffeetasche, <http://www.oxfam.de/download/Kaffeestudie.pdf>, S. 3 und 12, Stand 14.01.2006.

BMZ kontaktierte, um einen Verhaltenskodex für den Mainstreamkaffee zu etablieren.⁹⁴⁰ Ziel des Kodex sollte die Hinführung zu einer nachhaltigen Entwicklung im Kaffeesektor mit gleichzeitiger Verbesserung der Kaffeequalität sein. Besonders für Großunternehmen stand ebenfalls die Effizienzverbesserung entlang der Wertschöpfungskette im Vordergrund. „Prior to the official launching [...] more than a year of partly formal partly informal strategic conversations and small meetings were conducted across private, public and social sector.“⁹⁴¹ 2002 hatten die GTZ, die Durchführungsorganisation des BMZ, und der DKV bereits verschiedenste Stakeholder, zu denen Unternehmen wie Nestlé oder Kraft Foods gehörten, aber auch Gruppen aus der Zivilgesellschaft, ausgewählt. Zahlreiche Teilnehmer bekräftigten zu diesem Zeitpunkt längst ihre Unterstützung für ein solches Projekt zur Entwicklung eines Standards für den Massenmarkt, welches Ende 2002 der International Coffee Organization vorgestellt wurde, da es unter deren Dach platziert werden sollte. Dies wurde aufgrund von Ängsten bezüglich möglicher Handelsbarrieren durch Proteste einiger kaffeeproduzierender Länder jedoch verhindert.⁹⁴²

5.4.2 Gründung und Entwicklung des 4C

Im Januar 2003 begann die Zusammenarbeit zwischen dem DKV und der GTZ zur Entwicklung eines entsprechenden Kodex, der von beiden Parteien mit 500000 Euro finanziert wurde.⁹⁴³ Durchgeführt wurde das Projekt mit der Bezeichnung Common Code for the Coffee Community im Rahmen eines Public Private Partnerships. Innerhalb von zwei Jahren sollten die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Projekt eigenständig zu stellen. Dieser Zeitraum konnte nicht eingehalten werden, weshalb eine Verlängerung um weitere zwei Jahre erfolgte.⁹⁴⁴ Parallel dazu wurden Expertenarbeitsgruppen gebildet, die die drei Dimensionen des Kodex verfassten.⁹⁴⁵ Im Februar fand ein vorbereitender Stakeholder-Workshop und im Mai mit über 35 Teilnehmern das Kick-off Treffen statt, bei dem alle Bereiche der Kaffeekette vertreten waren.⁹⁴⁶ Durch die GTZ wurde die strategische Vernetzung großer Röster und nationaler Produzentenverbände vorangetrieben.⁹⁴⁷ Bis heute sind im Rahmen eines internationalen Multistakeholderdialogs drei stimmrechtlich gleichberechtigte Gruppen involviert: Handel/ In-

⁹⁴⁰ Vgl. Hamm 2004, S. 4.

⁹⁴¹ Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 4.

⁹⁴² Vgl. Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 4 f.

⁹⁴³ Vgl. 4C, Project Paper of the Common Code for the Coffee Community, <http://www.sustainable-coffee.de/Download/2004/project-paper.pdf>, Stand 27.12.2005, S. 2.

⁹⁴⁴ Vgl. Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 9.

⁹⁴⁵ Vgl. von Hagen/Manning, Selbstregulierung einer Branche, <http://www.inwent.org/ez/articles/055151/index.de.shtml>, Stand 15.02.2009.

⁹⁴⁶ Vgl. Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 17.

⁹⁴⁷ Vgl. von Hagen/Manning, Selbstregulierung einer Branche, <http://www.inwent.org/ez/articles/055151/index.de.shtml>, Stand 15.02.2009.

dustrie (im Kaffeehandel tätige Konzerne z.B. Kraft, Tchibo GmbH oder Nestlé), Produzenten (Organisationen von Kleinproduzenten, große Plantagenbesitzer und nationale Kaffeeverbände) und die Zivilgesellschaft (NROs und Gewerkschaften).⁹⁴⁸ Eine weitere Gruppe, jedoch ohne Stimmrecht, stellen die außerordentlichen Mitglieder (Ministerien, Zertifizierer, Kaffeeverbände und internationale Organisationen) dar. Aus den drei oben genannten Gruppen wurde jeweils ein Berichterstatter (rapporteur) gewählt, der für die Kommunikation innerhalb der Gruppe, mit den weiteren Gruppen und dem Projektsekretariat zuständig war. Es wurde eine Steuerungsgruppe eingesetzt, welche heute nicht mehr aktuell ist. Stattdessen steht den Teilnehmern ein Projektsekretariat zur Verfügung.⁹⁴⁹

- Steering Committee (Steuerungsgruppe) – mit 15 Mitgliedern war sie verantwortlich für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung des Kodex sowie für die transparente Kommunikation der Prozesse und Struktur. Ebenfalls ernannte sie die drei Expertenarbeitsgruppen und steuerte deren Tätigkeiten. Die Besetzung der Steuerungsgruppe erfolgte durch ordentliche Mitglieder der drei Stakeholdergruppen und außerordentliche Mitglieder, die bei Unstimmigkeiten beraten und schlichten konnten. „Initially the members of the Steering Committee are designated by the Project Partners. Future Steering Committee members shall be appointed by co-optation. The Project Partners shall have the right to propose new members.“⁹⁵⁰
- Working Groups (Expertenarbeitsgruppen) – schafften die Standards, die im Rahmen des Kodex umgesetzt werden sollen. Sie waren ebenfalls für die Evaluierung existierender Informationen und Materialien zuständig, wobei Lücken von ihnen zu schließen waren, um eine gültige Wissensbasis zu erarbeiten.

Im Jahr 2003 fanden verschiedene Treffen der Expertengruppen und des Steering Committees statt, um einen Kodex unter Berücksichtigung entsprechender Nachhaltigkeitskriterien zu verfassen. Innerhalb eines Jahres wurde ein Entwurf des 4C Kodex entwickelt, wonach die Teilnahmebedingungen diskutiert und festgelegt wurden.⁹⁵¹ Im Jahr 2005 wurde das Konzept mit lokalen Stakeholdern und Mitgliedern der Management Unit konferiert. Die Herausforderung bestand in der Erfüllung eines Mainstreamstandards, welcher bis zu 98 Prozent des Kaffeemarktes entspre-

⁹⁴⁸ Die folgenden Organisationen waren in der Gruppe der Zivilgesellschaft vertreten: Christliche Initiative Romero e.V. (CIR) (ab Mitte 2004), Food First Information & Action Network (FIAN) Deutschland – mit Mandat von FIAN International und Verband Entwicklungspolitik deutscher NROs e.V. – Greenpeace, International Union of Food Workers, OXFAM, Rain Forest Alliance.

⁹⁴⁹ Das Projektsekretariat wurde im Verlauf des Projektes in Management Unit umbenannt.

⁹⁵⁰ O.V. 2003, S. 3.

⁹⁵¹ Vgl. 4C, Meilensteine, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/library/Press_002_2007_4CTimeline_en.pdf, Stand 20.08.2008. 2004 stieß das Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft zur Finanzierung des Projekts hinzu, während die European Coffee Federation den DKV als privaten Partner ablöste.

chend abzudecken hätte.⁹⁵² „On the surface this was a straight forward process with clear structures. [...] Respondents explain that the negotiation process was marked by many conflicts, blockages, building of coalitions as well as threats to leave the initiative.“⁹⁵³ Bei fast jeder Stakeholdergruppe gab es während des Prozesses mindestens einen Punkt, der zur Überlegung führte, ob die Initiative nicht besser verlassen werden sollte. Durch zahlreiche Vermittlungsversuche kam es dennoch zu einer Weiterführung und verbesserten Zusammenarbeit. Im Jahr 2004 verließ Greenpeace jedoch das Projekt. Ausschlaggebend für den Austritt war die Ablehnung der internationalen Kaffeekonzerne auf Gentechnik und Kaffeepflanzenpatente zu verzichten. Das Jahr 2005 eröffnete die Testphase für die Umsetzung von Pilotprojekten. Im März gab ebenfalls die Menschenrechtsorganisation FIAN die Mitgliedschaft im Common Code auf, die Dominanz der beteiligten Industrie und die fehlende Einbeziehung der Zivilgesellschaft und Produzenten kritisierend: „Die laufenden Projekte befinden sich ausschließlich in den Händen der Industrie und der GTZ. Das Steuerungskomitee kontrolliert sie nicht.“⁹⁵⁴ Das Verifizierungskonzept wurde diskutiert und die Entscheidung getroffen, eine 4C Support Plattform einzurichten. Für das Jahr 2006 waren die Implementierung sowie die Marktreife des Kodex geplant. Im Dezember 2006 wurde das Projekt geschlossen und die 4C Association in Genf (Schweiz) mit 37 Mitgliedern gegründet. Für die Jahre 2003 bis 2006 wurde rückblickend die Konzeptionierung und Strukturierung des 4C angegeben. Im Februar 2007 wurde das 4C Sekretariat in Bonn eröffnet und im Oktober des gleichen Jahres erlangte der 4C Kaffee Marktreife.

Die derzeitige Struktur der 4C Association lässt sich wie folgt aufzuführen:⁹⁵⁵

- Die General Assembly (Hauptversammlung) besteht aus allen Mitgliedern des 4C und ist die höchste Autorität. Die Kammern sind wie zuvor beschrieben in die Produzenten-, die Handels-/ Industrie- und die zivilgesellschaftliche Kammer aufgeteilt.
- Der Council (Rat) wird von der Hauptversammlung gewählt und formiert sich aus 17 Mitgliedern der drei Kammern „with the strongest representation for the producers' group“.⁹⁵⁶ Sie werden für drei Jahre gewählt. Er ist das repräsentative Entscheidungsorgan.
- Das Executive Board (Vorstand) setzt sich aus fünf durch den Rat gewählten Mitgliedern zusammen: jeweils ein Repräsentant der einzelnen drei Kammern, sowie dem Vorsitzenden des Technischen Ausschusses und dem Präsidenten des Schlichtungsausschusses. Der Vor-

⁹⁵² Vgl. Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 8.

⁹⁵³ Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 18.

⁹⁵⁴ Falk, FIAN beendet Mitwirkung am Common Code for the Coffee Community, http://www.epo.de/index.php?option=com_content&task=view&id=160&Itemid=34, Stand 05.02.2009.

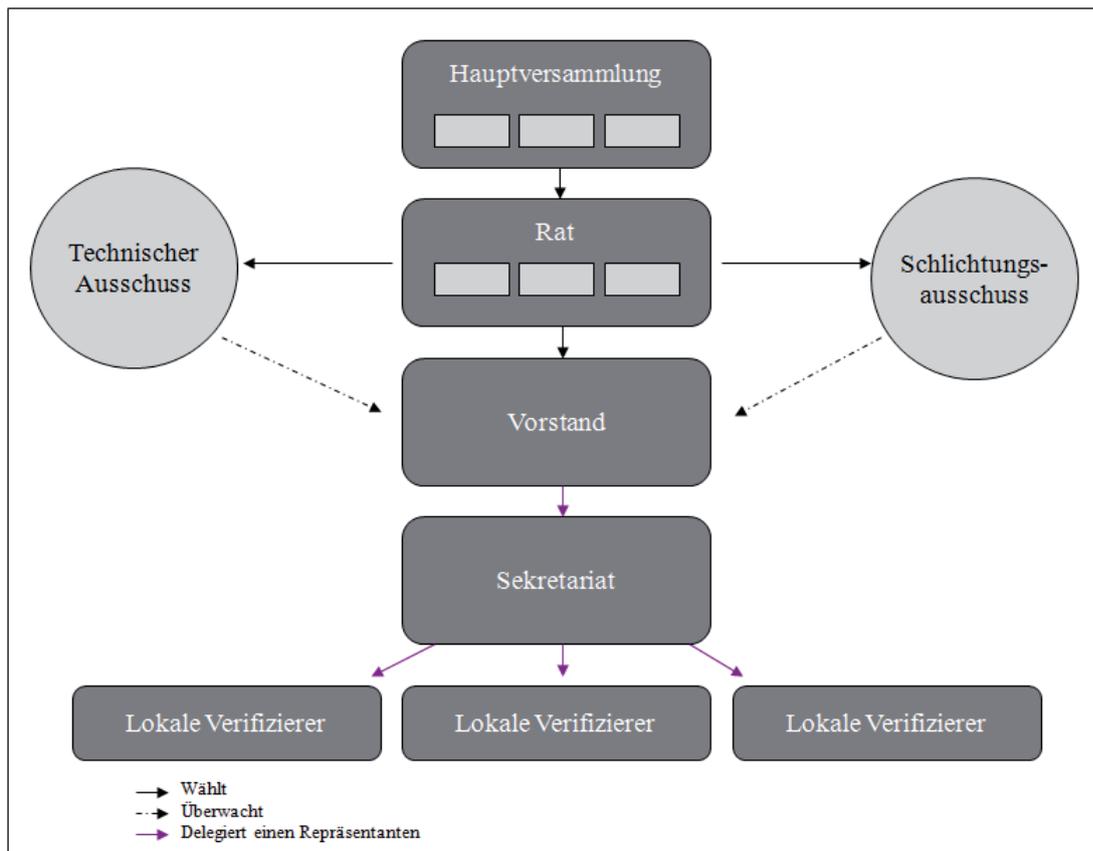
⁹⁵⁵ Vgl. 4C, The Structure of the 4C, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/structure.php>, Stand 12.03.2009.

⁹⁵⁶ 4C, The Structure of the 4C, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/structure.php>, Stand 12.03.2009.

stand ist u.a. für die Umsetzung der Rats- und Hauptversammlungsentscheidungen maßgeblich, indem er die operativen Tätigkeiten des Executive Directors und des Sekretariats steuert. Darüber hinaus übernimmt er das Monitoring und die Berichterstattung über die Aktivitäten des 4C. Der Executive Director und das Sekretariat werden vom Vorstand benannt, haben aber keine Stimmrechte und müssen sowohl von der Hauptversammlung, als auch vom Rat genehmigt werden.

- Das Technical Committee (Technischer Ausschuss) ist vom Rat beauftragt. Seine Hauptaufgaben sind die Empfehlung von Änderungen und Revisionen des Kodes. Des Weiteren verantwortet es die konzeptionelle Qualität und die Auswirkungen von 4C Services in Bezug beispielsweise auf seine Instrumente, technischen Dokumente und Kapazitätsentwicklungsaktivitäten.
- Das Secretariat (Sekretariat) verwaltet die Aktivitäten von Bonn aus, intensiviert Kooperationen mit bereits existierenden Initiativen und ist für die Transparenz der Aktivitäten zuständig. Geleitet wird das Sekretariat vom Executive Director, der vor allem für dessen Steuerung, das Budget und z.B. die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist.
- Das Mediation Board (Schlichtungsausschuss) verhandelt in Fällen von Konflikten, die aus der Interpretation des Kodex oder einem Fehlverhalten resultieren.
- Die 4C Foren (Forum) stellen die Plattform für Stakeholder eines Kaffee produzierenden Landes dar, wo sie Informationen und praktische Erfahrungen austauschen können. Sie werden auf lokaler Ebene etabliert und unterliegen ständiger Pflege, wobei die Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen und Stakeholdern besondere Bedeutung einnimmt.

Abbildung 47: Organisationsstruktur des 4C



Quelle: 4C, Dokument 4C-031 , www.4c-coffeeassociation.org/en/structure.php?PHPSESSID=bvn5siplra47gci3eh67mtugv6, Stand 20.03.2009, eigene Übersetzung

Der 4C ist eine Mitgliederorganisation, wofür eine Registrierung und eine Mitgliedsbeitragszahlung notwendig wird. Um sich dem 4C Standard zu verpflichten, bilden die Produzenten eine 4C Einheit oder treten einer bestehenden bei. Diese setzt sich aus einer kaffeeproduzierenden Einheit, Farm, kleinen Produzentengruppe, Kooperative, Plantage, Exporteuren oder Ähnlichem zusammen, die in der Lage sind eine ausreichende Menge „grünen Kaffees“ bereit zu stellen. Darunter ist der Rohkaffee zu verstehen, wofür eine Containerladung als Mindestmenge festgelegt ist.⁹⁵⁷ Die Einheit unternimmt zunächst eine Selbstbewertung in Bezug auf die sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen des Standards, welche auf den Unterlagen des sogenannten „self-assessments“ der 4C Association beruhen. Dieses Dokument legt dar, ob die zugrunde gelegten Mindestanforderungen für Nachhaltigkeit erreicht werden konnten. Bei einer positiven Bewertung erhält das 4C Sekretariat die Unterlagen, woraufhin die Kontrolle durch eine unabhängige Verifizierungsorganisation, wie sie in Abbildung 47 dargestellt ist, durchgeführt wird. Die Verifizierer sind vom 4C ausgewählt und auf der Homepage gelistet. Sie überprüfen die Übereinstimmung der Selbstbewertung mit der Istsituation vor Ort. Hierbei werden

⁹⁵⁷ Vgl. 4C, The Structure of the 4C, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/structure.php>, Stand 12.03.2009.

die dafür notwendigen Kosten vollständig vom 4C übernommen. Die Ergebnisse werden entsprechend dem 4C zugesandt. Werden die Mindestanforderungen nicht erfüllt, erhält die Einheit seitens des 4C Unterstützung für Verbesserungsmaßnahmen. Ist die Verifizierung erfolgreich gilt die Lizenz für zunächst drei Jahre, wonach eine erneute Überprüfung durchgeführt wird. Basis ist jedoch eine kontinuierliche Verbesserung der Zustände. Die 30 einzelnen Prinzipien des Kodex funktionieren nach einem „Ampelsystem“, wobei eine positive Formulierung für erstrebenswerte Zustände angewandt wird. Während grüne Verhaltensweisen dem Kodex entsprechen, sind gelbe verbesserungswürdig und mit rot bewertete Verhaltensweisen in absehbarer Zeit einzustellen. Die zehn so genannten „unacceptables“ stellen Verhaltensweisen dar, die in einem Widerspruch zum Kodex stehen. Dazu zählen u.a. schlimmste Formen der Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Sklaverei, Menschenhandel oder Zwangsvertreibung ohne Entschädigung. Alle unakzeptablen Verhaltensweisen müssen beseitigt bzw. im Durchschnitt muss eine gelbe Einschätzung erreicht werden – dies betrifft auch die genannte Selbstevaluierung. D.h. einige rote Verhaltensweisen sind in der Anfangsphase zu akzeptieren, wenn genauso viele grüne vorhanden sind. Die roten Verhaltensweisen müssen innerhalb eines Verbesserungsplanes beseitigt werden. Der Kodex beinhaltet drei Dimensionen. Die soziale Dimension behandelt alle gesellschaftlichen Aspekte, wie die Rechte auf Kindheit und Bildung, Frieden innerhalb der Gesellschaft und auch der Handelskette. Die ökologische Dimension dient dem Schutz der Umwelt und der Erhaltung natürlicher Ressourcen. Die ökonomische Dimension ist bestrebt, die Einkünfte aller Beteiligten der Wertschöpfungskette auf ein angemessenes Niveau zu bringen und den Lebensunterhalt u.a. der Kaffeebauern nachhaltig zu sichern. Dies ist insbesondere bedeutsam, da die Kaffeeproduktion vornehmlich in Entwicklungsländern stattfindet während der Konsum in Industrieländern erfolgt. Ein relevanter Punkt ist das Ziel, Nachhaltigkeit nicht in einem Nischensektor, sondern im Massenmarkt voran zu treiben.

Abbildung 48: Zusammenfassende Darstellung des 4C Kodex⁹⁵⁸

Soziale Dimension	
1	Vereinigungsfreiheit der Arbeitnehmer
2	Verhandlungsfreiheit
3	Diskriminierungsverbot
4	Recht auf Kindheit und Bildung
5	Arbeitsbedingungen: Arbeitsverträge, Arbeitsgesetze des Landes beachten, bezahlte Überstunden, Arbeitssicherheit
6	Weiterbildung der Arbeitnehmer
7	Verbesserung der Lebensbedingungen und Bildung
Umweltdimension	
1	Schutz der Biodiversität
2	Reduzierung des Pestizideinsatzes
3	Schutz der Bodenfruchtbarkeit
4	Wassereinsparungen, Abwassermanagement
5	Adäquate Abfallbeseitigung
6	Sorgsamer Umgang mit Energie und Verwendung erneuerbarer Energien
Ökonomische Dimension	
1	Bereitstellung von Marktinformationen entlang der SC
2	Verbesserter Marktzugang für Produzenten und Kleinbetriebe
3	Qualität
4	Wirtschaftlichkeit
5	Rückverfolgbarkeit des Kaffees

Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen und übersetzt aus 4C, Code of Conduct Dokument, http://www.4c-coffeeassociation.org/download/2008/4C_001_CodeDocument-2008_v1.1_en.pdf, Stand 20.02.2009

Im Jahr 2008 erfolgte eine Revision des Kodex. 2009 führte die Überarbeitung beispielsweise dazu, dass nicht mehr 30, sondern in der aktuellsten Version 28 Prinzipien bestehen. Derzeit existieren 26 Verifizierungsorganisationen, von denen der Großteil in den entsprechenden Entwicklungs- und Schwellenländern vorzufinden sind.⁹⁵⁹ Ebenfalls bietet der 4C Support Services an, womit u.a. Trainings und Workshops für die Schulung der Kaffeebauern umfasst werden.

⁹⁵⁸ Im Jahr 2008 erfolgte eine Revision des Kodex. Die überarbeitete Fassung erhält erst ab dem 01.07.2010 alleinige Gültigkeit, weshalb sie noch nicht einbezogen wurde. Einzusehen sind beide Kodizes unter 4C, Code of Conduct, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/code-of-conduct.php>, Stand 08.12.2009.

⁹⁵⁹ Vgl. 4C, Liste der Verifizierer, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/verification/4C_List-verifiers_210909_en.pdf, Stand 27.09.2009.

Dem 4C ist kein Logo oder Siegel zugehörig. Seit Herbst 2007 ist der 4C Compliant coffee auf dem Weltmarkt erhältlich. Im Dezember 2008 existierten 70 registrierte 4C Einheiten mit 43023 festangestellten Arbeitern, wobei 39 Einheiten bereits verifiziert werden konnten. Dies bedeutete eine Produktion von über sechs Millionen Sack Kaffee.⁹⁶⁰ Im März 2010 waren bereits 67 lizenzierte, drei im Prozess und 26 in der Vorbereitung für eine Verifizierung befindliche 4C Einheiten vorhanden. Damit wurden 239629 Arbeitnehmer einbezogen.⁹⁶¹ Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass sich anhand der 4C Mitgliederliste eine überaus starke Beteiligung von Handel und Industrie offenbart, bei der zu hinterfragen ist, welche Abnahmemengen die einzelnen Vertreter entsprechend aufweisen. Die 4C Association berichtet von einem Einkaufsanstieg des Rohkaffees von 194000 Sack im Jahr 2008 auf 492456 im Jahr 2009 mit gleichzeitigem Anstieg der Beteiligung internationaler Kaffeeröster deren Mitgliederzahl von zehn auf 23 gesteigert werden konnte.⁹⁶²

5.4.3 Kritische Betrachtung des 4C

Neben dem 4C existieren zahlreiche weitere Standards, um die Nachhaltigkeit im Kaffeesektor voran zu treiben. Diese sind beispielsweise Fairtrade, Rainforest Alliance, Utz Kapeh oder Bio-kaffee. Das Konzept von Fairtrade bezieht sich z.B. auf ethische Dimensionen, während feste Mindestpreise garantiert werden. Der Biokaffee steht hingegen für Produkte aus kontrolliert biologischem Handel. Allerdings bedienen diese Labels Nischenmärkte, wohingegen der 4C den Massenmarkt beliefern möchte.⁹⁶³ Da der 4C jedoch keinen Preisaufschlag garantiert, üben Naturland und Fairtrade Kritik und bezweifeln die angemessene Bezahlung der Kaffeebauern. Ebenfalls wird bemängelt, dass die Zielgruppe des 4C nicht erreicht würde, da der Standard vielfach Arbeiter nicht aber Kleinbauern anspräche. Darüber hinaus sichere der 4C keine nachhaltige Kaffeeproduktion, sondern verbiete nur die größten Umweltsünden.⁹⁶⁴ Die 4C Association sieht sich selbst dabei lediglich als Mindeststandard, um ein bestimmtes Niveau an sozialen und ökologischen Forderungen auf den Plantagen zu garantieren. Durch die Anerkennung weiterer Standards sollen Kooperationen ermöglicht werden, wie mit der Rainforest Alliance unter deren

⁹⁶⁰ Vgl. 4C, http://www.4c-coffeeassociation.org/download/2005/4C-ws-zambia-mar05_en.pdf, Stand 20.12.2008.

⁹⁶¹ Vgl. 4C, 4C Verifications Worldwide as of March 2010, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/verification/4C_Verification_Info_Website_March2010_en.pdf, Stand 15.04.2010.

⁹⁶² Vgl. 4C, Pressemitteilung: Nachhaltiger Rohkaffee-Einkauf erheblich gestiegen, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/pressrelease/PressRelease_The4CAssociation-2yearsofoperations_December2009_de.pdf, Stand 20.11.2009.

⁹⁶³ Vgl. GTZ, Akzente 4.04, http://www2.gtz.de/dokumente/akz/deu/AKZ_2004_4/Akzente_4_2004_gesamt.pdf, S.7, Stand 20.11.2009.

⁹⁶⁴ Vgl. Naturland, Positionspapier Fair Handels-Organisationen und Naturland zum Common code for the Coffee community (4C), http://www.naturland.de/uploads/media/4C-Positionspapier_FairTrader_Naturland.pdf, Stand 15.09.2008.

Standard (Sustainable Agriculture Network) zertifizierte Einheiten ohne weitere Überprüfung die 4C Verifizierung erlangen können.⁹⁶⁵

Im Folgenden sollen die Diskussionspunkte bezüglich des 4C nähere Betrachtung finden:

- **Beteiligung an der Entwicklung des 4C**

Während der Planungsphase waren die Strukturen und Prozesse des 4C allein von der GTZ und dem DKV bestimmt worden. Andere Stakeholder fanden keine Beteiligung. Daher fehlt eine repräsentative Planungsgruppe. Im weiteren Verlauf wurde die Inklusion von NROs hingegen gewährleistet. So beteiligte sich beispielsweise FIAN aktiv an der Basisarbeit für den Kodex in Form des Project Paper. Breitere Expertisen und Interessen wurden zumindest später in Form von der Christlichen Initiative Romero e.V. (CIR), FIAN Deutschland, Oxfam etc. bei der Kodexerarbeitung eingebracht. Während CIR oder FIAN vor allem auf die Interessen der Kleinbauern fokussierten, lag das Interesse von Greenpeace im ökologischen Bereich. Allerdings zog sich letztgenannte NRO wie erwähnt aus dem Projekt zurück, da sie den Einsatz von Gentechnik und damit verbundener Forschungsvorhaben für die Mitglieder des 4C vollständig untersagen wollte. „Greenpeace hat die Ausarbeitung des Kodex mit Expertise zu den Themen Bodenschutz, Artenvielfalt, Abfallmanagement, Pestizideinsatz und Gentechnik unterstützt. Im Entwurf des Kodex sind Ziele formuliert, die Greenpeace begrüßt und weiterhin unterstützt. So sollen beispielsweise die laut Weltgesundheitsorganisation gefährlichsten Pestizide wie Lindan im Kaffeeanbau nicht mehr verwendet werden. Es ist bedauerlich, dass das Gremium diese fortschrittliche Haltung nicht bei der Gentechnik durchgehalten hat. Deshalb sieht sich Greenpeace außerstande, für die Umsetzung des Kodex Verantwortung zu übernehmen.“⁹⁶⁶ Darüber hinaus ist zu bemängeln, dass die Teilnahme am 4C vor allem auf Nachfrage durch die GTZ und den BMZ beruhte, nicht ein Aufruf an alle Interessierten war. Dies entspricht immer noch der Realität, denn öffentlicher Input wird lediglich z.B. durch Verifizierer oder Trainer gegeben, während keine Veröffentlichung auf der Homepage etc. erfolgt. Im Rahmen ihrer Dissertation untersucht Franken-Wendelstorf wie neue Ansätze der Entwicklungszusammenarbeit beschaffen zu sein haben, um Verbesserungen in der wirtschaftlichen Entwicklung und der politischen Rahmenbedingungen zu erzeugen. Dabei werden der Zeitraum von 2002 bis 2006 und die bis zum Jahr 2006 erschienene Literatur in Form von Fachliteratur und Dokumenten der involvierten Or-

⁹⁶⁵ Vgl. 4C, The Rainforest Alliance and the 4C Association (4C Association) Collaborate to Benefit More Farmers, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/press-release.php?PHPSESSID=8bs46f8oditotcosrb54649n34>, Stand 20.08.2009.

⁹⁶⁶ Vgl. Greenpeace, Gentechnik, http://www.greenpeace.de/themen/gentechnik/nachrichten/artikel/greenpeace_steigt_aus_kaffee_kodex_aus/, Erscheinungsdatum 10.09.2004, Stand 20.05.2007.

ganisationen berücksichtigt. Ergänzend liegen Hintergrundgespräche mit einzelnen Akteuren wie beispielsweise in Nairobi vor.⁹⁶⁷ Ihre Ausführungen enthüllen, dass im 4C Teilnehmer nicht gleichberechtigt am Prozess partizipieren konnten. In der Umsetzungs- und Projektplanungsphase in Äthiopien fanden sich keine NROs, darüber hinaus wird die Arbeit mit dem Land kritisiert. „So zeigte sich auch im Rahmen des 4C Prozesses wie schon bei anderen Initiativen die unterschiedliche Bewertung von Offenheit und Kooperationsbereitschaft. Während GTZ, DKV und Unternehmen die Ansicht vertreten, ein hohes Maß an Offenheit und Kooperation zu zeigen, sehen dies, wie der Austritt von Greenpeace und FIAN und der offene Brief von Oxfam zeigen, die NGOs anders. Dies betrifft vor allem die Kernbereiche der NGOs wie Umsetzung der Projekte und das Monitoring.“⁹⁶⁸

- **Gruppeneinteilung**

Die Rainforest Alliance soll exemplarisch angeführt werden, um die Gruppenzuordnung darzulegen. Ihre Einordnung in die zivilgesellschaftliche Gruppe stieß auf Widerstände,⁹⁶⁹ da die weiteren Gruppenmitglieder den Zertifizierer als nicht repräsentativ erachteten. Das Projektsekretariat beließ es bei dieser Einteilung. Hamm berichtet in ihrer Analyse aus dem Jahr 2004, beruhend auf einer Inhaltsanalyse der Projektdokumentation, Interviews mit Kleinproduzenten und zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie teilnehmender Beobachtung, diesbezüglich davon, dass als Konsequenz die Rainforest Alliance nicht in alle internen Absprachen innerhalb der zivilgesellschaftlichen Gruppe einbezogen wurde.⁹⁷⁰ Zudem wird von Hamm die Inklusion von Kleinbauern betrachtet, die etwa 70 Prozent des Rohkaffees produzieren, aber die wenigsten Erfahrungen in einem solchen Multistakeholderprozess innehaben. Sie bewertet deren Beteiligung als „unerfahren und unsicher“. Daher hätte sie entsprechende Schulungen und Informationen dieser Gruppe zu Beginn des Projekts empfohlen, um ferner die Dominanz erfahrener Gruppenteilnehmer zu vermeiden. Ein zweites Problem war die Zuordnung der Kleinproduzenten zur Gruppe der Produzenten. Dies hätte den Konsens innerhalb dieser Gruppe aufgrund der heterogenen Struktur erschwert bzw. dazu geführt, dass wiederum dominante Parteien auftraten. Kleinproduzenten seien dabei übergangen worden. Ebenfalls beanstandet wird, dass erst im Verlauf des Projektes die Gruppe von Kleinproduzenten erweitert und auf eine entsprechende Größe ausgedehnt werden konnte, wobei nicht klar ist, nach welchen Prinzipien diese angesprochen wurden. Weiter negativ angeführt wird die zu große Machtposition von Handel und Industrie inner-

⁹⁶⁷ Vgl. Franken-Wendelstorf 2007, S. 191-195.

⁹⁶⁸ Franken-Wendelstorf 2007, S. 251.

⁹⁶⁹ Vgl. 4C, Mitgliederliste, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/about4c/4CDoc_List_of_members_by_26_November_2009_en.pdf, Stand 03.12.2009.

⁹⁷⁰ Vgl. Hamm 2004, S. 26.

halb des 4C, die eine besonders gut organisierte und durch beispielsweise die Mitgliedschaft im DKV oder der Europäischen Kaffeeförderung untereinander bekannte Gruppe darstellen.⁹⁷¹ Aus diesem Grund wurde entschieden, dass sich die Stakeholdergruppen zur besseren Vorbereitung und Beratung vor den Treffen des Steering Committees im Jahr 2005 gesondert trafen.⁹⁷² Die ursprüngliche Zusammensetzung des Sekretariats aus Mitarbeitern der GTZ und des DKV verhinderte, dass ein unabhängiges Gremium gewährleistet werden konnte, weshalb der Vorwurf der Verfolgung eigener Interessen erhoben wurde. Auch der starke Erfolgs- sowie Zeitdruck soll in der Endphase besonders deutlich auf die Stakeholder gewirkt haben. Kurzfristige Änderungen der Tagesordnung, fehlende Transparenz und die Kontrolle durch das Sekretariat werden als Schwäche genannt.⁹⁷³

- **Transparenz**

„Regelmäßig wurden umfangreiche Protokolle der einzelnen Sitzungen vorgelegt, wobei jedoch einzelne Widersprüche und die Vereinbarungen für mögliche Lösungen besser hätten dokumentiert werden sollen.“⁹⁷⁴ kritisiert Hamm den Prozess innerhalb des 4C. Überdies beruhte die Zusammenarbeit in den einzelnen Arbeitsgruppen nach Hamm nicht auf festgesetzten, allgemeinen Regeln. Für Konfliktfälle gab es keine vorgesehene Prozedere. Allerdings konnte diese Beanstandung in einem aktiven Prozess durch die ständig präsente Moderation aufgelöst werden. „Auch wenn die Moderation sehr professionell ausgeübt wurde, so entstand in kritischen Situationen dennoch teilweise der Eindruck, dass die Moderatorin sich im Zeitverlauf auch inhaltlich zu sehr mit dem 4-C identifizierte und dadurch in strittigen Punkten zu stark Einfluss zu nehmen versuchte.“⁹⁷⁵ Die Notwendigkeit von Transparenz und klaren Regeln in schriftlicher Form als Bezugspunkt festgehalten, zeigt sich, wenn eine große Anzahl an Teilnehmer zusammenarbeitet. Die Beteiligten dürfen nicht den Eindruck erhalten, keinen Einfluss auf den Prozess nehmen zu können. Ebenfalls sind die unabhängige Besetzung der Leitung und Moderation sowie unabhängige Kontrollen unerlässlich. Alle Stakeholder müssen gleichberechtigt involviert werden.⁹⁷⁶ So ist für Interessenten und auch den Verbraucher die Informationsbereitstellung über das Internet ein gängiges und praktisches Vorgehen, welches vom 4C ungenügend genutzt wird, jedoch schon verbessert wurde. Dies bezieht sich insbesondere auf die Darlegung kritischer Aspekte.

⁹⁷¹ Vgl. Hamm 2004, S. 10 und S. 22-27.

⁹⁷² Vgl. Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 19.

⁹⁷³ Vgl. Hamm 2004, S. 27 f.

⁹⁷⁴ Hamm 2004, S. 25.

⁹⁷⁵ Hamm 2004, S. 25.

⁹⁷⁶ Vgl. Hamm 2004, S. 27-30.

- **Keine Zertifizierung – kein Logo**

Beim 4C handelt es sich um einen Verifizierungsstandard, der nicht über ein Logo, sondern über einen Verweis auf der Verpackung kommuniziert werden kann. „4C will von der Gunst westlicher Verbraucher unabhängig bleiben und führt folglich auch kein neues Label ein.“⁹⁷⁷ Fairtrade beanstandet am 4C, dass dieser Standard den großen Konzernen als Marketinginstrument diene, wodurch die Irreführung des Verbrauchers möglich wäre. Dieser sei nicht in der Lage die Unterschiede zwischen 4C und Fairtrade nachzuvollziehen oder ihn lediglich als Mindeststandard wahrzunehmen. Außerdem könne 4C Kaffee mit herkömmlichen gemischt werden. Beim Kauf einer Packung 4C Kaffees werde so nicht gewährleistet, dass nur verifizierter Kaffee enthalten ist.⁹⁷⁸ Hierzu hat der 4C Stellung bezogen und sich gegen die Annahmen positioniert. Demnach setze sich der 4C ebenfalls für die Kleinbauern ein und arbeite nicht nur mit Kaffeeplantagen oder großen Föderationen zusammen. Gerade die Schulungsprogramme würden die Nachhaltigkeit fördern, die durch die Mitgliedsbeiträge finanziert werden. Einzig das Kriterium einen Kontainer Rohkaffee bereitstellen zu können, sei gefordert, was durch Zusammenschlüsse in der Regel möglich wäre. Die Mitglieder würden sich zudem verpflichten steigende Mengen Kaffee abzunehmen. Aus kartellrechtlichen Gründen sei allerdings eine Mindestpreisfestlegung nicht möglich.⁹⁷⁹

- **Verifizierung**

Für den Verifizierungsstandard 4C erfolgen keine regelmäßigen, unangekündigten Kontrollen, was als ein Schwachpunkt des Standards hervorzuheben ist. Daher wird nicht gewährleistet, dass der Kaffee tatsächlich nachhaltig produziert wird. Die Steuerung aller 4C Prozesse stellt in einigen Ländern einen enormen Aufwand dar und das System ist in seiner Struktur noch nicht verfestigt genug. Die Ansprüche einer Verifizierung müssen zudem klar von denen eines Zertifizierungsprozesses unterschieden werden.

- **Standardgrundlagen**

Der 4C darf keine höheren Preise festsetzen, so wie es z.B. bei Fairtrade der Fall ist und was von einigen Seiten wie erwähnt negativ Erwähnung findet. Der 4C unterliegt als Mainstreamstandard den Marktgegebenheiten und -schwankungen. Festzuhalten bleibt diesbezüglich, dass höhere Endpreise nicht automatisch in höheren Arbeiterlöhnen resultieren.

⁹⁷⁷ Von Hagen/Manning, Selbstregulierung einer Branche, <http://www.inwent.org/ez/articles/055151/index.de.shtml>, Stand 15.02.2009.

⁹⁷⁸ Vgl. Naturland, Positionspapier Fair Handels-Organisationen und Naturland zum Common code for the Coffee community (4C), http://www.naturland.de/uploads/media/4C-Positionspapier_FairTrader_Naturland.pdf, 15.09.2008.

⁹⁷⁹ Vgl. 4C, Positionspapier des 4C zur Studie Fair oder nicht Fair – Drei Gütesiegel- und Kodexsysteme im Vergleich mit dem zertifizierten Fairen Handel, http://www.4c-coffeeassociation.org/download/2008/Positionspapier_4C_FFH_de.pdf, Stand 20.01.2009.

Jedoch sorgte dieser Aspekt bei den Produzenten zu Beginn für Unverständnis, da sie ebenfalls von dem 4C System zu profitieren wünschten. Ferner wurde die Sinnhaftigkeit seines Mindeststandardcharakters, dessen Anforderungen als sehr niedrig bewertet werden, z.B. von zivilgesellschaftlicher Seite angezweifelt.⁹⁸⁰ Weiterhin zeigt sich, dass das Verständnis der Anforderungen, insbesondere bei der Selbstbewertung, eine Hürde darstellt. „Die haben nach bestem Wissen und Gewissen das Self-Assessment gemacht, aber vor Ort hat sich dann rausgestellt, dass die überhaupt nicht kapiert haben, um was es ging.“⁹⁸¹ Für den Verifizierer ergeben sich daraus Herausforderungen die Grundlagen deutlich zu machen, während er letztlich nur für die Kontrolle zuständig ist und der 4C über den erfolgreichen Abschluss entscheidet und ebenfalls die Überprüfung der Verbesserungen überwacht. Dieser Punkt ist noch nicht ausreichend geregelt und könnte bei einer großen Interessentenzahl zu einer Überforderung des Sekretariats führen.

Trotz gegenteiliger Planung konnte sich der 4C bis 2009 nicht selbst finanzieren, sondern war auf die weitere Unterstützung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit angewiesen.⁹⁸² Auch in Zukunft steht der 4C vor Herausforderungen, die vor allem in der Inklusion mitunter schlecht vorbereiteter Kleinproduzenten z.B. in Afrika oder weiteren Ländern begründet liegt. „Das ist eine Herausforderung. Das ist eben schwierig an die heranzukommen. Da muss man sehr viel Input leisten, um letztlich an den gleichen Kaffee heranzukommen, der woanders ganz schnell geliefert werden kann bzw. mit wenigen Anpassungsmaßnahmen. Afrikanische Produzenten, die gerade in Äthiopien den absoluten Spitzenkaffee anbauen, das ist sicherlich eine Herausforderung, wo auch ein entwicklungspolitisches Interesse besteht.“⁹⁸³

Darüber hinaus werden im 4C unterschiedliche Ziele verfolgt, die bis heute nicht vollständig abgestimmt werden konnten. Dazu zählt u.a. das Selbstmonitoring oder Auditing. Ebenso ist die Frage nach dem Einsatz im Sinne der Vermarktung umstritten. Trotz der vielen Unklarheiten konnte sich auf einen zusätzlichen Einkäuferkodex geeinigt werden, der damit nicht nur den Produzenten, sondern auch den Einkäufern Pflichten auferlegt. Indes wird deutlich, dass der 4C für alle Beteiligten einen Lernprozess darstellt, bei dem die Zusammenarbeit und gemeinsame Lösungsfindung zwar Schwierigkeiten, aber auch einen Erfahrungsaustausch bedeuten.⁹⁸⁴ Obwohl der 4C als eingetragener Verein existiert, ist die Loslösung von der GTZ aufgrund der starken Involvierung in der Entwicklungsgeschichte noch nicht vollständig gegeben. Wie erwähnt

⁹⁸⁰ Vgl. Kuenkel/Fricke/Cholakova 2008, S. 11-14.

⁹⁸¹ Interview D4, Zeile 142-144.

⁹⁸² Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 31.

⁹⁸³ Vgl. Interview D2, Zeile 132-137.

⁹⁸⁴ Vgl. Hamm 2004, S. 23 f.

sind die Eintrittsbarrieren zum 4C für Mitglieder vergleichsweise niedrig, wodurch eine höhere Breitenwirkung angenommen wird.⁹⁸⁵ Jedoch wird die Professionalität des 4C Multistakeholderprozesses positiv bewertet. Auf der zweiten Generalversammlung wurde die Revision der 4C Statuten abgeschlossen, um Prozesse zu optimieren.⁹⁸⁶ Der technische Ausschuss steuerte dabei den Prozess, der vom 4C Sekretariat koordiniert wurde. Berücksichtigung fanden allerdings erneut nur die Meinung und das Feedback von 4C Mitgliedern, Einheiten und Mastertrainern, womit einer der aufgeführten Kritikpunkte wiederholt zu erwähnen ist. Eine Überarbeitung des 4C Logos und das Relaunch der 4C Webseite wurden zum Ende des Jahres 2009 durchgeführt.

5.4.4 Erwartungen und Effekte

Positive Effekte für die Produzenten durch ihre Teilnahme am 4C werden in Form von guten Vermarktungsmöglichkeiten, einem erleichtertem Zugang zu Krediten und der Erhöhung des Produktwertes angepriesen. Ebenfalls sollen eine Verbesserung des Managements und Produktionssteigerungen erzielt werden. Die Labelvielfalt im Kaffeesektor stellt eine Belastung der Produzenten dar, die durch den 4C zu reduzieren gesucht wird. Hierfür wird das Prinzip des Benchmarkings herangezogen. Demnach können bestimmte Standards dem 4C gleich oder höher gestellt werden, wodurch das 4C Siegel ohne weitere Überprüfung anerkannt wird. Für die Arbeiter und im Rahmen des Umweltschutzes sollen aus dem 4C bessere Arbeits- und Lebensbedingungen resultieren. Doch auch dem Handel und der Industrie werden Vorteile versprochen, die vor allem in der qualitativ hochwertigen Qualität des Rohkaffees und der Sicherung des Kaffeemarktes für die Zukunft liegen. Einhergehend mit der gesellschaftlichen Forderung nach nachhaltigem Handeln soll die Zusammenarbeit eine Verbesserung des Images bewirken.⁹⁸⁷ Einige Studien zu der Wirkung des 4C existieren bereits. Jedoch muss an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass kaum Aussagen zu treffen sind, da sich der 4C zum Zeitpunkt der Studien erst in seinen Vorbereitungen bzw. Anfangszeiten befand und bisher noch keine Untersuchungen in ausgeprägter und strategischer Form vorliegen. Hierfür ist die kurze Entwicklungsgeschichte des 4C zu beachten, wobei die Verfügbarkeit des verifizierten Rohkaffees noch später einsetzte. Daher kann nur auf eine begrenzte Datenbasis zurückgegriffen werden. Aufgrund dessen sollen

⁹⁸⁵ Vgl. von Hagen/Manning, Selbstregulierung einer Branche, <http://www.inwent.org/ez/articles/055151/index.de.shtml>, Stand 15.02.2009.

⁹⁸⁶ Vgl. 4C, Newsletter Ausgabe Juli 2009, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/news/4c-newsletter-july-09_en.pdf, Stand 09.07. 2009.

⁹⁸⁷ Vgl. 4C 2004, S. 5.

mit Einschränkungen die Analyseergebnisse einiger Pilotplantagen in Brasilien und Sambia aufgezeigt werden, zu denen jeweils über 30 Interviews geführt wurden.

Aus der Fallstudie **Brasilien** fassen Ramm et al. zusammen, dass die Gefahr besteht, dass kleine Kaffeeproduzenten den 4C als Standard von großen Konzernen betrachten. Diese haben ein besonderes Interesse den 4C umzusetzen und verfügen über die finanziellen und technischen Ressourcen. Die Autoren betonen, dass gerade kleine Produzenten zu informieren sind und ihnen die Möglichkeit für die Verifizierung gegeben werden muss, da sie nicht in der Lage sind die geforderte Kontainerladung grünen Kaffees bereit zu stellen. Auch die vermittelnden Organisationen sind noch nicht angemessen vorbereitet, um mit Schulungen und Trainings zu reagieren. Ramm et al. unterstellen, dass zumindest in den ersten Jahren des 4C höhere Preise ermöglicht werden, obwohl aufgrund des Kartellrechts keine Mindestpreise abgesprochen werden dürfen. Dieser Vorteil könnte durch die starke Verbreitung später allerdings verloren gehen und zu einer Angleichung an die normalen Kaffeepreise führen. Aus diesem Grund sind langfristige Preiseffekte skeptisch zu betrachten. Von 21 befragten Kleinbetrieben, die den 4C kannten, hatten 14 Zweifel an dem Eintreffen von Vorteilen durch die Verifizierung. Als positive Effekte des 4C nehmen Ramm et al. die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für etwa 14000 Arbeitnehmer an, die bereits in der Kaffeesaison während der Studiendurchführung davon profitieren konnten. Positive ökologische Effekte sollen durch den reduzierten Einsatz von Chemikalien und Düngern sowie der Einsparung von Wasser und Energie erfolgen. Ein negativer, nicht intendierter Effekt könnte daraus resultieren, dass speziell große Kaffeekooperativen den Standard implementieren und kleine Produzenten die Anforderungen des 4C nicht in entsprechender Zeit zu erfüllen vermögen.⁹⁸⁸

Zum Zeitpunkt der Durchführung der Fallstudie **Sambia** existierten keine verifizierten Einheiten vor Ort. Daher können nur grobe Aussagen getroffen werden, die in Zukunft ausgearbeitet werden müssen. Dennoch konnte ein interessierter Kaffeeproduzent gewonnen werden, dem eine der größten Kaffeefarmen Sambias gehört und auf der 1200 Arbeiter sowie 5000 Gelegenheitsarbeiter beschäftigt sind. Die Einführung war allerdings nicht unproblematisch, da trotz der Verifizierungsfinanzierung durch den 4C weitere Kosten für die Erfüllung der Kodexansprüche anfielen. Dies kann als Eintrittsbarriere fungieren und gerade bei kleinen Produzenten ein Hürde darstellen, da es sich dort um substantielle Summen handelt, wie es im Falle des Produzenten in Sambia beobachtet wurde. Sozial und ökologisch traten Verbesserungen auf, wie bezüglich der Arbeits-

⁹⁸⁸ Vgl. Ramm et al. 2008b, S. 48.

bedingungen durch die Bereitstellung von Schutzkleidung. Das Aussprühen von Chemikalien darf nicht mehr von weiblichen Mitarbeitern ausgeführt werden, um zu vermeiden, dass schwangere oder stillende Frauen damit in Berührung kommen. Vom 4C nicht direkt vorgesehen, aber zu berücksichtigen, war die Verbesserung der AIDS respektive HIV Aufklärung. Acht der zehn interviewten Arbeiter des Unternehmens wurden als gleichrangige Aufklärer ausgebildet, wovon zwei als psychosoziale Berater und eine Person als häuslicher Betreuer fungierten. Diese Aufklärer identifizieren wichtige Themengebiete z.B. die Eingrenzung von HIV und entwickeln entsprechende Aktivitäten zur Unterstützung. Durch diese und weitere Öffentlichkeitsarbeit der Gemeinden profitiert die Sozietät in weit reichenden Bereichen. Allerdings wird in der Studie auch darauf hingewiesen, dass bei dem Unternehmen in Zukunft Verbesserungen der Löhne und saisonaler Arbeit wünschenswert wären, da sich die Arbeiter über diese Punkte beklagten. Allerdings bleiben die Effekte der Verifizierung besonders in ökologischer Hinsicht aufgrund des bereits in der Einleitung erläuterten langfristigen Charakters weiter zu beobachten bevor Aussagen zu treffen sind. Auf nationaler Ebene ist das Image des 4C in Sambia mit Zweifeln behaftet. So befürchten gerade mittelständische Farmer, dass der 4C sich als ein vorteilhaftes Instrument für große Kaffeeproduzenten herausstellt. Sein Erfolg hängt stark von einem wichtigen Kriterium für die Farmer ab: Preisvorteile. In Sambia sind die Kaffeeproduktionskosten relativ hoch und daher bleiben die Effekte der Verifizierung zu beobachten.⁹⁸⁹ Die mangelnde Beteiligung an der Studie wird dadurch erklärt, dass Sambia nur ein kleiner Markt ist, der vor allem von großen Kaffeeproduzenten geprägt ist, die vom 4C bisher nicht anvisiert werden. Daher wird in der Evaluationsstudie zusammengefasst: „Zambia is not a suitable country for German Development cooperation engagement in the current 4C stage.“⁹⁹⁰ Es wird empfohlen, die Etablierung des Standards abzuwarten bevor er auf eine große Anzahl weiterer Länder – insbesondere weniger bedeutsame Länder für den Kaffeesektor – ausgeweitet wird. Daher wird zunächst die Konzentration auf Länder wie Brasilien, Vietnam oder Kolumbien empfohlen.⁹⁹¹

Als zusammenfassendes Resümee der Untersuchung in Brasilien und Sambia kann festgehalten werden, dass Verbesserungen der Arbeitsbedingungen sowie ökologischer Aspekte erreicht wurden. Weiterhin wurde der Energie- und Wasserverbrauch reduziert und ein konstruktiverer Umgang der Stakeholder miteinander geschaffen. Ökonomische Aspekte konnten z.B. in Brasilien beobachtet werden, wo auf den entsprechenden Farmen höhere Löhne bezahlt wurden. Ansonsten sind dort noch keine Auswirkungen festzustellen, da zu wenige Farmen als Grundgesamtheit

⁹⁸⁹ Vgl. Fleischer et al. 2008, S. 49.

⁹⁹⁰ Fleischer et al. 2008, S. 55.

⁹⁹¹ Vgl. Fleischer et al. 2008, S. 52.

zur Verfügung stehen und zu früh im Prozess befindlich sind. In dem für den Kaffeesektor sehr wichtigem Erzeugerland Brasilien sind die Bedingungen für eine breite Implementierung des 4C gegeben. Es wurde bestätigt, dass die wichtigsten Stakeholder einbezogen wurden und das Projekt unterstützen. Gerade in Sambia verdeutlichte sich, dass die Anpassungskosten für die Plantage zu hoch waren, obwohl Ramm et al. die notwendigen Investitionen zur Erfüllung der 4C Kriterien als generell begrenzt bewerten, da es sich um einen Mindeststandard handelt. Die Einhaltung des 4C soll aber mittelfristig Kosten einsparen helfen sowie die Produktivität und damit also das Einkommen der Bauern erhöhen. Ramm et al. schlagen daher die Möglichkeit einer Initialinvestition, z.B. über bilaterale Programme oder Projekte vor. In Brasilien wurde von diesem Problem nicht berichtet, wobei aufgrund der Anbau- und Produktionsmethoden der Kaffee in Brasilien günstiger produziert werden kann als in afrikanischen Ländern. In Afrika liegt die Produktion meist bei Kleinbauern oder mittelständischen Betrieben, bei denen zudem noch Überzeugungsarbeit zu leisten ist.⁹⁹²

Aufgrund des Weiterentwicklungsprozesses des Standards kann eine Bewertung in Bezug auf seine Legitimität ebenfalls nur auf die aktuellen Gegebenheiten bezogen getroffen werden.

Inklusivität: Die Strukturen und Prozesse wurden während der Planungsphase allein von der GTZ und dem DKV bestimmt. Weitere Stakeholder wurden erst danach einbezogen, allerdings auch wiederum auf Anfrage seitens der genannten Organisationen. Obwohl der 4C eine gemeinnützige Organisation darstellt, die verschiedene Interessengruppe durch die Mitgliederstruktur und Kammeraufteilung involviert, zeigt sich doch die zu deutliche Lenkung durch die GTZ. Die Inklusivität ist daher als schwach zu bewerten.

Diskurs: Erneut ist positiv die breite Beteiligung im Rahmen der Kammerstruktur aufzuführen. Es erfolgen jedoch keine öffentlichen Eingaben, sondern lediglich welche durch bereits beteiligte Akteure. Weiteren Interessierten fehlt der Zugang. Die 4C Association begründet diesen Punkt selbst durch die erst junge Entwicklungsgeschichte des Standards, weshalb Grundlagen geschaffen werden müssten und Vorgehensweisen während des weiteren Bestehens zu überdenken seien. Trotz der Überarbeitung des Kodex sind noch immer sehr begrenzte Gruppen von Akteuren an seiner Entwicklung beteiligt. Daher ist die diskursive Qualität ebenfalls als schwach einzustufen.

Kontrolle: Beim 4C handelt es sich um einen Verifizierungsstandard zu dem Kritikpunkte bestehen, die in den vorherigen Ausführungen Erwähnung fanden. Dazu zählt unter anderem das Fehlen regelmäßiger, unangekündigter Kontrollen.

⁹⁹² Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 34 f.

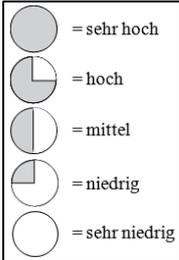
Transparenz: Aufgrund der fehlenden Kommunikation zu externen Stakeholdern ist die Transparenz kaum gewährleistet. Auch mit der Überarbeitung des 4C oder seiner Homepage im Jahre 2009 sind dennoch weitere Informationsbedarfe festzustellen. Im Internet finden sich zwar auf den offiziellen Seiten des 4C zahlreiche Materialien, die jedoch greifen beispielsweise keine kontrovers diskutierten Punkte offen auf.

Wertschöpfungskette: Die Integration der gesamten Wertschöpfungskette ist (zumindest im Rahmen der Verifizierungsanforderungen) gegeben. Die finanzielle Unterstützung für die Verifizierung ist positiv einzustufen.

Für das juristische Umfeld ist die Erfüllung aller Gesetzesforderungen zu unterstellen. Aussagen zum politischen Umfeld und der Schaffung eines Handlungsspielraums konnten nicht ermittelt werden.

Abbildung 49: Gesellschaftliche Umfeldler und Erfolgskriterien – Bewertung für den 4C

Gesellschaftliches Umfeld	Unternehmerisches Erfolgskriterium
Marktliches Umfeld	
Technisch-wissenschaftliches Umfeld	
Juristisches Umfeld	
Soziokulturelles Umfeld	
Politisches Umfeld	



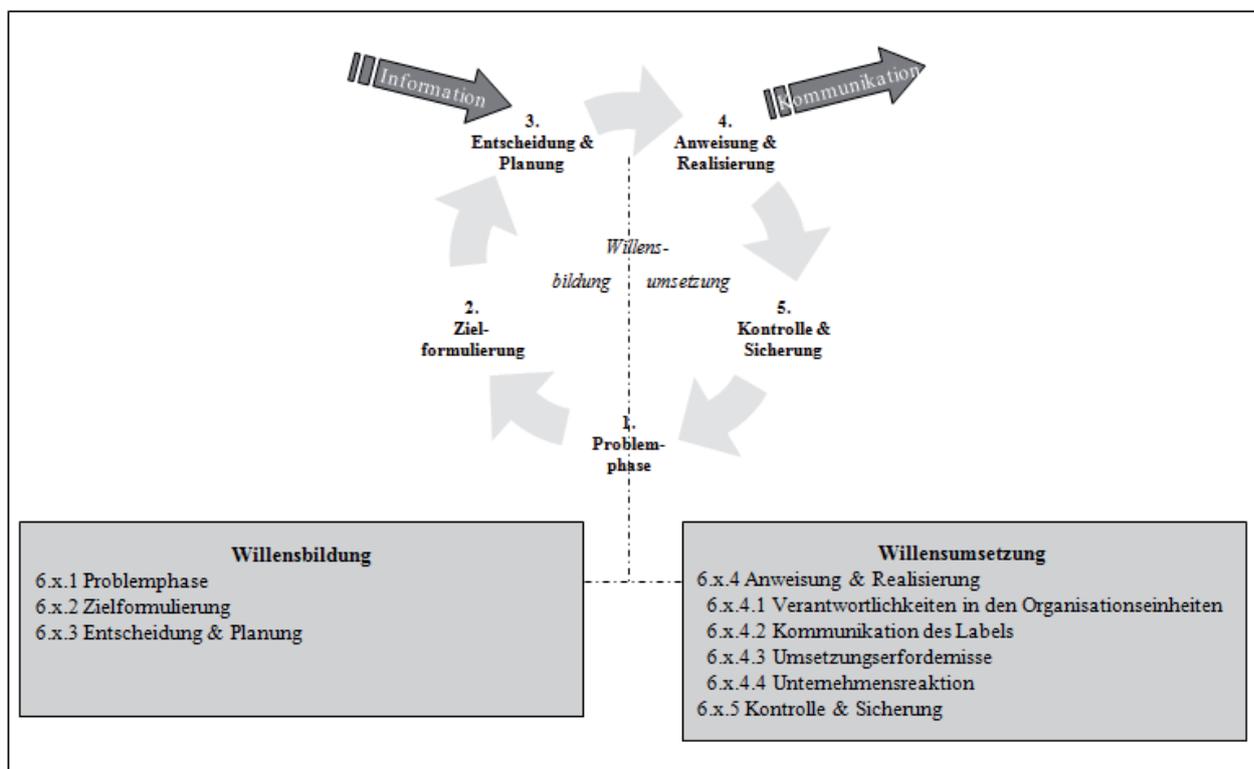
-  = sehr hoch
-  = hoch
-  = mittel
-  = niedrig
-  = sehr niedrig

Quelle: Eigene Darstellung

6 Empirische Untersuchung

Im Folgenden ist für die Auswertung der 53 problemzentrierten Interviews ein zweistufiges Vorgehen gewählt worden. Im **ersten Untersuchungsabschnitt** werden diese zunächst für die einzelnen Standards mit Bezugnahme auf die vorherigen Kapitel dieser Arbeit analysiert. Die entsprechenden Gliederungsschritte leiten sich aus dem Management-Kreislauf ab, der bereits als Basis für die Leitfadententwicklung herangezogen und im Methodikkapitel vier erläutert wurde.⁹⁹³ Die Abbildung 50 verdeutlicht das Vorgehen, wobei die Analyse, beginnend mit dem FSC, im Weiteren den MSC, FLP und 4C betrachtet.

Abbildung 50: Erster Untersuchungsabschnitt – Standardindividuelle Analyse der Interviews



Quelle: Eigene Darstellung

Eine tabellarische Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse leitet zum **zweiten Untersuchungsabschnitt** über. Darin werden die vier Forschungsfragen als Gliederungspunkte aufgegriffen,

⁹⁹³ Siehe Kapitel 4.3 dieser Arbeit. Obwohl in dem genannten Kapitel darauf verwiesen wurde, soll an dieser Stelle erneut betont werden, dass bewusste und unbewusste Verzerrungen der Realität seitens der Interviewten zum Tragen kommen können, die durch die persönliche Wahrnehmung, die rollenspezifische Natur sowie durch strategische Antworten im Sinne der Unternehmensziele bedingt sind. Unklare Antworten oder Diskrepanzen im Gesagten sind, verglichen mit der schriftlichen Befragungsform, eher möglich, da letztere mehr Struktur besitzt und Widersprüche direkt bei den Befragten offenbart. Durch das qualitative Vorgehen ist es jedoch möglich solche Passagen und Antworten zu hinterfragen, um diese Schwachstelle aufzuheben. Auch die Anonymität der Befragung sowie die hohe Anzahl der zu untersuchenden Standards und der Interviewpersonen mindert diese Problematik.

denen die Resultate zugeordnet werden, um eine allgemeine Diskussion der theoretischen Befunde in Verbindung mit den empirischen Ergebnissen führen zu können.

6.1 FSC

Die Experteninterviews ermöglichen es, verschiedene Aspekte des FSC Standards näher zu prüfen. Die organisationsinterne Sichtweise stellt eine Ergebniserweiterung des Kapitels fünf dar. Von den 53 Gesprächen entfallen 20 auf den FSC, die die komplette Wertschöpfungskette abdecken. Gemäß der ursprünglichen Kategorisierung können drei Gespräche zu den Produzenten bzw. Verbänden gezählt werden. In diesem Fall handelt es sich um den Bereich des Forstes. Des Weiteren wurden acht, zum Teil nach dem FSC zertifizierte, aber auch nicht zertifizierte Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette befragt.⁹⁹⁴ Drei Zertifizierungsgesellschaften und eine NRO sowie ein Wissenschaftsvertreter wurden einbezogen. Ebenfalls erfolgten vier Gespräche mit der standardsetzenden Organisation in Form von Mitarbeitern des FSC International und des FSC Deutschland, als nationale Arbeitsgruppe.

6.1.1 Problemphase

Der FSC fand seinen Ursprung Anfang der 90er Jahre und wird häufig als Vorzeigemodell für Standards angeführt, wobei er anderen wie z.B. dem MSC zumindest teilweise als Vorlage diente. In seinen Anfängen stellte der FSC in dieser Form eine Neuerung dar, welche auf die Verbreitung des Gedankens eines nachhaltigen Wäldermanagements abzielte.⁹⁹⁵ Die Nutzung der Marktkräfte über die Signalwirkung eines Zeichens galt dabei als Schlüsselement dieses Vorhabens. Es sollte einen neuen Weg ebnen, um der Problematik zu begegnen, die zuvor durch politische Lösungsversuche in den Augen zahlreicher NROs nur unzureichend bewältigt worden war.⁹⁹⁶ Allerdings gab es keine Garantie für den Erfolg des FSC. Stattdessen war das Konzept zunächst lediglich mit Hoffnungen und Erwartungen belegt. Über die Mobilisierung der Öffentlichkeit und durch Boykottandrohungen, die in Großbritannien u.a. die große Baumarktkette

⁹⁹⁴ Es sei darauf hinzuweisen, dass die Produkte vom Wald bis zum Endverbraucher mehrere Eigentumsverhältnisse durchlaufen, die für die CoC zertifiziert sein müssen. Die Zertifizierung hat für die Einzelpersonen und Organisationen zu erfolgen, bei denen Produkte z.B. umverpackt, neu gekennzeichnet oder zur Herstellung anderer FSC ausgezeichnete Produkte verwendet werden. „Jede Einzelperson oder Organisation, die nicht Eigentümer an FSC-zertifizierten Produkten (physisch oder rechtlich) wird, sondern lediglich Vereinbarungen zwischen Käufer und Verkäufer herstellt, benötigt kein Produktkettenzertifikat.“ FSC Arbeitsgruppe Deutschland, Klarstellung zum Einsatz des FSC-Warenzeichens, <http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/docs/marketing/logo/polycldt.pdf>, S. 2, Stand 10.11.2009. Eines der befragten Unternehmen war aus diesem Grund nicht selbst zertifiziert. Diese Differenz soll nicht weiter betont werden.

⁹⁹⁵ Vgl. Bass et al. 2001, S. i.

⁹⁹⁶ Vgl. Pearce 1993, <http://www.newscientist.com/article/mg13818671.500-tropical-countries-veto-rainforest-protection-scheme-.html>, Stand 07.10.2008; Poore 2003, S. 69 f.

B&Q traf, versuchten bedeutende INROs Unternehmen von der Idee zu „überzeugen“.⁹⁹⁷ In Kapitel fünf wurden diese Umstände und der daraus entstandene Druck bereits dargelegt. Als Resultat übernahmen erste Unternehmen das Zertifikat. Aufgrund der verlangten Durchgängigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette lässt sich die Weitergabe der Forderung nachvollziehen. Dennoch kann die anfängliche Beteiligung als schleppend bewertet werden und offenbarte erst im weiteren Verlauf eine Verbesserung.⁹⁹⁸ Der FSC konnte diesbezüglich vor allem importabhängige Länder wie Belgien, die Niederlande, wie bereits genannt Großbritannien sowie exportstarke Staaten wie Kanada, Finnland und Schweden gewinnen.⁹⁹⁹ Seit 1997 existiert in Deutschland die nationale Arbeitsgruppe. Aufgrund der Unabhängigkeit vom FSC International waren für den Aufbau einige engagierte und zahlungswillige Akteure notwendig.¹⁰⁰⁰ Zwar zeigt der FSC aktuell eine relativ weite Verbreitung, doch konkurriert er stark mit dem PEFC. Hierbei ist ein wichtiger Aspekt des NSI aufzugreifen, der hinterfragt, warum sich bestimmte Innovationen in einem Feld durchzusetzen vermögen, während andere erfolglos bleiben. Immerhin existierte auf dem deutschen Markt bereits vor dem FSC das Naturland-Zertifikat. Daher soll zunächst untersucht werden, welche Beweggründe auf der Organisationsebene vorherrschen, um sich mit der Thematik der Waldstandards näher zu befassen. Freilich kann dieser Punkt nicht allein herangezogen werden, um die Beweggründe für Veränderungen und damit Treiber oder Hemmnisse der Verbreitung von Standards zu identifizieren. Gleichwohl stellt er den ersten Schritt in diesem Analyseprozess dar.

Für die Interviews wurden ebenfalls Wissenschaftsvertreter befragt, die häufig problematische Thematiken sehr frühzeitig aufgreifen, um deren Gefährdungspotential in zukunftsorientierten Szenarien darzustellen. Sie positionieren sich als kritische Analytiker, die innerhalb der weiteren Existenz eines Standards in der Regel neutrale Position beziehen und sich auf die Untersuchung der Standardinhalte und -wirksamkeit konzentrieren. NROs setzen sich im Rahmen ihres Tätigkeitsfeldes engagiert ein, um vielfach über eine starke öffentliche Aufmerksamkeitsgenerierung und -mobilisierung ihre Anliegen durchzusetzen. Wie im Rahmen der world polity in Kapitel 3.6 dieser Arbeit besprochen, nehmen sie eine bedeutende Stellung ein, um im Sinne ihrer Agentenschaft für die eigenen Interessen, aber auch stellvertretend für andere Akteure etc. einzutreten und neue Weltansichten über gesellschaftliche Vorstellungen zum Thema Umwelt- und Sozial-

⁹⁹⁷ Vgl. Bendell/Murphy 2000, S. 69.

⁹⁹⁸ Vgl. Conroy 2007, S. 79.

⁹⁹⁹ Vgl. FSC, Summary of Board Meetings Decisions 1999, S. 7.

¹⁰⁰⁰ Vgl. FSC Arbeitsgruppe Deutschland, Waldstandard, <http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/instand.htm>, Stand 10.08.2007.

standards zu prägen.¹⁰⁰¹ Diese weltkulturellen Akteure sorgen demnach für eine Diffusion. Im Falle des FSC bestätigte sich dies und der Druck, der von ihnen auf bestimmte Unternehmen, in der Regel Großunternehmen, ausgeübt wurde.¹⁰⁰²

In denen zum FSC vorgestellten Materialien ist eine unzureichende Betrachtung der Unternehmensebene mit Berücksichtigung interner Sichtweisen zu erkennen, die daher im Folgenden ergänzt werden soll. Immerhin sind die Unternehmen die Problemverursacher, deren Gewinnung als Teil der Lösung wesentlich für die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards ist. Trotz dieser Schlüsselrolle überrascht es, dass nur wenige Wirkungsstudien für Industrienationen bestehen, die ebenfalls mögliche Anreize abseits philanthrophischer Aspekte untersuchen und belegen, um unabhängig von reinen Wirkungsversprechungen eine erhöhte Beteiligung zu erreichen. Darüber hinaus ist es sinnvoll die Mechanismen zu prüfen, die dafür sorgen, dass ein Standard Verbreitung gefunden hat. Anhand der Aussagen sollen daher zunächst die Auslöser für die Befassung mit der Thematik der Umwelt- und Sozialstandards, genauer der Waldstandards für diesen spezifischen Fall, analysiert und gegebenenfalls einem der in Abbildung 7 präsentierten fünf gesellschaftlichen Umfeldern zugeordnet werden: marktliches, technisch-wissenschaftliches, juristisches, soziokulturelles und politisches Umfeld.

In sechs der acht mit Unternehmen geführten Interviews wurden die Kunden als Auslöser identifiziert und somit das marktliche Umfeld. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass damit nicht die Endkonsumenten, sondern entsprechende Akteure der nachgelagerten Wertschöpfungskette in den Gesprächen gemeint waren, während der Endkonsument als regelrecht „unwichtig“ und „irrelevant“ bewertet wurde. Bei genauerer Betrachtung der restlichen zwei Unternehmen stellt sich heraus, dass diese hauptsächlich Privatpersonen als Zielgruppe anvisieren, wodurch sich die nicht Nennung von Kunden als Auslöser in doppelter Hinsicht erklären und die Aussage der sechs angeführten Unternehmen unterstützen lässt. So zeigt sich in den Interviews eine deutliche Tendenz:

„Ich sehe daher den Verbraucher in keiner entscheidenden Rolle. Es mag sicherlich Segmente geben, wo der Verbraucher auch nachfragt, aber das ist beschränkt auf Teile [...] Das Label ist schon ein Kommunikationsinstrument bis hin zum Endkunden, aber kein Entscheidungskriterium. Das wird es – denke ich – auch niemals sein.“ (Interview A17, Zeile 554-562)

¹⁰⁰¹ Vgl. Meyer/Jepperson 2000.

¹⁰⁰² Vgl. u.a. Bendell/Murphy 2000, S. 69. Siehe Kapitel 5.1 dieser Arbeit für einen umfassenden Überblick.

Zum Teil waren Großkunden mit Anfragen an den Markt herangetreten, deren Bedeutung für die Befassung mit der Thematik als relevant anzunehmen ist. Dies konnte nicht nur auf nationaler Ebene, sondern unabhängig vom Standort festgestellt werden.

„Wenn ein Großkunde ein bestimmtes Auftragsvolumen erfüllt bekommen will, dann setzt er diese Information in die Industrie mit bestimmten Randbedingungen. Und in dieser Ausschreibung war eine Randbedingung, dass für den Bereich des Zellstoffs ein Umweltzertifikat vorliegt. Das war bei uns nicht gegeben. [...] Das war der Auslöser damals.“ (Interview A4, Zeile 66-73)

Hierbei handelte es sich vor allem (in drei Interviews) um den Einzelhandel, der als Akteur zwischen dem Großhandel und dem Endkonsumenten agiert. Allerdings hinterfragten die Interviewten die Einschätzung kaum und konnten auch auf Nachfrage nicht die Gründe des Kunden erklären. Eine Begründung findet sich gewiss in der CoC Zertifizierung, wonach die gesamte Kette zertifiziert sein muss, um entsprechend ausgezeichnete Endprodukte anbieten zu können. Als Konsequenz daraus muss der Handel ebenso die vorgelagerten Akteure der Wertschöpfungskette zertifiziert wissen, um den Endkonsumenten versorgen zu können. Die Geschichte des FSC betrachtend, lässt sich als Beispiel dafür Großbritannien heranziehen, welches in Skandinavien und Polen einen Nachfragesog erzeugte und zur Zertifizierung dortiger Waldflächen beitrug. Dennoch kann selbst im Nachhinein und von beteiligten Organisationen nicht gänzlich geklärt werden, wie es zu dieser weltweiten Entwicklung kam.

„So ganz verstehen tut es vermutlich niemand. Wenn es nicht geklappt hätte, würde man jetzt halt erklären, warum es nicht geklappt hat. [...] Es war sicherlich ein Vakuum, was gefüllt wurde. Es war die richtige Zeit dafür.“ (Interview A17, Zeile 383-405)

Gleichwohl wurde innerhalb der Interviews deutlich, dass eine hohe Sensibilität seitens der Unternehmen der CoC vorlag, die bereits auf ledigliches „Nachfragen“ nach einem Zertifikat reagierten und sich mit der Thematik befassten. Sogar präventive Maßnahmen wurden offenbar. Während Roberts äußert, dass „Research into the use of ethical sourcing initiatives concludes that companies are more likely to implement such initiatives if external stakeholder pressure to do so is strong and external concerns are related to the company’s core business and environmental strategy.“,¹⁰⁰³ lässt sich anhand der Interviews konstatieren, dass kaum Druck notwendig war. Als Erklärung kann angeführt werden, dass Unternehmen versuchen Unsicherheiten zu mi-

¹⁰⁰³ Roberts 2003, S. 163.

nimieren und Gefahrenpotentiale abzuwehren. Diesbezüglich sind bekannte Fälle von in der Vergangenheit liegenden Boykotten und Skandalen zu erwähnen, die vermutlich als warnende Bedrohungen viele Unternehmen alarmiert auf ökologische und soziale Belange reagieren lassen.¹⁰⁰⁴ Diese Aussage gilt es im Weiteren zu prüfen. Damit stellt sich die Frage auf welche Ansprüche der Handel reagiert bzw. welche Auslöser dort vorliegen, um diese Forderungen an die vorgelagerte Wertschöpfungskette weiterzugeben. Mehrere Gründe wurden genannt, die als Auslöser anzusehen sind. Das erste Interview betrifft indes ein Einzelhandelsunternehmen.

„Das ist nicht monokausal. Unternehmensverantwortung, Image, Vermeidung von Angriffen von außen, Kosteneinsparungen und das Umweltrecht“. (Interview A1, Zeile 73-74)

„Wir müssen uns – das ist ein Punkt – auf dem internationalen Markt behaupten [...] Das ist eine Möglichkeit, uns auch gut und sicher in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Der andere Punkt ist ganz klar, dass wir uns das eigentlich auf die Fahnen geschrieben haben. Wir schreiben es nicht nur, sondern leben es.“ (Interview A10, Zeile 35-41)

„Die andere Situation ist, dass vor einigen Jahren – so etwa in den 80er und 90er Jahren – die Umweltaktivisten gesagt haben, dass das so nicht mehr weiter geht.“ (Interview A3, Zeile 49-51)

Das Kriterium des Schutzes vor Angriffen scheint besonders bedeutsam zu sein. Gleichzeitig kristallisierte sich in zwei Interviews das Einnehmen einer Vorreiterrolle ebenfalls als wichtig heraus. Auch Kostenaspekte konnten festgestellt werden.

„Zum anderen steht natürlich: wenn sie heute Umweltschutz betreiben [...] sparen sie natürlich Energie, sparen sie Geld. Das ist klar, das ist auch eine Triebfeder, um das nach vorne zu treiben.“ (Interview A10, Zeile 59-62)

Allerdings ist dieses Argument sehr früh in lediglich zwei Gesprächen gefallen und im Zusammenhang mit Umweltschutz allgemein, also nicht spezifisch für den Bereich der Umwelt- und Sozialstandards. Auf weitere Nachfragen zum FSC wurde das Argument nicht weiter angeführt,

¹⁰⁰⁴ Exemplarisch ist der Fall des Unternehmens Shell um die Bohrinself Brent Spar anzuführen, wodurch das Unternehmen Umsatzrückgänge von 20 bis 30 Prozent an seinen Tankstellen zu verzeichnen hatte. Vgl. Greenpeace 2005. Weitere Fälle zeigen den Einbruch von Börsenkursen durch die Gerüchte über Kinderarbeit. Vgl. Müller/Kornmeier 2001, S. 66.

was logisch erscheint, wenn eine Betrachtung des Konzeptes erfolgt. Der Kodex des FSC beinhaltet keine Punkte zur Einsparung von z.B. Energie für die Unternehmen in den Industrienationen.

Den Aspekt der Furcht vor Kritik durch externe Stakeholder erneut aufgreifend, enthüllte sich seine Relevanz insbesondere bei (multinational agierenden) Großunternehmen. Als Begründung kann die ebenso in den Interviews auf Nachfrage explizit genannte verstärkte mediale Präsenz und NRO-Wahrnehmung angeführt werden, deren Zahl weltweit auf etwa 20000 und allein in Deutschland mit 500 Stück beziffert wird.¹⁰⁰⁵ Bei einer Fortführung dieses Gedankens muss der Endkonsument doch als bedeutsam bewertet werden, da die beiden genannten Akteure letztlich ihre Machtposition daraus beziehen, breite öffentliche Aufmerksamkeit generieren und auch positiv oder negativ beeinflussen zu können. Und als letztes Glied der Kette entscheidet der Endkonsument anhand verschiedener Kriterien über den Kauf von Produkten, worauf der Verstoß gegen soziale oder ökologische Belange negative Auswirkungen haben kann. Ein weiteres Kriterium erscheint zudem der sensibel reagierende Finanzmarkt zu sein.¹⁰⁰⁶

Von den befragten Experten wurde die Nennung des Kunden als Auslöser in keinem Fall als rein externer Druck formuliert. Stattdessen sei der Wille in den Unternehmen bereits existent gewesen, wie sich zudem an den zitierten Textpassagen erkennen lässt. Der Begriff der Unternehmensverantwortung fiel stetig zu Beginn der Gespräche, während der Kundenfaktor auf Nachfrage nach weiteren Aspekten Nennung fand. Unternehmensverantwortung als persönliches, intrinsisch motiviertes Engagement der Unternehmen, sich ökologisch und sozial zu engagieren, bleibt weiter zu hinterfragen. Immerhin wirkt es anhand der Interviews, als seien äußere Faktoren notwendig geworden, um sich letztlich gründlicher mit der Thematik zu beschäftigen, und die Unternehmen wiesen erst eine Reaktion auf, nachdem Kundenanfragen eingegangen waren. Außerdem bekundeten selbst FSC überzeugte Unternehmen durch den Marktdruck bedingt die Tendenz, sich ferner PEFC zertifizieren zu lassen. Dies konnte bei den Zertifizierern genauso festgestellt werden, von denen zwei den PEFC für nicht angemessen hielten und dennoch beide Zertifizierungen im Programm führen. Zwar wird der FSC dem Konkurrenzstandard PEFC vorgezogen, wenn ein unabhängiger Nachweis für die externe Kommunikation benötigt wird, dennoch tendieren die Unternehmen dazu, beide Standards zu übernehmen. Damit offenbaren sich ebenfalls das soziokulturelle Feld und der Unternehmensversuch der Legitimation als

¹⁰⁰⁵ Vgl. Böhm/Albersmeier/Spiller 2009, S. 20.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Leitschuh-Fecht/Bergius 2007; Rauschenberger 2002.

treibende Faktoren. In Kapitel fünf dieser wissenschaftlichen Untersuchung wurde der FSC bereits hinsichtlich der unternehmerischen Erfolgskriterien betrachtet und in Hinblick auf seinen Legitimitätsaspekt positiv bewertet. Dies stimmt mit den Interviewäußerungen überein, nach denen für den PEFC hingegen eine niedrige Einstufung vorzunehmen ist. Der Eindruck entsteht, dass zumindest einige Organisationen weniger ihren eigenen Überzeugungen folgen, als vielmehr auf eine Marktnachfrage reagieren bzw. sich gegenüber allen Eventualitäten absichern, die es notwendig werden lassen, gleichfalls Standards umzusetzen, deren Inhalte von ihnen als nicht ausreichend angesehen werden.

Die Forstbetriebe begrenzten die Auslöser sehr deutlich. In zwei Fällen wurde das persönliche Anliegen genannt, sich für eine nachhaltige Waldwirtschaft einzusetzen, wofür der FSC der einzig anzuerkennende Standard sei. Gleichzeitig wurde auf die enge Zusammenarbeit mit Naturschutzverbänden verwiesen. Jedoch wird dieser Aspekt nicht als aggressive Werbung der NROs, sondern als

„Konsens zwischen Umweltverbänden und Forstwirtschaft“ (Interview A12, Zeile 144)

formuliert. In zwei Interviews wurde ein weiterer, lediglich bei dieser Akteursgruppe auftretender Auslöser erwähnt. Landesforste bzw. Stadtforste werden durch die politischen Gegebenheiten stark bestimmt. Hier wird ein Handlungsspielraum im politischen Umfeld geschaffen und Gelder werden gesichert, die sonst wegrationalisiert würden. Dabei muss ein anerkanntes Zertifikat die Symbolwirkung erzielen, womit allerdings nicht nur der FSC, sondern ebenso der PEFC inkludiert sein kann.¹⁰⁰⁷ Da Politiker sich häufig in vielfältigen Bereichen engagieren und die Umweltverbände offen für den FSC plädieren, wird zumindest abseits der Richtlinien eine Präferenz offenbar. In nur einem deutlichen Fall wurde der Standard als politische Entscheidung vorgegeben, bei der die umsetzende Person selbst das Zertifikat ablehnte.

„Wo es aber schon Bewegung gibt, das ist auch auf staatlicher Seite, die Beschaffungsseite. Nicht in der Produktionsseite, sondern als Konsument müssen sich Regierungen schon rechtfertigen. Da hat die Bundesregierung schon eine Beschaffungsrichtlinie verabschiedet, die aber – nicht weiter verwunderlich – die die

¹⁰⁰⁷ Vgl. Bundesministerium, Gemeinsamer Erlass zur Beschaffung von Holzprodukten, http://www.bmelv.de/cln_163/SharedDocs/Rechtsgrundlagen/H/HolzbeschaffungErlass.html, Erscheinungsdatum 17.01.2007, Stand 10.01.2010.

Latte sehr tief hängt. Die den PEFC schon als ausreichend ansieht. Das wird von daher den FSC Markt nicht weiter beflügeln.“ (Interview A17, Zeile 579-584)

Nicht genannt wurde das juristische Umfeld, wobei die Beschaffungsrichtlinien hiervon ausgenommen sind. Indes wird regelmäßig darauf verwiesen, dass die Gesetzgebung in Deutschland bereits sehr strikt ist und die Umwelt- und Sozialstandards zusätzlich ansetzen.

Zum Vergleich dieser Ergebnisse soll eine Befragung des WWF aus dem Jahr 2008 auf der Grundlage von 24 validen Fragebögen von deutschen Verlagen angeführt werden, in denen als Hauptmotiv für die Nutzung zertifizierten Papiers die Verantwortung für die Umwelt angegeben wurde. Dieser Punkt ist indes kritisch zu hinterfragen, da es sich um erwünschtes Antwortverhalten handeln könnte. Als Resultat erfolgte die Unterteilung von Papierverbrauchern wie Verlagen oder Versandhandelsunternehmen anhand ihres Einkaufsverhaltens bei zertifiziertem Papier in vier Gruppen: Zur ersten Gruppe werden aktive und gut informierte Vorreiter mit einer klaren Haltung zum FSC gezählt. Die zweite Gruppe umfasst Unternehmen, die hauptsächlich Produkte mit großer Auflage produzieren und imagegefährdende Aspekte erkennen. Können sie kein FSC zertifiziertes Papier beziehen, nutzen sie kein weiteres Label. Im Gegensatz dazu sind die Unternehmen aus Gruppe drei flexibel. Sie bevorzugen zwar den FSC, sollte FSC zertifiziertes Papier jedoch nicht zu beziehen sein, wechseln sie zu einem anderen Label. Es wurde festgestellt, dass die Anzahl der Unternehmen, die Projekte mit PEFC zertifiziertem Papier durchführen, da FSC zertifiziertes Papier nicht zur Verfügung steht, steigt. Die letzte Gruppe beinhaltet Unternehmen, die nach wie vor nicht an zertifiziertem Papier interessiert sind und dies mit Kosten, Qualität, Verfügbarkeit sowie anderen Faktoren begründen. Unabhängig von der Gruppenzuordnung erfolgt die Papierauswahl von Verlagen zum großen Teil nach dem Preis.¹⁰⁰⁸ Bezogen auf die empirischen Daten dieser Arbeit lassen sich Parallelen für die CoC erkennen, wenn die Spezifikation „zertifiziertes Papier“ entfällt. Eine Unterteilung in Gruppen ließe es zu, die ersten drei oben genannten Gruppen ebenfalls aufzuführen, wovon die dritte Gruppe deutlich hervorgehoben werden muss. Die vierte Gruppe hingegen konnte nicht identifiziert werden, da alle Unternehmen entweder FSC oder PEFC zertifizierte Produkte führten und besonders häufig eine Doppelzertifizierung vorlag.

Um weitere Einsicht zu erhalten, werden im nächsten Gliederungspunkt die ursprünglichen Zielsetzungen der Organisationen bzw. ihrer Vertreter beleuchtet.

¹⁰⁰⁸ Vgl. WWF Deutschland 2008, S. 13.

6.1.2 Zielformulierung

Im vorherigen Gliederungspunkt konnte die Problemphase analysiert und damit die Auslöser für die Befassung mit der Thematik festgestellt werden. Obwohl mit der Zielformulierung demgemäß starke Überschneidungen aufkommen könnten, erscheint es interessant, diesen Punkt näher zu begutachten und zu prüfen, inwiefern genau solche Übereinstimmungen oder eben Differenzen vorliegen.

NROs und Wissenschaft kristallisieren sich erneut als Sonderfälle heraus, wobei die Zielsetzung der NROs in den Standard eingeflossen ist. Beim FSC handelt es sich dabei um die Umsetzung einer nachhaltigen Waldwirtschaft. Weiterhin besteht wissenschaftliches Interesse in der Offenlegung, Erforschung und Erarbeitung von Lösungsversuchen für bestehende Problematiken, die in diesem Fall zum Schutz der Wälder beitragen sollen.

Als Ziel der Produzenten und Unternehmen wurde nur in einem Fall die nachhaltige Gestaltung des gesamten Sektors genannt. Hingegen wurden in sechs weiteren Fällen wirtschaftliche Zielsetzungen angeführt, wie die Verwirklichung wirtschaftlicher Mehrerlöse oder die Gewinnung von Marktanteilen.

„Wie sollen wir damit umgehen. Wir hören uns das an und haben eine eigene Meinung. Hauptziel von uns ist es, diesen Standard zu haben, diesen Standard umzusetzen, weil es einfach der Kunde momentan verlangt. Wir sind nicht in der Position, uns da heraus heben zu können und den Kunden zu sagen, dass es eigentlich nicht so toll ist. Wenn sich jemand interessiert, dann diskutieren wir schon. Aber die Allermeisten wollen das Logo haben und das bedienen wir als Industrie. Wir müssen Geld verdienen.“ (Interview A10, Zeile 472-477)

Zwei Interviews betrafen Unternehmen der Papierbranche, die um das Jahr 2005 zertifiziert worden waren, mit dem Wunsch, in diesem Bereich eine Vorreiterrolle einzunehmen. Dies lässt die Antizipation eines Trends annehmen. In einem Interview wurde ebenfalls die Bewahrung von Marktanteilen als Ziel dargestellt. So sollte das Zertifikat in vier Interviews zudem dazu dienen, das Marketing und das Image zu verbessern. Gleichzeitig versuchten die Interviewten diese Angaben jeweils mit einer positiven Einstellung zur Thematik zu verknüpfen.

Somit sind Parallelen zu den Ergebnissen der Auslöseranalyse für die Befassung mit der Thematik zu erkennen, mit dem marktlichen Umfeld als wichtigem Treiber. Gründe der Unternehmens-

verantwortung fließen mit ein, wurden jedoch schwach geäußert und nicht unmittelbar als Ziel formuliert. Da dies weiter ungeklärt bleibt, wird das Hinterfragen altruistischer Gründe auf andere Weise geschehen müssen, die über explizite Aussagen hinaus geht. Für ein persönlich motiviertes Engagement müssen demgemäß weitere Aspekte sprechen, die beispielsweise in der Umsetzung der Standards zu finden und in den nachfolgenden Gliederungspunkten zu eruieren sind.

Im Bereich des Forstes wurde in einem Interview der Wunsch nach einem wirtschaftlichen Vorteil oder zumindest nach der Refinanzierung des Zertifikates angeführt. Dabei wurde dies nicht als Ziel, sondern als ursprüngliche Hoffnung artikuliert. Weiterhin wurden Absicherungsaspekte offenbar:

„Es ist nicht mehr so bedeutungsvoll wie am Anfang, wo man noch die erste Lokalseite damit besetzt hat, dass man einen zertifizierten Forstbetrieb hat. Es wird aber immer wieder noch erwähnt. So nach dem Motto, dass wir hier alle beruhigt sein können und alle gut schlafen können.“ (Interview A12, Zeile 300-303)

„Die Anerkennung, die man erfährt durch Politik, Verwaltung, Bürger und Naturschutzverbände ist viel wert – auch vor dem Hintergrund der jedes Jahr neu zu klärenden Budgetfrage.“ (Interview A12, Zeile 375-377)

Vor allem bei den Landesforsten zeigt sich (wie im zweiten Zitat) die Absicht, politische Anerkennung zu gewinnen, die die finanzielle Zuwendung sichern soll. Erneut werden somit Überschneidungen mit den Auslösern für die Befassung mit der Thematik deutlich.

Von Seiten der Zertifizierungsorganisationen überwiegen die wirtschaftlichen Interessen, resultierend darin, dass jeglicher nachgefragter Standard angeboten wird. Selbst wenn dies den Überzeugungen der Organisation widerspricht, wie es im Falle der Diskussion um den FSC und PEFC zu beobachten war. Angetrieben wird dies, den Aussagen der Interviewpartner nach, durch die Gegebenheit, dass eine Doppelzertifizierung für die Kunden insgesamt kostengünstiger ist und daher vielfach gewünscht wird.

„Gut, wir sagen immer: Der Kunde muss sehen, was er braucht.“ (Interview A8, Zeile 361)

„Früher durfte man nicht beides machen. Aber die Meisten sehen das ziemlich emotionslos einfach als ein Service an, die vertreten weder das eine oder das andere moralisch mit dem Herzen. [...] Das ist denen völlig wurscht, ob die ein Labor zertifizieren oder einen Wald nach FSC oder PEFC. Das sehen die sehr nüchtern. Das ist ein Service für den sie Geld bekommen. Damit ist gut. Daher war das dann ab einem gewissen Zeitpunkt auch egal, solange die das in ihrem System sauber trennen.“ (Interview A19, Zeile 216-223)

Zusammenfassend und überraschend eröffnet sich, dass nur selten Ziele klar und präzise formuliert waren. Dies kann allerdings damit zusammenhängen, dass die ursprüngliche Zielsetzung zeitlich bereits länger zurück liegt, so dass sie mittlerweile weniger präsent ist bzw. mit der Realität abgestimmt werden musste. Entsprechend konnte in den Gesprächen festgestellt werden, dass einige Zielsetzungen aufgrund der Erfahrungswerte revidiert wurden, wie beispielsweise die Vorstellung, erhöhte Preise (Premiums) für die zertifizierten Produkte erhalten zu können. Hierfür soll die von Hauschildt erläuterte kontextbestimmte Erklärung für Zielunklarheit herangezogen werden, nach der Ziele in Hinblick auf eine erwartete Situation geäußert werden: „Tritt diese Situation aber nicht ein, so kann gegebenenfalls eine flexible Abkehr von dem Ziel erwünscht oder gar notwendig sein.“¹⁰⁰⁹ Zusätzlich scheint eine starke Rationalisierung vorzuliegen, wonach die Ziele nachträglich an die Auslöser angepasst wurden. Als Gründe für dieses Ergebnis kann gemutmaßt werden, dass für die Befassung mit einem Standard und die Entscheidung ihn zu implementieren personelle und finanzielle Ressourcen notwendig werden. Allerdings müssen sich in Unternehmen gerade die Abteilungen rechtfertigen, deren Ergebnisse nicht in konkreten Zahlen festzuhalten sind, so wie es im Falle von Umweltaffeilungen häufig der Fall sein kann. Während wirtschaftliche Kennzahlen ein hartes Argument darstellen, spiegeln sich bei Standards die Ergebnisse dagegen auf einer anderen Ebene, die es erst zu erfassen gilt und deren Potentiale sich meist erst langfristiger ergeben. An dieser Stelle muss deshalb Kritik an der Fragestellung des für diese Arbeit verwendeten Leitfadens geübt werden, welcher von einer positiven Zielformulierung im Sinne erstrebenswerter Zustände ausging, statt ebenfalls zu erfragen, welche negativen Zustände zu vermeiden gesucht wurden.¹⁰¹⁰

Erwähnenswert bleibt die Vernachlässigung interner Ziele in den Organisationen selbst. Es erfolgte lediglich eine Orientierung am Markt, während mögliche organisationsinterne Verbesserungen nicht angeführt wurden, wie z.B. die Bewusstseinsbildung über nachhaltige Thematiken

¹⁰⁰⁹ Hauschildt 1988a, S. 102.

¹⁰¹⁰ Als Basis für diese Kritik siehe Hauschildt 1988b, S. 109.

bei den Mitarbeitern. Dies verstärkt die Frage, ob Unternehmen wirklich an Nachhaltigkeit im Rahmen ihrer Unternehmensverantwortung interessiert sind.

6.1.3 Entscheidung und Planung

Der anfänglichen Auseinandersetzung mit der Thematik der Umwelt- und Sozialstandards schließt sich die Entscheidung für oder gegen die Übernahme eines Standards an. Hierfür werden weitergehende Informationen notwendig, die sich z.B. auf die Umsetzungserfordernisse und Kostenaspekte beziehen. Diesem erhöhten Informationsaufwand wurde im Management-Kreislauf Rechnung getragen.

Von den befragten Organisationen hatte sich die Mehrzahl für eine Zertifizierung nach dem FSC entschieden oder übernahm eine Doppelzertifizierung nach FSC und PEFC (selbst zertifiziert oder zertifizierte Produkte anbietend). Genauer spezifizierend: es boten zwei Zertifizierer den FSC sowie PEFC an und nur einer befand sich im laufenden Akkreditierungsprozess für den FSC. Zwei Forste waren FSC zertifiziert, während ein Forst beide Zertifikate besaß. Von den Unternehmen bot lediglich eines ausschließlich PEFC zertifizierte Produkte an, während vier rein auf den FSC fokussiert waren, die restlichen Unternehmen führten beide Zertifikate. Somit offenbart sich eine Tendenz der Organisationen zum FSC. Zwar könnte bei der Auswahl des zu interviewenden Personenkreises unterstellt werden, dass solche Unternehmen bevorzugt wurden, doch ist dieser Annahme zu widersprechen, da die Auswahlbasis bereits im Methodikkapitel (Kapitel vier) dieser Arbeit ausführlich dargelegt werden konnte. Auffällig ist, dass alle befragten Organisationen mindestens einen Standard für nachhaltige Waldwirtschaft verwendeten und der FSC überwog.

Der in Kapitel 3.3 erläuterte Institutionalisierungsbegriff soll herangezogen werden, um den Weg des FSC von einer Innovation zu einem institutionalisierten Element nachzuzeichnen. Idealtypisch lassen sich nach Tolbert und Zucker drei Phasen differenzieren, von der Innovation, über die Weitergabe an andere Individuen, die nicht an ihrer Entwicklung Beteiligung fanden, bis hin zu einem verpflichtenden, nicht mehr hinterfragten Element: Habitualisierung, Objektivierung, Sedimentation.¹⁰¹¹ Anhand der Ausführungen zum FSC lässt sich schließen, dass die Objektivierungsphase erreicht ist. Der Standard ist Modifikationen gegenüber weiterhin zugänglich und das Risiko des Scheiterns kann noch nicht ausgeschlossen werden. Während zu Beginn des FSC die

¹⁰¹¹ Vgl. Tolbert/Zucker 1996, S. 181-185.

Adoptoren wesentlich homogener waren und die Gefahr des Misserfolgs besonders stark war, scheint das Risiko zumindest im Vergleich deutlich geringer. Auch eine Präzisierung des Kodex erfolgte, wodurch Interpretationsspielräume zu reduzieren gesucht wurden. Theoretisierungsvorgänge setzen ein, in deren Rahmen der Nutzen des FSC logisch diskutiert und praktische Beispiele begutachtet werden. Dazu zählt seine ökonomische Betrachtung, indem Kosten und Nutzen gegeneinander abgewogen werden.¹⁰¹² Eine Verbreitung innerhalb des organisationalen Feldes ist zu bestätigen. Der letzte Schritt der Sedimentation scheint noch nicht erreicht, da zwar die Notwendigkeit eines Zertifikats vorliegt, der FSC jedoch um seine Position mit dem Konkurrenzstandard PEFC ringt.

„Wenn heutzutage Angebote von der Industrie kommen oder auch aus Fernost, es steht automatisch drinnen zertifiziert bzw. nicht zertifiziert. Man fordert inzwischen auch dieses Thema.“ (Interview A3, Zeile 213-217)

Es bleibt zu erwähnen, dass keine nicht zertifizierten Unternehmen für die Gespräche gewonnen werden konnten. Aufgrund fehlender weiterer Angaben seitens der angefragten Unternehmen soll dies auf mitunter genannte Gründe des Zeitmangels oder Desinteresses zurück geführt werden. Für zukünftige Forschungsprojekte wäre es von Belang, Ablehnungsgründe nicht nur festzuhalten, sondern zu hinterfragen. Dadurch könnte geprüft werden, ob beispielsweise mögliche Sanktionierungängste in Form des Legitimitätsverlustes dahinter verborgen liegen oder ausgeschlossen werden können.

Zurückkehrend zur Doppelzertifizierung ist zu ergänzen, dass sie von vielen Akteuren nicht als negativ eingestuft wird, da angenommen wird, dass aufgrund der kostengünstigen Vorgehensweise zwei Zertifizierungen zu erlangen, mehr Unternehmen diesen Schritt durchzuführen bereit sind. Der Anteil zertifizierter Rohstoff-/Wareneingänge ist allerdings relativ gering und liegt Interviewangaben zufolge häufig bei maximal zehn Prozent, womit der Rest konventionell eingekauft wird. Diese Differenz zwischen dem Besitz eines Zertifikats und seiner Nutzung würde es in der Zukunft zu mindern gelten. Als ein Grund wird häufig die fehlende Menge zertifizierter Rohware angegeben. Positive oder negative Sanktionen sind für das Bestehen des FSC weiterhin notwendig, was gegen eine vollständige Institutionalisierung spricht. Deinstitutionalisierungsprozesse sind gänzlich auszuschließen, wofür das weitere starke Wachstum des FSC zugrunde zu legen ist, obschon eine Differenzierung zwischen Waldflächen und innerhalb der CoC vorgenommen werden muss.

¹⁰¹² Vgl. Subramony 2006, S. 196-200.

„Gerade im Waldbereich hinken wir sowieso extrem hinterher. Nicht gegenüber dem PEFC, sondern gegenüber eigenen Zielen. Weil ich finde, dass der FSC einen riesigen Wasserkopf hat mit CoC-Zertifikaten.“ (Interview A19, Zeile 243-245)

Für die Verbreitung eines Standards lassen sich drei im NSI erläuterte Mechanismen diskutieren, die eine Angleichung von Organisationen innerhalb eines Feldes zu erklären versuchen und unter dem Begriff des Isomorphismus subsumiert werden.¹⁰¹³ Beispielsweise im Bereich der Managementmoden bereits untersucht,¹⁰¹⁴ bleibt für Umwelt- und Sozialstandards zu prüfen, ob die Angleichung eines Feldes aufgrund von Zwang, Mimese oder aus normativer Grundlage heraus beobachtet werden kann. Daher soll auf der Basis der Auslöser und der Organisationsziele examiniert werden, ob diese als mögliche Erklärungsfaktoren für die Diffusion des FSC identifiziert werden können.

Anhand der Interviews lassen sich deutlich Indikatoren für Isomorphismustendenzen feststellen. Wie zuvor bei den Auslösern genannt, offenbarte sich der Druck durch NROs und innerhalb der Wertschöpfungskette. Dies deutet auf Isomorphismus durch Zwang hin, nämlich vor allem in Form von Erwartungen der Gesellschaft (durch NROs transportiert) und Abhängigkeitsverhältnissen. Darüber hinaus befürworteten die Beschaffungsrichtlinien des Bundes eine Zertifizierung, wonach FSC und PEFC die Kriterien erfüllen.¹⁰¹⁵ Hiermit lässt sich eine gewisse Lenkung durch die Politik feststellen, die im Forstbereich deutlich wurde. In den Bereich der Mimese übergehend, kann dabei die Imitation erfolgreicher, vor allem großer Unternehmen einbezogen werden. Dies inkludiert einerseits den Erhalt der Geschäftskontakte mit diesen Unternehmen, andererseits das Erkennen eines Trends, der durch diese ausgelöst wird.

„We were pioneering [...], but we were looking what others had done that we thought were successful. And we saw if we could turn that into something for us that works.“ (Interview A11, Zeile 97-100)

„Durch die Unsicherheit, dass es Big Player machen, überlegen andere Firmen es auch zu tun. Und um sich abzuheben.“ (Interview A1, Zeile 267-268)

¹⁰¹³ Vgl. DiMaggio/Powell 1991b, S. 66-74.

¹⁰¹⁴ Siehe Kühl 2005; Ortman 1995; Strang/Meyer 1993; Walgenbach 2000.

¹⁰¹⁵ Vgl. Bundesministerium, Gemeinsamer Erlass zur Beschaffung von Holzprodukten, http://www.bmelv.de/cln_163/SharedDocs/Rechtsgrundlagen/H/HolzbeschaffungErlass.html, Erscheinungsdatum 17.01.2007, Stand 10.01.2010.

„Das eine ist, dass es tatsächlich so ist, dass der Handel die Forderungen nach zertifizierter Ware stellt. Das nimmt man auf, man belächelt es oder belächelt es nicht. In den ersten Phasen hat man das ganz einfach belächelt. Aber die Forderung ist ja nicht nur von einem gekommen, sondern kam dann von vielen. Ist also im Grunde multipliziert worden. Und Obi ist einer der ersten gewesen, die das in dieser Form so massiv nach vorne getrieben haben. Aber da sind ja auch viele andere, die das genauso machen.“ (Interview A3, Zeile 319-325)

Dies wird zusätzlich durch die häufig präventiven Unternehmensreaktionen unterstützt, die eine Trendantizipation verdeutlichen und auf Mimese schließen lassen. Die Sicherung der eigenen Zukunft soll gewährleistet werden.

Wesentlich undeutlicher kam in den Interviews der normative Mechanismus zum Vorschein. Nur in einem Fall wurde seitens des Interviewpartners darauf verwiesen, dass dieser bereits durch sein Studium auf den FSC aufmerksam geworden und als Folge mit der FSC Idee an den Arbeitgeber herangetreten war. Dieser implementierte den Standard allerdings erst wesentlich später, nachdem bereits Kundenanfragen eingegangen waren. Somit hatte der Mitarbeiter keine Möglichkeit, eine Wirkung auf das Unternehmen zu erzielen. Als Resultat seiner Bestrebungen wurde bei ihm die Verantwortlichkeit für den FSC verankert. Wird jedoch tiefer analysiert und hinterfragt, kristallisieren sich gleichfalls in anderen Interviews bestimmte Gruppen heraus, die den FSC vorangetrieben haben und nicht über Druck, sondern über Netzwerke Veränderungen anstießen.

„Eigentlich ging es immer darum, wie man es schafft, dass bestimmte Mitglieder das Thema aufgreifen und kommunizieren. Innerhalb der Forstwirtschaft war es ein sehr kontroverses Thema. Das war eine sehr zähe Lobbyarbeit, die häufig über Kontakte einzelner ging.“ (Persönliche Auskunft Salvador, FSC International)

Damit enthüllt der FSC bereits das Vorgehen, Netzwerke für seine Verbreitung zu nutzen, welches gleichsam bei befragten Unternehmen deutlich wurde. Hierbei spielte in einem Fall der freundschaftliche Kontakt zu einer großen NRO eine bedeutende Rolle, in weiteren Fällen Kontakte zu Verbänden. Keine Nennung fanden Universitäten oder Studienabschlüsse. Lediglich wurde bemerkt, dass der Besitz des FSC Zertifikates nützlich für die Mitarbeiterakquise in den Universitäten sei. Vielmehr scheint es so, dass Druck bestimmend wirkt, während die Entscheidung zwischen verschiedenen Zertifikaten normativ unterstützt wird.

Zur Veranschaulichung der Auslöser für Veränderungen und der Zielsetzung der Organisationen dient zusammenfassend die Abbildung 51. Erwähnenswert ist, dass in keinem Fall bei den Unternehmen die Effektivität des FSC angeführt, sondern dies lediglich über die Legitimität bei den NROs kommuniziert wurde.

„Die Entscheidung für den FSC fiel aufgrund seiner Glaubwürdigkeit. Der FSC ist ein Kind der NGO`s. Dem PEFC fehlt die Glaubwürdigkeit, weil er auch nicht von den NGO`s anerkannt ist.“ (Interview A1, Zeile 104-106)

Im Forstbereich und bei den Zertifizierern wurde dieser Punkt teilweise kritisch angeführt.

Abbildung 51: Isomorphismustendenzen FSC

Isomorphismus	Kriterien
Zwang	Wirtschaftlicher Druck aufgrund von Abhängigkeiten in der CoC; Druck durch NROs; Politische Richtlinien; Gesellschaftliche Erwartungen durch NROs transportiert
Mimese	Vermuteter Trend; Wettbewerb um Zertifikat; Verhalten innerhalb der SC; Austauschbeziehungen zwischen Organisationen (international)
Normativ	Netzwerke; NRO Kontakte

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mechanismen der PEFC Verbreitung sollen nicht detailliert analysiert werden. Allerdings erscheint es interessant, die offensichtlich gewordenen Differenz aufzuzeigen. Eine Verbreitung bedingt durch NROs wurde nicht festgestellt.

6.1.4 Anweisung und Realisierung

Der Entscheidung über die Implementierung und der entsprechenden Auswahl eines Standards folgt die Umsetzung innerhalb der Organisation. Mit Hilfe des NSI ließen sich die Entstehung und Verbreitung des FSC untersuchen. Um weitere Aspekte wie z.B. die Entkopplung oder strategische Verhaltensweisen betrachten zu können, soll die organisationsinterne Sichtweise zur Umsetzung der Standards ergänzt werden. Die Entkopplungsthese wird in nur wenigen empirischen Studien thematisiert, wofür Walgenbach und Meyer als Begründung die stark quantitative Ausrichtung der dominierenden US-amerikanischen Arbeiten anführen. Außerdem sei die Entkopplung schwerlich festzustellen, was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass ein solches Aufde-

cken aus Angst vor Legitimitätsverlusten vermieden werden soll.¹⁰¹⁶ Darüber hinaus ist kein standardisiertes Vorgehen möglich und anhand festgelegter Kriterien zu überprüfen. Vielmehr müssen Indikatoren herangezogen bzw. festgelegt werden, die nicht/ auf Entkopplungstendenzen schließen lassen. Daher soll eruiert werden, ob anhand der tatsächlichen Aktivitäten das Brechen von Regeln oder die fehlende Umsetzung von Entscheidungen festgestellt werden können. Dies sind Hinweise für die Trennung der formalen Struktur von den internen Prozessen. Wird dies weiter interpretiert, ist die Frage nach der realen Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens, der über Umwelt- und Sozialstandards transportiert wird, zu stellen. Dafür ist zu prüfen, mit welchen Mitteln, z.B. finanziellen Ressourcen, die Verantwortlichen in den Unternehmen ausgestattet werden, oder ob die Aufgabe nur „symbolischen“ Charakter hat. Ebenfalls könnte eine Differenz in der internen und externen Kommunikation darauf hindeuten. Daher werden das Einhalten der Standardforderungen und darüber hinaus der Stellenwert für die sowie die Verankerung des Standards in den Unternehmen geprüft.

6.1.4.1 Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten

Durch die Implementierung eines Standards im Unternehmen werden finanzielle sowie personelle Ressourcen gebunden. Für den FSC kann zwischen der Zertifizierung im Wald selbst und der CoC unterschieden werden, die sowohl die Verarbeitung als auch den Handel inkludiert. Das Unternehmen muss hierbei eine Kontaktperson benennen, die als Ansprechpartner zwischen der Organisation, dem Zertifizierer und dem FSC fungiert und u.a. für das Bereitstellen notwendiger Unterlagen verantwortlich ist. „The organization shall appoint a management representative as having overall responsibility and authority for the organization`s compliance with all applicable requirements of this standard.“¹⁰¹⁷ Weitere Spezifikationen in Form von notwendigen Fähigkeiten oder Ausbildungen werden nicht vorgenommen, lediglich die, dass alle Schlüsselpersonen ihre Zuständigkeit zu verstehen haben, um eine Umsetzung gewährleisten zu können. In den Ausführungen der deutschen Arbeitsgruppe heißt es, dass Ausbildungsmaßnahmen in Form von Schulungen der ganzen Belegschaft zugänglich zu sein haben, die erforderlich für die Standardumsetzung ist.¹⁰¹⁸ Anmerkend, dass dieser Punkt breiten Interpretationsspielraum zulässt, enthielt sich in den Interviews eine starke Varianz, die im Weiteren ausgeführt werden soll.

¹⁰¹⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 82.

¹⁰¹⁷ Vgl. FSC International, CoC-Zertifizierung, Punkt 1.1.1 des FSC STD 40 004 V2 0 EN Standard for CoC Certification 2008 01, [http://www.fsc.org/36.html?&no_cache=1&L=518%C3%83%C2%83%C3%82%C2%9E%C3%83%C2%82%C3%82%C2%88&tx_damdownloads_pi1\[showUid\]=762&cHash=4304b6dc73](http://www.fsc.org/36.html?&no_cache=1&L=518%C3%83%C2%83%C3%82%C2%9E%C3%83%C2%82%C3%82%C2%88&tx_damdownloads_pi1[showUid]=762&cHash=4304b6dc73), Stand 10.11.2009.

¹⁰¹⁸ Vgl. FSC Arbeitsgruppe Deutschland, FSC Produktkettenstandard für Unternehmen, die FSC-Produkte herstellen und liefern, http://www.gfa-group.de/downloads/FSC-STD-40-004_deu_finalErlaeuterungen.pdf, S. 6, Stand 20.10.2009.

Eine Verdichtung und Tendenz der Verantwortlichkeiten, z.B. anhand der Betriebsart, konnte nicht vorgenommen werden. Eine abweichende Aussage ist lediglich bezüglich der Betriebsgröße vorzunehmen, da in Großunternehmen eher auf Umweltthemen spezialisierte Abteilungen vorgefunden werden konnten. Im Forst war jeweils der Forstleiter verantwortlich, der ebenfalls in der Außenwirkung für den Standard als Ansprechpartner auftrat. Innerhalb der CoC konnte bei drei Unternehmen eine umweltbezogene Abteilung identifiziert werden, wie z.B. die der Umwelt- und Gesellschaftspolitik oder das Umweltmanagement. Hierbei zeigte sich in einem Fall, dass die Bedeutung dieser Abteilung in den letzten zwei Jahren vor der Interviewdurchführung für das Unternehmen stark gestiegen war, so dass sich die Mitarbeiterzahl verdoppelte. In drei weiteren Fällen wurde die Aufgabe bei den Abteilungsleitern einmal des Einkaufs und zweimal des Verkaufs angesiedelt. Ein Unternehmen wählte einen Mitarbeiter der Produktentwicklung für die Tätigkeit aus. Damit konnten sieben FSC zertifizierte Unternehmen einbezogen werden. Ein weiteres Unternehmen, welches über keine FSC, sondern PEFC Zertifizierung verfügt, beauftragte einen ehemaligen Auszubildenden, der zum Interviewzeitpunkt in einer Weiterbildungsmaßnahme befindlich war. Hierbei ist darauf zu verweisen, dass die Kontaktaufnahme und die Bitte um Interviews präzise so gestellt worden war, dass die für die Umwelt- und Sozialstandards verantwortliche Person, d.h. Waldstandards in Form des z.B. PEFC, als Interviewpartner angefragt wurde.

Während der Befragung offenbarte sich „Unverständnis“ auf die Frage nach der Verankerung der Verantwortung bei dem entsprechenden Mitarbeiter. Die jeweilige Lösung wurde nahezu als selbstverständliche und beste hingenommen. Diese Wortwahl soll deutlich machen, dass ein Hinterfragen kaum stattfand, was in den Formulierungen der Gesprächspartner deutlich zu Tage trat.

„Weil der Einkauf an der Warenbeschaffung dran sitzt.“ (Interview A9, Zeile 230)

„Gegenfrage: Wo wollen Sie es sonst aufhängen? In der Produktion geht es schwierig, im Einkauf geht es schwierig, in der Technik geht es schwierig [...] die ganzen Umweltaktivitäten gehören eigentlich in den Bereich Umweltschutz, und den habe ich zu verantworten.“ (Interview A10, Zeile 84-89)

Der Schlussfolgerung der personenbegründeten Auswahl kann ebenfalls widersprochen werden, da in vier Fällen keine besondere Vorbildung für die Betrauung mit der neuen Aufgabe

ausfindig gemacht werden konnte. Lediglich in drei Fällen waren die Umweltabteilungen zuständig, die bereits eine Vertrautheit mit der Thematik von allgemein Standards oder in einem Fall explizit des Waldstandards FSC aufwiesen. Eine besondere Ausnahme stellt letzter Fall dar, bei dem ein Mitarbeiter mit der Idee des FSC selbst an das Unternehmen herantreten und später für die Zertifizierung mit der Aufgabe betraut worden war.

„Ich habe hin und wieder meine Chefs darauf hingewiesen, auch immer wieder die Einkaufsorganisation. Und irgendwann wurde es dann an mich herangetragen.“ (Interview A4, Zeile 48-53)

Ansonsten erscheint die Delegation an die einzelnen Mitarbeiter vielfach willkürlich und nicht an Vorkenntnissen orientiert. Einzugrenzen ist, dass für diese Arbeit kein Vergleich des Personals vorgenommen oder das Management befragt werden konnte, welche Gründe für die Zuordnung bestanden hatten. Dabei ist jedoch anzunehmen, dass bei Vorliegen einer stichfesten Begründung die Mitarbeiter informiert worden wären oder dies selbst hätten reflektierend verbalisieren können. Weiterhin dagegen spricht der in einigen Fällen vorliegende Mangel an Enthusiasmus und Überzeugung. In einem Fall, den Forst betreffend, lag sogar explizite Ablehnung vor.

„Das ist halt bei mir aufgehoben, irgendwann mal delegiert worden: das macht der.“ (Interview A10, Zeile 79)

„Habe es abgelehnt, aber es wurde vorgegeben.“ (Interview A14, Zeile 32)

Trotz dieses heterogenen Bildes ist eine Ähnlichkeit über die Interviews hinweg zu erkennen: mit der persönlichen Überzeugung stieg gleichzeitig die Einschätzung des Nutzens des Standards bzw. die Einschätzung, dass die Kosten und der Aufwand für dessen Implementierung moderat seien. Ebenso ließ sich bei den Personen, denen die Thematik willkürlich zugeordnet schien, ein begrenzter Kenntnisstand über den Standard, der lediglich für die Umsetzung und den Zertifikatserhalt in der Organisation notwendig war, erkennen. Obwohl die Interviews angekündigt worden waren und entsprechend eine Vorbereitung möglich gewesen war, konnten in diesen Interviews nur vage Vermutungen zu bestimmten Punkten oder Veränderungen des Standards geäußert werden. Unsicherheit machte sich dabei – die individuelle Persönlichkeitsstruktur nicht überbewertend – in der Wortwahl deutlich. So mutet es an, als ob in den meisten Fällen lediglich das Wissen generiert wird, welches für den Erhalt des Zertifikats notwendig ist, und danach die Thematik in den Hintergrund rückt.

„Dann holt einen das Alltagsgeschäft aber ein, welches einem sagt, dass man eigentlich gar keine Zeit hat, sich groß damit zu beschäftigen. Vielleicht behandelt man das aber auch noch ein bisschen oberflächlich. Das sind Dinge, an denen man noch dran arbeiten sollte. Aber so ein Alltagsgeschäft holt sie ganz schnell ein.“ (Interview A3, Zeile 441-446)

Zu resümieren bleibt, dass der Eindruck entstand, dass die Umsetzung des Standards mit erheblichem Zeitdruck sowie hoher Priorität zu vollziehen und das Ziel lediglich der Erhalt des Zertifikates war. Darüber hinaus gehendes Engagement oder Wissen wurde nicht von der Unternehmensleitung gefördert. Als Schwierigkeit ist die häufig komplizierte Informationsbeschaffung anzuführen, wobei eine Konzentration auf das „Wesentliche“ – also im Sinne des Unternehmensziels – erfolgte. Das Internet konnte als anfängliche Informationsquelle genutzt werden, im weiteren Verlauf reichte sie jedoch nicht mehr aus. Vor allem die Kommunikation mit dem FSC Deutschland wurde als verbesserungswürdig bewertet. Begründend wurden die knappen Ressourcen der Organisation angeführt. Insbesondere die Zertifizierungsgesellschaften wurden als hilfreich genannt.

Damit lassen sich zwei extreme Gruppen von Personen identifizieren, wonach Erstere gut informiert, vor allem in Umweltautteilungen vorzufinden war, während die andere Gruppe, oberflächlich vertraut mit der Materie, kaum Engagement für weitere Befassungen mit der Thematik aufwies. Dies ist jedoch nicht nur den Mitarbeitern zuzuschreiben, sondern spiegelt sicherlich die Einstellung der Unternehmensleitung wieder, die keine zusätzlichen Ressourcen in Form von Zeit oder Geld zur Verfügung stellte. Wird der NSI herangezogen, war zu untersuchen, ob weitere Parallelen zu Theorieaspekten oder gerade Differenzen offenbar wurden. Entsprechend der Einteilung in frühe und späte Adoptoren war zu erkennen, dass die drei Unternehmen mit speziell eingerichteten Umweltautteilungen und der Mitarbeiter der Produktentwicklung die am besten informierten Zuständigen darstellten und zudem in ihrem jeweiligen Bereich eine frühe Befassung mit der Thematik aufwiesen. Diesen Punkt gilt es für eine nähere Analyse später erneut aufzugreifen, da damit u.a. die Themen rund um Unternehmensverantwortung, dem Schlagwort CSR, aber auch der Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens betroffen sind.

Bezüglich der Informationsbeschaffung wäre es wünschenswert, die wenig informierten Mitarbeiter auf verbesserten Informationswegen zu begleiten und einzubinden, weil diese im Verlauf der Zertifikatsinhabung mit dem Standard zu wachsen haben. Die unzureichenden finanziellen und personellen Ressourcen des FSC Deutschland bieten keine Möglichkeit anzusetzen, da die Orga-

nisation, wie in den Interviews teilweise erwähnt, bereits überfordert scheint. So wurden Anfragen von Unternehmensseite nicht oder nur mit starker Verzögerung beantwortet. Hingegen galten die Zertifizierungsgesellschaften als wichtige Informationsquellen, was gerade im Hinblick auf das Verbot der Beratungsleistung aufgrund von Interessenskonflikten zu hinterfragen bleibt. Um eine Hilfestellung zu erhalten, beanspruchten Unternehmen daher mitunter externe Berater. Deren Qualität wurde von den Zertifizierern jedoch häufig als nicht zufriedenstellend eingestuft, wodurch für diese mitunter Konflikte in Bezug auf zu leistende Hilfestellungen auftraten.

6.1.4.2 Kommunikation des Labels

In den vorherigen Ausführungen kam die Relevanz des marktlichen Umfeldes als starker Motivationsgrund für den unternehmensseitigen Entschluss einen Standard zu implementieren hervor. Die Nutzung eines Logos, on- oder off-product, ist dabei von vornherein vom Standard beabsichtigt. Selbst beim 4C, der als Verifizierungsstandard eine Besonderheit in dieser Arbeit darstellt, kann über einen zusätzlichen Vermerk auf der Kaffeeverpackung geworben werden.¹⁰¹⁹ Damit wird zunächst einmal die externe Kommunikation in Augenschein genommen, um anschließend einen weiteren Aspekt zu inkludieren, nämlich die organisationsinterne Kommunikation zur Thematik.

In den Interviews enthüllte sich bei den Befragten die Annahme, dass der Endkonsument das Logo gar nicht wahrnehme. Allerdings wurde in einem Interview explizit geäußert, dass es als sinnvolles Kommunikationsmittel für Universitäten genutzt werden könne, beispielsweise bei der Akquise von Nachwuchskräften.

„An den Hochschulen kommt das gut an, aber das ist eine Minderheit.“ (Interview A1, Zeile 183).

Freilich wurde in den Interviews ersichtlich, dass es wichtig sei, die Informationen in der Wertschöpfungskette weiterzugeben, um die CoC zu garantieren. Für die Kommunikation nach außen wurde das FSC Siegel als glaubwürdiger eingestuft als der PEFC. Dies lässt sich aus mehreren Interviews schlussfolgern, bei denen eine Doppelzertifizierung nach beiden Standards vorlag, allerdings nur der FSC extern ausgelobt wurde. Ansonsten würde zudem

„die Kommunikation noch schwerer.“ (Interview A9, Zeile 246)

¹⁰¹⁹ Vgl. von Hagen/Manning, Selbstregulierung einer Branche, <http://www.inwent.org/ez/articles/055151/index.de.shtml>, Stand 15.02.2009.

Auch in einem weiteren Fall konnte ein ähnliches Verhalten ermittelt werden, wonach nur die höherwertigen Produkte des Unternehmens mit einem FSC Logo versehen wurden, und zwar nur mit dem des FSC, statt des ebenfalls vorhandenen PEFC. In einem PEFC zertifizierten Unternehmen wurde das Logo kaum extern ausgelobt (im Internet nicht offensiv) aufgrund der Befürchtung, es könne die Annahme entstehen, die Produkte seien hochpreisiger. Dort wurde nur auf Kundenanfrage die Zertifizierung erwähnt und diente dem Unternehmen lediglich als Absicherung.

Das Internet nutzten dabei alle befragten Unternehmen, um bestehende Zertifikate auszuloben. Erstaunlich waren die Aussagen im Rahmen eines Interviews. Hierbei hatte das Unternehmen die FSC Zertifizierung zum Jahr 2005 angestrebt, nachdem Kunden Anfragen diesbezüglich gestellt hatten. Das Unternehmen bestand entsprechend die Zertifizierung, konnte allerdings nicht unmittelbar zertifizierte Produkte aufgrund der fehlenden CoC Struktur anbieten. Dies sei den Kunden gar nicht klar gewesen, denen das Zertifikat per se ausgereicht habe. Als Lösung kommunizierte das Unternehmen seine Zertifizierung, bot für das erste Jahr allerdings keine zertifizierten Produkte an. Die Diskrepanz wurde den Kunden mit weiterem Kenntnisstand erst später deutlich, dann aber mit der Konsequenz, dass die Nachfrage nach zertifizierten Produkten anstieg und nicht mehr allein die Kooperation mit einem FSC zertifiziertem Unternehmen genügte.

Insgesamt wurde die komplexe Thematik als schwierig zu vermitteln bewertet. Für einige Unternehmen ergab sich ein erhöhter Aufwand im Business-to-Business Bereich, da Anfragen nach einem FSC und PEFC Zertifikat dazu führten, dass Erläuterungen erforderlich wurden, die sich zeitintensiv gestalteten. Ein Unternehmen äußerte das Vorhaben, zukünftig verstärkt die Waldstandards auch an den Endkonsumenten zu kommunizieren. Es kristallisierte sich eine weitere Schwierigkeit heraus, die aus der fehlenden Verfügbarkeit an ausreichenden Mengen zertifizierter Rohwaren und Produkte resultiert. Obwohl einige Unternehmen FSC zertifizierte Materialien verwenden, loben sie ihre damit produzierten Produkte nicht als zertifiziert mit einem Logo aus, da sie nicht durchgängig garantieren könnten, ausreichend zertifizierte Inputfaktoren für die Produktion zu erhalten.

Innerhalb der internen Kommunikation wurden wie vom Standard gefordert Schulungen für Schlüsselpositionen getätigt, entsprechend für den Vertrieb, Einkauf und die Abteilungsleiterbene. In einem Interview wurden die Schlüsselpositionen etwas weiter gefasst:

„Dass wir die einzelnen Abteilungen: Einkaufsabteilung, Buchhaltung, Fakturierung [...] dass wir die schon natürlich aufklären müssen. Wenn ein Kunde anruft und meldet sich bei unserer Zentrale und fragt dann, ob wir FSC Papier haben und die Dame weiß gar nicht, was das ist [...] Das geht natürlich nicht.“ (Interview A6, Zeile 367-370)

Die Schulungen wurden in der Regel nicht detaillierter beschrieben, sondern auf die Frage häufig ausweichend geantwortet. In einem Fall des Forstes wurde darauf hingewiesen, dass zwei Mal im Jahr bei zentralen Veranstaltungen zu Dienstbesprechungen ein Punkt die Diskussion von Neuigkeiten zum FSC sei. In einem Unternehmen wurde ähnliches angeführt, wobei als Schulung Mitarbeitermeetings von Abteilungsleitern fungieren, bei denen ebenfalls über den FSC berichtet werde. Im Interview wurde dann jedoch enthüllt, dass in den meisten Fällen dieser Punkt nicht angesprochen, dennoch die Veranstaltung in die Dokumentation über FSC Schulungen übernommen werde. Weitere Informationen für eine breitere Mitarbeiterbasis bestanden maximal im Aushang über schwarze Bretter. Damit zeigt sich ein deutliches Defizit. Darüber hinaus enthüllte sich eine weitere Schwäche, die in den konfligierenden Zielen zwischen Abteilungen zu sehen ist, so dass sich beispielsweise Umweltabteilungen im Unternehmen „unbeliebt“ machten. Dies spricht ebenfalls gegen eine vollständige Institutionalisierung des FSC. Die Wahrnehmung von Standards erfolgt vielfach noch als Fremdkörper, der die Arbeit erschwert und vermehrt, zudem höhere Kosten oder Aufwand beim Rohstoffeinkauf bedeutet. Wäre der FSC bereits ein vollständig institutionalisiertes Element, würde er als selbstverständlich wahrgenommen werden. Obwohl dieser Punkt als vernachlässigenswert angesehen werden könnte, lässt sich annehmen, dass aufgrund dieser unzureichenden internen Bedeutung keine Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens erfolgt und damit ferner Effizienzaspekte zwischen den einzelnen Abteilungen gemindert werden. Schließlich erschweren Reibungen über die Sinnhaftigkeit oder -losigkeit einer Umweltorientierung die Zusammenarbeit. An dieser Stelle soll jener Aspekt nicht weiter ausgeführt werden, da zunächst zu untersuchen bleibt, ob die Umsetzung der Standards diese Feststellungen bestätigt.

6.1.4.3 Umsetzungserfordernisse

Anhand der Interviews wurde für den FSC ermittelt, dass die Zertifizierung kaum Veränderungen notwendig werden ließ und ebenfalls über das vom Standard verlangte Maß nur selten weitere Maßnahmen ergriffen wurden, die Idee der nachhaltigen Waldwirtschaft umzusetzen. Die Konzentration erfolgte übereinstimmend mit der ausgeführten Zielsetzung auf den Erhalt des

Zertifikats, was prinzipiell einleuchtend erscheint. Nur wenige Wochen waren notwendig von der Vorbereitung an bis zur erfolgreichen Zertifizierung. Dies gilt allerdings nicht für den Forstbereich für den deutliche Umstellungen erforderlich waren, und der daher kurz mit ausgeführt werden soll. So traten im Forst Probleme bei der Waldbewirtschaftung auf, was durch Einschränkungen im Rahmen der Bodenbearbeitung und Düngung oder durch die geforderte Vermeidung invasiver Arten hervorgerufen wurde.¹⁰²⁰ Dies wurde innerhalb der Interviews deutlich und bestätigt die aufgeführten CARs für den FSC in Kapitel fünf dieser Arbeit.

„Und diese Pflanze zu bekämpfen ist äußerst schwierig. Sie mechanisch oder manuell zu bekämpfen ist kostenintensiv und sehr, sehr aufwendig. Der Einsatz von Pestiziden kommt nicht in Frage. Also haben wir Probleme, die sind besser geworden, aber nicht behoben.“ (Interview A7, Zeile 418-420)

Nennenswert war bei allen Unternehmen ein erhöhter Dokumentationsaufwand. Drei Unternehmen berichteten von Umstellungen im EDV Bereich, wofür zum Teil hohe Investitionen notwendig wurden, um die Rückverfolgbarkeit der Rohware und zertifizierter Endprodukte zu gewährleisten. Besonders zwei große Unternehmen kämpften mit den Vorgaben des FSC, der strikte Auszeichnungen auf Rechnungen etc. verlangt. Hier wird deutlich, dass der FSC gegen effiziente Prozesse im Unternehmen verlief.

„War aber sehr umständlich, weil es dann wirklich per Hand und aufgrund verschiedener Computersysteme [...] kaum zusammenzuführen waren.“ (Interview A4, Zeile 298-299)

Auf die Frage nach der weiteren internen Umsetzung des Standards z.B. durch die Verwendung zertifizierten Papiers erfolgte zumeist Erstaunen seitens des Interviewpartners, worauf teilweise ausweichende Antworten gewählt wurden. Lediglich in einem Fall wurde sehr reflektiert gehandelt – der Standard wurde im Unternehmen umgesetzt und dabei darauf geachtet, dass auch intern recyceltes oder FSC zertifiziertes Papier verwendet wurde. Die Argumentation war schlüssig und die Kenntnisse lagen entsprechend vor. So wurde beispielsweise die Vorteilhaftigkeit recycelten Papiers noch vor zertifiziertem Papier deutlich hervorgehoben. Im Falle von Büromöbeln sei der Aufwand hingegen nicht vertretbar:

¹⁰²⁰ Hierzu zählt, Fremdländer zu meiden wie z.B. die Traubenkirsche, der zudem ohne Pestizideinsatz zu begegnen ist. Daher wird häufig aufwendige mechanische Arbeit notwendig, die personal- und kostenintensiv ist.

„Es gilt das Prinzip: so wenig Papier wie möglich. Wenn aber recycelt und wenn nicht recycelt, dann FSC. Im Bereich der Büromöbel ist es aufgrund des Manpowers vernachlässigt. 3000 Schreibtische sind nichts dagegen, im Vergleich zu dem Papier, was wir benötigen. Das ist eine Kapazitätsfrage.“ (Interview A1, Zeile 145-149)

In vielen Gesprächen wurde die Inneneinrichtung der Büros rechtfertigend als vernachlässigenswert bewertet und der Aufwand stände in keiner Relation zum Nutzen. In einem Fall war es gar nicht bekannt, ob zertifiziertes Papier oder entsprechende Holzprodukte im Unternehmen verwendet würden – zudem schien es als nicht wichtig erachtet zu werden. In zwei Gesprächen wurde geäußert, dass aufgrund von Kostengründen durch höhere Preise bei zertifiziertem Papier darauf verzichtet würde.

„Nein, da wird nicht darauf geachtet. [...] Weil hier nach anderen Gesichtspunkten eingekauft wird. Kosten. Und nicht nach Umweltgesichtspunkten.“ (Interview A10, Zeile 416 und 420-421)

Die Entkopplungsthese aus Kapitel drei heranziehend, lässt sich hier eine Trennung der Formal- und Realstruktur vermuten, die darauf basiert, dass die Zertifizierung für das Unternehmen in der Außenkommunikation als wichtig und erstrebenswert erachtet wird, ohne aber intern vollständig eingegliedert zu werden. Bezugnehmend auf die Verantwortlichkeit im Unternehmen bestätigt dies, dass vor allem im Sinne einer gewissen Symbolik gehandelt wird, ohne die Positionen mit umfangreichen Mitteln zu versorgen, um die Aufgabe zu bewältigen und weiterzutragen. Ebenfalls war kaum ein Unternehmen Mitglied im FSC. In zwei Fällen davon wurde dies vom befragten Mitarbeiter als negativ bewertet, darauf hinweisend, dass die Geschäftsleitung die Kosten dafür nicht aufbringen wolle, genauso wenig wie für eine umfassende Unterrichtung aller Mitarbeiter. In den Landesforsten wurde deutlich, dass die Befragten sich selbst als kleines „Rädchen“ erachteten, die keinen Einfluss auf die Papierverwendung nehmen könnten. In einem Fall wurde der Versuch unternommen dies zu ändern. Dieser blieb jedoch erfolglos und hinterließ ein gewisses Gefühl von Hilflosigkeit beim Mitarbeiter. Auch Resignation konnte festgestellt werden.

6.1.4.4 Unternehmensreaktion

Olivers tabellarische Übersicht strategischer Handlungsmöglichkeiten auf institutionelle Prozesse thematisiert die Entscheidungsfreiheit von Unternehmen. Mit Reflexion über mögliche Konsequenzen können diese eine Bandbreite an Verhaltensweisen umsetzen, die von der

Einwilligung bis hin zum offenen Widerstand reichen.¹⁰²¹ Studien hierzu beziehen sich vor allem auf die Einwilligung, die eben mit Legitimität belohnt und damit zur Sicherung der Unternehmensexistenz herangezogen werden kann. Im Großteil der Interviews wurde offenbar, dass eine bewusste Einhaltung der Anforderungen erfolgte. Dies war nicht nur bei den Zertifizierungsorganisationen, sondern auch beim Forst und den Unternehmen zutreffend. Hierfür wurden selbst Schwierigkeiten überwunden und als notwendig für den Erhalt des Zertifikats akzeptiert.

„Am Anfang war es sehr aufwendig. Das hat sich dann immer weiter vereinfacht.“ (Interview A4, Zeile 398-399)

Erhöhter Aufwand und selbst finanzielle Belastungen in einem von den Befragten als nicht unerheblich bewerteten Umfang wurden akzeptiert, um das Zertifikat für die Organisation zu sichern.¹⁰²²

„It is a big thing. I said before that the certification costs are very low and that is true, but the implementation costs are high, for us.“ (Interview A11, Zeile 270-271)

Speziell in solchen Fällen ließ sich eine gewisse Rationalisierungstendenz feststellen, den Aufwand zu rechtfertigen. Bei einem frühen Adopter (die Zertifizierung erfolgte als einziges Unternehmen noch vor der Jahrtausendwende) konnte das Einwilligen attestiert werden, wobei über das verlangte Maß hinaus wie bereits erwähnt recyceltes/ zertifiziertes Papier intern verwendet wurde und zudem eine Mitgliedschaft beim FSC bestand. Der PEFC wurde abgelehnt. Die Situation des Unternehmens lässt sich als durch die Öffentlichkeit und Medien besonders beobachtet beschreiben, zudem bestehen enge Netzwerkkontakte zu NROs. Hier lassen sich Aspekte der Legitimität und Ressourcensicherung erkennen, bei denen vor allem der Schutz vor NRO Angriffen im Vordergrund steht. Darüber hinaus existiert eine Überzeugungshaltung, die von der Geschäftsleitung top down weitergetragen wird. Gleichzeitig ließ sich bei diesem Unternehmen ermitteln, dass ebenfalls Lenkungsversuche bestanden, den Standard im organisationalen Feld weiter voran zu treiben. Allerdings trat bei dieser Zuordnung eine Schwierigkeit auf. Während Kooptieren in diesem Fall zu kurz greifen würde, zeigt sich ebenfalls eine Divergenz bei der Strategie der Manipulation. Folgende Situation konnte identifiziert werden: die entsprechende Organisation stellte sich dem institutionellen Druck, indem die Übernahme des FSC erfolgte. Sie willigte in die Forderungen ein, setzte sie ebenfalls in der internen Struktur um und bemühte sich

¹⁰²¹ Vgl. Oliver 1991.

¹⁰²² Trotz der Zusage von Anonymität sprachen sich die Befragten gegen eine Offenlegung der Beträge aus, weshalb diese nicht weiter präzisiert werden.

darüber hinaus, den FSC weiter voran zu treiben, ohne allerdings verändernd auf den Standard selbst zu wirken. Das Ziel scheint eher die Unterstützung seiner Diffusion, als die Kontrolle bestimmter Prozesse gewesen zu sein – mit der Absicht, die gewonnene Legitimität, den Zufluss von zertifizierter Rohware und einen Schutz vor NRO Angriffen zu bilden, letztlich also die Verbesserung der eigenen Position zu erreichen. Daher greifen die Strategien von Oliver in diesem Fall zu kurz. Sie berücksichtigen nicht die Einwilligung mit gleichzeitiger aktiver Förderung der Diffusion eines institutionalisierten Elementes im Sinne unterstützender, unternehmerischer Akteure. Daher wäre es sinnvoll eine Erweiterung zu integrieren, die im Sinne der Einwilligung die aktivere Interessensverfolgung betont, das Element nicht nur selbst umsetzen zu wollen, sondern zu fördern. Dies kann auf ganz eigenen Interessen beruhen, indem beispielsweise die Weitergabe innerhalb der CoC eine breitere Basis potentieller Lieferanten schafft, mit einem umfassenderem Angebot und höheren Mengen lieferbarer Materialien. Der Begriff des „institutional agents“ ersetzt die Erweiterung des Modells nicht und wird im zweiten Untersuchungsabschnitt aufgegriffen.

Zertifizierer und der Forstbereich offenbaren überwiegend den Versuch, den PEFC zu „enttarnen“ und somit scheinbar eine Stärkung des FSC zu bewerkstelligen.

Deutlich wurde der Einfluss der Unternehmensleitung auf die innerhalb der Organisation vorzufindende Grundhaltung gegenüber dem Standard und der dahinter stehenden Leitidee. Selbst motivierte Mitarbeiter ergaben sich den Kostenaspekten des Unternehmens. Anhand dieser Ausführungen und in Bezugnahme auf den NSI kann die Einwilligung auf den Legitimitätsaspekt zurückgeführt werden. Die Einhaltung verschiedener Forderungen präsentiert sich in der Implementierung zahlreicher Standards, die sich überschneiden und letztlich das gleiche Ziel verfolgen. Während die Interpretation herangeführt werden könnte, dass sich Unternehmen einfach nur besonders engagieren, legen die bereits aufgeführten Punkte nahe, dass lediglich eine halbherzige Übernahme erfolgt, die zum Erhalt des Zertifikats beiträgt und so kostengünstig wie möglich zu geschehen hat. Auch die Begründung, dass zu wenig Rohware von einem Standard bestehe und daher Ausweichmöglichkeiten existieren müssten, ist skeptisch zu betrachten. In einem Interview wurde die Nachfrage von Kundenseite nach den Unterschieden zwischen FSC und PEFC als lästig bewertet, was zur Implementierung beider Standards im Jahr 2007 führte und im nachfolgenden Zitat deutlich wird. Das Unternehmen fügte sich den Anfragen, ohne Position für einen Standard zu beziehen, um so u.a. keine Erklärungen für die Entscheidung für einen Standard geben zu müssen.

„Nein, der Druck war nicht so groß. Der war zwar irgendwo da, aber wir haben dann gesagt, dass wir doch nicht jedes Mal solche Diskussionen führen können und wir machen das jetzt einfach. Wir haben jetzt verschiedene Papiersorten und die liefern wir mit dem FSC Zertifikat und dann PEFC Zertifikat. Das schreiben wir dann in den Artikel rein, in die Rechnung usw. und da wird gar nicht diskutiert, das ist eben so.“ (Interview A6, Zeile 184-188)

Mit der Übernahme sowohl des FSC als auch des PEFC werden verschiedene Ansprüche erfüllt, ohne Gefahr zu laufen, sich offensichtlich gegen eine Position zu wenden. Resümierend lässt sich mit Bezugnahme auf die vorherigen Ausführungen sowie den Kapiteln zuvor schlussfolgern, dass das Befolgen als bewusstes Einhalten institutionalisierter Elemente oder in Form der Imitation erfolgreicher Modelle geschah. Habitualisierung im Sinne der selbstverständlichen Übernahme konnte nicht beobachtet werden. Obwohl dies u.a. als Kompromisshandlung interpretiert werden könnte, nämlich im Sinne des Ausgleiches verschiedener Erwartungshaltungen, ist dem entgegen zu setzen, dass keine konfligierende Zielsetzung zwischen FSC und PEFC besteht und somit keine Zwischenlösung erfolgte.

Allerdings versuchten drei Unternehmen in Verhandlungen mit dem FSC festgesetzte Regeln zu umgehen. Dies ereignete sich im Forstbereich, wo Vorgaben des Standards Verkehrsicherungsmaßnahmen behindert hätten. Bei einem großen Unternehmen erlaubte der FSC ebenfalls die Abweichung vom Standard, was von dem Befragten damit begründet wurde, dass das Unternehmen ein großer Kunde und nur deswegen ein solches Entgegenkommen gewährt worden sei.

Deutlich wurde ebenso die Vermeidungsstrategie, die in Form von Verheimlichung, Entkoppelung und Flucht zu Tage treten kann. Auf Vermeidungsversuche deuteten nicht vertraglich festgesetzte Absprachen zwischen Zertifizierungsorganisationen und zu zertifizierenden Unternehmen hin, bei denen der Zertifizierer im Falle eines Verstoßes gegen die Standardforderungen von Sanktionierungsmaßnahmen absehen würde. Dies wird durch den nachfolgenden Gesprächsausschnitt veranschaulicht.

Interviewer: „Inwiefern ist er denn lösbar gewesen?“

Befragter: „Wir haben uns mit dem Zertifizierer geeinigt, dass wir das nicht machen müssen.“

Interviewer: „Also, war das eine inoffizielle Absprache?“

Befragter: „Ja.“ (Interview A12, Zeile 229-236)

Im Rahmen der Entkopplung werden die formale und interne Struktur voneinander gelöst, wodurch Legitimität generiert werden kann, ohne Veränderungen interner Strukturen notwendig werden zu lassen. Die Aufdeckung dieser Diskrepanz wird zu vermeiden gesucht. Bereits bei den Schulungen konnte beobachtet werden, dass breit interpretiert wurde, um mit wenig Aufwand die Forderungen zu erfüllen. Ein weiteres Beispiel verdeutlicht dies:

„Wie soll ich das denn kontrollieren? [...] Das ist unmöglich. [...] Ok, den Standard die Kontrolle kann ich erfüllen, wenn ich morgens relativ früh aufstehe und hier einmal im Kreis um meine Wohnung jogge.“ (Interview A12, Zeile 422-424)

Bereits der geringe Anteil an zertifizierten Produkten spricht für eine solche Tendenz, während der Besitz des Zertifikats in den Vordergrund gestellt wird.

„Wenn man in die Betriebe geht, dann erfährt man, dass die manchmal zwischen null und einem Prozent dessen, was die machen als FSC machen. Der Rest ist konventionell.“ (Interview A19, Zeile 245-247)

Hierbei wurde auf Nachfrage von den Interviewten erneut die geringe Menge an zertifizierter Rohware oder die zukünftige Bestrebung angeführt, den Anteil langfristig zu erhöhen. Allerdings lässt sich mutmaßen, dass dies nur eine oberflächliche Begründung darstellt, was durch die bisherigen Ausführungen untermauert werden kann. Es existiert zwar wenig zertifizierter Rohstoff und daher weisen einige Unternehmen das Logo wie zuvor erläutert nicht aus, doch deuten mehrere bereits erwähnte Punkte auf Entkopplung hin: das bereits genannte Unternehmen, welches lediglich über das Zertifikat verfügte, ohne zertifizierte Produkte zu produzieren, oder die Ausführungen, dass über die Dokumentation und die EDV Umstellung hinaus, zur Sicherung der Rückverfolgbarkeit und Auszeichnung des FSC Logos, keine weiteren Veränderungen vorgenommen wurden. Für repräsentative Zwecke der Außenkommunikation wurde das Zertifikat genutzt, die Unternehmensverantwortung endete jedoch bei der Umsetzung im eigenen Betrieb. Entkopplung wird also in den Fällen gewählt, in denen externe Anforderungen und Vorgaben als nicht mit den institutionalisierten Strukturen der Organisation kompatibel bewertet werden. So zeigen sich bestehende ökonomische Sachzwänge als stark verfestigt.

„Sobald das finanzielle Auswirkungen hat, wird das hier heutzutage schon deutlich schwieriger. Die Zertifizierungsgebühren oder entsprechende Abgaben sind nie ein Problem, auch nie ein Diskussionspunkt. Würde ich jetzt aber bestimmte Veränderungen in systemtechnischer Hinsicht fordern oder vielleicht auch für Schulungen [...] Da

weiß ich dann nicht, ob das nicht zu Diskussionen führen würde.“ (Interview A4, Zeile 480-484)

Darüber hinaus verdichteten sich nicht reflektierte, nicht begründbare Kriterien, woran aufgedeckt werden kann, dass die einzelnen Akteure eine bedeutende Stellung einnehmen und deren Beharrungseffekt eine vollständige Institutionalisierung vermeidet. Gleichzeitig müssen die Akteure über die Macht verfügen, eine Entkopplung durchzuführen. Solch eine Diskrepanz stellt die ausführenden Mitarbeiter jedoch vor Herausforderungen. Schließlich wird von diesen gefordert, die Abweichung nicht offen zu legen, sondern zu tolerieren, ohne an der eigenen Aufgabe zu zweifeln. Diesen Widerspruch gilt es zu akzeptieren, eventuell erst gar nicht zu hinterfragen.¹⁰²³ Nur in wenigen Fällen haben die Akteure die extern induzierten Erwartungen mit ihren eigenen Werten verbunden. Eine Schließung der Entkopplung konnte nicht festgestellt werden, wie es nach Scott anzunehmen wäre.¹⁰²⁴ Obwohl der Begriff der Langfristigkeit nicht spezifiziert wird, kann rein betriebswirtschaftlich gesehen ein strategischer Zeitraum zugrunde gelegt werden, den einige Unternehmen bereits überschritten hatten.

In den Gesprächen wurde ebenfalls eine bestimmte Sprache offenbar, die zumindest oberflächlich Kenntnisse über den entsprechenden Standard vermittelte. Erst auf Nachfrage mit detaillierteren Fragen zum FSC bröckelte das Konstrukt, wobei vor allem die PR und Marketingabteilungen ihre Linie kaum verließen. Auffallend werden Marketingmaßnahmen bevorzugt, statt interner Umsetzungen. Auch abseits der vorliegenden Untersuchung lassen sich dafür Beispiele anführen, wie vom Unternehmen Nike, welches nach einer NRO Kampagne wegen schlechter Arbeitsbedingungen als Reaktion die Werbekostenaufwendungen drastisch erhöhte. Dies lässt eine Legitimationsfassade unterstellen auf die Hiß in ihrer Dissertation verweist, indem beispielsweise das Monitoring durch Töchterfirmen durchgeführt wird, die nicht als solche bekannt gegeben sind.¹⁰²⁵ Weitere Möglichkeiten bestehen durch die Einstellung spezialisierter Mitarbeiter und daraus resultierendem Vertrauen in das Unternehmen, wodurch sich externe und interne Kontrollen reduzieren lassen.¹⁰²⁶ Zudem neigen Stakeholder wie Mitarbeiter oder Regierungsstellen dazu, kommunizierte Praktiken im Rahmen von Werbemaßnahmen oder ähnlichem nicht weiter zu hinterfragen. Stattdessen wird darauf vertraut, dass diese Praktiken sinnvoll umgesetzt wurden. Obwohl somit in den meisten Fällen alle Standardvorgaben einge-

¹⁰²³ Vgl. Fritz 2006, S. 145.

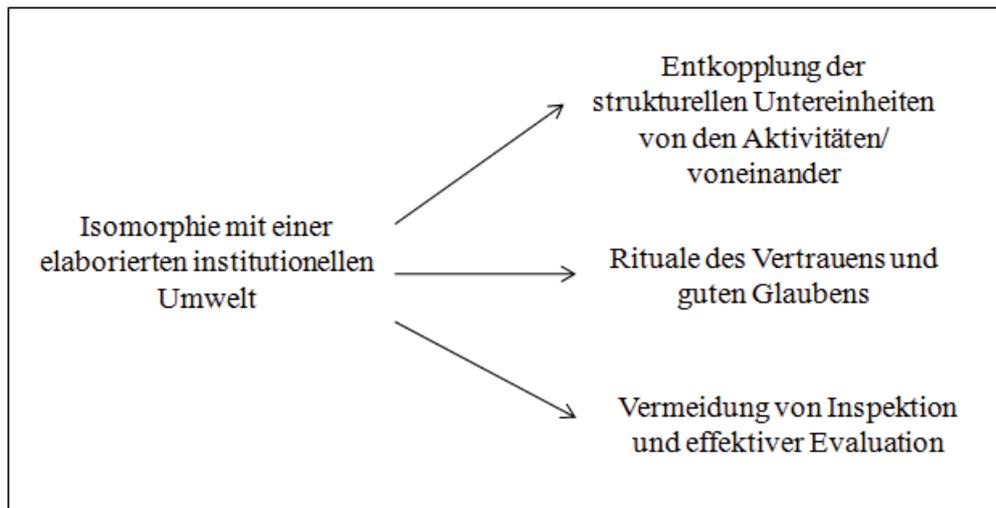
¹⁰²⁴ Vgl. Scott 2001.

¹⁰²⁵ Vgl. Hiß 2006, S. 169.

¹⁰²⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 31.

halten wurden, zeigt sich die Loslösung von der zugrunde liegenden Idee, die mit der Kommunikation eines „verantwortlichen Unternehmensverhaltens“ nicht korreliert. Nicht die Fortschritte zählen, sondern das Zeichen an sich, woraus sich eine symbolische Aufnahme ableiten lässt. Ergänzend zu den Ausführungen des Kapitels drei soll die nachfolgende Abbildung an dieser Stelle resümierend die Zusammenhänge aufzeigen, die sich auch in den Interviews widerspiegeln.

Abbildung 52: Entkopplungstheorie



Quelle: Meyer/Rowan 1977, S. 360, eigene Übersetzung

Ein weiteres Argument für die Entkopplungsthese lässt sich anhand der internen Konflikte zwischen den Abteilungen ablesen, wie zwischen der Umweltabteilung und dem Einkauf, der kostenorientiert agieren muss. Hier scheint es an deutlichen Direktiven der Unternehmensleitung zu fehlen, die eine Zusammenarbeit vereinfachen würden.

In nur wenigen Gesprächen offenbarte sich offener Widerstand gegen den FSC. Lediglich in einem Forst formulierte der Verantwortliche, dass die Entscheidung für den FSC von den Vorgesetzten vorgegeben worden sei und trotz Umsetzung nicht seine Unterstützung erhalte.

„[...] weil wir jetzt ins Mittelalter zurück gefunden haben. Mit Handarbeit und schwerer körperlicher Arbeit, die man so eigentlich nicht verantworten kann. Wo wir wieder an die Arbeit müssen.“ (Interview A14, Zeile 57-59)

Der Offenlegung dieser Einstellung wurde jedoch mit Unbehagen entgegen gesehen und höchster Wert auf die Anonymität des Gespräches gelegt. Daher bleibt zu überlegen, inwiefern von einem offenen Widerstand gesprochen werden kann. Die Zahl der zertifizierten Organisationen unter den Untersuchungsobjekten verdeutlicht, dass eine vollständige Ablehnung von Umwelt-

und Sozialstandards nicht auftrat. Allerdings ignorierte das PEFC orientierte Unternehmen die Einstellung der NROs. Da es aber diesbezüglich keinen Druck erhielt, sondern seine Kunden am PEFC interessiert waren, ergaben sich bisher keine weiteren Konsequenzen. Kritik am FSC wurde formuliert, was besonders die Neueinführung des „controlled wood“ betraf. Dennoch übernahmen die Unternehmen den Standard und führten ihn fort.

6.1.5 Kontrolle und Sicherung

Im letzten Schritt gilt es einen Abgleich zwischen den Erwartungen und den eingetroffenen Effekten vorzunehmen.

Vor allem der Reputations- und Imageeffekt wurden beobachtet, aber auch das Risikomanagement lässt sich in den Interviews deutlich erkennen. Das Resümee bleibt allerdings weiterhin nüchtern, was sich insbesondere im Forstbereich niederschlägt.

„Zurzeit bröckelt das auch wieder ein bisschen, es geht auch insgesamt wieder rückwärts mit dem Gedanken der naturgemäßen Waldwirtschaft in Deutschland. Es kommen wieder mehr ökonomische Zwänge auf. Alle verschlanken sich zum geht nicht mehr und es hält wieder eine größere Mechanisierung Einzug.“ (Interview A17, Zeile 317-321)

Der Aspekt der Kundengewinnung bzw. -bindung lässt sich anhand der Interviews nicht auf den Endkunden, stattdessen auf die Wertschöpfungskette beziehen.

„Wenn man aber mit Vertretern von Verbraucherinitiativen und entsprechenden Institutionen spricht, dann sagen die ganz klar, dass die Verbraucher, die man mit einem Label erreichen kann, im einstelligen Prozentbereich liegen. [...] Letztlich ist das für die Unternehmen eine Art Versicherungspolice. Der FSC garantiert ihnen peace of mind und auch den sehr exponierten Unternehmen – gerade auch die im Tropenholzhandel, der Baumarktsektor, der nicht umsonst als erster darauf eingestiegen ist ... mit Gartenmöbel viel zu tun hat – für den ist es einfach wichtig was zu haben. Ein Instrument, was ihm z.B. Proteste, die vor seiner eigenen Haustür stattfinden, vom Leibe hält. Zertifizierung ist genau das, was die brauchen.“ (Interview A17, Zeile 530-539)

Nur selten konnte beim FSC ein Preispremium erreicht werden, wobei diese Frage schwer zu eruieren war, da die Befragten vielfach ausweichend reagierten. Innerhalb der CoC wird angege-

ben, dass einige Unternehmen zum Teil höhere Preise an die Zulieferer bezahlen, aber selbst keine erhalten. Dies sei zudem ein Nachteil des Standards, was die Umsetzung und Akzeptanz vermindere. Einige Befragte verwiesen darauf, dass speziell die hochpreisigeren Produkte als FSC zertifiziert verkauft werden. Die Gesprächspartner gingen jedoch davon aus, Marktanteile hinzugewonnen zu haben.

„Yes. We can see that sometimes we win market shares. If we can have a company saying: we switch to you, because you can offer us FSC certified products, than we are making money but we are not getting a higher price.“ (Interview A11, Zeile 246-248)

Gleichzeitig ist dabei mitunter eine Veränderung der Einstellung der verantwortlichen Personen im Verlauf der Arbeit mit dem jeweiligen Standard zu erkennen. Hier kann ein gewisses Rollenverständnis zugrunde gelegt werden, wonach eine Identifikation mit den Unternehmenszielen zu erfolgen scheint. Es lässt sich daher annehmen, dass durch die Arbeit, Vertretung der Thematik im Unternehmen und Schulungen die entsprechenden verbesserten Einstellungen resultieren. Dies entspricht einem professionellen Verständnis der eigenen Rolle, wie sie Meyer und Rowan erläutern,¹⁰²⁷ und ist Grundlage für eine erfolgreiche Entkopplung der Arbeitsprozesse von der formalen Struktur.

„Also, es hat sich sicherlich erfüllt, dass wir zertifiziertes Papier verkaufen können, dass wir diese Zertifikate haben, dass wir entsprechendes Umwelt-Marketing fördern können. Für mich persönlich hat sich auch erfüllt, dass sich schon eine Bewusstseins-erweiterung hier am Standort ergeben hat.“ (Interview A4, Zeile 683-686)

Während vieler Interviews trat deutlich hervor, dass die Befragten sich sehr vorsichtig äußerten. Bei einem Zertifizierer war die Entscheidung für den FSC eine heikle Thematik, die er nicht beantworten wollte. In den Interviews ließ sich mehrmalig eine Enttäuschung über die Effekte der Zertifizierung feststellen. So ergab sich beispielsweise die nachfolgende Antwort auf die Frage, ob positive Effekte beobachtet werden konnten:

„Nein. Das ‚Nein‘ kam vielleicht ein bisschen schnell. Aber es ist tatsächlich so, dass wir uns am Anfang von diesen Zertifizierungen mehr versprochen haben, also z.B. auch mehr Kundenakzeptanz versprochen haben.“ (Interview A9, Zeile 116-118)

¹⁰²⁷ Vgl. Meyer/Rowan 1977.

Erst im weiteren Gespräch wurde darauf hingewiesen, dass es einen kleinen Einfluss auf ein besseres Unternehmensimage hatte und auch eine positive „Philosophie“ bei den Mitarbeitern aufgebaut wurde.

6.2 MSC

Im Rahmen des MSC konnten 19 Interviews geführt werden, die wie beim FSC ebenfalls die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken vermögen.¹⁰²⁸ Allerdings ist hier die Kategorisierung noch zu spezifizieren, da die einzelnen Akteure innerhalb der entsprechenden Standards grob zusammengefasst wurden, im Einzelnen aber voneinander abweichen. So sind für den MSC vier Gespräche mit Produzenten bzw. Verbänden zu nennen, womit bei diesem Standard Fischereien und Fischereiverbände gemeint sind. Darüber hinaus wurden sieben Unternehmensvertreter innerhalb der CoC interviewt, wovon sechs Unternehmen nach dem MSC zertifiziert sind, eins MSC Produkte handelt.¹⁰²⁹ Die Befragung eines nicht zertifizierten Unternehmens war nicht möglich, da kein Gesprächspartner zur Verfügung stand. Aufgrund der nahezu konkurrenzlosen Situation des MSC im Wildfischbereich konnte auch kein nach einem anderen Standard zertifiziertes Unternehmen gewonnen werden. Als weiterer Gesprächspartner wurde ein Zertifizierer herangezogen sowie zwei NROs und der MSC als standardsetzende Organisation selbst, aber auch der FoS, der derzeit in Deutschland Fuß zu fassen versucht. Der wissenschaftliche Blickwinkel wurde durch drei Interviews berücksichtigt. Diese Abweichungen innerhalb der Anzahl der Interviews z.B. gegenüber dem FSC ergibt sich durch die einzigartige Problematik jedes einzelnen Standards. Der MSC ist sehr komplex und forderte wissenschaftliche Erklärungen, um Wirkungen und Aussagen der Beteiligten besser bewerten zu können.

6.2.1 Problemphase

Der Zusammenbruch verschiedener Fischbestände und die Zerstörung des Meeresbodens durch bestimmte Fischfangmethoden führten dazu, dass an der Vorgabe des FSC orientiert über ein System zur nachhaltigen Fischwirtschaft nachgedacht wurde.¹⁰³⁰ Durch den Zusammenschluss des multinationalen Unternehmens Unilever und der großen NRO WWF wurde der Grundstein für den MSC gelegt, woraufhin einige Jahre später die Unabhängigkeit von beiden Organisationen erreicht wurde. Ein deutlicher Unterschied zum FSC zeigt sich demnach darin, dass das In-

¹⁰²⁸ Der Bereich der Gastronomiebetriebe wurde nicht berücksichtigt.

¹⁰²⁹ Ein Produktkettenzertifikat benötigen die Unternehmen in der Lieferkette, die MSC zertifizierten Fisch in Besitz nehmen, wobei die Kette mit der Endverpackung für den Endkonsumenten endet, was im Falle von Restaurants oder Fischtheken erst dort erreicht wird. Im Falle vorverpackter Erzeugnisse endet die Kette somit bereits beim verarbeitenden Unternehmen. Vgl. MSC, www.msc.org.de, Stand 20.07.2009.

¹⁰³⁰ Vgl. May et al. 2003, S. 15.

volvieren einer bekannten NRO mit erhöhter Intensität und Verbindlichkeit vorgesehen wurde. Die Kooperationsbereitschaft des WWF führte zur Wahl dieser NRO, während beispielsweise Greenpeace mit einem zu hohen Gefährdungspotential bewertet wurde.¹⁰³¹ Gleichsam wurden ebenso beim MSC das Engagement von NROs und der Wissenschaft genutzt, um auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhend einen als legitim bewerteten Standard zu entwickeln. Dies erforderte einige spezielle Problemlösungen, bedingt durch z.B. die Frage nach Eigentumsrechten auf offener See oder der beweglichen Ressource Fisch. Zwar orientierte sich der MSC am Beispiel des FSC, versuchte dabei indessen einige als Schwachpunkte bewertete Punkte zu modifizieren, wodurch die unterschiedliche Struktur zwischen beiden Organisationen resultierte. So sollte der MSC schnellere Abstimmungsprozesse und weniger Starrheit beinhalten, weshalb die Kammerstruktur des FSC nicht imitiert wurde.¹⁰³² Ebenfalls grundlegend unterschiedlich ist die Partizipation der Wirtschaft in Form des multinationalen Unternehmens Unilever, was zu Spekulationen über die Neutralität des Standards führte. Mit Gründung des MSC im Jahre 1997 und der Konkretisierung des Standards 1999 begann nach anfänglichen Schwierigkeiten ein recht rascher Aufstieg, der in Kapitel fünf ausführlich dargestellt ist. Obwohl in Deutschland (verglichen mit Japan oder der iberischen Halbinsel) relativ wenig Fisch konsumiert wird und es vor der Einführung der 200-Meilen-Zone früher als Fischereination höhere Relevanz aufwies, zeichnet es sich noch immer als wichtiger Standort für die Fischproduktion und als bedeutender Markt für den MSC aus.¹⁰³³

Die Analyse der geführten Gespräche offenbart Parallelen zum FSC. NROs und Wissenschaft waren wesentlich für die Initiierung und Entwicklung des Standards, bei denen ökologische und soziale Verbesserungen als Zielvorgaben anzusehen waren. Die Partizipation des WWF bedeutete durch die direkte Beteiligung und einer strategisch orientierten Partnerschaft mit einem führenden Industrieunternehmen für die NRO auch ein Risiko einzugehen, beispielsweise im Sinne eines Reputations- und Glaubwürdigkeitsverlustes. Darüber hinaus agierte der WWF als Treiber für die Verbreitung des Standards.

„Wir sind an das Thema praktisch heran geführt worden über den WWF.“ (Interview B2, Zeile 47)

¹⁰³¹ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138; Weir 2000, S. 120.

¹⁰³² Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 139-144.

¹⁰³³ Vgl. MSC, Global Markets, <http://www.msc.org/business-support/global-markets>, Stand 17.04.2010.

Obwohl dies auch als Unterstützungsleistung der NRO angesehen werden könnte, enthüllte sich, dass die Kontaktaufnahme seitens des WWF zumindest teilweise als Druckausübung wahrgenommen wurde. Die durch Skandale sensibilisierten Unternehmen reagierten nahezu „gewarnt“. Dies lässt sich dadurch belegen, dass eine im Jahr 2007 von Greenpeace durchgeführte Kampagne enormen Druck auf die CoC bewirkte. Dabei wurde im Rahmen einer Fragebogenaktion bei Handelshäusern nach den geführten Fischarten gefragt und wie die Unternehmen sich selbst respektive ihre Nachhaltigkeitsbemühungen im Fischereimanagement einschätzten. Aufgrund von Sanktionsbefürchtungen führte dies zu einem vermehrten, als „hektisch“ bezeichneten Umschwung innerhalb der Branche mit zunehmender Nachfrage nach dem MSC Zertifikat. Von einem Interviewpartner wurde dies als nachteilig eingestuft, da lediglich eine Reaktion basierend auf Angst, jedoch nicht durch persönliche Überzeugung zugrunde liege. Verstärkend wirkten Konkurrenzaspekte, da kein Unternehmen schlechter als seine Mitbewerber abschneiden wollte.

„Ja, das hat sicherlich auch dazu beigetragen, dass Greenpeace da am meisten Druck aufgebaut hat. Nicht zuletzt deshalb, weil sie auch dieses Handelsranking rausgebracht haben.“ (Interview B17, Zeile 44-45)

„Wenn wir uns daran erinnern, was Greenpeace gemacht hat in 2007. Die haben eine Kampagne gestartet, ganz gezielt gegen den Retail Sektor, sprich hard discount, private label [...] wie sie alle heißen. Sie haben Fragebögen verschickt. Diese Fragebögen, mal ganz einfach umschrieben, hatten zum Inhalt: welche Fischarten führen diese Unternehmen im Sortiment und wie schätzen die Unternehmen selbst die Nachhaltigkeit des Fischereimanagements ein. [...] Da können Sie sich ja aber vorstellen, was da passiert ist. Das hat also innerhalb der Branche zu einer großen Überraschung geführt. Die fingen alle an zu wackeln und hatten Angst, dass Greenpeace irgendwelche Initiativen fährt.“ (Interview B16, Zeile 608-616)

Im Gegensatz zu der vorherigen Analyse wurde beim MSC von sechs Unternehmen sowie drei Produzenten deutlich die Gefährdung der Rohware als Auslöser benannt. Damit wird das wissenschaftlich-technische Umfeld angeschnitten. Stärker fließt darin noch der marktliche Effekt mit ein, nach dem der Schutz der Ressource weniger der Einhaltung unternehmerischer Verantwortung entspricht, sondern zur Arbeitsplatzsicherung dienen sollte.

„Wir haben gesehen, was von der Rohwareseite auf uns zukam. Das war eine Bedrohung und dementsprechend sind wir dann zu dem Thema gekommen. Und nicht deshalb, weil wir nett zu der Umwelt sein wollten.“ (Interview B4, Zeile 68-70)

Hier präsentiert sich der Handel ebenfalls als Treiber und machtvoll, der Endkonsument von geringer Bedeutung. Aber auch die Machtposition des Unternehmens Unilever, als bedeutender Akteur und Abnehmer in der Branche, und der bekannten und legitimierten NRO WWF legte bereits erfolgsversprechende Grundsteine für die Verbreitung der Idee. Unilever kündigte z.B. an, bis zum Jahr 2006 nur noch zertifizierte Ware einzukaufen, was allerdings Angaben nach aufgrund der fehlenden Verfügbarkeit der Rohware scheiterte.

„Zuerst einmal waren Unilever und der WWF jeder auf seinem Feld sozusagen Marktführer. Mit anderen Worten: Wenn Unilever sagt, dass der Konsumententrend langfristig in eine bestimmte Richtung geht, dann hört man schon zu. Außerdem ist Unilever ein großer Käufer von Rohmaterial, der dann auch kommuniziert, dass sie niemanden zwingen, aber wer langfristig mit ihnen arbeiten will, der wird wohl mitgehen müssen.“ (Interview B4, Zeile 229-233)

Die fehlende Verfügbarkeit einer entsprechenden Menge und Variation an Rohware führt ähnlich wie beim FSC dazu, dass Unternehmen nicht alle Produkte als zertifiziert ausloben.

Als interessanter Aspekt gesellt sich in diesem Fall hinzu, dass der MSC von der Orientierung zu Bio-Produkten profitieren kann, obwohl er keine diesbezüglichen Ansatzpunkte aufweist. Aufgrund fehlender Überwachungsmöglichkeiten im Wildfischbereich ist dies nicht möglich und gilt nur für kontrollierbare Aquakulturen. Dennoch scheint der Verbraucher das MSC Siegel stark mit „Bio“ zu verknüpfen, weshalb dies eine Kaufentscheidung begünstigen kann.

„Völlig richtig. Wobei der MSC ganz eindeutig auf dieser Öko-Welle einfach mit schwimmt. Und das ist nicht schlecht, wenn man den Verbraucher beteiligen will. Das ist natürlich eine andere Motivation als das, was Sie richtig gesagt haben, als die Motivation, die der Handel hat, die wollen, dass die Ressourcen, mit denen sie viel Geld verdienen, die nächsten Jahre erhalten bleiben.“ (Interview B1, Zeile 127-131)

Unter anderem aus diesem Grund ist in den Interviews der Konsument als relevanter eingestuft worden, als es noch beim FSC in den Gesprächen deutlich wurde. Obwohl seine Bedeutung dennoch als gering bewertet wurde, zeigt sich die Signalwirkung des MSC, um ein nachhaltiges

Verhalten glaubwürdig zu kommunizieren. Beim MSC wurde zudem deutlich, dass die Fischwirtschaft als „Ausbeuter der Meere“ gerügt wird und diesem schlechten Ruf durch ein unabhängiges Siegel zu begegnen versucht.

„Würde ein Unternehmen kommunizieren, dass dort alles nachhaltig erfolgt, dann würde die Öffentlichkeit das nicht unbedingt glauben. Was wir brauchten, war also eine unabhängige Begutachtung. Ein Siegel, dass das in der Tat der Fall ist.“ (Interview B4, Zeile 276-279)

„Ein Fischer ist ein Idiot und der raubt die Weltmeere aus. [...] Ob der Weg richtig ist oder nicht, wir machen das jetzt einfach mal und das war vor 18 Monaten. Wir nehmen das Geld in die Hand, weil wir einfach keine andere Chance mehr gesehen haben.“ (Interview B2, Zeile 153-156)

Diese Notwendigkeit über weitere Maßnahmen als die Gesetzesinhaltung Legitimität im soziokulturellen Feld generieren zu müssen, wurde vor allem von Fischern und Fischereiverbänden deutlich kritisiert und diese Kritik offen kommuniziert. Zahlreiche Regulierungen, besonders auf EU Ebene, wurden als bereits hohe Anforderungen beklagt und seien, beispielsweise die Kombination der Seetage und Maschenweite, teilweise widersinnig. Statt der Zertifizierung wird eine Gesetzesänderung befürwortet.

„Der Deutsche Fischereiverband sagt, dass wenn wir eine Quote bekommen aus Brüssel, mit gewissen technischen Fortschritten, mit Seetagen und allem was damit zusammenhängt, dann ist es eine legale Fischerei. Und dann brauche ich mir meine legale Fischerei nicht noch über ein MSC Siegel zertifizieren lassen und dafür einen Haufen Kohle ausgeben. [...] Das ist ja alles richtig, was der Deutsche Fischereiverband sagt. Aber das hilft mir nicht.“ (Interview B2, Zeile 323-334)

So wurden der Widerstand seitens der Verbände und der innere Konflikt von Fischern mit diesem Vorgehen sichtbar.

6.2.2 Zielformulierung

Ähnlich dem FSC unterstützen NROs und Wissenschaft im Rahmen ihrer Zielsetzung den Schutz der Meereslebewesen und des Lebensraumes Meer. Die eingesetzten Fischfangmethoden müssen bestandserhaltend sein und dürfen die Reproduktionsfähigkeit der Fischzielarten nicht

herabsetzen, zudem müssen Beifänge minimiert werden. Soziale Ziele werden allerdings durch den Standard nicht abgedeckt, was beispielsweise die Lebenssituation der Fischer einbeziehen würde.¹⁰³⁴

Bei Betrachtung der weiteren Organisationen fällt ein deutlicher Unterschied zum FSC auf. Wie zuvor erwähnt, wird der MSC unter Fischern und Fischereiverbänden debattiert. Obwohl diese in den gesetzlichen Maßnahmen selbst Schwächen identifizieren, wünschen sie eine Korrektur dieser Missstände, statt ihr schlechtes Image über ein zusätzliches Zertifikat verbessern zu müssen. Allerdings scheint aufgrund der bestehenden Situation die Notwendigkeit der Zertifizierung gegeben, um der negativen Reputation entgegen zu wirken, was als Ziel von den Fischern deutlich formuliert wurde. Die Selbstwahrnehmung der interviewten Fischer entspricht hingegen nicht der externen Beurteilung. Die häufig seit mehreren Generationen in diesem Bereich tätigen Akteure bewerten sich selbst ohne Zertifikat bereits als nachhaltig fischend. Übereinstimmend mit den genannten Auslösern wurde mehrfach das Ziel formuliert die Weltmeere schützen zu wollen, um langfristig die Rohware und den eigenen Arbeitsplatz zu sichern. Dies wurde auch von den restlichen Organisationen angeführt. In zwei Fällen war es das Ziel der Fischer mit dem MSC zudem Qualität zu signalisieren, was jedoch erklärungsbedürftig scheint. Das MSC Zertifikat stellt kein Zeichen für eine bessere Fischqualität dar, denn die Ressource wird nicht in Bezug auf dieses Kriterium geprüft, sondern lediglich auf ein gutes Fischereimanagement. Daher ist die Frage wie Qualität definiert wird. In diesem Fall als eine Ansammlung von Merkmalen eines Produktes, die erwünscht werden.

Bei den Unternehmen der CoC war es nur in einem Fall das Ziel eine Preiserhöhung zu erzielen. Einem weiteren Gespräch nach galt es bestimmte Stakeholder, die Ansprüche gegenüber dem Unternehmen stellten, zufrieden zu stellen und deren Wohlwollen zu erhalten. Bei einem Unternehmen war es dessen Wunsch gewesen, ein Differenzierungsmerkmal zu schaffen – allerdings wurde dieser Aspekt nicht als Ziel genannt. Ansonsten war es ähnlich zum FSC so, dass nur wenige Ziele innerhalb der Interviews konkret formuliert wurden. Zudem war kaum Varianz vorzufinden. Lediglich nach der Position innerhalb der Wertschöpfungskette kann unterschieden werden, wie anhand des Wunsches nach einem besseren Image vor allem seitens der Fischer aufgezeigt werden soll. Dies lässt sich zumindest teilweise mittels der Vorgaben durch die Konzernspitze begründen, nach der die Interviewten somit Ansprüche erfüllten.

¹⁰³⁴ Vgl. MSC, MSC Fischereien, <http://www.msc.org/de/fischereien>, Stand 20.08.2009.

„Bei [xy] war das weitgehend unumstritten. [...] Das hat auch damit zu tun, dass das Leadership [...] gesagt hat, dass es einen Sinn macht und daher auch so gemacht wird.“

(Interview B4, Zeile 222-224)

6.2.3 Entscheidung und Planung

In seinem organisationalen Feld hat der MSC weite Verbreitung gefunden und sich über die Grenzen der an seiner Entwicklung beteiligten Organisationen erhoben.¹⁰³⁵ Selbst Verbände, die die gesetzlichen Regularien als ausreichend und freiwillige Initiativen als zusätzlichen Druck bewerten, „erdulden“ die Übernahme des Standards, um im Sinne des Marktes eine Legitimationswirkung zu erreichen. Und trotz der Diskussion über die Effekte der MSC Zertifizierung breitet sich der Standard zügig aus.¹⁰³⁶ Ein Konkurrenzstandard zum MSC existiert, doch nimmt er in Deutschland bisher kaum eine Rolle ein. Der FoS wurde so beispielsweise nur von wissenschaftlicher Seite in den Gesprächen erwähnt, nicht aber von den befragten Unternehmen, die eine Alternative sogar als wünschenswert bewerteten.

„Da müsste es eine Alternative zum MSC geben und da entwickeln sich nach und nach Alternativen. Das finde ich ganz gut.“ (Interview B1, Zeile 358-360)

Die Thematik rund um nachhaltige Fischwirtschaft und dem Zustand der Meere wird sowohl von großen NROs wie Greenpeace oder dem WWF als auch von der Wissenschaft öffentlich wiederholt thematisiert. Im Fischmagazin wird regelmäßig über den MSC innerhalb einer speziellen Rubrik berichtet. Auf Basis dieser Ausführungen lässt sich der MSC ebenfalls in die Phase der Objektivierung einordnen, allerdings näher zur Sedimentation als es beim FSC zu attestieren ist. Mit der Eröffnung des deutschen MSC Büros im Jahr 2008 soll der Kontakt im deutschsprachigen Raum weiter verbessert werden. Erwähnenswert bleibt der Verkauf des Großteils seiner Fischsparte durch Unilever,¹⁰³⁷ wodurch allerdings trotz Befürchtungen dem Standard kein Schaden entstanden zu sein scheint.¹⁰³⁸

Isomorphismus-Mechanismen, die zu dieser Entwicklung beitragen, ließen sich in Form von Zwang beobachten. So wurde der Druck durch die Handelsunternehmen in der CoC weitergege-

¹⁰³⁵ Vgl. MSC, Key Facts about MSC, <http://www.msc.org/newsroom/key-facts-about-msc>, Stand 02.02.2010, Erscheinungsdatum 14.12.2009.

¹⁰³⁶ Siehe Kapitel 5.2 dieser Arbeit.

¹⁰³⁷ Vgl. Handelsblatt, Unilever verkauft an Permira, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/finanzinvestor-schluckt-kaept-n-iglo;1127324>, Erscheinungsdatum 28.08.2006, Stand 28.02.2010.

¹⁰³⁸ Persönliche Auskunft Bammert, MSC Büro Deutschland, am 12.08.2008 in Berlin.

ben. Aber auch der Druck seitens der NROs als Sprachrohr der Öffentlichkeit und teilweise von Endkunden selbst wurde offenbar.

„Ich glaube, der Handel greift einer Entwicklung auch vor. Die NGOs fahren ihre Kampagnen, die Öffentlichkeit wird immer sensibler. Das merkt man ja auch durch die Medien. Die greifen ja auch immer nur Trends auf. Ich glaube, sie kreieren weniger Trends, sondern greifen sie auf und verstärken sie. Ich glaube, der Handel möchte sich positionieren, wenn die Verbraucher dann im großen Maße sagen, dass sie MSC wollen oder zertifizierte, umweltverträgliche Produkte. Dann können sie sagen, dass sie hier zugreifen können. [...] Ich glaube das war bei Bio aber ähnlich.“ (Interview B5, Zeile 658-667)

„Greenpeace hat in 2007 die Kampagne gestartet. Was das auslöst, können Sie sich vorstellen. Alle deutschen Unternehmen haben plötzlich wahnsinnige MSC Bedarfe gehabt. Der Bedarf ging auf einmal drastisch nach oben.“ (Interview B16, Zeile 654-655)

„Nein, das war so, dass wir vor zwölf Jahren schon im Visier von Greenpeace und WWF standen. Deshalb ist ja auch vom WWF und Unilever damals als die ersten FAO Informationen kamen über die alarmierenden Zustände der Meere. Da hat man ja angefangen und haben sich auch alle eingeschossen auf die Industrie. Die Industrie hat dann ja auch was getan. Aber die Industrie ist dann quasi durch den Handel geblockt worden, weil der kein Interesse an diesen Kennzeichnungselementen gezeigt hat. Jetzt ist das anders. Vor drei Jahren sind Greenpeace und der WWF an den Handel gegangen und haben gesagt: 'Wenn Ihr nicht für eine nachhaltige Einkaufspolitik sorgt und in Euren Läden nicht nachhaltig oder bestandserhaltend gefangene Fische verkauft, dann bekommt Ihr Probleme mit uns.'“ (Interview B14, Zeile 148-156)

„Die Schlüsselrolle spielen da die Einkäufer der Supermarktketten. Was deren Entscheidung nun prägt und beeinflusst, kann ich nicht beurteilen.“ (Interview B8, Zeile 307-309)

Ebenfalls wird darauf verwiesen, dass der MSC seitens der Konsumenten häufig mit positiv besetzten Attributen verbunden und insgesamt der Fischkonsum als gesund erachtet wird. Verstärkt werde dies durch die Fleischskandale der Vergangenheit. Selbst Fischer aus Island und Norwe-

gen, denen im Vergleich ein gutes Fischereimanagement zugesprochen wird, sehen sich Problemen gegenüber, sich zu rechtfertigen. Normativ verankert sich die Thematik zunehmend, wobei bereits Aufklärung betrieben wird. Dies betrifft den Bildungsbereich und beispielsweise in England die Umsetzung eines „Fish and Kids“ Projektes seitens des MSC, um dort bereits im Stundenplan das Thema Überfischung zu erläutern.¹⁰³⁹ Unternehmensverantwortung schien in allen Fällen nicht relevant, was sich u.a. bei einem Unternehmen enthüllte, welches zunächst stark für den Sinn des MSC plädierte, ohne die Anfrage eines Kunden jedoch nicht in die Zertifizierung gegangen wäre.

„Wahrscheinlich hätten wir das ein bisschen zurückgestellt.“ (Interview B10, Zeile 288)

Nur in seltenen Fällen wurde offen kommuniziert, dass der Umweltschutzaspekt keine Relevanz für die Entscheidung des Unternehmens hatte.

Mimese darf als Isomorphismus-Mechanismus ebenfalls nicht vergessen werden. Immerhin handelte es sich bei der ersten umsetzenden Organisation um das multinationale Unternehmen Unilever, wodurch es wahrscheinlich wird, dass weitere Unternehmen aufmerksam geworden sind. Allerdings wurde in den Interviews nicht darauf hingewiesen. Lediglich in einem Fall könnte die Interpretation entsprechend erfolgen, wie es im zitierten Interview B4 in Kapitel 6.2.1 dieser Arbeit bereits geschehen ist. Des Weiteren wurde in einem Fall der Wunsch nach einer Vorreiterrolle benannt, um sich von Konkurrenten abzuheben.

Letztlich zeigte sich die Tendenz zum MSC über die Arbeitsweise von Netzwerken, die auch der WWF und der MSC nutzten, um Unternehmen bzw. Fischereien anzusprechen, Kontakt zu halten und die Zertifizierung voran zu treiben.

„Fragen Sie mich nicht, wie der Kram heißt. Damit haben wir uns nicht näher beschäftigt. Wir haben uns halt auf den MSC konzentriert. [...] Wir sind an das Thema praktisch herangeführt worden über den WWF.“ (Interview B2, Zeile 45-48)

¹⁰³⁹ Persönliche Auskunft Bammert, MSC Büro Deutschland, am 12.08.2008 in Berlin.

Abbildung 53: Isomorphismustendenzen MSC

Isomorphismus	Kriterien
Zwang	Wirtschaftlicher Druck aufgrund von Abhängigkeiten in der CoC; Druck durch NROs und Endkundennachfrage; Gesellschaftliche Erwartungen durch NROs transportiert
Mimese	Vermuteter Trend; Wettbewerb um Zertifikat
Normativ	NRO und MSC Kontakte; Netzwerke

Quelle: Eigene Darstellung

Obwohl die Isomorphismus-Mechanismen bereits ausgeführt wurden, soll nochmals auf den Aspekt der Legitimität eingegangen werden. Dieser kristallisierte sich ebenso in diesem Fall als wesentlich heraus und wurde über die Beteiligung des WWF, als legitim bewertete NRO, transportiert. Die Wirkung der Isomorphie beruht demnach stark auf der Wahrnehmung über die beteiligten Akteure.

6.2.4 Anweisung und Realisierung

Im weiteren Verlauf ist für den MSC ebenfalls die organisationsinterne Umsetzung anhand festgelegter Indikatoren zu untersuchen.

6.2.4.1 Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten

Als Anforderung des MSC gilt, dass die Mitarbeiter über den Standard zu informieren sind. „Klären Sie Mitarbeiter über den Sinn und Zweck des MSC auf und teilen Sie Ihnen mit, aus welchen Gründen Sie die Zertifizierung beantragen. In den meisten Fällen werden Sie auf die Mithilfe Ihres Personals angewiesen sein. Übertragen Sie einem Mitarbeiter die allgemeine Verantwortung für die Umsetzung und Aufrechterhaltung des Produktkettenstandards in Ihrem Betrieb und informieren Sie Ihr Personal über die Ernennung.“¹⁰⁴⁰ Die Zuordnung erfolgt auf Basis der Unternehmensentscheidungen, da keine weiteren Spezifikationen vorgenommen werden. Die mindestens zu informierenden Mitarbeiter werden als die festgelegt, die die „MSC Ware bestellen oder damit in Kontakt kommen.“¹⁰⁴¹ Die Vorgabe durch die Unternehmensleitung verdeutlichte sich mehrfach in den Gesprächen, wofür exemplarisch ein Zitat ausgewählt wurde:

¹⁰⁴⁰ Vgl. MSC, Leitfaden über die Produktkettenzertifizierung, <http://www.msc.org/de/newsroom/dokumente/ncenter/informationen-fur-unternehmen-zur-msc-zertifizierung/myMSC-Leitfaden-fur-die.pdf>, Abschnitt 1.4, Stand 05.11.2009.

¹⁰⁴¹ Vgl. MSC, Leitfaden über die Produktkettenzertifizierung, <http://www.msc.org/de/newsroom/dokument/ncenter/informationen-fur-unternehmen-zur-msc-zertifizierung/myMSC-Leitfaden-fur-die.pdf>, Abschnitt 1.4, Stand 05.11.2009.

„Von mir nicht. Wie gesagt es kam von den Vorstandsleuten. [...] Die haben uns eine Vorgabe gegeben und wir haben uns dann daran gesetzt und geschaut, was man machen kann.“ (Interview B11, Zeile 218-225)

Bei drei von acht Unternehmen fand sich eine Zuordnung der Verantwortlichkeit bei einem Mitarbeiter der Qualitätssicherung bzw. des -managements. Es hat sich bereits als Profession institutionalisiert und befasst sich mit der Optimierung des Produktwertes oder der Dienstleistungen für den Kunden.¹⁰⁴² Nach der ISO 9000 beinhaltet das Qualitätsmanagement (QM) „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.“¹⁰⁴³ Qualität wird wieder als Merkmal eines Produktes interpretiert und es wird deutlich, dass zu solchen Merkmalen mittlerweile Nachhaltigkeitsaspekte zu zählen sind.

„Das kommt daher, dass wir Qualität definieren, wie das mal irgendein schlauer Kopf gesagt hat. Das ist nämlich die Summe der Erwartungen, die ein Kunde an ein Produkt hat. Die Summe der Erwartungen sind dabei nicht nur Sicherheits- und Rezepturbestandteile, sondern auch Nachhaltigkeit, Ökologie, Ethik.“ (Interview B6, Zeile 89-93)

Bei zwei weiteren Interviewten war das Marketing respektive die Public Relations Abteilung verantwortlich, u.a. für die Weiterleitung von Anweisungen an die zuständigen Bereiche und für die Kommunikation nach außen. In einem Gespräch konnte jedoch geklärt werden, dass eine Aufteilung der Zuständigkeit bestand, wonach die Umsetzung in diesen Fällen ebenfalls bei der Qualitätssicherung vorzufinden war. Einem zusätzlichen Gespräch mit der Qualitätssicherung wurde nicht eingewilligt. Ein Unternehmen beauftragte den Supply Manager und eines den Leiter der Verpflegungsbetriebe. So manifestiert sich ebenfalls ein differenziertes Bild der Zuständigkeiten, womit beim MSC wesentlich deutlicher der externe Kommunikationsaspekt des Siegels offenbar wird. Marketingabteilungen arbeiten in der Regel an der Differenzierung des Unternehmens von Mitbewerbern, die Public Relations Abteilung an dessen Profilierung,¹⁰⁴⁴ wofür Vertrauen und Akzeptanz bei den unterschiedlichen Stakeholdern erarbeitet werden soll. Weitere Aussagen belegen diesen Eindruck.

Häufig zeigte sich die Einstellung als wenig überzeugt oder engagiert, beim MSC im Gegensatz zum FSC sogar deutlich eine ablehnende oder unverständliche Haltung im Rahmen der CoC, und nicht nur bei den Fischern oder Verbänden.

¹⁰⁴² Vgl. Specht/Schmelzer 1991, S. 1.

¹⁰⁴³ DIN EN ISO 9000 2005, S. 21.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Mast/Huck/Güller 2005, S. 36 f.

„Ich habe mir das im Internet mal angeschaut.“ (Interview B11, Zeile 278)

„Ich bin kein Marketingmann. Von daher brauche ich das Zeichen nicht wirklich. Habe aber in der Zwischenzeit gelernt, dass man ohne ein Zeichen nichts zum Kunden transportiert.“ (Interview B6, Zeile 205-207)

Die Gründe für die Auswahl der zuständigen Person im Unternehmen lassen sich nicht weiter eruieren, da erneut kaum Vorkenntnisse oder besonderes Interesse festgestellt werden konnten. Beim QM konnten zumindest Kenntnisse über Standards ermittelt werden, mit dem Schwerpunkt vornehmlich auf der ISO. Allerdings galt der MSC dort in der Regel nur als ein weiteres Siegel, was es zu erwerben galt. In den meisten Interviews der CoC wurde deutlich, dass vor der Implementierung der MSC vollständig unbekannt war und weiterhin kaum Wissen über den Bereich vorlag.

„Ja, mittlerweile gibt es ja noch Öko-Zertifizierungen [...] fragen Sie mich nicht genau wie der Kram heißt. Damit haben wir uns nicht näher beschäftigt.“ (Interview B2, Zeile 45-46)

Die Konzentration erfolgt demnach stark auf den gewählten Standard mit meist insgesamt niedrigem Kenntnisstand. Ein Eingeständnis diesbezüglich gab es nicht und das bestehende Wissen schien als ausreichend bewertet zu werden. Entsprechend enthüllte sich kaum Engagement, welches sich vor allem auf die Information bestimmter Schlüsselabteilungen, die von der Geschäftsleitung vorgegeben wurden, und auch beim MSC formuliert sind, beschränkt. Ein darüber hinausgehendes Engagement konnte kaum beobachtet werden und zeigte sich lediglich bei den Fischern.

6.2.4.2 Kommunikation des Labels

Wie zuvor erläutert, wird der MSC vor allem für die Reputationsverbesserung, insbesondere bei den Fischern selbst, eingesetzt. Darüber hinaus waren marktliche Ziele damit verbunden. Das Siegel lobten alle Unternehmen im Internet, der Großteil auf den Produkten aus.

Dabei stellt der MSC eine komplexe Thematik dar, die nicht einfach zu kommunizieren ist. Erschwerend wirken die zahlreichen unterschiedlichen Bereiche wie Aquakulturen oder Bio. Darüber hinaus kann die Bewertung der Bestände natürlichen Schwankungen unterliegen, welche

selbst in der Wissenschaft nicht klar vorherzusagen sind. Dies stellt nicht nur die Verbraucher vor Schwierigkeiten, sondern ebenfalls Journalisten und Interessierte.

„Fisch ist da ein vollständig randständiges Thema für den Konsumenten, wo ich nicht erwarte, dass sich die Millionen an Verbrauchern, die den Fisch als Fischstäbchen kennen und den Unterschied zwischen Kabeljau und Seelachs kaum hinbekommen, dass die sich nun mit den Feinheiten der MSC Zertifizierung und Gütesiegeln so intensiv auseinander setzen. Das ist einfach zu viel verlangt.“ (Interview B8, Zeile 281-285)

„Ja, natürlich. Dieses Thema MSC wird immer virulenter, und dann werden unsere Vertriebsmitarbeiter danach gefragt, was das ist. Die werden von unseren Kunden gefragt, da professionelle Antworten zu geben. Das müssen die sich erst mal drauf schaffen. Das MSC Thema ist aber gar nicht so unkomplex und wir stellen heute auch immer wieder fest, dass es teilweise einige immer noch nicht gerafft haben, auch viele Kunden nicht, Journalisten. Kommunikation ist manchmal eben schwierig.“ (Interview B9, Zeile 196-201)

Auf der Verpackung der Produkte konnte der MSC nicht immer entsprechend ausgelobt werden, wofür der Mangel an der zertifizierten Ressource angeführt wurde.

„Allerdings: Das hängt u.a. damit zusammen, dass nicht immer genügend Ware zur Verfügung steht. Ich kann aber nicht ständig meine Verpackung neu auflegen. D.h. ich habe häufig MSC drinnen, lobe es aber nicht aus, weil ich es verpackungstechnisch nicht hinbekomme.“ (Interview B17, Zeile 97-100)

Auch beim MSC bezog sich die interne Kommunikation auf eine begrenzte Anzahl an Abteilungen, vornehmlich Einkauf und Verkauf.

„Wir machen Aushänge, auch gerade wenn es zu Zertifizierungen kommt. Oder wenn wir was Neues machen. Wir haben da ein paar schwarze Bretter, wo wir das aushängen. Das machen wir schon. Die nehmen das eigentlich nicht wahr. Je nach Mitarbeiter. Die damit mehr zu tun haben, die nehmen das schon intensiv wahr.“ (Interview B10, Zeile 220-226)

Übereinstimmend mit dem FSC sind keine Vorgaben an die Information der Mitarbeiter gebunden, stattdessen bleibt die Ausgestaltung den einzelnen Unternehmen überlassen. Die Forderung besteht in der Information aller Mitarbeiter mit Kontakt zur MSC zertifizierten Ware bzw. der Abwicklung von Bestellvorgängen, so dass diese Kenntnis über die Voraussetzungen der Zertifizierung ihres Betriebes besitzen.¹⁰⁴⁵ Gleichzeitig verwiesen die Befragten darauf, dass diese seitens der Mitarbeiter kaum bestehen. Die meisten Unternehmen berichteten davon, ihren Mitarbeitern zertifizierte Lebensmittel zur Verfügung zu stellen, z.B. in den Betriebskantinen. Dabei war der entsprechende Anteil gering, jedoch grundsätzlich vorgesehen.

6.2.4.3 Umsetzungserfordernisse

Insbesondere im Fischereibereich konnte wahrgenommen werden, dass die Umsetzung des Standards mit erheblichem Aufwand verbunden war. Alle Beteiligte inkludierend wurde vor allem die notwendige Dokumentation als zweitaufwendig angesehen. Es erscheint dabei erstaunlich, dass die Phase der Informationsgenerierung – ähnlich zum FSC – nicht erwähnt wurde. Obwohl in einigen Fällen anfängliche Verständnisschwierigkeiten kommuniziert wurden, wurden diese an diesem Punkt nicht weiter aufgeführt. In zwei Fällen wurden keine Umsetzungsschwierigkeiten oder Verständnisproblematiken genannt. Diese lassen sich dem QM zuordnen, die ebenfalls angaben bereits zahlreiche Standards umgesetzt zu haben, so dass darin keine neuen Herausforderungen gesehen wurden. D.h. der Aufwand wurde als üblich für die Umsetzung von Normen eingestuft und routiniert als normal erachtet, so dass er keine besondere Beachtung erfuhr. Auf Nachfrage stellten sich „kleine“ Hürden heraus, die jedoch als kaum erwähnenswert bewertet wurden.

Veränderungen in den Organisationen selbst schienen nach den Aussagen der Interviewpartner kaum notwendig, was durch die Äußerung eines Fischereibetriebes verdeutlicht werden soll.

„Weil letztendlich unsere Fischerei genauso wie ohne den MSC ist. Aber mit MSC ist sie halt zertifiziert, und dann bezahlst du dafür einen Haufen Kohle.“ (Interview B2, Zeile 49-51)

Dieser Eindruck deckt sich mit den Äußerungen, dass eine Zertifizierung lediglich notwendig sei, um dem schlechten Ruf als Fischer mit einem glaubwürdigen Siegel entgegen zu treten. Die

¹⁰⁴⁵ Vgl. MSC, Leitfaden für die Produktkettenzertifizierung, <http://www.msc.org/de/newsroom/dokumentencenter/informationen-fur-unternehmen-zur-msc-zertifizierung/myMSC-Leitfaden-fur-die.pdf>, Stand 12.08.2006.

eigene Wahrnehmung der Fischer deckt sich nicht mit dem externen, negativen Bild. Für die Unternehmen in der CoC ließ sich eine ähnliche Situation feststellen.

„Eigentlich ging es problemlos, im Prinzip nur eigenständige Lagerplätze für die Rohware oder die Fertigware. Und dann noch ein bisschen die Kennzeichnung, zusätzliche Kennzeichnung der Rohware und Fertigwarenpaletten. [...] und die Faltschachteln mussten entsprechend angepasst werden. Aber ansonsten war es für das Unternehmen relativ unproblematisch.“ (Interview B10, Zeile 105-110)

Durch nachhakende Erkundigungen stellte sich heraus, dass die Probleme in eine weitere Abteilung im Unternehmen verlagert worden waren. Dazu zählten die wiederholte Kommunikation mit dem MSC und die notwendigen Interpretationen entsprechend unverständlicher Passagen, die durch mündliche Absprachen, und nicht schriftlich festgehalten wurden.

„Das Marketing war da nicht so begeistert von, dass mit dem MSC – die Faltschachteln umstellen und die ganzen Vertragsverhandlungen – das ist glaub ich von Seiten des Marketing erledigt worden, nicht von mir. Das zieht sich schon etwas länger hin. Das ist schließlich auch keine so große Organisation, der MSC in London. Da weiß ich, dass es schon mal wilde Diskussionen gab, wo man nicht so einverstanden war.“ (Interview B10, Zeile 116-121)

Dies betraf in weiteren Kreisen zudem die Rechtsabteilung und erforderte dort ebenfalls langwierige Verhandlungen über einzelne Punkte des Standards. Letztlich wurden mündliche Absprachen getroffen, derer sich der Interviewte bewusst war und selbst kritisierte, dass zahlreiche Passagen missverständlich und nicht durchzusetzen seien, so dass solche Vereinbarungen notwendig seien, wenn es auch der einheitlichen Zertifizierung nicht entspreche.

Allerdings wurde der langwierige Zertifizierungsprozess von Beginn bis Aushändigung des Zertifikats bemängelt, begründet mit dem starken Andrang nach Zertifizierungen.

„Zum Ersten wollen sie natürlich Kunden akquirieren, das ist klar für einen Zertifizierer. Da geht es ja auch um viel Geld. Und von den Jungs, wo sie bereits die Unterschrift und das Geld haben, da dauert es ein bisschen länger, weil sie einen erst an die Seite legen und erst neue Aufträge annehmen.“ (Interview B2, Zeile 189-192)

Massive Punkte wie beim FSC wurden bei diesem Standard nicht geschildert. Indes erfolgte gleichfalls eine Konzentration auf die Außenkommunikation, während über die Anforderungen

hinaus kaum Maßnahmen umgesetzt wurden. Die Verantwortlichen konzentrierten sich auf ihre eher repräsentative Aufgabe.

„Ich bin bei diesen Aktivitäten nicht dabei gewesen. Gehen wir mal davon aus, dass es nicht mehr oder weniger gab, als bei der Umsetzung anderer Qualitätsstandards. Man muss sich intensiv mit diesen Dingen beschäftigen. Ganz wichtig sind die Mitarbeiterschulungen. [...] Wir haben die Zertifizierung aber in einem relativ schnellen Zeitraum geschafft, von daher gehe ich eigentlich davon aus, dass es recht reibungslos verlaufen ist.“ (Interview B17, Zeile 82-86)

Die angesprochenen Mitarbeiterschulungen stellten sich als normale, anfängliche Schulungen für Mitarbeiter heraus, die direkten Produkt- und Endkundenkontakt pflegten. Darüber hinaus wurden keine weiteren Maßnahmen genannt. Erstaunlich erscheint in diesem Fall der Zuordnung beim QM, die Bezeichnung des MSC als Qualitätsstandard, was bereits ausgeführt werden konnte.

Ähnlich zum FSC stieß die Frage nach der internen Umsetzung und den Erfordernissen häufig auf Unverständnis, wobei dies vom Interviewenden näher auszuführen war. Die Interviewpersonen empfanden die Thematik nachhaltiger Fischwirtschaft jedoch als bedeutend mit zukünftiger Relevanz.

6.2.4.4 Unternehmensreaktion

Die Bandbreite an Reaktionsmustern kann beim MSC (im Gegensatz zum FSC) nicht belegt werden. Der MSC hat sich bereits weit verbreitet und lässt ebenfalls für die Zukunft ein starkes Wachstum vermuten,¹⁰⁴⁶ was im Rahmen der Fischereizertifizierungen sinnvoll wäre, um mehr Rohware zertifiziert anbieten zu können. Von Seiten der Fischer und der Verbände zeigt sich die Reaktion des Erduldens. Während die genannten Akteure einwilligten, das Zertifikat als Chance zu sehen, kritisierten sie doch gleichzeitig die Notwendigkeit eines solchen Instruments aufgrund der umfangreichen gesetzlichen Vorgaben. Eine Schwächung des MSC kann dabei nicht beobachtet werden, wenn auch dies in den Bereich des Widerstandes einsortiert werden könnte. Hierin offenbaren sich erneut die Begrenzung sowie Diskrepanz und Uneindeutigkeit in Olivers Modell angebotener Handlungsweisen.

¹⁰⁴⁶ Vgl. MSC, Key Facts about MSC, <http://www.msc.org/newsroom/key-facts-about-msc>, Erscheinungsdatum 14.12.2009, Stand 02.02.2010.

In den häufigsten Fällen ist die Strategie der Einwilligung zu erkennen.

„Also, bei [uns] gab es nie auch nur den Moment eines Zögerns. Das hat auch damit zu tun gehabt, dass bei [uns] dies von der obersten Konzernspitze persönlich mitgetragen wurde. Also, in den ersten Jahren war das nicht Konzernspitze, aber sehr weit top. Aber dann in der mittleren Phase, als das Top-Management denn mit so was Karriere gemacht hat.“ (Interview B4, Zeile 120-123)

„Das ist relativ aufwendig gewesen, das Hin und Her. [...] Da haben wir uns hinterher den Sachen gebeugt.“ (Interview B10, Zeile 130 und 137)

„Kenne ich so nicht. Im europäischen Raum kenne ich das nicht, vor allem nicht im westeuropäischen Raum. In Osteuropa muss diese Idee erst mal greifen, da ist man noch nicht so weit. Im westeuropäischen Raum kenne ich aber kein größeres Unternehmen, was sich offen hinstellt und sagt, dass der MSC für ihn kein Thema ist. [...] Wir haben eigentlich zur Zeit hier in Europa MSC Boom, ausgelöst insbesondere durch die Aktion, die Greenpeace 2007 gefahren hat.“ (Interview B16, Zeile 765-790)

Eine Konkurrenzsituation mit alternativen Labeln besteht beim MSC wie erörtert nicht. Im Wildfischbereich sind in Deutschland noch keine erwähnenswerten Konkurrenzsituationen festzustellen. In einem Interview wurde deutlich, dass die Beteiligten auch kein anderes Label unterstützen würden, um gerade eine Vielfalt an Standards zu vermeiden.

„Es gibt nach wie vor – wenn wir über Fischereinationen reden – Kontroversen mit Island. Die wollen ganz gerne ein alternatives Label anstreben. Aber das werden wir – und ich weiß das auch von anderen Unternehmen – nicht unterstützen. Denn wir wollen diesen Labelsalat nicht.“ (Interview B16, Zeile 821-823)

Freilich präsentierte sich eine Konzentration auf die Aspekte, die im Unternehmen entsprechend den Standardvorgaben erfüllt wurden. Darüber hinaus wurden Punkte, wenn erwähnt, schnell übergangen, die zu Verhandlungen zwischen dem Unternehmen und dem MSC führten.

„Das kann ich Ihnen gar nicht mehr so genau sagen. Aber das war jetzt nichts Dramatisches mit der Ware oder mit dem eigentlichen Produkt zu tun habend. Es ging um ei-

nige Vertragsklauseln, wo die Juristen da sich gegenseitig ein bisschen hochgeschaukelt haben. Aber nicht wo man sagen könnte, dass es was mit dem eigentlichen Produkt, dem Endprodukt oder mit den Rohwaren, die ein- und ausgegangen sind, zu tun hatten. Da hat sich an dem eigentlichen Ablauf nichts verändert.“ (Interview B10, Zeile 152-157)

Die mündliche Absprache zwischen MSC und Unternehmen bzw. Zertifizierer und Unternehmen wurde zwar ungerne angesprochen, doch auf Nachfrage eingeräumt. Dies schien zu den weiteren Interpretationsspielräumen zu gehören, die Unternehmen in Anspruch nehmen, solange sich die anderen Beteiligten dazu bereit erklärten. Darüber hinaus wurden weitere Interpretationsspielräume des Standards von den Verantwortlichen genutzt. Dabei ging es weniger um die Klärung, wie die Anforderungen explizit umzusetzen seien, sondern vielmehr darum, daraus eigene Schlüsse zu ziehen und „vorteilhaft“ umzusetzen. Somit wurde gar nicht der Weg über eine Nachfrage gewählt, sondern im Sinne der unternehmerischen Zwecke agiert.

6.2.5 Kontrolle und Sicherung

Innerhalb der Interviews ließen sich die vom MSC angeführten Vorteile kaum bestätigen. Vornehmlich eine verbesserte Kundenbindung, weniger die Neukundengewinnung wurden angeführt. Besonders deutlich traten imageverbessernde Wirkungen hervor, die einige Beteiligte nannten.

Als negative Konsequenz wurde die erhebliche Mehrarbeit der Mitarbeiter verbalisiert, wonach ein erhöhter Informationsbedarf bestand. Zudem wurden die höheren Kosten erwähnt, ohne exakte Beträge beziffern zu können oder zu wollen.

„Zertifizierungskosten sind uns entstanden und natürlich Marketingkosten. Selbst wenn ich einen Wert hätte, würde ich ihn nicht nennen. Auch wenn es anonym ist.“
(Interview B9, Zeile 258-260)

Überraschend empfanden die Befragten die zum Teil schlechte Qualität der Rohware, worin sich erneut zeigt, dass es sich beim MSC lediglich um ein Siegel nachhaltiger Fischwirtschaft, aber nicht von klassischer Qualität handelt.

„Negative Überraschung war die Qualität, die wir teilweise bekommen haben. [...] Man lässt sich ein Muster zuschicken, dann bekommt man das. Dann stellt man fest,

dass man damit wirklich gar nichts machen kann, weil es unseren Qualitätsanforderungen in keinster Weise entspricht.“ (Interview B9, Zeile 292-295)

Die Kosten der Zertifizierung würden weitergegeben und auf die Produkte niedergeschlagen, was bekannt und akzeptiert sei. In den Interviews wurde von zehn Prozent höheren Endpreisen der Produkte gesprochen. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass ähnlich dem FSC vor allem hochwertigere Ware zertifiziert verkauft wurde und dort eine Auslobung erfolgte.

„Beispielsweise hat unsere wichtigste Kaviarlieferantin dieses Jahr zu unserem Einkaufsleiter gesagt, zu dem sie einen sehr guten Kontakt hat: 'Ich bin so froh, dass Du mir damals geraten hast, mich MSC zertifizieren zu lassen. Heute kann ich mich vor Nachfrage gar nicht retten. Das müssen alle. Und damals habe ich das gar nicht als wichtig empfunden.' Ich denke spätestens im Nachhinein wird das als guter Impuls empfunden. Außerdem haben wir einen Kooperationspartner, mit dem wir hier eine Produktkooperation haben, in Schweden. Ein bedeutendes Unternehmen auch von der Wichtigkeit Nachhaltigkeit und MSC überzeugt. Als wir beispielsweise vor 1,5 Jahren das erste Gespräch geführt haben, war der MSC und Nachhaltigkeit überhaupt noch kein Thema. Mittlerweile sind die MSC zertifiziert und wir haben auch unsere Verträge mit in die Kooperationsvereinbarungen aufgenommen, dass sie sich bitte bemühen mögen um eine MSC Zertifizierung, weil wir langfristig gerne auch MSC zertifizierte Matjes Produkte haben wollen. Für das nächste Jahr ist das jetzt angekündigt. Ich denke, das wird vielleicht im ersten Schritt als unbequem, zu hohe Anforderungen wie im Moment in Kamtschatka, aufgenommen. Aber langfristig wird sich das auch auszahlen.“ (Interview B15, Zeile 370-384)

„Positive Effekte sind für mich in erster Linie auch eine Stärkung des Images und der Glaubwürdigkeit in dem Thema Nachhaltigkeit, was als Positionierung des Unternehmens heutzutage immer wichtiger wird. Das ist meiner Meinung nach ein ganz starker, wenn auch nicht genau zu beziffernder Aspekt. Schön, dass Sie auch den ansprechen, denn ich bin es gewohnt, dass die meisten eben eher nach Umsatzausweitung fragen. Das ist ein sehr wichtiger Aspekt und natürlich auch, dass wir unsere Partner gewinnen konnten.“ (Interview B15, Zeile 246-251)

Allerdings unterliegt die Rohware Fisch ohnehin Preisschwankungen, die bereits durch unbeständige Fangmengen bedingt sind. Diesbezüglich wurde sehr divergent berichtet. Ein Befragter hatte bereits damit gerechnet, dass keine Umsatzsteigerungen zu erreichen seien. Der Konsument

wünsche zwar nachhaltige Produkte, am Verkaufspunkt sehe die Entscheidung jedoch anders aus.

Es ergaben sich darüber hinaus kaum Effekte der Zertifizierung, wobei nochmals zu erwähnen ist, dass dies auf der Wahrnehmung der interviewten Beteiligten beruht.

„Es ist einfach so, da ist das Erhoffte eingetroffen, dass die Leute aufmerksam drauf werden. Aber der große Run auf MSC Produkte, den haben wir uns nicht versprochen, und der ist auch nicht eingetreten.“ (Interview B10, Zeile 173-179)

Der Großteil der Befragten berichtete von erhöhtem Aufwand, dem kaum Nutzen gegenüber stehe. Auch intern erfordere dies Überzeugungsarbeiten.

„Das zweite Problem, ich würde fast lieber sagen: Herausforderung war, die eigenen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es eine gute Sache ist und voll in die Unternehmensstrategie reinpasst. Dass uns das auch Wettbewerbsvorteile bringt.“ (Interview B9, Zeile 102-105)

„Ja, schon, dass man zumindest mal eine Rückmeldung bekommt, das wäre nicht schlecht gewesen.“ (Interview B11, Zeile 120-121)

6.3 FLP

Für den FLP sind neun Interviews zu analysieren. Trotz der im Vergleich zu den vorherigen Standards geringen Gesprächszahl wird die gesamte Wertschöpfungskette abgedeckt und die Verteilung erfolgt recht gleichmäßig auf die verschiedenen Kategorien. So sind zwei Produzenten bzw. Verbände vertreten, bei denen es sich um eine Blumenfarm und einen Verband handelt. Des Weiteren wurden zwei Vertreter von Unternehmen, also Floristen, einbezogen, die FLP zertifizierte Ware führen.¹⁰⁴⁷ Zwei Zertifizierer wurden befragt sowie eine NRO und die standardsetzende Organisation FLP selbst. Ebenfalls wurde ein Wissenschaftsvertreter gewonnen.

6.3.1 Problemphase

Deutschland ist ein wichtiger Markt für Schnittblumen, wobei dieser Sektor in der Vergangenheit aufgrund ökologischer und sozialer Problematiken in Entwicklungs- und Schwellenländern

¹⁰⁴⁷ Aus Vereinfachungsgründen wird auch beim FLP im Folgenden von zertifizierten Unternehmen gesprochen werden.

stark kritisiert wurde. Diese Missstände führten in den 90er Jahren zur Entwicklung des FLP, an der der BGI und NROs wie FIAN, Terre des hommes und Brot für die Welt beteiligt waren.¹⁰⁴⁸ Seitens der NROs galt es, die Produktions- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer zu verbessern, wofür der FLP seinen Fokus auf die ökologischen Kriterien legte. 1998 gegründet, wurde der FLP im Jahr 2003 als Verein mit Sitz in Bonn (Deutschland) eingetragen. Erwähnenswert ist bei diesem Standard der Austritt entscheidender Gründungsakteure, nämlich des BGI und der FDF, aus dem FLP mit gleichzeitigem Wechsel zum FFP Programm, welches sich zu einer Dachmarke entwickeln soll.¹⁰⁴⁹ Der FLP selbst kann nur einen Marktanteil von drei Prozent am gesamten Schnittblumenmarkt für sich in Anspruch nehmen. Ebenfalls ist die Produktpalette eng begrenzt und die zertifizierten Blumenfarmen vor allem in Ecuador vorzufinden. Der Rückhalt entsprechender Akteure ist damit unzureichend. So wurde deutlich darauf hingewiesen, dass der FLP als Vorreiter den Weg ebnete, die Entwicklung anderer Labels aber als erfreulich betrachtet werden könne. Gleichzeitig wurde beim FLP wesentlich deutlicher, dass NROs ebenso Engagement für andere Labels aufweisen, wenn diese ihre Ziele bestätigen.

Zertifizierer für die Interviews zum FLP zu gewinnen, stellte eine Herausforderung dar, die zuvor beim FSC und MSC nicht beobachtet werden konnte. Nur wenige Unternehmen und Zertifizierer reagierten insgesamt auf die Anfrage zu einem Interview und zeigten sich auch auf telefonische Nachfrage kaum dazu bereit. Die Gründe hierfür werden zu einem späteren Zeitpunkt der Analyse erörtert. An dieser Stelle ist hingegen relevant, dass ein Zertifizierer kaum noch für den FLP tätig war und daher überrascht auf die Anfrage zum Standard reagierte. Der zweite Zertifizierer antwortete eher ausweichend und nicht zu seiner momentanen Tätigkeit für den FLP. Stattdessen verwies er auf politische oder wirtschaftliche Probleme in einigen Ländern wie z.B. Afrika, die eine Zertifizierung von Farmen behindern würden. Beide hatten begonnen für den FLP zu zertifizieren, weil sie darin einen wachsenden Markt gesehen hatten und entsprechend diese Dienstleistung anbieten wollten.

Ähnlich den beiden vorhergegangenen Standards kristallisiert sich das marktliche Umfeld als relevant für die Befassung mit der Thematik heraus. Allerdings kommt ein Faktor zum Tragen, der hervorsticht und in der Verzichtbarkeit des Gutes begründet liegt. Der Konsument benötigt es nicht für das tägliche Leben. Damit liegt häufig eine längere Zeitspanne zwischen dem Kauf

¹⁰⁴⁸ Vgl. Probst, Neues Projekt in Ecuador, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2005_25_36-37.pdf, Stand 20.06.2008.

¹⁰⁴⁹ Vgl. FairFlowers, Wo kommen die fairen Blumen her, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte_DEGA2006_16_38-40.pdf, Stand 17.03.2009.

des Gutes, es hat wenig Bedeutung für den Konsumenten, woraus sich sicherlich ableiten lässt, dass kaum Erinnerungseffekte bestehen. Zudem lässt sich hervorheben, dass vor allem Blumen als Geschenke zu speziellen Tagen wie dem Muttertag positiv besetzt sind und es ein negatives Image zu vermeiden gilt.

„So ein Valentins- oder Muttertag war sehr stark von der Presse genutzt worden, um zu polemisieren gegen die in den Blumengeschäften verkauften Blumen, nach dem Motto: An den Blumen klebt Blut! [...] Diese Presseresonanz, vielleicht auch ein gewisses soziales Interesse und natürlich auch die Sorge um die eigene Person und Angestellten haben dazu geführt, dass man sich diesem Thema mit verstärkter Aufmerksamkeit gewidmet hat.“ (Interview C4, Zeile 37-46)

Die letzte Äußerung erscheint erklärungsbedürftig und betrifft die Floristen selbst, die über den Kontakt mit den Schnittblumen ebenfalls gefährdet sind, sobald z.B. Pestizide verwendet werden. Der Druck durch die NROs wurde von nahezu allen Befragten angeführt und als negativ bewertet, wofür stellvertretend nachfolgendes Zitat angeführt wird:

„Man hätte es nicht so nach außen tragen dürfen. Das war der ursprüngliche Fehler. Man hätte das andere als Förderungsmaßnahme für die Drittländer sehen sollen, aber nicht unter diesem Druck alles andere ist schlecht. Da hat man einen riesen Fehler gemacht.“ (Interview C3, Zeile 135-137)

Zwar führte der Druck nach den Aussagen der Interviewten zu einer Befassung mit der Thematik, doch wurde die Kommunikation zum FLP von zahlreichen Akteuren in der Form interpretiert, dass ein negatives Bild des restlichen Sortiments in den Blumengeschäften vermittelt werden könnte. Dieses Vorgehen erscheint daher als wenig sinnvoll, da Blumengeschäfte ihre Ware in der Regel aus zahlreichen Blumensorten zusammensetzen und darauf angewiesen sind, ein breites Sortiment anzubieten, das zudem in den Jahreszeiten variiert. Eine weitere aus der begrenzten Vielfalt resultierende Problematik ist, dass eine Zertifizierung fertiger Sträuße nicht möglich ist, wenn nicht alle Bestandteile zertifiziert sind.

Ein Unternehmen nannte als Auslöser, sich durch das Zertifikat von anderen Mitbewerbern abgrenzen zu können. Zudem war der Florist dadurch motiviert, dass er die Zustände auf Blumenfarmen in Kolumbien im Rahmen von Urlaubsfahrten kennen lernen konnte und sich somit persönlich verantwortlich fühlte. Ein neuer Aspekt beim FLP konnte genannt werden, der sich nochmals vom FSC und MSC abhebt.

„Das hängt jetzt einfach mit der höheren Qualität zusammen. Nicht Frische, aber die Qualität. Das macht auch was anderes her. Man könnte auch mit einer Sorte Blumen den Laden füllen. Aber wir sind gut sortiert.“ (Interview C3, Zeile 85-87)

Dies ist zudem ein entscheidender Punkt, der auch in den anderen Interviews deutlich wurde und ebenfalls das marktliche Umfeld anspricht. Wie erwähnt, stellt Ecuador den Großteil der FLP zertifizierten Blumenfarmen,¹⁰⁵⁰ deren Schnittblumen als qualitativ hochwertig eingestuft werden und damit auch ein Qualitätsmerkmal darstellen.

Hier zeigt sich auch, dass die kommunale Selbstverpflichtung, bei der öffentlichen Beschaffung Sozial- und Umweltkriterien zu berücksichtigen, den FLP unterstützt. Von den befragten Organisationen wurde das politische Umfeld aber nicht als Treiber identifiziert.

„Die drei großen Importeure Straelener, Florimex und Omniflor. Das waren auch Gründungsunternehmen mit. Das sind auch einfach die größten Importeure in Deutschland. Das hat auch damit viel zu tun, dass sie auch damals in diesem Bundesverband Großhandel und Import politisch auch stark involviert sind. Dementsprechend sozusagen an der Entwicklung des FLP direkt beteiligt waren. Sind also seit der Geburtsstunde mit dabei. Sehen das aber auch nur so lange als effektiv, solange sie damit ein bisschen mehr Umsatz machen. Das ist ja auch an sich so ok.“ (Interview C1, Zeile 526-532)

6.3.2 Zielformulierung

Im Gegensatz zu den zuvor genannten Standards konnten bei den Interviews für den FLP klare Zielformulierungen bei den Akteuren festgestellt werden. Für die NROs und die Wissenschaft werden wiederholend die gleichen Zielsetzungen erkannt, die allerdings in diesem Fall für den Bereich des Blumensektors gelten.

Ein Interview mit einem Verband zeigt das Vorhaben auf, ein Programm zu entwickeln, welches den gesamten Markt abzudecken vermag. Die interviewte Blumenfarm kommunizierte kein konkretes Ziel, während die Unternehmensvertreter die Signalisierung eines aktuellen, modernen Verhaltens und den Schutz vor negativer Presse- und Konsumentenresonanz anführten. Ein Zertifizierer äußerte sich ebenfalls explizit, erwünschte Zertifikate anbieten zu wollen.

¹⁰⁵⁰ Vgl. FLP, FLP Farmen, <http://www.fairflowers.de/94.html>, Stand 28.12.2008.

Damit offenbart sich ansatzweise eine Übereinstimmung mit den Auslösern der Thematik, wobei die Missstände auf den Blumenfarmen in allen Gesprächen als nicht tragbar bewertet wurden. Kein Befragter kommunizierte dies jedoch als etwaige Unternehmensverantwortung oder persönliches Engagement.

6.3.3 Entscheidung und Planung

Im Gegensatz zu den beiden zuvor analysierten Standards ist beim FLP der Prozess der Deinstitutionalisierung zu beobachten, ohne allerdings je eine vollständige Institutionalisierung erreicht zu haben. Hierin lässt sich die schwache Bereitschaft zur Interviewteilnahme vermuten. Als Begründung dieser Einschätzung soll die geringe Verbreitung des Standards und seine rückläufige Tendenz angeführt werden. Es existieren Farmen, die ihr Zertifikat bereits abgegeben haben. Auch die Fokussierung auf Ecuador verweist auf ein grundlegendes Problem des Standards. Als ein Motiv für den Einbruch wurde in einem Interview die Ausweitung Transfairs auf den Blumenbereich angeführt.

„Diese haben in jedem Land eine eigene Vermarktungsorganisation. In Deutschland heißt das eben Transfair, in der Schweiz Max Havelaar, [...] Es gab eine Kooperation mit Max Havelaar, also mit diesem Schweizer Arm. Da war es so, dass die gewissermaßen die FLP Prüfung als Basisprüfung anerkannt haben und nur so das sogenannte Fair Trade Chapter selber geprüft haben. D.h. all das, was mit der Verwendung dieses Aufpreises zu tun hat. Das war für FLP einmal ein Grund, warum viele Produzenten auch FLP beigetreten sind. Weil sie sozusagen über FLP in diesen Max Havelaar Kanal reinkamen, der für sie sehr attraktiv ist. In der Schweiz verkauft sich das einfach super. [...] Und auf der anderen Seite sind sehr viele Produzenten ausgestiegen, weil sie gesagt haben, dass das wirklich interessante für die der Fair Trade Markt ist, aufgrund des Aufpreises, den man dort bekommt.“ (Interview C1, Zeile 137-144)

Dieser Aspekt war vor allem für den mittelklassigen Bereich interessant, da Transfair insbesondere den Absatzweg über z.B. Supermärkte und Discounter wählt und kann als Begründung für den Verbleib ecuadorianischer Blumenfarmen des hochwertigeren Bereichs im Programm herangezogen werden.

Die Verbände tendieren dazu, sich vom FLP abzuwenden, um beispielsweise über den FFP ein einheitliches Siegel zu schaffen. Dies kommunizieren die Beteiligten sehr direkt. Die mögliche

Integration des FLP ist noch ungewiss. Die Bemühungen des FLP scheinen nach jetzigem Kenntnisstand wenig erfolgsversprechend, eine bessere Positionierung in bisher eigenständiger Form erreichen zu können. Angedeutet wurde eine mögliche Neuorientierung des FLP, z.B. als Bio-Siegel, und die Kooperationsmöglichkeit mit anderen Siegeln, worüber allerdings noch keine weiteren Informationen verfügbar sind. Lediglich in einem Interview wurde die Tendenz erwähnt, dass die Zahl an zertifizierten Blumenfarmen seit dem Einbruch 2005 wieder im Anstieg befindlich sei.¹⁰⁵¹

„Die Floristen haben sich immer dagegen gewehrt, dass sie sich mit einer Labelvielfalt auskennen müssen und diese auch zeichengemäß an der Tür usw. anbringen müssen. Ein einheitliches Label würde als viel sinnvoller angesehen, vor allem auf der Konsumentenebene.“ (Interview C4, Zeile 60-63)

„Der FFP ist aufgetaucht, weil man das FLP kaputt gemacht hat. Beim FLP ging es nicht um Ware, die verkauft werden sollte. Es ging einfach um arbeitsrechtliche Sachen aus Drittländern. Dass u.a. keine Kinderarbeit stattfindet. Das hat man eigentlich kaputt gemacht. Durch diese Auftritte, die man gemacht hat wie durch terre des hommes oder FIAN. Die dann in die Städte gingen und dort Propaganda gemacht haben, dass man eigentlich nur noch FLP Blumen kaufen darf. Denn da ist dafür gesorgt, dass fair gearbeitet wird usw.. Das bezog sich so, dass man fast schon sagte, dass deutsche oder holländische Schnittblumen nicht dem Volksdenken entsprechen. Entsprechen nicht dem Standard, was Pflanzenschutz angeht. Daher ist vom Blumenbüro Holland, was das eigentliche Vermarktungsinstitut der holländischen Ware ist, ein neues Siegel etabliert worden. Wir auch als Floristen meinen, dass wir ein zentrales Label brauchen, weil wir dem Kunden diese Vielzahl nicht mehr rüberbringen können. Wir brauchen ein zentrales Label, wo drinnen steht, dass diese Ware clean ist. Was jetzt passiert ist, dass langfristig wahrscheinlich die FLP Ware in das FFP Label einschließt.“ (Interview C3, Zeile 55-67)

Ein Mechanismus, der im Rahmen der FLP Ausdehnung deutlich wurde, ist Isomorphismus durch Zwang. Hierbei wurden vor allem die NROs genannt, die durch offensive Kampagnen seine Diffusion bewirkt, gleichzeitig aber auch seine Schwächung eingeläutet haben sollen.

¹⁰⁵¹ In Kapitel 5.3.2 wurde jedoch ausgeführt, dass insgesamt eine Stagnation der Anzahl an nach dem FLP zertifizierten Blumenfarmen festzustellen ist.

„Es war so, dass sich tatsächlich Gewerkschaftlerinnen aus Kolumbien an die Organisation gewandt haben und gesagt haben, dass sie verfolgt werden. Dass sie unter schlimmsten Bedingungen arbeiten und sich nun an die Blumenabnehmer gewandt haben, ihnen zu helfen. Das war die Initialzündung. Das ist aber bis heute so, aufgrund dieser Geburtsgeschichte sozusagen, dass der FLP sehr stark als Verteidigungslabel wahrgenommen wird, er sehr stark eigentlich von denen Leuten nachgefragt wird als Zertifikat, die irgendetwas irgendwie geartet zu befürchten haben. Dass er weniger positiv als Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen wird, sondern mehr insbesondere von solchen Produzenten aus den Ländern, wo der Verdacht entstehen könnte, dass die Arbeitsbedingungen schlecht sind.“ (Interview C1, Zeile 71-79)

„Ich würde es vielleicht nicht als Kommunikationsfehler betrachten, sondern eher, dass der Blumenhandel diese Marketingchancen überhaupt noch nicht erkannt hat, die so ein Label bietet. Im Supermarkt stehen ja auch die zertifizierten Produkte neben den nicht zertifizierten und das macht da kein Problem für den Supermarkt, dass er beide Produkte hat. Das haben die Blumenhändler noch nicht erkannt, dass das geht. D.h. die Mehrheit der Blumenhändler. Es gibt ja einige, die das aktiv vermarkten, aber das ist leider eine Minderheit. Viele sagen eben: 'Wenn ich die jetzt herausstelle als unter guten sozialen Umweltbedingungen produziert, dann fragen die Kunden, was denn mit den anderen sei. Und was soll ich dann sagen?' Das ist ein Problem.“ (Interview C5, Zeile 110-118)

In weiteren Ausführungen wurde eine nur kurzfristige Wirkung des Drucks durch NRO Maßnahmen deutlich. Im Unterschied zum FSC oder MSC ist keine CoC Zertifizierung vorgesehen, die sich in den beiden genannten Fällen jedoch als wesentlich herauskristallisierte.

Indikatoren für Isomorphismus durch Mimese oder normativ bedingt, konnten in den Interviews nicht festgestellt werden, weshalb sich resümierend Abbildung 54 ergibt.

Abbildung 54: Isomorphismustendenzen FLP

Isomorphismus	Kriterien
Zwang	Druck durch NROs; Gesellschaftliche Erwartungen durch NROs transportiert
Mimese	-
Normativ	-

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bewertung des FLP aus Kapitel fünf in Hinblick auf positive Effekte im marktlichen Umfeld heranziehend, kann zur Interpretation der Interviewaussagen dienen. Seitens der Floristen wurde angeführt, dass der Endkonsument nur während bestimmter NRO Kampagnen das Siegel wahrnehme, dieser Aspekt aber bis zum nächsten Kauf wieder in Vergessenheit gerate. Für die Blumenfarm werden ökonomische Wirkungen in den aufgeführten Studien berichtet. Der Interviewpartner konnte hingegen keine überzeugenden Effekte feststellen. Dies ist in Kapitel 6.3.5 erneut aufzugreifen. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass die Situation sich sicherlich verschlechtert, wenn sich weitere Akteure einem neuen Siegel zuwenden, und daher ist die Bewertung des FLP nur auf die aktuelle Situation zu beziehen.

„Ja, das ist immer ganz unterschiedlich. Es gibt beispielsweise eine sehr große Farm, die haben ihr Vermarktungskonzept in sich geändert. Und zwar vermarkten die jetzt ausschließlich durch Marc und Spencer aus England. Denen ist das aber meiner Meinung nach völlig egal, ob die Blumen FLP zertifiziert sind oder nicht. Die Farm hat sich dann auch klar vom FLP verabschiedet, weil das nicht mehr nutzbringend war.“
(Interview C2, Zeile 124-129)

6.3.4 Anweisung und Realisierung

Aufgrund der geringen Anzahl an Interviews lassen sich für die organisationsinterne Betrachtung nur eingeschränkt Aussagen treffen.

6.3.4.1 Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten

Der FLP kann unter diesem Punkt nicht näher analysiert werden, da es sich bei den Befragten in der Regel um Blumengeschäfte handelt, in denen einzelne Floristen zuständig sind.

6.3.4.2 Kommunikation des Labels

Die Auslobung des FLP erfolgte bei den einzelnen Floristen über entsprechende Hinweisschilder im Eingangsbereich. Weitere Kommunikationsmaßnahmen konnten nicht erfasst werden. Als schwierig wird die Existenz einer Vielzahl an Labels bewertet und das Konsumentenbewusstsein lediglich während der NRO Kampagnen mit entsprechender Berichterstattung. Die Enttäuschung darüber kam deutlich in den Interviews zum Vorschein. Hinzu kommt die Problematik, dass die Blumen nicht das ganze Jahr über verfügbar sind, wodurch der Kunde sich nicht auf ein festes Sortiment einstellen kann. Darüber hinaus wird angeführt, dass gelabelte Ware den Eindruck höherer Preise beim Endkonsumenten vermitteln könne. Aber auch die wenigen Kenntnisse der Floristen selbst erweisen sich als nachteilig für den FLP.

„Blumen sind tatsächlich ein Produkt, was man sich kauft, weil man etwas Schönes haben will oder jemandem eine Freude machen möchte. Niemand möchte das Gefühl haben, dass da eine schwangere Frau im Pestizidnebel gestanden hat. Aber wir haben festgestellt, dass wenn die Endverbraucher dann frustriert werden, da sie die Info haben und voller Begeisterung zu ihrem Blumenfachhändler laufen, der das nicht kennt oder sonst eine halbseidene Auskunft gibt, dann wird der Endverbraucher auch frustriert.“ (Interview C1, Zeile 375-380)

Der FLP versucht den Mitgliedern durch Durchführung von Informationsveranstaltungen in Berufsschulen, Präsenz auf der Internationalen Pflanzenmesse oder z.B. über den FDF Informationen zukommen zu lassen.¹⁰⁵² Dennoch zeigt sich ein ernüchterndes Bild.

„Es gibt sogar Floristen, die aktiv eine Kennzeichnung abnehmen, weil sie gar nicht darauf angesprochen werden wollen. Da hapert es noch im Informationsfluss durch die ganze Kette hinweg. Business-to-Business genießt der FLP eigentlich einen recht hohen Bekanntheitsgrad, [...] In der Öffentlichkeit ist der Bekanntheitsgrad aber sehr gering, weil man es nicht sieht. Was man nicht sieht, kann man auch nicht kennen.“ (Interview C1, Zeile 435-440)

Für die Produzenten wird ebenfalls berichtet, dass eine solche Kennzeichnung nicht verwendet wird, was sich dann im Handel niederschlägt, der die Ware nicht als FLP erkennen oder ausloben kann.

¹⁰⁵² Persönliche Auskunft Peters, FLP, per Telefon am 04.12.2008.

6.3.4.3 Umsetzungserfordernisse

Die Umsetzung erforderte unternehmensintern keine Veränderungen oder Mehraufwand. Lediglich die Blumenfarm berichtete von hohen Aufwendungen, um die Ansprüche zu erreichen. Allerdings wurde dies auch auf Nachfrage nicht spezifiziert.

6.3.4.4 Unternehmensreaktion

Die Gesprächspartner reagierten mit Einwilligung, wobei bereits hervorgehoben wurde, dass nur wenige Unternehmen der Bitte um ein Interview zustimmten. Ebenfalls wurde auf die Umbruchssituation verwiesen, wonach die weitere Entwicklung unklar sei und die Abkehr vom FLP nicht ausgeschlossen wurde.

6.3.5 Kontrolle und Sicherung

Positive oder negative Auswirkungen durch das Führen von FLP Blumen konnten nicht erfasst werden. Allerdings lag eine gewisse Enttäuschung vor.

„Ein Grundsatz vom FLP ist, dass die Ware separat ausgezeichnet im Laden steht. Ist also für den Kunden ganz eindeutig zu erkennen. Ist auch ein Grund, warum dann später das FFP Zeichen entstand, um da was gegen zu setzen. [...] Während der Aktion haben die Leute gefragt, aber dann nicht mehr. Eigentlich traurig, haben wir uns auch mehr von versprochen.“ (Interview C3, Zeile 92-95)

Dieses Bild enthüllte sich einhellig bei den verschiedenen Akteuren, wonach Zertifizierer keine Aufträge mehr erhalten, die Floristen selbst die Zukunft des FLP skeptisch betrachten und die Blumenfarm höflich darum ersuchte, sich besser beim FLP in Deutschland zu erkundigen. Allerdings wurde nur im oben zitierten Interview deutlich herausgestellt, dass die Ware für den Endkonsumenten eindeutig erkennbar bei den Floristen stehe. Dieser Widerspruch war dementsprechend zu ergründen und es muss darauf verwiesen werden, dass es sich bei dem Interviewpartner nicht um einen Produzenten oder Floristen handelt, also um keinen Akteur, der unmittelbar mit der Ware Handel betreibt.

„Das war für mich ganz aufschlussreich, dass das viele Produzenten auch als Managementsysteme nutzen. Eine Wirksamkeitsstudie zu den Handelsunternehmen hier, also im Nachfragemarkt, gibt es in dieser Form nicht. Das wird immer nur vor Ort, wo die Blumen hergestellt werden, betrachtet. Bei den Händlern ist das aber auch sehr

verschieden. Die melden uns immer zurück, dass keiner danach fragt. Aber gleichzeitig kriege ich dann immer zu hören, dass sie schon das weiter unterstützen. Und das muss ja schon einen Grund haben. Das würden sie ja nicht tun, wenn es ihnen nichts bringen würde. Daher nehme ich das Klagen, was man so hört, gar nicht mehr zu ernst.“ (Interview C1, Zeile 580-587)

Die schwache Position des FLP wird vor allem im anfänglichen Konflikt zwischen den verschiedenen Kammern gesehen, durch den Verhandlungen in die Länge gezogen wurden. Besonders aber Produzenten und Händler wiesen Divergenzen auf. Des Weiteren sind finanzielle Aspekte anzuführen.

„Die Händler waren sehr stark involviert, weil sie gesagt haben, dass wenn es ihnen in dem einen Programm nicht mehr gelingt, dann erfinden sie ein zweites Programm und machen nicht mehr den gleichen Fehler wie vorher – wir räumen den Produzenten also nicht mehr die gleiche Stimme ein. Das hat zu immensen Spannungen geführt. [...] So hat sich das dann gegenseitig unheimlich hochgeschaukelt und ist dann auch darin eskaliert, dass der BGI aus dem FLP ausgestiegen ist. Wiederum die ganzen Firmen wie Florimex, Straelener usw. aber drinnen geblieben sind, weil sie natürlich als Unternehmen die Ware brauchen. Politisch wären sie vielleicht auch ausgestiegen, aber da sie als Unternehmen funktionieren müssen und das FLP in der Branche weiterhin das anerkannte, existierende Programm ist, konnten sie es sich fast nicht leisten, auszustiegen.“ (Interview C1, Zeile 653-669)

Resümierend lassen sich ungünstige Gegebenheiten für den FLP erkennen, die vor allem in den Konflikten zwischen den einzelnen Akteuren gegeben sind. Nicht nur die Divergenzen erschweren die Positionierung, sondern auch, dass kaum ein Akteur präferenzorientiert den FLP vorantreibt. Lediglich der Wunsch nach einem Kommunikationsmittel besteht, welches aber nicht auf den FLP festgelegt sein muss.

6.4 4C

Für den 4C wurden neun Interviews geführt, wovon eines mit einem Produzenten, in diesem Fall eine Kaffeefarm, stattfand. Zwei Unternehmen wurden befragt, die 4C verifizierten Kaffee anbieten. Ähnlich dem MSC konnte kein Unternehmen gewonnen werden, welches nicht den 4C Kaffee bezieht. Als Begründung lässt sich die oligopolistische Struktur des Kaffeemarktes in Deutschland heranziehen, wobei bei den einzelnen Beteiligten eine große Bandbreite an umge-

setzten Zertifikaten zu beobachten ist. Fünf Unternehmen besitzen einen Marktanteil von 50 Prozent des Gesamtabsatzes in den Industrieländern.¹⁰⁵³ Allerdings ist der 4C zudem ein Mindeststandard, der für den Mainstreambereich geplant wurde. Weiterhin zeigt sich anhand der Gründungsmitglieder die Beteiligung des DKV. Als Verifizierungsstandard stellt der 4C in dieser Hinsicht eine Besonderheit unter den ausgewählten Standards dar. Daher konnten keine Zertifizierer, stattdessen aber zwei Verifizierer als Gesprächspartner gewonnen werden. Weiterhin erfolgte je ein Interview mit zwei NROs sowie der standardsetzenden Organisation in Form des 4C selbst. Abschließend ist ein Wissenschaftsvertreter zu benennen, der interviewt werden konnte.

6.4.1 Problemphase

Der erst 2003 gegründete 4C stellt den jüngsten Standard dieser Analyse dar. Als Auslöser wird die Kaffeekrise angeführt, die Kaffeebauern in Entwicklungs- und Schwellenländern durch die niedrigen Kaffeepreise in eine Notsituation brachte und gleichzeitig in eine Reduzierung der Kaffequalität mündete. Die initiierenden Akteure des 4C unterscheiden sich von denen der zuvor genannten Standards, denn die Zusammenarbeit erfolgte zwischen dem DKV und der GTZ, als Durchführungsorganisation des BMZ. Es offenbart die starke staatliche Beteiligung am 4C. Entwicklungspolitische Interessen sind anzuführen, da zahlreiche Entwicklungs- und Schwellenländer in wesentlichem Maße vom Kaffeesektor abhängig sind. 2004 verließ Greenpeace das Projekt, 2005 FIAN.¹⁰⁵⁴ Die Ziele der NROs konnten nicht zu deren Zufriedenheit erfüllt werden, da Diskrepanzen bezüglich der Haltung zur Gentechnik bestanden. Erst 2007 erlangte der 4C Kaffee Marktreife und ist damit ein besonders junges zu analysierendes Projekt. Dennoch wird er bereits von den großen Rösterunternehmen umgesetzt. Die Auslobung auf der Verpackung ist möglich und wird von einigen Unternehmen wie z.B. Melitta genutzt.¹⁰⁵⁵ Allerdings ist zu beachten, dass bei diesen Akteuren eine Vielzahl von Siegeln vorgefunden wurde. Im Interview eines befragten Unternehmens wurde deutlich das marktliche Umfeld als Auslöser benannt, nämlich mit dem Ziel, eine Vorreiterposition auf dem Markt zu erreichen. Weiterhin wurde von beiden Unternehmen die Kaffeekrise als weiterer Treiber genannt, jedoch ohne zusätzliche Bewertung in Form von Unternehmensverantwortung oder sonstigen Motiven. Auf Nachfrage wur-

¹⁰⁵³ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 30.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Falk, FIAN beendet Mitwirkung am Common Code for the Coffee Community, http://www.epo.de/index.php?option=com_content&task=view&id=160&Itemid=34, Stand 05.02.2009.

¹⁰⁵⁵ Vgl. EPO, Melitta schließt sich „Common Code for the Coffee Community“ an, http://www.epo.de/index.php?option=com_content&view=article&id=3795:melitta-schliesst-sich-qcommon-code-for-the-coffee-community-q-an&catid=46&Itemid=115, Stand 20.11.2009.

de nur ergänzt, dass die gesamte Branche nachhaltig gestaltet werden sollte. Leider wurden die Auslöser für die Befassung mit der Thematik im Rahmen der Interviews zum 4C undeutlich und knapp formuliert, wodurch sich diese Ergebnisse von denen der anderen drei Standards unterscheiden und zu Mutmaßungen zwingen. Innerhalb der Interviews wurde nachgefragt, doch hätte es eine Verfälschung erzeugt, über das getätigte Maß hinaus zu gehen. Als wesentlich wird beispielhaft nachfolgendes Zitat gesehen:

„Wir haben gesagt, dass wir mit allen Standards zusammen arbeiten, sehen wir uns jetzt manchmal am Tisch in einer sehr ungewöhnlichen Rolle als Mittler zwischen den einzelnen Standards und NROs. Weil wir sagen, dass wir ein gemeinsames Ziel haben und sehen wollen, wie wir den Weg gemeinsam gehen können.“ (Interview D1, Zeile 360-363)

Ohne zu große Spekulationen zu tätigen, lässt sich zunächst zusammenfassen, dass nur das marktliche Umfeld als Auslöser bestimmt wurde, während die restlichen vier Umfeldler keine Nennung fanden. Den Aussagen nach und bei Betrachtung der Branche ist zu vermuten, dass gerade diese großen, multinationalen Unternehmen im Fokus der Aufmerksamkeit von NROs und Medien stehen. Daher sind sie gewillt, zahlreiche Standards im Unternehmen umzusetzen, was sich als ähnliches Ergebnis zum FSC aufgreifen und als präventive Maßnahme werten lässt. Während der Kaffeekrise gerieten bereits mehrere Unternehmen negativ in die Presse, da sie als Ausbeuter der Entwicklungs- und Schwellenländer bewertet wurden. Immerhin erwirtschafteten sie trotz der Krise weiterhin Gewinne, während Kaffeebauern z.B. in Brasilien stark verminderte Einnahmen erlitten.¹⁰⁵⁶

Die befragte Kaffeefarm begründete die Befassung mit der Thematik durch die Zusammenarbeit mit einem am 4C interessierten Unternehmen. Auch für die Verifizierer stellte der Standard einen wirtschaftlichen Faktor dar, der weniger aufgrund seiner Inhalte übernommen zu werden schien, sondern vielmehr, um die Angebotspalette zu erweitern.

„Genauso wie das immer läuft. Da gibt es irgendwo Kunden, Importeure, Exporteure, dann hört man etwas munkeln. Man hört mal hier 4C, dann man dort 4C [...] da soll was kommen. Bevor dieser Standard überhaupt öffentlich wurde, hatten wir schon davon gehört. Und wir sind damals davon ausgegangen, dass es etwas sein könnte, was schnell wachsen wird.“ (Interview D6, Zeile 173-176)

¹⁰⁵⁶ Vgl. Oxfam 2007, S. 3; Oxfam, Bitter! Armut in der Kaffeetasse, <http://www.oxfam.de/download/Kaffeestudie.pdf>, S. 29, Stand 14.01.2006.

Zwar wird der 4C als Mindeststandard angesehen und so von den Befragten wahrgenommen, doch ist zu beobachten, dass kaum eine Reflexion zu seinen Inhalten stattfindet. Obwohl die Legitimität des Standards als niedrig einzustufen ist,¹⁰⁵⁷ wurde dieser Aspekt von keinem der Verifizierer aufgegriffen und schien ebenfalls für die Unternehmen kaum relevant. Lediglich bei den Interviews von NROs und Wissenschaft fand Kritik Erwähnung. Demnach kann unterstellt werden, dass vor allem der Schutz vor äußeren Angriffen als Motivation seitens der Unternehmen anzunehmen ist. Immerhin wurde klar argumentiert, dass „jeder“ Standard übernommen werde, wobei hier primär Schutzmaßnahmen zu erkennen waren.

6.4.2 Zielformulierung

Für den 4C ergibt sich eine große Differenz zu den zuvor analysierten Standards, die bereits genannt wurde. Es handelt sich um einen sehr jungen Standard, womit auch die Anfangsphase für die Befassung mit der Thematik und der Zielformulierung noch wesentlich präsenter in den Köpfen der Akteure verankert sein sollte. Die Position der Kaffeefarm zu diesem Punkt war knapp formuliert und wurde mit der Zusammenarbeit zu einem großen europäischen Unternehmen begründet, welches dieses Verifizierungsschema wünschte. Das Ziel bestand somit in der Kundenbewahrung. Die Verifizierungsorganisation setzte sich die Erfüllung der Marktnachfrage und damit die Kundenakquise für diesen neuen Bereich als Ziel. Auf Unternehmensebene wurde durch einen Befragten genannt, die nachhaltige Gestaltung des gesamten Kaffeesektors anzustreben. Weitere klare Zielpositionierungen wurden nicht identifiziert.

Damit stimmt das Antwortverhalten stark mit dem zuvor gewonnen Eindruck unklarer Aussagen überein. Lediglich Vermutungen können angestellt werden, die auf den Gesprächen beruhend mutmaßen lassen, dass es für Unternehmen der Kaffeebranche selbstverständlich erscheint, zahlreiche Standards als Multizertifizierungen zu übernehmen. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass die Unternehmen kaum über mögliche und präzise Ziele mit den einzelnen, häufig ähnlichen Standards reflektieren, sondern sie zum Schutz vor äußeren Anklagen über sozial oder ökologisch unverantwortliches Handeln übernehmen. Dafür spricht die Vielfalt an Labels, die in einigen Unternehmen vorzufinden ist. Wird die Bewertung des 4C aus Kapitel fünf erneut herangezogen, deckt sich diese Schwäche mit der niedrigen Bewertung des Standards sowohl für das marktliche, technisch-wissenschaftliche als auch soziokulturelle Umfeld. Eine Begründung

¹⁰⁵⁷ Siehe dafür Kapitel 5.4.4 dieser Arbeit.

der Übernahme des 4C wäre damit schlecht zu verargumentieren. Überraschend war beim 4C jedoch zudem der geringe Kenntnisstand der Verifizierer in Bezug auf die Geschichte und Beteiligte des Standards.

6.4.3 Entscheidung und Planung

Der 4C kann erst seit etwa zwei Jahren verifizierten Kaffee zur Verfügung stellen. Trotz der kurzen Lebensdauer hat er sich bereits weit verbreitet, wobei jedoch als Grund hierfür erneut die oligopolistische Struktur des Kaffeemarktes anzuführen ist. Als Basisstandard konnte er sich in Deutschland bereits durchsetzen. Allerdings ist aufgrund der nachfolgenden Aussagen eher der Übergang zur Objektivierungsphase anzunehmen. Damit befindet er sich erst in der anfänglichen Phase des Institutionalisierungsprozesses.

Indes zeigen Interviews mit den Verifizierern auch Problematiken auf. Von den kontaktierten Verifizierern wurden nur wenige Aktivitäten für den 4C berichtet, die vor allem in der Vergangenheit lagen.

„Nicht, dass ich wüsste. Das läuft auch immer so an, dass der 4C sich mit uns in Verbindung setzt, wenn es Interessenten bzw. Kunden gibt. Wir machen dann ein Angebot und bekommen dann den Zuschlag oder auch nicht. Insofern, wir haben wenig Einfluss. Bisher gab es auch wenig Anfragen von unseren bereits zertifizierten Kunden – also Bio-Kunden oder Utz certified Kunden. Dass die gesagt hätten, dass wir jetzt auch dieses 4C haben sollten.“ (Interview D6, Zeile 202-206)

„Nein. Mein Informationshintergrund ist da auch relativ dünn, auch die Informationen, die ich Ihnen da liefern kann. Wir haben jetzt seit längerer Zeit überhaupt keinen Auftrag bekommen. Ich weiß nicht, ob es damit zusammenhängt, dass die erste Gruppe von Interessenten einfach durch ist und es derzeit keine neuen gibt. Oder, ob sie mit unseren Berichten nicht zufrieden waren und es halt andere Mitbewerber gibt, die sie vorziehen.“ (Interview D4, Zeile 91-95)

Wenige Kenntnisse über den Standard waren vorhanden wie die Tatsache, dass der Deutsche Kaffeeverband stark die Initiative unterstützte und bereits große Röster den Standard umsetzen.

„Oh, ok. Das ist mir gar nicht bewusst gewesen. Dann ist es ja ganz schön verwunderlich, dass das nicht diejenigen sind, die ihre Leute dazu verdonnern, diesen Standard selbst zu erfüllen.“ (Interview D6, Zeile 283-284)

Für den 4C bestehen von Seiten der Unternehmen kaum Aussagen, die wie für die vorherigen Standards Schlussfolgerungen erlauben würden. Daher können, im Hinblick auf die Gespräche und in Verbindung mit der Darlegung des Standards in Kapitel fünf, lediglich Mutmaßungen getroffen werden. Der DKV war von Beginn an beim 4C beteiligt und der oligopolistisch geprägte Kaffeemarkt weist große Akteure auf, die den 4C als Mindeststandard betrachten. Die Unternehmen sind bereit, eine Vielzahl an Standards zu integrieren, vermutlich um sich vor möglicher Kritik durch NROs zu schützen und ebenfalls keine Nachteile gegenüber Mitkonkurrenten zu riskieren. Die Weitergabe innerhalb der CoC erlaubt erst die Verfügbarkeit des 4C Kaffees.

6.4.4 Anweisung und Realisierung

Für den 4C ist ebenfalls zu prüfen, wie der Standard intern umgesetzt und verankert wurde. Allerdings ist beim 4C eine Einschränkung vorzunehmen, die sich auf die Dauer seiner Existenz und die Marktstruktur bezieht. Die Interviewanzahl fiel dementsprechend vergleichsweise gering aus. Es erfolgte schnell eine Sättigung an Erkenntnissen. Zwar besteht noch wesentlicher Informationsbedarf, der ist allerdings erst im weiteren Verlauf des Standards zu akquirieren. Daher sind die Grenzen dieser Untersuchung deutlich erkennbar und erfordern eine erneute Betrachtung in der Zukunft.

6.4.4.1 Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten

Beim 4C wurden zwei Unternehmen befragt, die in der CoC die Verortung in die Abteilung Corporate Responsibility vornahmen. Die weiteren Siegel im Kaffeebereich wurden ebenfalls dort verwaltet und können als zahlreich bezeichnet werden. Damit sind die Kaffeeröster gemeint,¹⁰⁵⁸ die einen starken Einfluss auf dem Markt ausüben, da nur wenige von ihnen entscheidende Absatzzahlen erreichen. In den Interviews offenbarte sich die Tendenz, den 4C als Mindeststandard positiv zu bewerten, während die negativen Aspekte und auch die von NROs in der Öffentlichkeit bemängelten Punkte recht schnell verargumentiert wurden. Die Angaben blieben vage, was bereits durch die Kommunikationspolitik des 4C verankert ist. Preise dürfen nach dem 4C aus Wettbewerbsgründen nicht festgelegt werden, und in den Interviews wurden daher keine Angaben gemacht, außer, dass vorsichtig angedeutet wurde, etwas höhere Preise zu zahlen.

¹⁰⁵⁸ Siehe Anhang drei dieser Arbeit für eine Darstellung des Waren- und Geldflusses beim Rohkaffee als Einblick in die entsprechende Wertschöpfungskette.

Es wurde überdeutlich, dass der 4C nur einen von vielen Standards darstellt, wobei die Begründung dahingehend getätigt wurde, dass alle Standards übernommen würden, die notwendig wären. Kritische Anmerkungen wurden ungern gehört und entsprechend erfolgten die Reaktionen.

6.4.4.2 Kommunikation des Labels

Für den 4C kann eine Analyse kaum durchgeführt werden. Derzeit wird er von großen Kaffeeröstern auf der Verpackung, im Internet und durch Pressemitteilungen kommuniziert. Allerdings war es überraschend zu sehen, wie viele Siegel bestehen und von den Unternehmen umgesetzt werden.

6.4.4.3 Umsetzungserfordernisse

Im Rahmen des 4C lassen sich kaum Umsetzungserfordernisse festhalten. Dies liegt sicherlich zum einen darin, dass nur zwei Unternehmen befragt wurden, die dieses Verifizierungsstandard führen. Zum anderen stellt der 4C einen Mindeststandard dar.

6.4.4.4 Unternehmensreaktion

Im Rahmen des 4C konnte die Strategie der Einwilligung festgestellt werden, wie es bereits in den bisherigen Ausführungen deutlich wurde. Bei den umsetzenden Unternehmen konnte eine gute Wissensbasis zum 4C Standard beobachtet werden, betonend, dass lediglich zwei Interviews in diesem Bereich geführt wurden. Allerdings war diese Anzahl ausreichend, da keine weiteren Informationen hinzu gewonnen werden konnten. Der Umfang an 4C Kaffee wurde derweil nicht spezifiziert. Ankündigungen, in Zukunft mehr 4C Kaffee abzunehmen, wurden geleistet, ohne konkrete Nennung von Zahlen. Ein weiteres Interesse zum 4C schien kaum zu bestehen, sondern es war eindeutig, dass dieser nur ein Mindeststandard sein soll, der einen von zahlreichen Standards darstellt, den die Unternehmen umsetzen. Entkopplungstendenzen ließen sich nicht belegen. Lediglich die schwache interne Kommunikation oder die ausweichende Antwort zur Abnahmemenge müssten in der weiteren Entwicklung des 4C dahingehend weiter hinterfragt werden.

6.4.5 Kontrolle und Sicherung

Da der 4C in seiner Geschichte noch recht jung ist, könnte bereits hier die Annahme getroffen werden, dass Aussagen zu Kontroll- und Sicherungsmaßnahmen nicht möglich sind. Allerdings

soll an dieser Stelle eine Ergänzung dazu stattfinden, die auf den Beobachtungen innerhalb der Interviewphase beruhen.

„Wir beobachten das gar nicht mehr so genau, was da passiert. Wir haben auch nicht den Eindruck, dass da was Weltbewegendes passiert. Ich weiß, dass die anfangen jetzt Kleinbauern zu zertifizieren. Ich habe jetzt noch nicht die Erfolgsmeldung gehört, dass es den Kaffeebauern aufgrund des 4C besser geht, sich ihr Einkommen erhöht hat oder ähnliches. Kann sein, dass sich ihr Einkommen wieder erhöht hat, aber das liegt dann daran, dass der Weltmarktpreis für Kaffee wieder gestiegen ist. Wie gesagt, Wirkungsanalysen fehlen. Welchen Anteil da der 4C daran hat, da bin ich ein bisschen skeptisch.“ (Interview D5, Zeile 202-209)

„Aber, was ich so an Rückmeldung bekommen habe, war in einem Fall, dass es sehr widerwillig war und eigentlich gar nicht verstanden wurde, was das Ganze soll. Im anderen Fall war das auch sehr neu für die, und mit sehr vielen Missverständnissen. Die haben nach bestem Wissen und Gewissen das Self-Assessment gemacht, aber vor Ort hat sich dann rausgestellt, dass die überhaupt nicht kapiert haben, um was es ging. Aber die waren dann sehr gutwillig und haben zumindest für diesen Zeitpunkt guten Willen gezeigt, dass sie das in nächster Zeit verbessern wollten. Das System bringt halt mit sich, dass wir hinterher gar nicht mitkriegen, was dort vor Ort passiert. Ob der gute Wille dann wieder abgelenkt wird, wenn der Inspektor sich verabschiedet hat. Bei Öko-Zertifizierungen und solchen Programmen sind wir da wesentlich näher dran. Wenn es Korrekturmaßnahmen gibt, dann wird halt nachgehalten. Druck gemacht, dass das dann tatsächlich umgesetzt wird. Das kriegen wir bei dem 4C System gar nicht mit. Und wir wissen halt aus Erfahrung, dass die Leute dann, wenn der Inspektor weg ist, wieder mit ihrem Alltagsgeschäft beschäftigt sind und dass dann alle guten Vorsätze schnell wieder vergessen sind.“ (Interview D4, Zeile 140-153)

„Das Niveau der Anforderungen ist insgesamt recht niedrig. Man muss schon erhebliche Missstände haben, um sich da nicht beteiligen zu können. Das kann ich akzeptieren, wenn man entsprechende Verbesserungen mit ausreichend Nachdruck fordert. Andere Schwäche – die ich vermute, nicht aber so richtig nachweisen kann – dieses Sekretariat und das ganze Programm im Wesentlichen von den Mitgliedern getragen wird. Ursprünglich zwar von der GTZ finanziert, aber ich weiß nicht, wie weit sie es schon schaffen sich über Mitgliedsbeiträge zu finanzieren. Aber in jedem Fall ist es

das Ziel. Da besteht schon das Risiko, dass es einen Interessenskonflikt gibt. Die Person, die letztendlich die Entscheidung trifft bei 4C Sekretariat, sie dann nicht unabhängig genug ist, um auch eine harte Entscheidung zu treffen. Aber das ist nur eine Vermutung, denn ich stecke da zu wenig drin.“ (Interview D4, Zeile 75-87)

Anhand der Interviews lässt sich erkennen, dass der 4C in Zukunft aufzeigen muss, welche Wirkung er in seinem Bereich leisten kann. Kritisch wurde bereits die Tatsache aufgenommen, dass es sich um einen Mindeststandard handelt, an den daher kaum hohe Hoffnungen geknüpft werden. Zudem liegt er als Verifizierungs- statt Zertifizierungsstandard vor. Daher bleiben die Ergebnisse durch seine Umsetzung zu beobachten und genauer festzustellen.

6.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Bis zu diesem Punkt wurden die Interviews für die vier Standards einzeln und methodisch hinsichtlich der einzelnen Phasen des Management-Kreislaufes analysiert. Eine Verdichtung zentraler Ergebnisse soll in der nachfolgenden Abbildung präsentiert werden, die zum zweiten Untersuchungsabschnitt dieses Kapitels in Form des Gliederungspunktes 6.6 überleitet. Dieser soll zur Beantwortung der vier (in verkürzter Form dargestellten) Forschungsfragen dienen, wo für die bisherigen Resultate entsprechend zugeordnet werden:

- Forschungsfrage 1 – Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards (Kapitel 6.6.1),
- Forschungsfrage 2 – Standardumsetzung (Kapitel 6.6.2),
- Forschungsfrage 3 – Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards (Kapitel 6.6.3) sowie
- Forschungsfrage 4 – Institutionalisierungsmuster begünstigende und gefährdende Faktoren (Kapitel 6.6.4).

Abbildung 55: Zentrale Analyseergebnisse des Untersuchungsabschnitts eins und Zuordnung zu den vier Forschungsfragen

Management-Kreislauf	Zentrale Ergebnisse				Zuordnung zu ...
	FSC	MSC	FLP	4C	
6.x.1 Problemphase	Befassung/Übernahme gefördert durch Wissenschaftsvertreter, NROs und Kunden, hohe Unternehmenssensibilität, kaum intrinsische Motivation	Ähnlich FSC – Hervorzuheben: Starke Unternehmens- und NRO-Involvierung; deutlicher Wunsch nach Legitimitätsaspekt	Geringe NRO-Involvierung, verzichtbares Gut, Umkehrung der Unterstützung, Druck von NROs	Ähnlich FSC – Hervorzuheben: Oligopolistische Marktstruktur, Beteiligung Verbände und Unternehmen	→ Kapitel 6.6.1 Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards → Kapitel 6.6.4 Institutionalisierungsmuster begünstigende und gefährdende Faktoren
6.x.2 Zielformulierung	Speziell wirtschaftliche Ziele, keine interneren; selten klar formuliert, nachträgliche Abstimmung mit Realität	Ähnlich FSC – Hervorzuheben: deutlicher Wunsch nach Imageverbesserungen, Arbeitsplatzsicherung	Schutz vor negativer Presseresonanz, modernes Verhalten kommunizieren	Kundenbindung, -gewinnung, nachhaltige Gestaltung des Kaffeesektors	→ Kapitel 6.6.4 Institutionalisierungsmuster begünstigende und gefährdende Faktoren
6.x.3 Entscheidung und Planung	Verbreitung des FSC, Institutionalisierung und Isomorphismustendenzen vor allem durch Zwang und Mimese	Ähnlich FSC	Deinstitutionalisierungstendenzen, Isomorphismus vor allem durch Zwang (kurzfristige Wirkung), keine CoC Zertifizierung	Institutionalisierung und Isomorphismustendenzen vor allem durch Mimese	→ Kapitel 6.6.1 Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards → Kapitel 6.6.4 Institutionalisierungsmuster begünstigende und gefährdende Faktoren

Management-Kreislauf	Zentrale Ergebnisse				Zuordnung zu ...
	FSC	MSC	FLP	4C	
<p>6.x.4 Anweisung und Realisierung</p>	<p>Variierende/ meist nicht nachvollziehbare Zuordnung der Verantwortlichkeit, Konzentration auf Außenkommunikation, Außenkommunikation, kaum Verankerung des Leitgedankens, personeller und finanzieller Aufwand, Einwilligung und Förderung</p>	<p>Variierende Zuordnung der Verantwortlichkeit, Konzentration auf Außenkommunikation, wenig Engagement (Floristen), keine CoC Zertifizierung</p>	<p>Geringe externe Kommunikation, wenig Know-How und Engagement</p>	<p>Tendenz zur Multizertifizierung, Zuordnung bei CR, mäßige externe Kommunikation, Einwilligung</p>	<p>rungsmuster begünstigende und gefährliche Faktoren → Kapitel 6.6.2 Standardumsetzung → Kapitel 6.6.1 Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards</p>
<p>6.x.5 Kontrolle und Sicherung</p>	<p>Reputation- und Imageverbesserungen, Risikomanagement, Kundengewinnung bzw. -bindung, kaum Premiums, enttäuscht über Effekte</p>	<p>Kundenbindung, Imageverbesserungen, Mehrarbeit</p>	<p>Keine Effekte berichtet, Enttäuschung bei den Beteiligten</p>	<p>Keine Aussagen zu treffen, nüchtere Erwartungshaltung</p>	<p>→ Kapitel 6.6.3 Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards</p>

6.6 Schlussfolgerungen

Im ersten Untersuchungsabschnitt wurden die Ergebnisse des Kapitels fünf um die empirisch gewonnenen Daten spezifisch für die einzelnen Standards ergänzt. Diese individuelle Betrachtung soll im Folgenden dazu dienen die Resultate zu verdichten, um allgemeinere Schlussfolgerungen zur Thematik der Umwelt- und Sozialstandards ziehen zu können. Mit Bezugnahme auf den NSI lassen sich auffällige Ergebnisse identifizieren, die daher im Sinne der Zielstellung dieser Arbeit in den Fokus gerückt und präzise erläutert werden. In Abbildung 55 wurde dies bereits mit der Zuordnung der zentralen Resultate des ersten Untersuchungsabschnitts zu den vier zu beantwortenden Forschungsfragen dargestellt. Begonnen werden soll mit der Beleuchtung der Faktoren, die bei den vier untersuchten Standards zu ihrer Entwicklung und Diffusion maßgeblich beigetragen haben (Forschungsfrage 1), womit bestehende Forschungslücken des NSI aufgegriffen werden.¹⁰⁵⁹ Anschließend wird die unternehmensinterne Standardumsetzung (Forschungsfrage 2) und die Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards (Forschungsfrage 3) erörtert. Auf Differenzen zwischen den Standards wird ausdrücklich hingewiesen, während es ebenso gilt, Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Das Kapitel abschließend, folgt eine Aufstellung der Kriterien, die aus den Ergebnissen heraus, für eine Institutionalisierung als fördernd oder hemmend bewertet werden (Forschungsfrage 4).

6.6.1 Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards

Als Grundlage für die Entwicklung von Standards soll zunächst der gesellschaftliche Wertewandel genannt werden, der soziales und ökologisches Engagement normativ verankerte. Dies wurde in Kapitel fünf anhand der Entwicklungsgeschichte der Standards deutlich. Die als Problemverursacher identifizierten Unternehmen in Industrienationen konnten somit freiwillige Bemühungen positiv einsetzen, um dort neue Wege zu beschreiten, wo politische Lösungsversuche als unzureichend bewertet wurden. Das Erkennen eines solchen Potentials durch Legitimitätszugewinne bzw. die Gefahren durch einen Legitimitätsverlust wurden in der Einleitung und in Kapitel zwei dieser Arbeit an Beispielen von Nike, Adidas oder Shell verdeutlicht¹⁰⁶⁰ und erklären die Verwobenheit von ökonomischen Zielsetzungen und die Berücksichtigung institutioneller Elemente. Obwohl der Endkonsument in den Interviews über alle vier Standards hinweg als nahezu irrelevant beurteilt wurde, zeigt sich damit sein Einfluss, der z.B. über legitimierte Stakeholderg-

¹⁰⁵⁹ Siehe Kapitel drei, insbesondere Unterkapitel 3.7 dieser Arbeit.

¹⁰⁶⁰ Siehe für negative Konsequenzen aus solchen Skandalen z.B. Frings 2003, S. 17; Greenpeace 2005; Leitschuh-Fecht/Bergius 2007; Müller/Kornmeier 2001, S. 66; Vogel 2005, S. 107.

ruppen an Unternehmen herangetragen wird und durch Sanktionierungen Marktbewegungen zur Folge haben kann.

Weiterhin lässt sich anhand der Entstehungsgeschichte der ausgewählten Standards erkennen, dass Krisen in den einzelnen Branchen zur Entwicklung entsprechender Kodizes beigetragen haben. Die bemängelten Missstände wurden drastisch offenbar, mit Bedeutung belegt und die Notwendigkeit konstatiert einen Lösungsversuch zu unternehmen. In allen vier genannten Fällen folgte die Standardentwicklung solchen Krisen, die bereits öffentliches Interesse erlangt hatten. DiMaggio und Powell bezeichnen diese Auslöser für institutionellen Wandel als externe Schocks,¹⁰⁶¹ Hoffman sowie Hoffman und Ocasio führen den Begriff der „events“ als besondere Ereignisse an.¹⁰⁶² Die Wissenschaft nimmt eine spezielle Position ein, da sie in der Lage ist, solche sozialen oder ökologischen Risiken methodisch aufzuarbeiten und darzustellen, wozu ebenfalls das Aufzeigen von möglichen Konsequenzen in Form von Zukunftsszenarien oder das Anbieten von Lösungsansätzen gehört. Allerdings ist dort der Prozess zu beobachten, dass wissenschaftliche Arbeiten frühzeitig Schwierigkeiten thematisieren, die noch nicht von Praxisrelevanz geprägt sein müssen. Divergenzen in den Ansichten in Abhängigkeit von der Forschungsrichtung und -sichtweise sind ebenfalls keine Seltenheit, weshalb Thematiken mitunter stark diskutiert werden. Dies kann sich in der öffentlichen Darstellung als schwierig herausstellen.¹⁰⁶³

Neben dem gesellschaftlichen Wertewandel und dem Auftreten einschneidender Ereignisse lassen sich darüber hinaus Akteure erkennen, die wesentlich für die Entwicklung und Verbreitung von Standards scheinen. Wie bei den vier Standards zu identifizieren ist, lag das wissenschaftliche Interesse vor allem in der Problemanalyse und der Lösungsentwicklung, während die praktische Umsetzung von anderen Akteuren durchgeführt wurde. So förderte beispielsweise im Falle des MSC die Wissenschaft den Prozess durch die Herstellung entsprechender Kontakte.¹⁰⁶⁴ Geegründet wurde der Standard allerdings durch die Kooperation eines Wirtschaftsunternehmens und einer NRO. Dies sind nur zwei von einigen wesentlichen Akteuren, die wie von Galaskiewicz beschrieben als zentrale Organisationen herauskristallisiert werden können, die innerhalb ihres organisationalen Feldes Institutionen schaffen, die das Verhalten beeinflussen.¹⁰⁶⁵ Die in Kapitel fünf und im ersten Untersuchungsabschnitt als bedeutend identifizierten Gruppen

¹⁰⁶¹ Vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 30.

¹⁰⁶² Vgl. Hoffman 1999; Hoffman/Ocasio 2000.

¹⁰⁶³ Siehe beispielhaft Weber 2008, S. 68.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Galaskiewicz 1991.

sollen im Folgenden vorgestellt werden, wofür einleitend zwei Bezeichnungen zu differenzieren sind: institutionelle Entrepreneur*innen und unterstützende Akteure. Unter dem Begriff der institutionellen Entrepreneur*innen sind die Treiber von Innovationen, mittels eigener Ressourcen im Sinne ihrer entsprechenden Zielsetzungen, zu verstehen, deren Bestreben von den unterstützenden Akteuren gefördert wird.¹⁰⁶⁶ Daran anschließend sollen die festgestellten Isomorphismus-Mechanismen und weitere die Institutionalisierung beeinflussende Faktoren diskutiert werden.

6.6.1.1 Institutionelle Entrepreneur*innen und unterstützende Akteure

Der Begriff der institutionellen Entrepreneur*innen¹⁰⁶⁷ wird im NSI für wichtige (organisationale oder individuelle) Akteure verwendet, die die Anpassung in einem organisationalen Feld durchbrechen, indem sie alternative Problemlösungen entwickeln oder auslösen und (in der eigenen Organisation) umsetzen.¹⁰⁶⁸ Im weiteren Verlauf können sie das gesamte organisationale Feld beeinflussen. Institutionen entstehen somit nicht einfach aus dem Nichts heraus, sondern können durch diese Akteure gezielt geschaffen werden. Unter Zuhilfenahme ihrer Machtposition und im Sinne ihrer Interessen wird von den Akteuren ein aktives und intentionales Verhalten gezeigt,¹⁰⁶⁹ welches abseits der Begriffsverwendung des institutionellen Entrepreneur*innen in den Interviews zu Tage trat und wofür beispielhaft ein Zitat aus den MSC Interviews herangezogen werden soll.

„In creating something similar to the FSC, a type of certification scheme and it was a unique approach in 1996. It was unique, nobody had ever thought about it before. And why? Mutual benefits for both WWF and Unilever. Profitable for both. They could get better foundation money to fund it, and Unilever saw that there was a marketing issue here and at the same time it would also pay into their overall wish to their sustainability campaign [...] so there were a lot of reasons. It made business sense for both of them.” (Interview B12, Zeile 111-117)

Die Erweiterung des NSI um solche handlungstheoretischen Aspekte stellt keinen Widerspruch dar,¹⁰⁷⁰ da derartig Strategien als institutionell bedingt begründet werden.¹⁰⁷¹

¹⁰⁶⁶ Vgl. DiMaggio 1988, S. 15. DiMaggio bezeichnet diese „subsidiary actors“ auch als „backers“ der institutionellen Entrepreneur*innen. Des Weiteren Süß 2009, S. 143. Scott charakterisiert sie als „Professionals as Institutional Agents“ und fasst darunter vor allem Wissenschaftler, Unternehmensberater und u.a. Berufsverbände. Vgl. Scott 2001, S. 129; Scott 2008.

¹⁰⁶⁷ Die Schreibweise kann institutionelle Entrepreneur*innen oder institutionelle Entrepreneur*innen lauten.

¹⁰⁶⁸ Siehe DiMaggio 1988. Weitere Arbeiten zu diesem Thema werden zum Teil unter dem Begriff des „institutional work“ diskutiert, wofür z.B. Lawrence/Suddaby 2006 zu nennen sind.

¹⁰⁶⁹ Vgl. DiMaggio 1988, S. 14.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Tolbert/Zucker 1996; Türk 1997, S. 139.

¹⁰⁷¹ Vgl. Scott 1995, S. 41.

In den Interviews wurde zudem deutlich, dass die Wahl eines Standards wesentlich von entsprechend positionierten Akteuren, insbesondere Entscheidungsträgern, abhing, weshalb ein z.B. Arbeitsstellenwechsel ebenso zu einem Orientierungsumschwung führen kann.

„Also PEFC haben wir länger, vor allem deshalb, weil die alte – ich sprach ja davon, dass war früher ein Forstamt und mein Vorgänger [...] war damals stark mit seinem damaligen Vertreter PEFC orientiert.“ (Interview A7, Zeile 95-97)

„Ganz persönlich bin ich involviert über meine Arbeit in verschiedenen Gremien. Privat habe ich Kenntnisse auf Urlaubsfahrten davon genommen. Wie das in Kolumbien tatsächlich praktiziert wird. Ansonsten anfänglich wirklich auch ein Streiter für den FLP.“ (Interview C3, Zeile 14-17)

Indes stellt sich die Frage, warum sich bestimmte einzelne respektive kollektive Akteure in der Lage sehen, sich gegen bestehende Institutionen zu wenden bzw. neue Wege zu beschreiten.¹⁰⁷² Schließlich garantieren diese keine Legitimität, sondern gehen vielmehr mit der Gefahr des Legitimitätsverlustes einher, wenn sie erfolglos bleiben. Darüber hinaus resultiert aus den Bemühungen ein erhöhter Aufwand, neue Strukturen zu entwickeln und aufrecht zu erhalten. Auch Konflikte mit weiteren Akteuren sind denkbar.

„Der Deutsche Fischereiverband sagt, dass wenn wir eine Quote bekommen aus Brüssel, mit gewissen technischen Fortschritten, mit Seetagen und allem was damit zusammenhängt, dann ist es eine legale Fischerei. Und dann brauche ich mir die legale Fischerei nicht noch über ein MSC Siegel zertifizieren lassen und dafür einen Haufen Kohle ausgeben. Die sagen, das wäre der Kardinalfehler. Nämlich Geld auszugeben für eine Fischerei, die sauber ist, die legal ist und 'Du Idiot willst auch noch damit nach vorne.' Dazu sollen wir uns nicht drängen lassen.“ (Interview B2, Zeile 323-329)

Institutionelle Entrepreneurs bringen die Motivation sowie Risikobereitschaft auf, Innovationen durch Ressourceneinsatz voran zu treiben. Der Erfolg hängt wesentlich davon ab, inwiefern die Innovation die Bedürfnisse des organisationalen Feldes erfüllt respektive suggeriert, sie erfüllen zu können, was z.B. über entsprechende Marketingskonzepte erfolgen kann.¹⁰⁷³ Anhand der durch die Interviews gewonnenen Daten lässt sich erkennen, dass zum Teil nicht nur die Innovation geschaffen wurde, sondern ebenso das dadurch zu stillende Bedürfnis. Immerhin ist im Sin-

¹⁰⁷² Diese Frage sieht Müller 2009, S. 229 ebenfalls als ungeklärt an.

¹⁰⁷³ Vgl. Kühn/Jenner 2000, S. 107.

ne des Schutzes vor Angriffen durch externe Anspruchsgruppen wie den NROs erst das Gefahrenpotential für Unternehmen verdeutlicht worden, die durch die Übernahme des unterstützten Standards einen Skandal zu vermeiden hoffen.

Neben dem hohen Aufwand und dem Risiko können aber auch Nutzeneffekte für den institutionellen Entrepreneur aus seinen Bemühungen resultieren. Effizienzaspekte sind bei Umwelt- und Sozialstandards zu vernachlässigen, weswegen dieser Punkt nicht weiter ausgeführt werden soll. Wesentlich gewichtiger erscheint die Möglichkeit der Machtausweitung innerhalb des organisationalen Feldes, womit die Aussage von DiMaggio, dass institutionelle Entrepreneur agieren, um ihre „spezifischen“ Interessen umzusetzen, bestätigt werden kann.¹⁰⁷⁴ Legitimitätsaspekte können erst im weiteren Verlauf mit zunehmendem Institutionalierungsgrad gewonnen werden, doch bestimmen die Wegbringer einer Innovation wesentliche Elemente, die sie entsprechend ihrer Bedürfnisse konstruieren. Späte Adoptoren hingegen müssen sich auf die Anwendung fertiger Modelle beschränken,¹⁰⁷⁵ bei denen der Variationsspielraum, wie an den genannten Standards zu erkennen, gering ist. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Legitimitätszugewinne bei den institutionellen Entrepreneurs im Falle erfolgreicher Institutionalisierung prägnanter sind. Als Beispiel soll das Unternehmen Unilever angeführt werden, welches trotz des Verkaufs eines Großteils seiner Fischsparte¹⁰⁷⁶ bis heute im Zusammenhang mit dem MSC als Gründungsakteur Nennung findet. Da der MSC als erfolgreich gilt, kann dies als positive Berichterstattung gewertet werden.

Trotz Interesse und Machtposition sind die institutionellen Entrepreneurs wesentlich von der Unterstützung durch weitere Akteure abhängig. Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren erlauben Synergieeffekte und erhöhen z.B. die Ressourcen- oder Wissensbasis, wie es an einem Zitat zum FSC deutlich wird.

„Damals ganz massiv hat der WWF International sich das auf die Fahnen geschrieben. Hat massiv das auch zu seinem Programm gemacht. Es flossen jetzt nicht die Mittel. Aber sie hatten praktisch selber immer mindestens einen halben bis zu einem ganzen Referenten oder 1,5, die an diesem Thema gearbeitet hatten. Das war auch sehr wichtig. Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit, da haben eigentlich WWF und Greenpeace

¹⁰⁷⁴ Vgl. DiMaggio 1988, S. 14.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Tolbert/Zucker 1996, S. 181-185.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Handelsblatt, Unilever verkauft an Permira, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/finanzinvestor-schluckt-kaept-n-iglo;1127324>, Erscheinungsdatum 28.08.2006, Stand 28.02.2010.

immer sehr viel geleistet. Aber auch die anderen zwei Großen BUND und Nabu hatten schon ein ganz großes Interesse an dem internationalen FSC Standard Einfluss zu nehmen. Haben alle da sehr massiv mitgemischt. Und sonst hat uns auch die Arbeit auch im Markt zum Teil geholfen. Wenn da ein Unternehmen wie Obi mal einen Flyer auflegt, das in jedes seiner 300 Baummärkte, dann hat das natürlich auch was. Der FSC hatte ja selber kein Budget. Konnte keine Maßnahme ergreifen, die irgendwo einen Effekt erzielte.“ (Interview A17, Zeile 260-271)

Derweil ist die Einigung durch ein gemeinsames Ziel zentraler Ansatzpunkt, die sonst sehr unterschiedliche Akteure gleichgerichtet agieren lassen können. Gerade die Differenzen können die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bilden, so wie es im Falle des MSC durch die Kooperation eines multinationalen Unternehmens und einer glaubwürdigen, durch die Öffentlichkeit legitimierten NRO der Fall war. Aber auch das oben angeführte Zitat verdeutlicht dies, womit unterstützende Akteure hinzuzufügen sind, die einer Innovation weiteren Auftrieb verleihen.¹⁰⁷⁷ Dies beinhaltet ein strategisches Verhalten von institutionellen Entrepreneuren durch Koalitionsbildung im Sinne ihrer Interessensverfolgung, indem der Kontakt zu Akteuren gesucht wird, die gezielt einer Innovation positiv gegenüberstehen und selbst von ihr profitieren können.¹⁰⁷⁸ Sinnvoll ist die Wahl legitimer und erfolgreicher unterstützender Akteure.¹⁰⁷⁹ Auf diese Weise können organisationale Felder umstrukturiert werden und sogar Gegner der Idee (Opponenten) strategisch ausgeschaltet werden.

Gründe für auftretende Widerstände bei dem Institutionalisierungsversuch von Innovationen können beispielsweise in der Ungewissheit der Erwartungen sowie der Unklarheit über die Umsetzung liegen oder darin bestehen, dass weitere Akteure den Verlust ihrer eigenen Machtposition fürchten. Solche Widerstände bezeichnet Witte als Willens- und Fähigkeitsbarrieren. Unter Willensbarrieren ist das Nicht-Wollen zu verstehen, welches durch das Beharren auf den Status Quo erfolgt. Fähigkeitsbarrieren beziehen sich auf das Nicht-Wissen.¹⁰⁸⁰ Auf den Opponentenbegriff bezogen, versuchen diese somit einen innovativen Entscheidungsprozess zu verhindern. Werden diese Erklärungen als Erweiterung der bisherigen Ausführungen angesehen, ist es möglich zu erläutern, warum bestimmte Akteure innovativen Elementen skeptisch gegenüberstehen und sie zu vereiteln suchen.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Scott 2001, S. 129; Scott 2008.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Suchman 1995, S. 589; Tuschke 2005, S. 141.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Zott/Huy 2007.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Witte 1988a, S. 151 f.

Trotz des Aufgreifens des Begriffs des institutionellen Entrepreneurs konnte noch nicht gänzlich geklärt werden, wann institutioneller Wandel wahrscheinlich wird. Einige Annahmen gehen davon aus, dass ein „ausbrechendes“ Verhalten dann auftritt, wenn eine schwache Institutionalisierung bestimmter Elemente vorliegt und entsprechend Druck ausgeübt wird,¹⁰⁸¹ während andere dies dann annehmen, wenn durch ein abweichendes Verhalten trotz etablierter Institutionen Vorteile geschaffen werden können.¹⁰⁸² „Sie belassen es dabei, Bedingungen zu beschreiben, die Wandel ermöglichen bzw. hemmen, und gehen nicht dazu über, zu untersuchen, welche konkreten Prozesse und kausalen Zusammenhänge dazu führen, dass aus einem Potenzial für abweichendes Verhalten bei manchen Akteuren abweichendes Handeln folgt, während andere ihre Konformität wahren.“¹⁰⁸³ Daher werden die für die vier Standards identifizierten zentralen Akteure ausführlicher diskutiert, um deren Gründe näher zu eruieren.

6.6.1.1.1 (Multinationale) Unternehmen

Die Bedeutung des marktlichen Umfeldes für die Diffusion von Innovationen wurde offenbar, wobei der Handel in den Interviews, insbesondere beim FSC und MSC, als zentraler Treiber eingestuft wurde. Es wurden von ihm starke Signale sowie Bedarfe in den Markt gesendet und entlang der Wertschöpfungskette weitergetragen. Diese Unternehmen sind als unterstützende Akteure zu werten. Im Falle des MSC beteiligte sich das Unternehmen Unilever darüber hinaus direkt an der Entwicklung und Verbreitung des Standards.¹⁰⁸⁴ Von dem gesamten Unternehmen zu sprechen, erscheint derweil nicht ganz korrekt. Interviewpartner aus den Anfängen der MSC Gründung berichteten, dass die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand entsprechende Vorgaben initiierte, dem damit mitunter Karriere- bzw. Profilierungsmöglichkeiten eröffnet wurden. Gleichzeitig waren die Anweisungen von der Unternehmensspitze aufgrund ihrer besonderen Machtposition notwendig, um Veränderungen anzustoßen. Andere Ebenen wurden hierfür nicht identifiziert, sondern dienten im weiteren Verlauf als ausführende Instanzen operativer und strategischer Aufgaben. Als ein konkretes Beispiel lässt sich aus Kapitel 5.2.1 Burgman, der spätere Vize-Präsident Unilevers anführen, um die hohe Relevanz des Managements und von Schlüsselakteuren zu belegen.¹⁰⁸⁵ Stellvertretend für weitere Interviews soll der nachfolgende Gesprächsausschnitt zum FSC dies veranschaulichen.

„Wir sind ein Familienunternehmen und Herr [xy] engagiert sich sehr stark im Umweltbereich. Er arbeitet eng mit NGO`s zusammen. [...] Da die Entscheidungen im

¹⁰⁸¹ Vgl. Johnson/Dowd/Ridgeway 2006.

¹⁰⁸² Vgl. Beckert 1999.

¹⁰⁸³ Vgl. Müller 2009, S. 228.

Unternehmen im Sinne von Herrn [xy] fallen, lag die Entscheidung klar beim FSC.“
(Interview A1, Zeile 69-71 und 106-107)

Da an der Umsetzung und von Ressourcenseite jedoch nicht nur ein Akteur oder eine Gruppe im Unternehmen beteiligt war, soll daher im weiteren Verlauf von dem gesamten Unternehmen gesprochen werden. Damit hat z.B. Unilever institutionalisierte Routinen überwunden und neue Lösungsmöglichkeiten in Betracht gezogen, verbunden mit dem Engagement diese zu implementieren.¹⁰⁸⁶ Dieses Vorgehen beinhaltete wesentliche Risiken, die vor allem darin begründet lagen, einen glaubwürdigen Standard auf den Weg zu bringen und die stipulierten Forderungen innerhalb des eigenen Unternehmens und der Wertschöpfungskette zu verwirklichen. Die Zusage des Unternehmens, bis zum Jahr 2005 sein eigenes Sortiment vollständig auf zertifizierte Fischprodukte umzustellen, scheiterte beispielsweise. Allerdings schien das für die Experten in diesem Bereich bereits absehbar¹⁰⁸⁷ und keine Reputationsschäden für Unilever bewirkt zu haben, wie in den Interviews deutlich wurde.

Die Gründe für das aufwendige und risikoreiche Unterfangen werden mit Bezugnahme auf die Expertengespräche vor allem mit der Bedrohung der Rohwareseite angegeben, die durch den Zusammenbruch der Kabeljaubestände auf den Grand Banks in den 90er Jahren beispielsweise für die Fischwirtschaft deutlich wurde. Darüber hinaus bestand die Gefahr externer Stakeholderangriffe, da das Engagement für soziale oder ökologische Gegebenheiten bereits einen hohen Stellenwert eingenommen hatte und Legitimierungspotential mit sich brachte.

„Das war eine Bedrohung und dementsprechend sind wir dann zu dem Thema gekommen. Und nicht deshalb, weil wir nett zu der Umwelt sein wollten. [...] Zweiter Punkt: Unilever ist eine Firma, die vielleicht mehr als andere transparent und offen ist. Also bezüglich der Zusammenarbeit mit Stakeholdern im weitesten Sinne, mit Umweltschutzorganisationen, [...] und von daher war relativ bald klar, dass das ein Thema ist.“ (Interview B4, Zeile 69-74)

Auch die zunehmende Zerstörung von Wäldern konnte als ausschlaggebend für die Entwicklung und die Förderung des FSC identifiziert werden, denn diese führte als Bedrohung zu einer Bewegung in der Branche in Richtung nachhaltige Forstwirtschaft. Allerdings zeigte sich dort we-

¹⁰⁸⁴ Vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 51.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138 f.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Beckert 2002; Beschorner 2004, S. 143; DiMaggio 1988, S. 14.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Greenpeace, Imperium der Fischstäbchen, <http://www.greenpeace-magazin.de/index.php?id=3469>, Stand 28.02.2010.

niger die Befürchtung abnehmender Ressourcen, sondern das Aufgreifen einer gesellschaftlichen Forderung mit dem Ziel des Unternehmensschutzes. Für den FLP, im Rahmen der hilfeschuchenden Gewerkschaftlerinnen aus Kolumbien und Offenlegung ihrer unzumutbaren Arbeitsbedingungen, und den 4C sind ebenfalls kritische Ereignisse als ausschlaggebend zu konstatieren.

„Denn da war damals die so genannte Kaffeekrise.“ (Interview D1, Zeile 133)

„Das Defizit konnte also aufgehoben werden. Dann kam in dem Zusammenhang die so genannte Kaffeekrise, die das Thema Kaffee sehr stark in die Öffentlichkeit gebracht hat. Es gab eine Kampagne von Oxfam über bittere Armut in der Kaffeetasse. Die Preise sind sehr stark gefallen auf dem Weltmarkt, wodurch viele Produzenten plötzlich große Einkommenseinbußen hatten und damit nicht umgehen konnten. Dann auch ihre Produktion aufgegeben haben.“ (Interview D3, Zeile 20-24)

Die Risiken passiven Verhaltens wurden anscheinend als größer eingeschätzt, als durch eine aktive Vorgehensweise neue Initiativen auf den Weg zu bringen oder zu fördern – insbesondere in einer Atmosphäre institutionalen Drucks aufgrund gesellschaftlicher Präferenzen.

Zurückkehrend zum Beispiel des MSC ist trotz einiger Widerstände, die in Kapitel fünf erläutert wurden, kein wesentlicher Opponent zu identifizieren, was sich durch die umfassende Marktmacht des Unternehmens Unilever erklären ließe. Sowohl innerhalb seiner Wertschöpfungskette als auch in Konkurrenzverhältnissen bestimmte dieses wesentlich die Marktprozesse. Allerdings offenbarten sich bis heute von der Fischereiseite selbst Ablehnungen, die zu Beginn des MSC eine Gefahr für die Zertifizierung der Fischereien und damit der Rohstofflieferanten hätten darstellen können. Durch die Finanzierung einiger erster Zertifizierungen im Rahmen von Testprojekten und durch die Anfrage nach zertifiziertem Fisch konnte diese Barriere überwunden werden. Gleichzeitig wird berichtet, dass diese „low hanging fruit“ als Anreiz kommuniziert wurde. Durch die Bedeutung des Umweltthemas zeigte sich zudem, dass unternehmensintern Vorteile durch ein entsprechendes Engagement geschaffen werden konnten:

„Das hat auch damit zu tun gehabt, dass bei Unilever dies von der obersten Konzernspitze persönlich mitgetragen wurde. Das hat auch damit zu tun, dass in der Anfangsphase – also in den ersten Jahren war das nicht Konzernspitze, aber sehr weit top – aber dann in der mittleren Phase als das Top-Management denn mit so was Karriere gemacht hat und später dann zum „terminus“ wurde. Und es gab besonders jemanden,

der sich da stark engagiert hat. Also, das ist ein ganz wichtiger Punkt – Unilever blieb bei der Stange und hat mit jeder schlechten Meldung, die von den Meeren reinkam bestätigt bekommen, dass kein Weg an dieser Initiative vorbeiging.“ (Interview B4, Zeile 118-125)

Damit erfolgte eine unternehmenspolitische Verankerung, die der Bestimmung äußerer Strukturen voran ging und erst so einen umfassenden institutionellen Wandel bewirken konnte, da hierdurch neue Regelsysteme für die Fischwirtschaft geschaffen wurden. Dennoch war es notwendig Kooperationen einzugehen, die darin begründet lagen durch den Wissenschaftsaspekt und die Inkludierung von NROs sowohl wichtige Kenntnisse einzubeziehen, als auch durch die Legitimität der beteiligten Akteure ein weiteres Sicherheitsmerkmal zu schaffen. Die Zusammenarbeit mit dem WWF, der zur damaligen Zeit bereits den FSC erfolgreich auf dem britischen Markt positionieren konnte, bot Synergieeffekte für beide Organisationen.

„The UK has one particularity, that the UK market is extraordinary environmental conscious. And the FSC was very successful in the UK market – and when they saw that, they said: whatever we can mimic that looks like that, the better!“ (Interview B12, Zeile 262-265)

Somit fasst das nachfolgende Zitat wesentliche Punkte zusammen, die auch im Sinne einer erhöhten Innovationsbereitschaft gewertet werden können: „Corporations are more likely to act in socially responsible ways the more they encounter strong state regulation, collective industrial self-regulation, NGOs and other independent organizations that monitor them, and a normative institutional environment that encourages socially responsible behavior.“¹⁰⁸⁸ Warum Unternehmen als institutionelle Entrepreneurien fungieren können, soll im Folgenden erläutert werden. Dabei scheint ihre Größe und finanzielle Basis nicht unerheblich, um ein Konzept vereinfacht durchsetzen zu können. So fällt es ihnen sicherlich leichter Kontakte zum Wissenschaftsbereich aufrecht zu erhalten, Berater und Marketingfirmen einzusetzen oder über bestehende Netzwerke zu agieren. Zudem kann intern von einer Spezialisierung der Mitarbeiter mit entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie Befugnissen ausgegangen werden. Aber auch als unterstützende Akteure können Unternehmen ihre Ressourcen für die Förderung eines Standards einsetzen, wofür ein Zitat aus den FSC Gesprächen angeführt werden soll.

„So we are willing to pay more in order to have them be more professional than they are today.“ (Interview A11, Zeile 164-165)

¹⁰⁸⁸ Campbell 2006, S. 934.

Das letzte Zitat verdeutlicht zudem das prinzipielle Interesse des Unternehmens, welches sich für den FSC Standard entschieden hat und durch seine Unterstützungsleistung profitiert, was im Folgenden erläutert werden soll: Die meisten Unternehmen agieren auf gesättigten Käufermärkten und sehen sich entsprechenden Konkurrenzsituationen ausgesetzt, weshalb neue, erfolgsversprechende Konzepte erforderlich sind, aus deren Kommerzialisierung Wettbewerbsvorteile resultieren.¹⁰⁸⁹ Innovationen werden in der Regel fortwährend entwickelt, wovon allerdings ein Großteil auf dem Markt scheitert, wenn der Konsument keinen Kundennutzen darin erkennt.¹⁰⁹⁰ Daher ist das Antizipieren und Erkennen von Abnehmerpräferenzen ein wesentlicher Aspekt unternehmerischen Handelns. Ein besonderes Leistungsversprechen positioniert und hebt ein Unternehmen in Form des unterstützenden Akteurs von seinen Mitbewerbern ab. Dies wird als institutioneller Entrepreneur noch gesteigert. Obwohl Unilever mit dem MSC auch weitere Unternehmen mit einbezog, nutzte es einen zeitlichen Vorteil und prägte sich als Initiator ein. Das Gründungsunternehmen nimmt im Falle des Erfolges eine kaum nachzuahmende Position ein, welche als langfristiger Wettberwerbsvorteil angesehen werden kann. So sind, obwohl der MSC von Unilever unabhängig geworden ist, beide Namen scheinbar miteinander verbunden, z.B. bei Berichterstattungen über die Entwicklungsgeschichte des Standards.¹⁰⁹¹ Durch die frühe Zusammenarbeit mit einer Beratungs- und Marketingfirma bei der Standardentwicklung kann die Relevanz dieses Punktes für Unilever angenommen werden. Gleichzeitig ist die auf lediglich positive Aspekte ausgerichtete unternehmerische Kommunikation auffällig, während Schwächen zu verschweigen gesucht werden. Dies wurde in den Interviews mitunter deutlich. Als Annahme lässt sich zugrunde legen, dass die Befürchtung besteht, Konkurrenten durch eigene negative Presse oder Zweifel auftrieb zu verleihen. Besonders multinationale Unternehmen stehen im Mittelpunkt medialen Interesses, welches sich nicht nur regional oder national beschränkt, sondern global Verbreitung findet und somit alle Unternehmensbereiche betrifft. Dies wird durch die modernen Kommunikationsmöglichkeiten wie u.a. das Internet noch verstärkt.¹⁰⁹² Reputationsverluste würden einen enormen immateriellen Schaden darstellen, der sich letztlich in monetären Zahlen niederschlagen könnte.

Anhand des ersten Untersuchungsabschnittes kann die Motivation der Unternehmen für die Befassung mit Standards als primär extern induziert bewertet werden, da in keinem Interview eine

¹⁰⁸⁹ Vgl. Porter 2002, S. 3.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Friedli 2007, S. 43 f.

¹⁰⁹¹ Siehe z.B. Fichter 2005, S. 107; Garmer 2003, S. 40; Godknecht, Das Marine Stewardship Council, http://www.sharkinfo.ch/SI2_00d/msc.html, Stand 24.02.2010.

¹⁰⁹² Vgl. Ingenhoff 2004, S. 22.

rein intrinsische Motivation erkennbar wurde. Dies untermauert die bisherigen Ausführungen zu (multinationalen) Unternehmen, dass zumindest diese institutionellen Entrepreneur*innen respektive unterstützenden Akteure im Sinne eigener Interessen agieren und sich Vorteile von ihrem Handeln erhoffen. Extrinsische Motivation kann in Form von materiellen oder immateriellen Anreizen unterstützt werden,¹⁰⁹³ so wie es bei den Fischern mit der Übernahme des MSC die Imageverbesserung oder beim 4C mitunter die Sicherung der Warenqualität der Fall war.

„Natürlich hat auch gleichzeitig die Kaffeeindustrie gesehen, welche Auswirkungen das hat. Mittelfristig. Wenn kein Geld da ist, um die Familie zu ernähren, dann wird es mit Sicherheit auch nicht in Qualitätserhaltung investiert.“ (Interview D3, Zeile 25-28)

Gleichzeitig ist anzunehmen, dass mit zunehmender Umweltabhängigkeit, bedingt durch Größe oder Branche des Unternehmens, das Engagement für solche Thematiken wahrscheinlicher wird. Dies entspricht der NSI Einbettung in institutionelle und technische Umwelten.¹⁰⁹⁴

Für die Kooperation mit weiteren Akteuren, wie beispielsweise zwischen dem Unternehmen Unilever und dem WWF, ist die gemeinsame Zielverfolgung und Bereitschaft zur Zusammenarbeit entscheidend. Gegenseitiges Vertrauen und reibungslose Abläufe zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern spielen eine zentrale Rolle. In Kapitel fünf dieser Arbeit wurde bereits erläutert, dass seitens Unilevers für die Entwicklung des MSC die Zusammenarbeit mit dem WWF statt Greenpeace präferiert worden war. Daher werden im nachfolgenden Gliederungspunkt (internationale) NROs detaillierter in Augenschein genommen, um diese Herausforderungen zu verdeutlichen.

6.6.1.1.2 (Internationale) NROs

Für die Beschreibung dieser Akteure kann besonders der Agentschaftsbegriff nach Meyer und Jepperson angeführt werden, der bei den NROs über die eigenen Interessen in die Agentschaft für Einheiten ohne Akteursstatus (z.B. Umweltschutz) oder für andere Akteure (z.B. Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern) mündet.¹⁰⁹⁵ Vor allem aufzugreifen sind die Anmerkungen von Walgenbach und Meyer, dass die Agentschaft für Prinzipien im Sinne moralischer Vorstellungen häufig mit Achtung und Autorität verbunden ist.¹⁰⁹⁶

¹⁰⁹³ Vgl. Hofmann 2002, S. 71.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Scott 1987, S. 126.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Meyer/Jepperson 2000.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 129.

Bei den erläuterten Standards wurde die Relevanz und auch das Interesse von (internationalen) NROs deutlich, wobei sich ihre Beteiligung nicht nur darauf beschränkte, öffentlichkeitswirksam Missstände aufzuzeigen (Ecology push und pull Strategien),¹⁰⁹⁷ sondern mitunter die Mitentwicklung und Verbreitung von Standards inkludierte.

„In vielen Ländern ist die FSC nationale Initiative ja eigentlich nichts anderes als ein freigestellter WWF Mitarbeiter, der vom WWF bezahlt wird. Genauer: in vielen Ländern ist das FSC Büro nur so was wie ein umbenanntes WWF Büro. Ein WWFler, der FSC Arbeit mit WWF Geld macht.“ (Interview A18, Zeile 921-926)

Speziell im Falle des MSC war der Involvierungsgrad hoch, da der WWF als Gründungsorganisation auftrat und somit ein erhöhtes Risiko durch die enge Zusammenarbeit eingegangen war. Schließlich sind NROs genausowenig wie Unternehmen vor Anfeindungen geschützt. Diese Kooperation bot den Vorteil, Informationen und Wissen im Sinne der Organisationsziele wesentlich mit einzubringen. Die Beispiele des MSC oder FSC verdeutlichen, wie NROs selbst im Stande sind, normative Institutionen zu bilden, womit neue Verhaltensnormen geschaffen werden. NROs treten als moderne Akteure auf, die die Agentschaft für die Verfolgung eigener Interessen, aber auch für andere Akteure, Prinzipien etc. übernehmen.

NROs werden von den Unternehmen besonders gefürchtet, da sie durch ihre hohe Retaliationsmacht in der Lage sind, durch Aufruf der Öffentlichkeit Boykotte zu bewirken,¹⁰⁹⁸ wie sie im Falle von Greenpeace und Shell's „Brent Spar“¹⁰⁹⁹ oder in den für diese Arbeit geführten Interviews deutlich wurden. Die Mobilisierung der Massenmedien ist häufig ein Schlüsselement, welches starke Imageschäden verursachen kann. Dies gilt vor allem für bekannte und als legitim bewertete NROs, die allerdings über spektakuläre Maßnahmen das Interesse für eine Thematik zu wecken verstehen müssen, wofür Greenpeace beispielhaft genannt werden soll.¹¹⁰⁰ Aber auch kleine NROs können durch ihre Koalitionsmacht weitere Interessenten für sich gewinnen, um ihre Ziele durchzusetzen. Vor dem Hintergrund der Interviews wurde die NRO Bedeutung bei der Verbreitung der Standards offenbar: im Jahr 2003 beim FSC mit Greenpeace und seiner Initiative an die Verleger heranzutreten oder im Jahr 2007 beim MSC und der Kontaktaufnahme zum Handel. Im internationalen Bereich lassen sich NROs als Verstärker gesamtgesellschaftli-

¹⁰⁹⁷ Im Rahmen von ecology push Strategien erfolgt der Ansatzpunkt bei den Unternehmen für die Durchsetzung ökologischer Ansprüche, also bei den Herstellern selbst. Ecology pull Strategien betreffen die Durchsetzung eines ökologischen Angebots bei den Nachfragern. Vgl. Hansen 1995, S. 353 f.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Scholz 1987, S. 27 f.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Scherer 2003, S. 233 f.

¹¹⁰⁰ Vgl. Bastgen/Jucknat/Römmele 2009, S. 222-224.

cher Rationalisierungsprozesse verstehen, wobei sie im Rahmen der world polity eine entscheidende Position einnehmen. Sie agieren als globale Diffusionsagenten von sozialen und ökologischen Prinzipien.¹¹⁰¹

„Gesagt, dass es keine Chance gibt, Greenpeace hier in irgendeiner Weise auszuweichen, denn das, was die kritisieren, ist Fakt. Das lässt sich nicht leugnen. Aber um den Druck rauszunehmen, sollte man sich erst mal öffentlich hinstellen und sagen: 'Greenpeace, Eure Sorgen sind auch unsere Sorgen.' Das war mein Kommentar zu der Gesamtsituation und ich erinnere mich, dass ich damals nicht persönlich an die Idee gedacht habe, parallel zum FSC was aufzuziehen.“ (Interview B16, Zeile 920-924)

Da NROs in den USA und Europa die Organisationen mit der höchsten Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft darstellen,¹¹⁰² bedeuten sie als Kooperationspartner für Unternehmen eine Zunahme an Legitimität ihres Handelns.¹¹⁰³ Dies kann sich positiv auf das marktliche Umfeld, z.B. den Arbeitsmarkt, auswirken, wenn Arbeitnehmer es vorziehen, in nachhaltig agierenden Unternehmen tätig zu sein.¹¹⁰⁴ „Mitigating this risk is another reason for working with NGOs. A selection of boycotts, protests, resignations, awkward shareholders, terrible media coverage, or negative kneejerk reactions from corporate customers and legislators can constitute the fallout from a media 'bomb'.“¹¹⁰⁵ Einige NROs wie Greenpeace oder der WWF überzeugen zudem mit einem hohen Bekanntheitsgrad. NROs selbst profitieren ebenfalls von der Zusammenarbeit, die meist aus einem zunehmenden Marktinteresse und der Unzufriedenheit mit Problemlösungsversuchen seitens von Regierungen resultiert.¹¹⁰⁶ Sie können dadurch in der Regel über einen höheren Ressourcenpool verfügen, den sie selbst nicht ausreichend besitzen,¹¹⁰⁷ und auf eine bestehende Wertschöpfungskette zurückgreifen.

Doch auch die Gefahren für beide Teilnehmer dürfen nicht vernachlässigt werden. Das teilweise unterstellte Sinnen der Industrie nach möglichst niedrigen Standards, um eine Teilnahme leichter zu gestatten, könnte angeführt werden. Dies läuft den Interessen der NROs konträr, welche die Standards in der Regel von vornherein besonders fordernd konstruieren wollen.¹¹⁰⁸ Darüber hin-

¹¹⁰¹ Vgl. Hasse/Krücken 2009, S. 247.

¹¹⁰² Vgl. Coates 1998; Edelman 2003, The Fourth Edelman Survey on Trust & Credibility, <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/Korkiakoski2.ppt#278,13>, Stand 20.06.2008.

¹¹⁰³ Vgl. Bendell 2000, S. 23.

¹¹⁰⁴ Bendell 2000, S. 23.

¹¹⁰⁵ Bendell 2000, S. 23 f.

¹¹⁰⁶ Vgl. Newell 2000, S. 38.

¹¹⁰⁷ Vgl. Rodgers 2000, S. 45.

¹¹⁰⁸ Vgl. Interview B4 und Kapitel 5.4.2 dieser Arbeit mit Austritt von Greenpeace aus dem 4C.

aus besteht die Frage, ob die Interessen wirklich vereinbart werden können. Immerhin kann die Zusammenarbeit durch die kurzfristig orientierte finanzielle Zielvorstellung der Unternehmen erschwert werden und die Angst vor fehlender Geheimhaltung von Unternehmensdaten bestehen, während NROs hierbei befürchten könnten, dass die Unternehmen lediglich Marketing betreiben möchten statt wirkliches Interesse an Umweltfragen aufzuweisen. Das Risiko des „greenwashing“ von Unternehmen¹¹⁰⁹ kann negativ auf die NROs zurückfallen und mit Glaubwürdigkeitsverlusten einhergehen. So wurde im Falle des WWF dessen als „Schmusekurs“ bezeichneter Umgang mit Unilever oder auch bei anderen Fällen u.a. mit Shell bemängelt.¹¹¹⁰ NROs gehen hierbei die Gefahr ein, dass ein inkonsistentes Verhalten der Unternehmen nach außen und innen vorliegt oder Konflikte mit Mitgliedern und Spendern aus der Kooperation resultieren.¹¹¹¹ NROs müssen versuchen zu gewährleisten, dass sie als kritischer und eigenständiger Akteur gelten und nicht als verlängerter Arm bestimmter Regierungen oder Unternehmen.¹¹¹²

Anhand der ausgeführten Chancen und Risiken verdeutlicht sich bereits, wie schwierig die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NROs verlaufen kann. Dies wird noch dadurch erschwert, dass der richtige Partner gefunden werden muss, dessen Bekanntheitsgrad, Reichweite oder auch Kooperationsbereitschaft variieren kann.¹¹¹³

„Greenpeace ist sehr, sehr radikal, sehr, sehr aggressiv, ist nicht in jedem Fall dialogfähig. Das ist aber auch nicht ihre Strategie. Das mag Greenpeace anders sehen, aber ich sehe das zumindest so, und ich weiß, dass viele andere das ähnlich sehen aus dem Bereich der Industrie, aus dem Bereich der Unternehmen. Dass aufgrund dieser aggressiven Strategie nicht das Interesse besteht, von Anfang an zusammen zu gehen.“
(Interview B16, Zeile 236-241)

Damit wird die Bedeutung bestimmter NRO Eigenschaften für die Zusammenarbeit mit Unternehmen, im Sinne der Eignung als institutioneller Entrepreneur oder unterstützender Akteur, deutlich.¹¹¹⁴

Vor der Überleitung zum nächsten Gliederungspunkt, in dem verschiedene unterstützende Akteure vorgestellt werden, die sich in den Interviews herauskristallisierten, soll zunächst auf eine

¹¹⁰⁹ Vgl. Barber 1998.

¹¹¹⁰ Vgl. Burton 2007, S. 185.

¹¹¹¹ Vgl. Elkington/Fennell 2000, S. 152.

¹¹¹² Vgl. Dingwerth 2004a, S. 78.

¹¹¹³ Vgl. Esty/Winston 2006, S. 69.

¹¹¹⁴ Siehe hierfür auch Elkington/Fennell 2000, S. 157-160. Die Autoren entwickeln vier NRO Typologien und führen die damit verbundenen Chancen und Risiken aus.

Besonderheit beim FLP hingewiesen werden. Trotz der Unterstützung durch verschiedene NROs und weitere Akteure wurde die Situation für den FLP im ersten Untersuchungsabschnitt als schwierig bewertet. Als mögliche Erklärung lässt sich das Fehlen eines stark involvierten und konkret für diesen Standard einsetzenden Akteurs, z.B. in Form einer großen NRO annehmen. Diese wurden beim MSC und FSC als bedeutend identifiziert.

„Was die großen Akteure wie Greenpeace angeht, dass dort dem FLP so eine richtig große treibende Kraft gefehlt hat und wohl nach wie vor fehlt. Das ist wohl ein Punkt.“ (Interview C1, Zeile 613-615)

6.6.1.1.3 Weitere unterstützende Akteure

Bereits aufgeführt soll zunächst der **Wissenschaftsbereich** herangezogen werden, der als unterstützender Akteur fungieren kann. Theoretisierung wurde bereits im NSI Kapitel erwähnt, was bei der Institutionalisierung von Elementen von Bedeutung ist. Kausalitäten werden aufgedeckt, komplexe Themengebiete untersucht und Aussagen dazu formuliert.¹¹¹⁵ Somit können über den Wissenschaftsbereich, wie im Falle des MSC, Verbindungen zwischen Akteuren geschaffen und damit organisationale Felder beeinflusst werden.¹¹¹⁶ Gleichzeitig verfügt diese Akteursgruppe in der Regel über entsprechendes Ansehen und Wissen, welches bei der Konzeptentwicklung genutzt werden kann. Die weitreichende Wissensbasis ermöglicht dabei die Berücksichtigung zahlreicher Aspekte, während die praktische Umsetzung von den weiteren Akteuren durchzuführen ist. Darüber hinaus durchdringt die Wissenschaft die Gesellschaft, was unter „Verwissenschaftlichung“ verstanden wird, wodurch die zunehmende Ausbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Politik und vielfache Ebenen der Gesellschaft vollzogen wird. Aber auch die Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Legitimierung politischer Entscheidungen spielt unter „Politisierung“ eine Rolle und kann somit diesen Bereich prägen.¹¹¹⁷

Obwohl Umwelt- und Sozialstandards dort ansetzen, wo politische Regulierungsversuche unbefriedigende Ergebnisse produzierten, darf diese unterstützende Position nicht außer Acht gelassen werden. Als institutioneller Entrepreneur fiel der **politische Bereich** lediglich im Falle des FLP auf. Obwohl die Politik an der Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards nicht beteiligt ist, geht von ihr dennoch eine starke Lenkungswirkung aus, politische Richtungswechsel können

¹¹¹⁵ Vgl. Strang/Meyer 1993, S. 492.

¹¹¹⁶ Vgl. Fowler/Heap 2000, S. 138.

¹¹¹⁷ Vgl. Koppo 2008, S. 189 f.

gar die Institutionalisierung eines Elementes erschweren. Random House UK ließ sich demnach im Jahr 2005 FSC zertifizieren, da die britische Regierung verkündete, den FSC als Zertifizierungsschema zu bevorzugen.¹¹¹⁸ Im Falle des FSC wurden die Berliner Forste mit circa 25000 Hektar Waldfläche zunächst aus politischen Gründen FSC zertifiziert.¹¹¹⁹ Es bestehen vielfach Kooperationen zwischen staatlichen (suprastaatlichen) Organisationen mit Unternehmen, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig werden wollen. Als Beispiel konnte im Zusammenhang mit dem 4C bereits das deutsche Public-Private Partnership Programm genannt werden, bei dem das BMZ als nationale Initiative und die GTZ als Ausführungsorganisation tätig wurde. Überraschenderweise scheinen NROs dabei kaum eine Rolle zu spielen, sondern vielmehr der Einbezug von großen Unternehmen. Wird der 4C Prozess betrachtet, lassen sich zwei Gründe mutmaßen, die vornehmlich in der finanziellen Situation und der doch häufig sehr kritischen NRO Position vorzufinden sind.

Weitere Organisationen mit unterstützender Funktion sind **Berufs- und Wirtschaftsverbände** sowie **Gewerkschaften**, die in den Interviews Nennung fanden. Während Gewerkschaften sich für die Interessen ihrer Mitglieder einsetzen, die ebenfalls in sozialen Gegebenheiten begründet liegen, bilden die Verbände ein Netzwerk und Informationsforum. Als Gesprächspartner und Anlaufstelle bieten sie ein Podium für Diskussionen, wobei bestimmte Elemente weitergetragen werden können. Allerdings zeigt sich im Falle des MSC mit Bezugnahme auf den ersten Untersuchungsabschnitt dieses Kapitels, dass gerade der Verbandsbereich einem Standard auch hinderlich gegenüber stehen kann.

Wesentlich erscheinen zudem die **Medien**, zu denen neben Nachrichtenagenturen Fachzeitschriften, Bücher oder die Veröffentlichung über das Internet zu zählen sind. Gleichwohl häufig eine enge Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren notwendig wird, z.B. in Form der Wissenschaft, bestimmen die Medien entscheidend welche Themengebiete öffentlich gemacht werden. Die gesellschaftliche Wahrnehmung relevanter Thematiken ist eng mit ihrer Berichterstattung verbunden.¹¹²⁰ Durch eine starke Medienpräsenz und entsprechender Information kann die Legitimität ganzer Branchen verändert werden. Ferner bestimmen sie die Wahrnehmung der Organisationen selbst, wodurch Medien organisationale Felder konstruieren können, indem sie aufzeigen, welche Verbindungen zwischen den Organisationen bestehen und einzelne zu beurtei-

¹¹¹⁸ Vgl. Bihlmaier 2008, S. 42-44.

¹¹¹⁹ Vgl. FSC Deutschland, FSC Newsletter vom 16.04.2009, FSC-Erfolgsgeschichten: FSC schafft Verbindung zwischen Forstbetrieben, <http://www.fsc-deutschland.de/newsletter/206/1282/>, Stand 18.04.2009.

¹¹²⁰ Vgl. Michelsen/Godemann 2002, S. 331.

len vermögen. Damit dient die Kommunikation der Medien den Organisationen unter anderem als potentielle Informationsquelle, welche Organisationen als erfolgreich und welche Praktiken als relevant bewertet werden. Leitmedien und Folgemedien sind indes nach ihrer Relevanz zu unterscheiden, da häufig eine Orientierung an Ersteren erfolgt, womit diese bestimmend wirken.¹¹²¹

Beratungsunternehmen spielen für die Institutionalisierung eine Rolle, indem sie die Diffusion institutionalisierter Elemente über verschiedenste Unternehmen, aber auch Branchen hinweg antreiben können. Dieser Aspekt wurde in den Interviews nur bei der Gründung und Weiterentwicklung des MSC deutlich. Im deutschsprachigen Raum scheint dieser Prozess im Bereich der untersuchten Umwelt- und Sozialstandards daher noch wenig relevant. Deutlicher trat die Bedeutung von **Zertifizierungsorganisationen** hervor, die den Unternehmen teilweise Hilfestellungen leisteten. Obwohl sie wegen möglicher Interessenskonflikte im eigentlichen Sinne keine Beratungsleistung durchführen dürfen, offenbarte sich eine gewisse beeinflussende Wirkung, die anhand eines Zertifizierers aufgezeigt werden soll:

„Und die Umweltverbände WWF, Nabu und wie sie alle heißen, unterstützen eindeutig den FSC. D.h. wer eine Aussage treffen möchte zu seinem Produkt und sich mit den Umweltverbänden gut stellen möchte, der nimmt z.B. FSC. Dem FSC wird einfach eine höhere ökologische und soziale Wertigkeit nachgesagt. Wir sind ja sozusagen der neutrale Zertifizierer, deswegen führe ich das jetzt gar nicht weiter aus, ob das so ist oder nicht.“ (Kopfnicken seitens des Interviewten) (Interview A5, Zeile 557-562)

Diesen Gliederungspunkt abschließend, bleibt zu resümieren, dass sowohl einige institutionelle Entrepreneur*innen als auch unterstützende Akteure, die sich in den Interviews als wesentlich herauskristallisierten, vorgestellt werden konnten. Im nächsten Abschnitt sollen die in Kapitel drei dieser Arbeit eingeführten Isomorphismus-Mechanismen aufgegriffen werden und inwiefern sie in innerhalb der Untersuchung festgestellt werden konnten. Sie können von den genannten Akteuren mitunter bewusst genutzt werden, um eine Diffusion voran zu treiben. Ihre Wirkung wird auf Basis der Ergebnisse des ersten Untersuchungsabschnittes detaillierter zu erörtern sein.

¹¹²¹ Vgl. Donges 2008, S. 141-143.

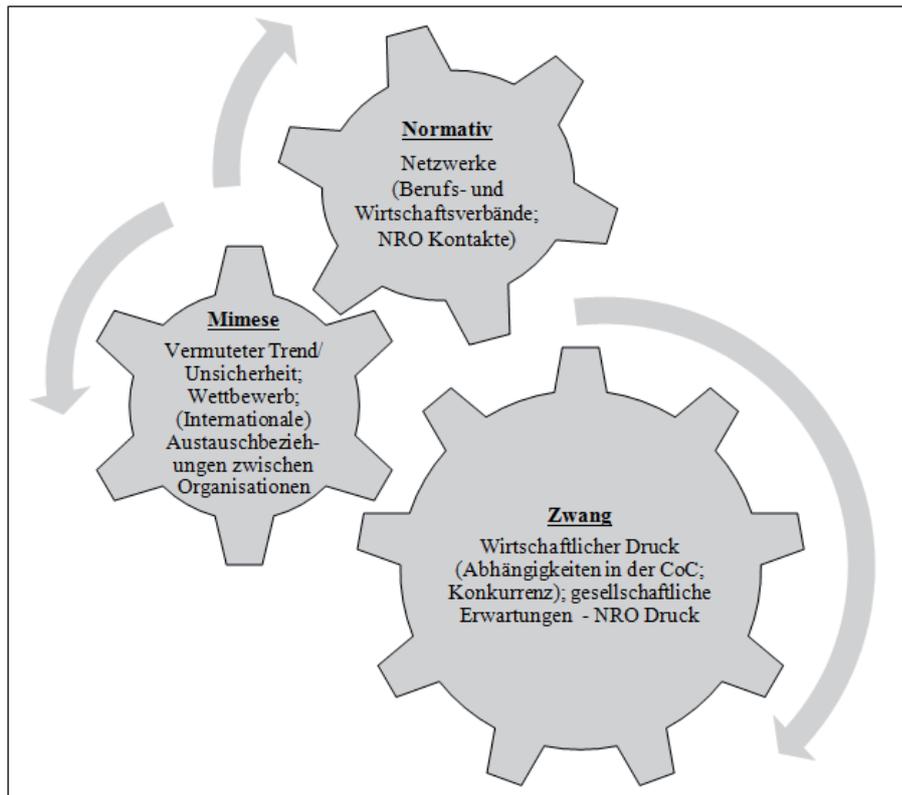
6.6.1.2 Isomorphismus-Mechanismen

Isomorphismus-Mechanismen können in einem organisationalen Feld wirken, wobei dieser Begriff keine statische Verwendung findet, sondern Veränderungsprozessen wie dem Zu- oder Abgang neuer Akteure unterliegt. Die Begrenzung des Feldes muss für einen einzelnen, spezifischen Fall durchgeführt werden, was durch dynamische Marktprozesse auch im Falle der Umwelt- und Sozialstandards erschwert wird. Dafür erscheint die Verbindung über dieses gemeinsame Themengebiet ideal.¹¹²² Nicht nur die institutionellen Entrepreneur*innen werden betrachtet, sondern alle Akteure, die sich mit der Thematik eines spezifischen Standards befassen.

Im ersten Untersuchungsabschnitt konnten für die einzelnen Standards Isomorphismus-Mechanismen in Form von Zwang, Mimese und normativer Art nachgewiesen und zugeordnet werden, wonach eine starke Überschneidung zwischen den Standards zu erkennen war. Insbesondere der Aspekt des Zwangs konnte als entscheidend für die Diffusion beobachtet werden. Allerdings zeigte sich auch, dass die drei Mechanismen häufig ineinander griffen, während an den unterschiedlichen Punkten der Wertschöpfungskette Differenzen festgestellt werden konnten, beispielsweise in Bezug auf die Weitergabe des Zwangs durch den Handel an die vorgelagerte Wertschöpfungskette im Falle des MSC oder auch FSC. Zudem verdeutlichte sich, dass nicht immer alle drei Mechanismen klar voneinander abgrenzbar waren. So ist die Nachahmung einer erfolgreich wirkenden Organisation mit Führungscharakter nicht lediglich der Mimese zuzuordnen, sondern kann auch auf normativer Grundlage beruhen. Bevor auf die drei Formen detaillierter eingegangen wird, soll die Abbildung 56 eine kurze Wiederholung der zu differenzierenden Mechanismen präsentieren, bei der die wesentlichen Ergebnisse der Empirie aus dem ersten Untersuchungsabschnitt dieses Kapitels angeführt werden.

¹¹²² Vgl. Hoffman 1999, S. 351.

Abbildung 56: Isomorphismus-Mechanismen



Quelle: Eigene Darstellung

Beginnend mit dem **Isomorphismus durch Zwang** sind Aspekte des Drucks zu identifizieren, die aus institutionalisierten Erwartungen der Organisationsumwelt resultieren. Verschiedene Akteure bzw. Organisationen können diesen Druck ausüben. Aufgrund des Freiwilligkeitscharakters der Umwelt- und Sozialstandards sind regulative Vorgaben außer Acht zu lassen. Wesentlich deutlicher fordert die normative Dimension (von Institutionen) wünschenswerte Verhaltensweisen bzw. die kognitiven Selbstverständlichkeiten ein. Dabei konnte, wie erläutert, festgestellt werden, dass institutioneller Zwang zu einer Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards führt. Vor allem spielen Abhängigkeiten innerhalb der Wertschöpfungskette eine wesentliche Rolle, für die Handel und fokale Unternehmen zentral sind. Allerdings wird Zwang als Institutionalisierungsmechanismus in den institutionalistischen Ansätzen umstritten diskutiert. Immerhin verargumentiert Zucker, dass Sanktionen bedeuten, dass Regeln eben nicht als objektiv angesehen würden, sondern Alternativen zu ihnen bestünden.¹¹²³ Die Interviewanalyse lässt die Schlussfolgerung zu, dass Isomorphismusprozesse insbesondere durch Zwang bedingen, dass Elemente nicht vollständig in die Organisationen integriert werden und die Deinstitutionalisierung bei Wegfall des Zwangs droht. Als besonderes Beispiel sei auf die Ergebnisse zum FLP und die

¹¹²³ Vgl. Zucker 1987, S. 444.

durchgeführten NRO Kampagnen verwiesen. Daher müssen zusätzlich positive Effekte bzw. das Vermeiden negativer Konsequenzen auftreten, wie die Sicherung von Geschäftsbeziehungen und von Marktanteilen, um das Bestehen eines Elementes zu sichern und den Nutzen zu betonen.

„Meine grundsätzliche Einstellung ist so, dass es im Moment die Marktsituation erfordert, sich in den wesentlichen Fischereien um MSC zu bemühen. Ob das immer so bleibt, weiß ich nicht. Aber im Moment ist die Situation so, und dann muss man den Prozess auch aktiv gestalten. Man muss da mit machen. Wenn sich die Lage ändert, wird man andere Schlüsse ziehen.“ (Interview B8, Zeile 245-249)

Allerdings soll Abbildung 56 mit dem Ineinandergreifen der Mechanismen aufzeigen, dass ein Prozess ausgelöst wird. Keiner der drei Isomorphie-Formen bedingt der Analyse nach eine beständige Übernahme, sondern sorgt lediglich für ihre Verbreitung, während in einem weiteren Schritt – und dafür ist ebenfalls die Ansicht von Scott über eine nicht dauerhaft mögliche Entkopplung interessant¹¹²⁴ – die kognitive Verankerung notwendig wird.

Mimetischer Isomorphismus liegt in der Vermeidung von Unsicherheitsfaktoren begründet.¹¹²⁵ Austauschbeziehungen zu Lieferanten oder Kunden erlauben Informationszugewinne und Einblicke in die Arbeitsabläufe anderer Organisationen. Gleichfalls können Auszeichnungen von Organisationen oder die positive Kommunikation über die Medien begünstigend wirken. Weitere Akteure sind denkbar, z.B. Berater oder den Arbeitgeber wechselnde Mitarbeiter, die bestimmte Elemente mit übertragen. In empirischen Studien zum NSI dominiert die Betrachtung des mimetischen Isomorphismus.¹¹²⁶ Die Imitation erfolgreicher und als legitim geltender Organisationen bewirkt eine Verbreitung des Konzeptes und muss im Gegensatz zur vorherigen Form als intentional bewertet werden, womit auch zugrunde gelegt wird, dass als erfolgsversprechend angesehene Umwelt- und Sozialstandards übernommen werden. Hier ist nochmal deutlich darauf zu verweisen, dass – auch für die beiden weiteren Formen geltend – nicht tatsächliche Effizienzkriterien die ausschlaggebende Rolle spielen, sondern die Wahrnehmung darüber.¹¹²⁷ Selbst bei Abwesenheit von Effizienz kann eine Organisation durch Legitimität ihre Effektivität erhöhen. Zwei Ziele können verfolgt werden: die Übernahme eines Standards zur Problemlösung oder als Legitimität gewinnender Faktor. Mit Bezugnahme auf die Interviews konnten insbesondere beim FSC und MSC mimetische Prozesse aufgedeckt werden. Aber auch die Ergebnisse der 4C Ana-

¹¹²⁴ Vgl. Scott 2001.

¹¹²⁵ Vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 26.

¹¹²⁶ Vgl. Mizruchi/Fein 1999, S. 660.

¹¹²⁷ Vgl. DiMaggio/Powell 1991b, S. 69 f.

lyse deuten auf diesen Mechanismus hin. So wurde das Engagement von Unilever als Indikator für eine zukünftige Bewegung zur nachhaltigen Fischwirtschaft bewertet (Kapitel 6.2.1) und ebenso schien es beim 4C als wichtig erachtet zu werden, Mitbewerbern keinen möglichen Wettbewerbsvorteil zu überlassen (Kapitel 6.4.3). Hierbei sind Differenzen in den Reaktionsweisen und -geschwindigkeiten zu betonen, wobei sich insbesondere bei den späten Adoptoren das Interesse an der Legitimationswirkung und an den wirtschaftlichen Anreizen enthüllte.

„Firmen, die jetzt über das Thema Nachhaltigkeit nachdenken, die tun das nicht, weil sie den NGOs gefallen wollen, sondern weil die business benefits deutlicher werden. Eben nicht nur Sicherung der Rohware langfristig, sondern eben auch Kommunikation, Marketing, Innovation. Solche Dinge, die immer mehr eine Rolle spielen.“ (Interview B4, Zeile 474-477)

Die häufig festzustellende verstärkte Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, die sich in entsprechenden Investitionen (z.B. im Marketing) äußerte, kann zumindest auf die Imagepflege und den Aufbau einer Legitimationsfassade hindeuten. Allerdings soll dieser Aspekt später zur näheren Prüfung erneut aufgegriffen werden. Erwähnenswert ist der Unsicherheitsfaktor, der, anhand der Gespräche zu urteilen, besonders entscheidend wirksam geworden war, weshalb eine uneindeutige Stimmung in Zeiten sozialer und ökologischer Relevanz als die Diffusion fördernd einzustufen ist. Denn die Forderungen nach einem Standard wurden in der Wertschöpfungskette nicht vehement geäußert, sondern von Unternehmen relativ früh aufgenommen oder antizipiert, während teilweise Lustlosigkeit bis hin zum Zynismus zur Thematik in den Gesprächen offenbar wurden. Um dies zu verdeutlichen, soll auf die in den Kapiteln 6.1.3 und 6.1.4.4 für den FSC genannten geringen Prozentsätze der eingekauften zertifizierten Rohware, aber auch auf die Aussagen z.B. des Kapitels 6.4.3 für den 4C verwiesen werden, nach denen alle notwendigen Standards übernommen werden.

Die dritte Form des Isomorphismus (**normativer Isomorphismus**) spielte in den Interviews nur am Rande eine Rolle. Die Prägung gemeinsamer Denkmuster mit normativem Charakter wird durch die Übernahme wichtiger organisationaler Positionen erreicht. Diese gilt es in der beruflichen Praxis umzusetzen, wobei ihre Wirkung durch die marktliche Situation mit bestimmt wird.¹¹²⁸ Aufgrund ihrer Machtposition und häufig durch Legitimitätszuschreibungen können bestimmte Akteure im Sinne normativer und kognitiver Institutionen wirken, womit der Freiwillig-

¹¹²⁸ Vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 148-153; Kieser 1996, S. 31.

ligkeitsgrad niedriger einzustufen ist als bei der Mimese. In diesem Sinne sind erneut die Berufs- und Wirtschaftsverbände zu nennen, die bereits als unterstützende Akteure aufgeführt wurden.¹¹²⁹ Ebenfalls zeigen sich die Potentiale des normativen Isomorphismus durch Studiengänge (Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien etc.) sowie berufliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Universitäten und sonstige berufliche Netzwerke wurden als Multiplikatoren zum Teil vernachlässigt, obwohl zu beachten ist, dass Studenten später als Mitarbeiter in den Organisationen fungieren. Allerdings verdeutlichen die Aussagen, dass die berufliche Praxis meist frühzeitig auf gesellschaftliche Probleme reagieren muss, die z.B. von Universitäten im Rahmen von Studienprogrammen und Lehrinhalten erst zu einem Zeitpunkt übernommen werden, zu dem sich bereits eine starke Diskussion entwickelt hat.

„Von der Universität nicht. Weil das Thema damals bei uns im Studium nicht behandelt wurde. Es war dann auch schnell ein Politikum, als es ihn dann gab in Deutschland. Weil die deutsche Forstwirtschaft schon eine starke Lobbygruppe ist hier, und sich ganz stark gegen die Zertifizierung ausgesprochen hat als Idee. Es hat eigentlich auch keine Universität gewagt, dass Thema überhaupt anzurühren. [...] Dass man an der Universität einfach nicht groß behandelt, weil man damit bei allzu vielen Stellen an zu vielen Befindlichkeiten gerührt hätte.“ (Interview A17, Zeile 85-92)

So wurde weiterhin berichtet, dass die entsprechenden Lehrinhalte an den Universitäten häufig überhaupt nur in Ansätzen besprochen werden. Angesichts der geringen Anzahl an Lehrstühlen für Wirtschafts- und Unternehmensethik und Nachhaltigkeit erscheint dies als stimmig. Gleichwohl offenbarten sich in der Vergangenheit zumindest positive Tendenzen der Veränderung, bei der auch aus der Wirtschaft innovative Versuche unternommen wurden.¹¹³⁰ Im Gegensatz zu Erkenntnissen aus der Managementforschung trat die Bedeutung von Beratern kaum, die von Zertifizierern deutlicher zu Tage. Schwierig präsentierte sich die Situation für die letztere Gruppe, da sie aufgrund ihrer zu wahrenen Neutralität selbst nicht unterweisen dürfen, vielfach aber die externen Beratungsleistungen als unzureichend wahrnahmen.

Die Aufdeckung von Isomorphismus-Mechanismen war weniger durch explizite Fragestellungen und insgesamt diffizil zu ergründen, weshalb im Leitfaden nur Ansatzpunkte dazu enthalten sind und in den Gesprächen Ad-hoc Fragen ergänzt wurden.¹¹³¹ Denn die offene Kommunikation

¹¹²⁹ Vgl. DiMaggio/Powell 2000, S. 163.

¹¹³⁰ Vgl. Beschorner/Osmers 2005.

¹¹³¹ Siehe Anhang vier für die Grundversion des verwendeten Leitfadens.

beispielsweise zur Imitation eines erfolgreichen Unternehmens lediglich zur Erreichung ökonomischer Zielsetzungen schien vielfach widerstrebend eingestanden werden zu wollen. Daher ergab sie sich meist nur auf Nachfrage und im Rahmen einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre, die durch die zugesagte Anonymisierung der personen- und unternehmensbezogenen Daten erst gewährleistet wurde. Auch die Übernahme jeglicher existierender Standards zur Absicherung enthüllte sich nicht unmittelbar, sondern erst im weiteren Interviewverlauf.

„Das ist täglich Brot. Wir sind jetzt nicht nur nach dem FSC zertifiziert, sondern auch andere Zertifikate. Mal geht es besser, mal geht es schwieriger. [...] Ich bin ja nicht ganz jung im Geschäft und habe schon einige Standards miterlebt. Ich habe auch schon die andere Seite miterlebt. Ich habe auch schon selber Standards 'verkauft'. Das sind immer irgendwelche Hypes. Das sind Auf und Abs. Das kommt mal und hält unterschiedlich lange. So die Halbwertszeit liegt irgendwo immer bei zwei bis drei Jahren und dann ist der Höhepunkt überschritten und dann geht es wieder runter. Dann interessiert es zum Schluss wieder niemanden.“ (Interview A10, Zeile 200-201 und 304-309)

Als Grund kann die Furcht vor Legitimitätseinbußen vermutet werden, wenn Aspekte der nach außen kommunizierten Unternehmensverantwortung nicht mit der internen Einstellung der Verantwortlichen konform gehen.

Auffällig bei der Diffusionsanalyse waren die zum Teil fehlenden Kenntnisse über die einzelnen Standards und eine kaum detaillierte Befassung mit ihnen. Als Folgerung aus dem ersten Untersuchungsabschnitt ist anzunehmen, dass die Unternehmensentscheidung wesentlich durch die Unterstützung durch NROs und ihrer Kommunikation darüber geprägt wird. Dieses Vorgehen ist im Sinne von Zeitersparniswirkungen und zur Reduktion komplexen Wissens auf Basis der Glaubwürdigkeit und Machtposition bestimmter NROs sowie zur Sicherung ihres Wohlwollens als rational zu werten.

6.6.1.3 Einfluss weiterer Faktoren

Sowohl die Bedeutung bestimmter Akteure als auch der drei Isomorphismus-Mechanismen wurden berücksichtigt. Daneben sind weitere Indikatoren in Bezug auf die betrachteten Standards zu diskutieren, die die Institutionalisierung von Elementen beeinflussen können. Dafür werden die Ausführungen von Walgenbach und Meyer herangezogen, die organisationsinterne Kontextfak-

toren mit Bezugnahme auf verschiedene Studien identifizieren, die erklärende Merkmale für das unterschiedliche organisationale Verhalten gegenüber institutionalisierten Elementen bieten.¹¹³²

- Größe der Organisation – große Organisationen stehen stärker im Fokus externer Anspruchsgruppen, weshalb angenommen wird, dass diese stärker dazu tendieren, sich institutionalisierten Forderungen zu fügen.¹¹³³ Andere Studien ziehen vermehrt die Intensität der Beobachtung heran.¹¹³⁴ Im Rahmen der Interviews konnte erfasst werden, dass exponierte Unternehmen stark der Thematik der Umwelt- und Sozialstandards zugewandt waren. Dies stimmt mit den Aussagen des Kapitels zwei überein, nach denen vor allem in Branchen mit Konsumentenbeobachtung vermehrt Standards umgesetzt werden, und zwar zu Thematiken, die in den Medien Aufmerksamkeit erhalten.¹¹³⁵ Aufgrund fehlender Vergleichswerte der präzisen Unternehmensgrößen und der jeweiligen Medienpräsenz lässt sich die Frage jedoch nicht klären. Es wäre nicht nur interessant zu ergründen, welcher Aspekt eine Rolle spielt, sondern darüber hinaus, wie er sich auf die tatsächliche Umsetzung der Standards auswirkt. Die Analyse der Gespräche zum FSC ergab, dass Großunternehmen mit speziellen Umweltabteilungen eine tiefgreifendere Verankerung des Leitgedankens hinter dem Standard sowie eine umfassendere Umsetzung im Unternehmen vollzogen.¹¹³⁶
- Aufgabenbedingte Anforderungen beziehen sich auf technische Prozesse eines Unternehmens, wobei Unternehmen mit hohen technischen Anforderungen, denen sie genügen müssen, zurückhaltender gegenüber der Übernahme von institutionalisierten Elementen sein sollen, wenn diese mit den technischen Anforderungen in Konflikt stehen. Allerdings ist in heutigen Zeiten in zahlreichen Unternehmen ein hoher technischer Stand erreicht, womit nur im Vergleich eine Aussage getroffen werden kann.¹¹³⁷ Dies konnte in dieser Untersuchung nicht weiter eruiert werden.
- Interne Dynamiken von Organisationen begründen trotz gleichen Druckes unterschiedliche Reaktionen damit, dass „Unterschiede im Grad der Einheitlichkeit der Einstellungen und im Ausmaß der inneren Verpflichtung der Organisationsmitglieder gegenüber den institutionalisierten Strukturelementen und Managementpraktiken ein wesentlicher Erklärungsfaktor für Unterschiede in der Reaktion auf institutionellen Druck sind.“¹¹³⁸ Innerhalb der Interviews wurde das Top Management als ausschlaggebender Faktor identifiziert, dessen Vorgaben

¹¹³² Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 78 f.

¹¹³³ Vgl. Beck/Walgenbach 2003; Greening/Gray 1994.

¹¹³⁴ Vgl. Fiss/Zajac 2006; Washington/Zajac 2005.

¹¹³⁵ Vgl. Bondy/Matten/Moon 2007, S. 176 f.

¹¹³⁶ Auf diesen Aspekt soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels unter 6.6.2 mit der Umsetzung der Standards in den Unternehmen näher eingegangen werden.

¹¹³⁷ Vgl. Walgenbach/Beck 2003.

¹¹³⁸ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 78.

wesentlich für den weiteren Verlauf und die Umsetzung der Standards waren. Hier lässt sich vermuten, dass die entsprechenden Vorbereitungen und Einstellungen der Mitarbeiter stark beeinflusst werden. Während einige Interviewte eine durchaus positive Einstellung bezeugten und diese mit der Position der Unternehmensleitung kongruent schien, enthüllte sich bei manchen Befragten – die meist auch nur unzureichend mit Zeit und Ressourcen ausgestattet waren – eher Unmut und Unzufriedenheit, die sogar offen kommuniziert wurden.

- Frühe Adoptoren versus späte Adoptoren – liegt der Annahme zugrunde, dass in einer frühen Phase die Übernahme durch wenige, homogene Unternehmen erfolgt. Die Anpassung vollzieht sich an den Bedürfnissen, da Effizienzaspekte fokussiert werden. In einer späten Phase werden die Akteure heterogener, die Modelle sind standardisiert, da der normative Druck entscheidend ist. In der Untersuchung traten diesbezüglich bestätigende Aussagen auf. Darüber hinaus lässt sich unterstellen, dass der Wert eines Zertifikats durch den Übernahmezeitpunkt bestimmt wird. Die Gefahr, sich für den „falschen“ Standard entschieden zu haben, besteht je frühzeitiger die Übernahme erfolgt, da die Bekanntheit geringer und die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns höher ist. Hervorzuheben ist die Kommunikation der Unternehmen innerhalb der Gespräche, von denen sich zahlreiche selbst als Vorreiter bezeichneten. Eine subjektive Wahrnehmung darüber oder lediglich der Versuch der positiven Kommunikation können unterstellt werden, da bei einer Überprüfung des Unternehmens, seines Übernahmezeitpunktes und der Vergleich mit der Konkurrenz die Aussagen häufig nicht zu belegen waren.
- Art der Beziehung und Umgang mit externen Stakeholdern, z.B. der Einfluss von Kunden auf die organisationalen Entscheidungen. Diesbezüglich kann die Wertschöpfungskette herangezogen werden, nach der vor allem der Handel in den Interviews zum FSC und MSC bestimmend für die Verbreitung eines Standards agierte, nachdem sie sich selbst dem Druck durch NROs, speziell Greenpeace, ausgesetzt sahen.
- Mitgliedschaft der Organisationsmitglieder in anderen Organisationen – dies zeigte sich ebenfalls in Bezug auf das Top Management als relevanter Aspekt, wobei hier eine starke Überschneidung zu den Isomorphismus-Mechanismen zu konstatieren ist, die in Kapitel 6.6.1.2 konkretisiert wurden.
- Soziale Netzwerke manifestierten sich in den Interviews als für die Diffusion entscheidend, weshalb nochmals auf die Isomorphismus-Mechanismen (Mimese, Normativ) verwiesen werden soll.
- Ausbildung und fachlicher Hintergrund des Managements und damit sein Erfahrungshintergrund sollen Einfluss auf die Institutionalisierung ausüben können. Aufgrund der Fokussie-

rung der Gespräche auf eine abweichende Personengruppe können hierzu keine soliden Aussagen zu Umwelt- und Sozialstandards getroffen werden.

Diesen Abschnitt kurz resümierend, ist festzuhalten, dass Krisen die Entwicklung und Einführung der vier betrachteten Umwelt- und Sozialstandards bedingten. Die gesellschaftlichen Forderungen wurden vor allem durch NROs an die Unternehmen herangetragen, weshalb Zwang, neben der Mimese, einen wesentlichen Isomorphismus-Mechanismus darstellt. Damit kristallisierten sich zudem die genannten entscheidenden institutionellen Entrepreneur und unterstützenden Akteure heraus. Dies leitet zum nächsten Gliederungspunkt über, in dem die Standardumsetzung fokussiert werden soll.

6.6.2 Standardumsetzung

Für die vier ausgewählten Standards FSC, MSC, FLP und 4C wurde untersucht, wie ihre Umsetzung innerhalb der einzelnen Unternehmen erfolgte. Um eine tiefergehende Analyse zur Lösung der Forschungsfrage zwei in Bezug auf Entkopplungstendenzen, die Verankerung des Leitgedankens hinter den Umwelt- und Sozialstandards, sowie ihre Bedeutung für Unternehmen zu ermöglichen, wurden spezielle Indikatoren herangezogen. Dazu zählt das Hinterfragen der Zuordnung der Verantwortlichkeit für die Thematik in den Organisationseinheiten, die Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmen extern und intern sowie die Reaktionsweisen der Unternehmen, die dazu dienen sollten, zu prüfen, welche Veränderungen innerhalb der Organisationen angestoßen worden waren. Es wurden daher lediglich die Interviews mit Unternehmensvertretern der Industrienationen herangezogen, insbesondere da diese in den bisherigen Studien zu Umwelt- und Sozialstandards vernachlässigt werden, die meist auf die Auswirkungen in den Zielländern fokussieren.¹¹³⁹ Allerdings stellen Unternehmen in den Industrienationen den zentralen Ansatzpunkt für Umwelt- und Sozialstandards dar, deren Bedarf entscheidend für die Weitergabe innerhalb der Wertschöpfungskette im Sinne eines als durch die Konsumenten relevant bewerteten nachhaltigen Verhaltens ist.¹¹⁴⁰

¹¹³⁹ Siehe beispielsweise Feldt/Ranke 2004; Fleischer et al. 2008; Imaflora, Does Certification Make a Difference? Impact Assessment Study on FSC/SAN Certification in Brazil, http://www.imaflora.org/arquivos/Does_certification_make_a_difference.pdf, Stand 01.10.2009; Ramm et al. 2008b.

¹¹⁴⁰ Diese Zusammenhänge konnten in Kapitel zwei dieser Arbeit aufgezeigt werden.

6.6.2.1 Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten

Seit den 70er Jahren ist eine Zunahme an so genannten Umweltberufen zu verzeichnen,¹¹⁴¹ die auch innerhalb der geführten Interviews, zwar nicht aufgrund ihrer Quantität, aber Qualität eine entscheidende Position einnahmen. Die für soziale und ökologische Thematiken eingerichteten Abteilungen in den Unternehmen wiesen den höchsten Informationsgrad der befragten Personen auf. Insgesamt wurden von dort ein starkes Wissensgefälle und auch ein zu differenzierender Grad an Engagement sichtbar. Sicherlich lässt sich als erste Erklärung die arbeitstechnischen Inhalte der jeweiligen Position aufführen. Die Abteilungen wurden spezifisch für diesen Bereich geschaffen und dementsprechend steht ihnen Arbeits- und Reflexionszeit für die Thematik zur Verfügung, woraus zudem Lerneffekte entstehen. Die Bildung spezieller Abteilungen schafft als Ergebnis demnach, dass ein modernes Bild nach außen kommuniziert wird und damit erleichterten Zugang zu externer Unterstützung zu erhalten ist, wie z.B. in Form von Krediten. Darüber hinaus waren sie inhaltlich für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens effektiv,¹¹⁴² es konnte eine vergleichsweise höhere Identifikation mit den Aufgaben und häufiger ein stärkeres Engagement, den Standard zu unterstützen, festgestellt werden. Daher soll nachfolgendes Zitat aufgegriffen werden und der Begriff des unterstützenden Akteurs erneut Erwähnung finden:

„Die [xy] will sich jetzt auch zertifizieren lassen und erste Flyer auf FSC Papier drucken. Da konnte ich die Kollegen anstacheln nachzuziehen. Ich habe ein gutes Netzwerk, gute Kontakte [...] Ich tausche mich da aus und suche Verbündete.“ (Interview A1, Zeile 219-222)

Insgesamt war über die vier Standards hinweg eine variantenreiche Bandbreite an Verantwortlichkeiten zu identifizieren, die eine deutliche Differenz erkennen ließ. Während beim FSC noch Einkauf und Verkauf zu nennen wären, sind es beim MSC insbesondere das QM und der, grob zusammengefasst, Marketing/ PR Bereich. Aufgrund der Splittung von Verantwortlichkeiten, der Größe der Unternehmen, dem Ursprungsland etc. soll die Bezeichnung der Abteilung nicht überbewertet werden. Allerdings war die Zuordnung der Verantwortlichkeit beim Großteil anhand von Vorkenntnissen, Engagement oder anhand weiterer harter Faktoren nicht zu ergründen.

Anhand der Interviews ist eine Problematik zu erkennen, die von den Unternehmen selbst anscheinend nicht als solche erachtet wird. Diese lässt sich darauf zurück führen, dass trotz langjährigem Zertifikatsbesitzes in vielen Unternehmen nur schwache Kenntnisse vorlagen. In

¹¹⁴¹ Vgl. Michelsen 2005, S. 39.

¹¹⁴² Vgl. Fritz 2006, S. 145.

wenigen Fällen wurden über dem vom Standard verlangten Umfang hinaus Maßnahmen zum besseren Verständnis beim Zuständigen, den Mitarbeitern des Unternehmens oder zur Verankerung des Leitgedankens ergriffen. Die Gründe für das Anführen dieses Aspektes als Schwäche beruht auf der auch zukünftigen Relevanz des Themas Nachhaltigkeit, wenngleich ihre genaue Ausprägung und Schwerpunktlegung in der Öffentlichkeit Wandlungen unterliegen können. Im Folgenden soll dieses Argument nähere Betrachtung erfahren.

Zunächst soll an dieser Stelle auf die fehlende Wissensgrundlage eingegangen werden, die sich in den befragten Unternehmen feststellen ließ. Wenn der Wissensbegriff herangezogen wird, der als eine Vernetzung von Informationen und als Grundlage für Entscheidungen definiert werden kann,¹¹⁴³ zeigt sich der Verlust an Potential von Fähigkeitsressourcen (Wissen, Know-How, Fertigkeiten).¹¹⁴⁴ Während sich explizites Wissen in Zahlen oder Buchstaben transferieren lässt, ist dies beim implizitem Wissen nicht sofort möglich.¹¹⁴⁵ Allerdings bildet erst das vorhandene Wissen in seinen beiden ausdifferenzierenden Formen die Basis eines Unternehmens und schafft seine Kompetenzen. Wissensmanagement ist ein „zusammenfassender Begriff für alle Management-Praktiken, die darauf abzielen, in Organisationen Wissen einzusetzen und zu entwickeln, um die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen.“¹¹⁴⁶ Daraus können Vorteile wie u.a. ein geringerer Aufwand für die Wissenssuche, eine optimierte und unternehmensweite Nutzung von Wissen sowie eine verbesserte Kommunikation und beschleunigte Prozesse resultieren.¹¹⁴⁷ Basierend auf den Interviews liegt beim Großteil der befragten Unternehmen ein Defizit im Wissensmanagement für diese Thematik vor. Häufig negativ wurden von den Befragten die erschwerte Informationsbeschaffung, die Komplexität der Thematik sowie fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen erwähnt, die den Verantwortlichen zur Verfügung standen. Hierfür kann die enge Auffassung produktiver Arbeit und die Vernachlässigung sozialer und ökologischer Zielsetzungen in Unternehmen begründend angenommen werden.¹¹⁴⁸ „Denn wenn gespart werden muss, dann richtet sich in Unternehmen schnell der Blick auf Abteilungen, von denen man nicht genau weiß, was die eigentlich den lieben langen Tag machen.“¹¹⁴⁹ Vor allem Umweltabteilungen stehen gegenüber der Geschäftsführung unter Rechtfertigungsdruck, so dass sie nicht lediglich Kostenträger darstellen dürfen, sondern im Gegenteil Einsparungs- oder Gewinnmög-

¹¹⁴³ Vgl. AAmoht/Nygaard 1995, S. 197.

¹¹⁴⁴ Vgl. Schmidt 2000, S. 189 f.

¹¹⁴⁵ Vgl. Peritsch 2000, S. 20 f.

¹¹⁴⁶ Gerhards/Trauner 2007, S. 9.

¹¹⁴⁷ Vgl. Gerhards/Trauner 2007, S. 17 f.

¹¹⁴⁸ Vgl. Gminder 2006, S. 115.

¹¹⁴⁹ Leitschuh-Fecht 2005, S. 89.

lichkeiten aufzeigen sollen. Im Falle der Standards stehen also das Ziel Wissen zu generieren und ökonomische Sachzwänge einander konfligierend gegenüber. Daher wären Instrumente zur Vereinfachung der Wissensaufnahme notwendig. Immerhin wurde am Beispiel der geführten Interviews offenbar, dass vor allem Umweltabteilungen oder z.B. das QM den Aufwand als geringer bewerteten, was mitunter durch die Erfahrungen mit anderen Standards verargumentiert wurde. Zudem müssten Anreize geschaffen werden, in Form von möglichen Statusgewinnen und der Belohnung von Wissensträgern.¹¹⁵⁰ Damit könnten Ineffizienzen aufgrund von abteilungsübergreifenden Konflikten, die in den Gesprächen zu Tage traten, und aus der Diskrepanz zwischen den genannten Nachhaltigkeitsaspekten und ökonomischen Sachzwängen resultierten, vermieden werden. So wären sie dadurch zu beheben, dass soziale und ökologische Vorgaben in die Organisationsanweisungen einfließen und nicht als leere Unternehmensphilosophie propagiert werden. Dies wäre für konkrete Handlungsanleitungen wesentlich, da die Verantwortlichen, an die die Aufgabe delegiert wird, in der Regel nicht in der oberen Unternehmenshierarchie angesiedelt sind. Darüber hinaus schien es für Unternehmen mit Betonung dieser Thematik einfacher, weitere solcher Themenfelder zu integrieren und daraus Nutzen zu ziehen, insbesondere für zukünftige Vorhaben zur Integration neuer Ideen.

„Der kompetitive Vorteil war nicht, dass wir allein waren, sondern das wir schneller waren als andere und das auch kommuniziert haben. Das ist market leadership. [...] Es war immer der Vorteil, dass [xy] um eine Nasenlänge voraus war. Immer früher Dinge aufgegriffen hat. Und das auch in der Kommunikation. Da haben wir großen Wert drauf gelegt.“ (Interview B4, Zeile 165-169)

„Wir machen das, da wir uns bekannt haben als verantwortliches Unternehmen die Verantwortung wahrzunehmen. Wir selber stehen auch in sehr engem Dialog mit den entsprechenden NROs.“ (Interview D1, Zeile 326-327)

Als zweite Schwäche einer unzureichenden Umsetzung besteht eventuell die Gefahr eines Prinzipal-Agent-Konflikts, wonach der Auftraggeber (Prinzipal) den Auftragnehmer (Agent) mit einer Aufgabe betraut. Allerdings handelt jeder Vertragspartner zunächst in eigenem Interesse, was sich schwierig gestaltet, wenn unterschiedliche Zielvorstellungen existieren. Der Prinzipal erwartet jedoch den Einsatz des Agents im Sinne seiner eigenen und nicht dessen Zielvorstellungen, was er nur nach dessen Handlungen beurteilen kann. So wurde in den Interviews ersichtlich,

¹¹⁵⁰ Vgl. Davenport/Prusak 1999, S. 195.

dass einige Mitarbeiter sich gegen Standards äußerten, während sie in ihrer Arbeitnehmerposition dennoch eine andere Haltung einnehmen mussten. Während der Agent Entscheidungen trifft, die nicht nur seine eigene Situation, sondern auch die des Prinzipals bestimmen, hat dieser nur unzureichend Kenntnis über das Verhalten des Agents. Im Rahmen solcher „Hidden actions“ sieht der Prinzipal nur die Ergebnisse dessen Handelns.¹¹⁵¹ Damit befindet sich der Mitarbeiter in einer Konfliktsituation, die unter Umständen nach außen dringen kann. Ein Interview konnte für den FSC zitiert werden, in dem sich der Gesprächspartner explizit gegen den umgesetzten Standard äußerte. Aufgrund der möglicherweise daraus resultierenden Sanktionen durch Vorgesetzte oder externe Anspruchsgruppen war daher die Anonymität von hoher Bedeutung für ihn. Allerdings enthüllte das Interview, dass der Verantwortliche nur die notwendigsten Maßnahmen umsetzte und die Unzufriedenheit über die Situation für alle Beteiligte mit Problemen behaftet war.

6.6.2.2 Kommunikation von Umwelt- und Sozialstandards

Die Kommunikation von Unternehmen als zentrale Organisationen für den Ansatz der Umwelt- und Sozialstandards kann nach außen, als Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gerichtet sein, aber auch intern in den einzelnen Unternehmen selbst erfolgen. Eine Kommunikation kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn sie von relevanten Stakeholdern wahrgenommen und positiv bewertet wird.¹¹⁵²

6.6.2.2.1 Außenkommunikation

Unternehmen scheinen sich darüber bewusst zu sein, dass für einen langfristigen Erfolg die Thematik der Nachhaltigkeit nicht mehr außer Acht gelassen werden darf. Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Öffentlichkeitsarbeit und die Internetpräsenz eignen sich unter zahlreichen Maßnahmen dazu, das unternehmerische Engagement deutlich zu machen, um im Sinne der Marktkommunikation tätig zu werden.¹¹⁵³

„Sicherlich, aber auch sicherlich als ein Unternehmen sich zu zeigen, was sich für Nachhaltigkeit engagiert. Ohne Frage. Wenn wir uns heute die moderne Organisationsstruktur anschauen, vor allem bei großen Unternehmen, dann finden sie überall Public Relation, Lobbyarbeit – bitte diesmal im positiven Sinne – und genau da gehört

¹¹⁵¹ Vgl. Piller 2009, S. 119-124.

¹¹⁵² Vgl. Luhmann 1990, S. 63.

¹¹⁵³ Vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 454-468; Grove Ditlevsen 2002, S. 81 f.; Simon/von der Gathen 2002, S. 306-317.

auch diese Initiative rein. Es ist Teil eines Profilierungsprozesses eines modernen Unternehmens. Auch bei keinem Unternehmen missen möchte. Ich werde persönlich bei keinem Unternehmen arbeiten, was nicht in diese Richtung tätig ist.“ (Interview B16, Zeile 452-459)

Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation stellt ein junges Forschungsfeld dar,¹¹⁵⁴ welches bereits die mögliche fehlende Kongruenz zwischen der Unternehmensdarstellung und den realen Handlungen aufgegriffen hat. Die Gefahr des „greenwashing“ ist präsent und auch die unfreiwillige Kommunikation als Folge der Aufdeckung von Missständen wird diskutiert.¹¹⁵⁵ In den innerhalb dieser Arbeit untersuchten Fällen standen Umwelt- und Sozialstandards im Fokus, wobei die befragten Unternehmen die Forderungen für den Zertifikatserhalt erfüllt hatten. Deutlich wurde dabei, dass die hohe Sensibilität und Furcht vor Angriffen durch externe Stakeholder, insbesondere NROs, ein starker Treiber für die Befassung mit und die Umsetzung der Thematik waren. Als Erklärung hierfür können bereits die Auslöser für die Befassung mit der Thematik rund um Umwelt- und Sozialstandards herangezogen werden, wodurch deutlich wurde, dass vor allem marktliche Gründe wesentlich waren.

„Durch die Zertifizierung haben wir aber auch einen guten Stand bei den NGOs, so sammeln wir Pluspunkte. Wenn mal was schief läuft, kommen wir nicht gleich an den Pranger.“ (Interview A1, Zeile 157-158)

Seitens der Befragten erschien es jedoch notwendig, das unternehmerische Engagement als durch Überzeugung initiiert und nicht nur extrinsisch motiviert darzustellen, was erst im Verlauf der Gespräche durch weitere Fragen aufgelöst werden konnte. Die Vermarktung ökologischer und sozialer Aspekte kann für ein Unternehmen sinnvoll sein.

„Das Thema hat gleich draußen positiven Marketingcharakter. Die Ansprache ist ein Imageplus, für uns natürlich auch ganz eindeutig.“ (Interview A3, Zeile 104-105)

Esty und Winston verweisen allerdings darauf, dass für den Konsumenten dennoch der Preis, die Qualität und der Service Kernkriterien darstellen, während Nachhaltigkeit lediglich einen zusätzlichen, darauf aufbauenden Kaufaspekt bedeutet.¹¹⁵⁶ Den interviewten Unternehmen war dies bewusst. Wie in den Zielen der Organisationen zu erkennen, war die Erreichung eines Preispre-

¹¹⁵⁴ Vgl. Heinrichs/Grunenberg 2009, S. 41 f.

¹¹⁵⁵ Siehe hierfür z.B. Greer/Bruno 2000; Hart/Capps/Bauer 2010; Lincoln/Thamassen 2009, S. 61; Stein 2008.

¹¹⁵⁶ Vgl. Esty/Winston 2006, S. 129-132.

miums kaum vorhanden. Dies stimmt mit den Erfahrungswerten dieses Bereiches überein, in dem Konsumenten einer gewissen Preissensibilität unterliegen.¹¹⁵⁷ Diese wurde in den Interviews ebenfalls in der CoC Kette festgestellt, so dass die Kommunikation des Labels zum Teil mit der Befürchtung verbunden war, in den Augen der Konsumenten als teurer zu gelten. Allerdings war diese Gefahr nur in einigen Fällen von Bedeutung und kam vor allem für den FSC zum Vorschein. Ein Risiko der verstärkten Kommunikation von Nachhaltigkeit zur Imagegestaltung kann zudem darin gesehen werden, dass die öffentliche Beobachtung dadurch noch verstärkt wird.¹¹⁵⁸ Diese Wahrnehmung entstand beim 4C, nachdem er laut der Argumentation des Gesprächspartners zur Absicherung eingesetzt, aber nicht ausgezeichnet wird, um Diskussionen um die Sinnhaftigkeit eines Mindeststandards nicht zu intensivieren.

„Wir verwenden daher auch nicht den möglichen Claim auf der Verpackung, der da lautet, dass wir Mitglied dieser 4C Association sind, weil wir auf jeden Fall deutlich machen wollen, dass es sich hierbei um erste Schritte handelt.“ (Interview D1, Zeile 63-66)

Die Kommunikation vollzog sich vor allem im Rahmen der Internetpräsenz, durch Flyer und Pressemitteilungen. Dabei schien es, dass Unternehmen vorsichtig agieren, um nicht durch Übertreibung an Glaubwürdigkeit zu verlieren. Insgesamt ist wie erwähnt der Eindruck entstanden, dass der Besitz von Umwelt- und Sozialstandards mehr als Schutzmaßnahme zu verstehen ist, denn als offensive Vorgehensweise. Gleichzeitig ist festzustellen, dass über negative Aspekte bzw. Schwachstellen keine Kommunikation erfolgte, sondern häufig versucht wurde, nur positiv zu kommunizieren. Auf Kritik wurde teilweise ausweichend reagiert. Vor allem Verantwortliche aus dem Marketing respektive der PR sind hierfür erneut zu erwähnen. Daran ist zu kritisieren, dass dem Verbraucher keine eigene Reflexion zugestanden wird, die es sicherlich realistischer erscheinen lässt, von einer bestimmten Ausgangssituation aus Maßnahmen umzusetzen und Verbesserungen voran zu treiben, statt anzunehmen, dass ein Unternehmen von Anfang an erfolgreich in allen Aspekten agiert. Werden die 90er Jahre herangezogen, wird ein weiterer Punkt offenbar: Während es sich häufig um Krisenkommunikation handelte, also als Folge auf unmittelbare Zwangslagen, zeigten sich ebenfalls kritische Bestandteile, die entsprechend negative Reaktionen in der Öffentlichkeit auslösten.¹¹⁵⁹ Negative Assoziationen sollen allerdings verhin-

¹¹⁵⁷ Vgl. Esty/Winston 2006, S. 129-132.

¹¹⁵⁸ Vgl. Röttger 2009, S. 12.

¹¹⁵⁹ Vgl. Lichtl 1999, S. 74.

dert und vor allem positive Aspekte ausgelobt werden. Dies kann als mögliche Erklärung angeführt werden für die vielfach festgestellte Form der bestehenden Außenkommunikation.

Die Komplexität der Thematiken beeinträchtigt zusätzlich die Information von z.B. Konsumenten. Werden Standards wie der FSC oder MSC betrachtet, beinhaltet dies bereits die Notwendigkeit bestimmter Kenntnisse, die nur schwer „kompakt“ und „einfach“ im Sinne gesellschaftlicher Wahrnehmung zu transportieren sind. Daher ist eine detaillierte Kommunikation darüber bereits eingegrenzt auf bestimmte Akteursgruppen, die über dieses Wissen und das Interesse genauer Informationen verfügen. Doch selbst dann können Widersprüchlichkeiten zwischen NROs oder in den Berichterstattungen zu Verwirrungen führen.¹¹⁶⁰ Somit ist der Kommunikationsaspekt mit Hürden verbunden. Einige Unternehmen versuchen aktuell in ihren Werbemaßnahmen Nachhaltigkeit großflächiger einzusetzen und für sich nutzbar zu machen, wie es die Unternehmen Tetra Pak im Rahmen seiner TV-Werbespots für nachhaltige Waldwirtschaft¹¹⁶¹ oder das Unternehmen Bosch im Sinne eines Umwelttechnikkonzerns betreiben.¹¹⁶²

6.6.2.2 Unternehmensinterne Kommunikation

„Chiquita spiegelt - wie so viele andere Unternehmen auch - den Geist der Zeit wider. Die Menschen, die heute in das Unternehmen kommen, haben ganz andere Vorstellungen und Einstellungen als früher. Heute müssen wir nicht nur ein anständiges Gehalt, sondern auch Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung bieten, wenn wir gutes Personal wollen.“,¹¹⁶³ äußert sich der Manager des Chiquita Konzerns Jaksch. Demnach müssen Unternehmen ihrem Personal neben den ursprünglichen Anreizen ein Engagement im sozialen und ökologischen Bereich vermitteln. Dies wurde anhand des Zitates des Interviews B12 im vorherigen Gliederungspunkt 6.6.2.2.1 deutlich. Jedoch enthüllte sich in den für diese Arbeit befragten Unternehmen, dass abseits der externen Kommunikation kaum versucht wird, den Mitarbeitern diese Bedeutung zu vermitteln oder gar im Unternehmen umfassend umzusetzen. „Recently, a well-known company made a big public announcement about a new environmental policy – including a bold assertion that henceforth all employees would make decisions differently. But when we e-mailed a friend at the company and asked her how her job would be affected, she said, ‘This is the first I heard of it.’ Oops. Is forget-

¹¹⁶⁰ Dies wurde in Kapitel fünf bei allen aufgeführten Standards deutlich, wo Uneinigigkeiten zwischen NROs zu Tage traten. Dies betrifft mitunter die Entwicklungsphase beispielsweise beim Verifizierungsstandard 4C, aber auch spätere Prozesse, z.B. bestimmte Zertifizierungen wie im Falle des FSC oder MSC.

¹¹⁶¹ Eine kritische Diskussion hierzu erfolgt u.a. unter Holzwurm Weblog, Tetra Pak-Kampagne „Holz on Board“, <http://www.holzwurm-page.de/blog/tetra-pak-kampagne-holz-on-board.htm>, Stand 16.03.2010.

¹¹⁶² Vgl. Seiwert 2008.

¹¹⁶³ Vgl. Chiquita, Bald kommt keiner mehr an klaren Standards vorbei, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,614302,00.html>, Erscheinungsdatum 25.03.2009, Stand 20.08.2009.

ting to tell the story internally a failure? You bet.“¹¹⁶⁴ Mit diesem Zitat ist eine Beobachtung innerhalb der geführten Interviews aufzugreifen, wonach die unternehmensinterne Kommunikation über die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards als verbesserungswürdig zu bewerten ist. Die Unternehmensseite konzentriert sich im Wesentlichen auf die Außenwirkung, wobei intern die Wissensvermittlung vornehmlich identifizierte Schlüsselpositionen wie z.B. den Einkauf oder Vertrieb inkludiert. Weitere Nennung fand der Aushang an „Schwarzen Brettern“ für die gesamte Belegschaft. Obwohl die Anforderungen der Standards damit erfüllt sind, kann ein solches reduziertes Verhalten dennoch als kontraproduktiv gewertet werden, was im Folgenden näher auszuführen ist.

Die einseitige Fokussierung auf die externe Kommunikation lässt sich anhand der Interviewausagen bezüglich der Auslöser für die Befassung mit der Thematik zumindest teilweise erklären. Vor allem aufgrund der Kunden und NROs wurde die Implementierung der Standards angetrieben. Der Freiwilligkeitsgedanke der Umwelt- und Sozialstandards ist damit sicherlich in Frage zu stellen und als Folge Missstände im Unternehmen dann als kritisch zu bewerten, wenn die Gefahr der Offenlegung besteht. Diese Beobachtung führte bereits Roloff als Möglichkeit an, deren Arbeit innerhalb der Einleitung vorgestellt wurde.¹¹⁶⁵ Allerdings hält sie diese Überlegung für eine akademische, da sie in keinem der untersuchten Zulieferbetriebe solch einen Verdacht beweisen konnte. In den für diese Untersuchung geführten Interviews offenbart sich eine solche Tendenz, womit auch die Berichte der Interviewpersonen, eigene Überzeugung und Unternehmensphilosophie seien bedeutsam gewesen, kaum glaubwürdig erscheinen. Damit einhergehend lässt sich eine Differenzierung in „early“ und „late adopters“ vornehmen, die sich wesentlich in der Grundhaltung zu den Standards präsentiert. Bei den frühen Adoptoren wurden über die Kodexforderungen meist weitere Maßnahmen umgesetzt, die sich z.B. in der Verwendung zertifizierter Rohstoffe im Unternehmen selbst und nicht nur für die Produktion bemerkbar machte. Obwohl dort ebenfalls noch Mängel in der Einbeziehung aller Mitarbeiter erkennbar waren, wurde ein gutes Potential sichtbar, welches zumindest im „Vorleben“ der Standards begründet war. Die Verwendung von recyceltem oder nach einem Waldstandard zertifiziertem Papier bietet sich als ein Ansatzpunkt für beispielsweise FSC orientierte Unternehmen an, um auch intern Zeichen zu setzen. Hierbei werden Werte transferiert, die eine Institutionalisierung begünstigen, die noch nicht vollständig stattgefunden hat. In den meisten Fällen lag jedoch die Priorität in dem reinen Zertifikatserwerb.

¹¹⁶⁴ Vgl. Esty/Winston 2006, S. 259.

¹¹⁶⁵ Vgl. Roloff 2006, S. 528.

Die Interviewpartner berichteten davon, dass bei den eigenen Mitarbeitern – bis auf die beschriebenen Schlüsselabteilungen – keine Kenntnisse über den Standard beständen. Damit sind nicht nur detaillierte Informationen gemeint, sondern bereits einfache Zusammenhänge oder das Erkennen des Logos.

„Ich hatte z.B. gerade mit der einen Sekretärin das Gespräch, die hatte Seelachssalat. Ich meinte dann nur: ‘Oh, mit MSC’. ‘Mit was?’ Sie hatte keine Ahnung.“ (Interview B3, Zeile 241-243)

Zwar lag damit vielfach das Bewusstsein darüber vor, nicht aber die Notwendigkeit von Verbesserungen. Eine Reflexion erfolgte kaum. Die Gespräche fokussierten automatisch auf die Abteilungen, die den Standard vornehmlich zum Kunden oder in Bezug auf die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit präsentierten. Allerdings offenbart dies Entkopplungstendenzen, die für ein Unternehmen mit Gefahren verbunden sind. Denn ihre Aufdeckung kann zu Legitimitätsentzug führen, wobei der Versuch der Schadensbegrenzung in einem solchen Fall keine Erfolgsgarantie bietet und zudem mit hohen Kosten verbunden sein kann. Darüber hinaus sind die brachliegenden Potentiale im Unternehmen, nämlich in Form der Mitarbeiter, als Schwäche anzusehen und konnten bereits im Rahmen der Verantwortlichen für die Thematik unter Kapitel 6.6.2.1 dieser Untersuchung erläutert werden. Immerhin scheint Nachhaltigkeit ein bedeutsames Thema, welches auch in Zukunft von hoher unternehmerischer Relevanz sein wird. Durch ein solch inkonsequentes Umsetzen von Standards kann jedoch kaum eine Wertebasis und damit kein Grundstein für den Nachhaltigkeitsgedanken gelegt werden. Dies zeigt sich bereits in den Konflikten vor allem zwischen Umweltautoren und z.B. dem Einkauf, von denen in den Interviews auch bei frühen Adoptoren berichtet wurden. Ökonomische Sachzwänge sind vermutlich in Krisenzeiten besonders präsent, führen aber ohne die Institutionalisierung ökologischer oder sozialer Aspekte immer wieder zu Unverständnis, Mehraufwand und Reibungen zwischen Abteilungen, die ineffiziente Arbeitsabläufe hervorrufen. Viel mehr noch werden interne Informationen und das Unternehmensbild über die Mitarbeiter nach außen getragen, so dass eine einheitliche Kommunikation im Sinne einer Corporate Communication sowohl nach innen als auch nach außen durchgeführt werden müsste. Unternehmen versuchen sich in der Öffentlichkeit vorteilhaft zu präsentieren, indem positive Aspekte kommuniziert und Schwachstellen zu verheimlichen gesucht werden. Dazu zählen sowohl private Meinungen des Managements als auch Verletzungen von Normen. Private Kommunikation oder Nicht-Kommunikation kann somit immer ein Weg nach außen sein, der kaum verschließbar ist.

Worin liegen aber resümierend die Gründe für eine solche mangelhafte interne Kommunikation? Diese drei im Folgenden aufzuführenden Strukturen wirken auf eine Stelle ein und bestimmen das Verhalten der innehabenden Personen. Zwischen ihnen können mitunter Konflikte auftreten.¹¹⁶⁶

- Programmstrukturen – inhaltliche Vorgaben im Unternehmen für korrektes Verhalten, von allgemeinen und vagen Vorgaben bis hin zu detaillierten Präzisierungen,
- Kommunikationsstrukturen – Regelungen von Befugnissen sowie
- Personalstrukturen – Aspekte für die Auswahl von Personal und z.B. Weiterbildungen.

Auf Basis der vorliegenden Untersuchung lässt sich die Bedeutung der Unternehmensführung bezüglich der drei genannten Strukturen betonen. Seitens der Vorgesetzten ist Personalführung relevant, um Mitarbeiter entsprechend zu beeinflussen.¹¹⁶⁷ Präzise Vorgaben für das Beachten von Nachhaltigkeitskriterien, Befugnisse für die entsprechenden Verantwortlichen z.B. Schulungen anzuweisen oder die Auswahl mit der Thematik bereits vertrauter Mitarbeiter kristallisieren sich als Kernelemente heraus. Diesbezüglich wurden empirisch jedoch Schwachstellen identifiziert. Die Verantwortlichkeit für die neue Thematik wurde als Zusatzaufgabe an Stellen verwiesen, die weder Prämien, noch eine Belobigung oder etwa speziell Zeit für die Aufgabe zur Verfügung gestellt bekamen. Das Ziel war der Erhalt und der Bestand des Zertifikats. Viele Interviewpartner kannten sich mit den Standards nur unzureichend aus und berichteten, dass deren Implementierung häufig unheimlich schnell im Unternehmen durchgesetzt werden musste. Die Informationsbeschaffung, Reflexion oder auch der Wissenstransfer an andere wurden aufgrund von Arbeitsaufwand und Zeitmangel vernachlässigt. Diese Barriere verhindert das Engagement seitens der Mitarbeiter, die sicherlich zunächst daran interessiert sind, im Sinne einer Agentenschaft für sich selbst und eigener Interessen, ihre Aufgaben zu erfüllen und den Arbeitsplatz zu sichern, womit sie im Sinne der operativen Gewinnorientierung zu agieren suchen.

Als geeignete Lösung ist folglich im ersten Schritt die Formulierung von Nachhaltigkeitszielen zu nennen, die zu operationalisieren sind und den Mitarbeitern klare Rahmenbedingungen vorgeben, statt allgemein von der Bedeutung der Nachhaltigkeit zu sprechen. Diese wurde, bezugnehmend auf die Interviews, größtenteils geäußert, aber vage gehandhabt. Oder sie scheint nur dann erstrebenswert, wenn ebenfalls ökonomische Vorteile damit verknüpft werden, wie die Kosteneinsparung durch effizienteren Umgang mit Energie oder natürlichen Ressourcen. Dies ist aber bei freiwilligen Umwelt- und Sozialstandards in den Industrienationen in der Regel nicht

¹¹⁶⁶ Vgl. Deeg/Schimank/Weibler 2009, S. 259.

¹¹⁶⁷ Vgl. Scherm/Süß 2003, S. 155.

der Fall, vielmehr noch sind die zertifizierten Ressourcen häufig teurer. Dadurch erscheinen Abteilungen mit Nachhaltigkeitsansprüchen förmlich als „unproduktive Gegner“.¹¹⁶⁸

Darüber hinaus wäre es sinnvoll ein Anreizsystem zu schaffen. Dafür scheint die Relevanz der Thematik allerdings in den Unternehmen noch zu gering. Für ein solches Anreizsystem kann zwischen der vorgestellten extrinsischen und intrinsischen Motivation unterschieden werden. Extrinsisch wären z.B. monetäre Prämien denkbar. Aber auch intrinsisch lässt sich aufgreifen, dass persönliches Engagement bei der Überzeugung der Thematik erzeugt werden kann, wobei die Bedürfnisse der einzelnen Personen aufzugreifen wären, wie z.B. das Anerkennungsbedürfnis. Dies könnte helfen Barrieren des Wissenstransfers aufzuheben, wozu zum Teil eine mangelnde Motivation gehört, die innerhalb der Interviews festgestellt werden konnte. Weniger die häufig damit verbundene Angst vor Machtverlust scheint in diesen Fällen vorzuliegen,¹¹⁶⁹ als vielmehr die Befürchtung eines zusätzlichen, nicht vorteilhaften Aufwandes. Gleichzeitig wurde in den Interviews deutlich, dass nicht wenige Gesprächspartner das Fehlen von Kenntnissen eingestanden, was als Angst vor dem Verlust vom Expertenstatus zu interpretieren ist. Es besteht der Versuch die Position zu wahren, während Fachkenntnisse nicht in vollem Maße zur Verfügung stehen, wodurch ein Lernprozess verhindert wird.

Des Weiteren stellen die Standards sicherlich komplexe Thematiken dar, die schwer zu erfassen und auch in der Bevölkerung aufwendig zu kommunizieren sind. Allerdings wäre es sinnvoll, eine solide Basis in den Unternehmen zu schaffen, die die Weitergabe von Informationen gewährleistet und fruchtbar für den Nachhaltigkeitsgedanken allgemein wäre. Eine Verbesserung der Effizienz und eine Vermeidung von Fehlern könnten zudem durch die Ergänzung des Alltagswissens um wissenschaftliche Erkenntnisse erreicht werden, die Theorie und Praxis mit Synergieeffekten zusammenbringen. Zudem sind Mitarbeiter ebenfalls Konsumenten und können durch Irritation aufgrund von Widersprüchen, Vertrauensverlust und Frustration negativ beeinflusst werden. Daher müssen entsprechende Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt werden, die ebenfalls Rückkopplungsmöglichkeiten beinhalten. Eine Handhabe wären Veröffentlichungen zu bestimmten Themen über das Intranet oder ein Forum, in dem Mitarbeiter Informationen weiterzugeben vermögen, wodurch der Expertenstatus von Mitarbeitern im Sinne eines Anreizsystems zusätzlich gefördert würde. Ferner wäre das Einrichten von Projektteams denkbar. Darüber hinaus ließen sich durch die Erhöhung von Transparenz interner Prozesse die Glaubwürdigkeit im Unternehmen und nach außen erhöhen.

¹¹⁶⁸ Vgl. Walgenbach/Meyer 2006, S. 234.

¹¹⁶⁹ Vgl. Köhne 2004, S. 70.

Damit ist zusammenzufassen, dass formale Regeln mit verbindlichem Charakter, aber auch informelle Regeln in Form der Unternehmenskultur verankert werden müssten, um Nachhaltigkeit sowie Umwelt- und Sozialstandards in einem Unternehmen zu legitimieren und verständlich zu machen. Dies könnte Konflikte bei den einzelnen Personen aufheben helfen, die sich in den Gesprächen durch teilweise widersprüchliche Aussagen offenbarten.

„Das haben wir beschlossen hier in der Geschäftsleitung und dann haben wir das gemacht. Da gab es keine große Resonanz oder Gegenresonanz. ... Meine persönliche Meinung ist, dass diese ganze Arie – ich sage das jetzt ein bisschen drastisch – sie ist Quatsch. Weil nämlich, es gab so was ja schon mal. [...] Da wurden teure Zertifizierungen gemacht und viele Firmen haben dann Handbücher erstellt. Das war eine richtige Welle [...] Das finde ich im Prinzip gut, und deswegen haben wir uns trotz der Kosten zertifizieren lassen.“ (Interview A6, Zeile 361-362 und 381-384 und 402-403)

6.6.2.3 Reaktionsweisen von Unternehmen

Je stärker Leitideen institutionalisiert sind, desto eher treten kulturelle Persistenzen auf, die es neuen Konzepten erschweren.¹¹⁷⁰ Die Leitidee der Nachhaltigkeit hat weite Verbreitung gefunden, was in die Verwässerung des Begriffes mündete.¹¹⁷¹ Verschiedene Akteure haben dabei als Diffusionsagenten wirksam werden können. Allerdings machen Umwelt- und Sozialstandards nur einen Teil dieser Diskussion um Nachhaltigkeit aus und sind zudem mit Zweifeln behaftet. Um die einzelnen ausgewählten Standards näher beleuchten zu können, war es notwendig, den entsprechenden Institutionalierungsgrad einzugrenzen. Die Unterschiede zwischen den Standards wurden im ersten Untersuchungsabschnitt des Kapitels sechs deutlich, wobei aufgezeigt werden konnte, wie sich die Standardursprünge und die Unterstützung durch bestimmte Akteure auf deren Verankerung auszuwirken vermochten. Hiervon wiederum scheinen die Reaktionsweisen der Organisationen abzuhängen, da unterschiedliche Gefahrenpotentiale zu identifizieren und antizipieren sind. Insgesamt bewegen sich Organisationen innerhalb eines Handlungsspielraums, wodurch die Varianz an Reaktionsweisen erklärbar ist, die von Oliver übersichtlich aufgeführt wurden¹¹⁷² und von denen einige in den Interviews in Erscheinung traten. Eine Erweiterung um

¹¹⁷⁰ Vgl. Walgenbach 2006, S. 382-384.

¹¹⁷¹ Vgl. Wetzel 2005.

¹¹⁷² Vgl. Oliver 1991.

den aktiv agierenden institutionellen Entrepreneur wurde bereits erläutert, ist jedoch nicht in das Modell von Oliver integrierbar. Vielmehr wäre die aktive Handlungsstrategie der Förderung im Sinne der genannten unterstützenden Akteure als Ergänzung möglich.

In Hinblick auf die Expertengespräche ließ sich die Tendenz zur Einwilligung erkennen. Die Umsetzung sollte jedoch mit möglichst geringem personellen und finanziellen Aufwand vollzogen werden, wie sich aus der Ausstattung der Verantwortlichen mit entsprechenden Ressourcen schließen ließ. Dabei wurde in fast allen Fällen auf die reine Erfüllung der Anforderungen hingearbeitet. Obwohl die Aussage, dass kaum Veränderungen in den Unternehmen notwendig geworden seien auch so interpretiert werden kann, dass das Niveau bereits sehr hoch war, ließ sich an Entkopplungstendenzen erkennen, dass dies nicht der ausschlaggebende Grund gewesen sein muss. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass sie möglichst umgangen wurden.

Walgenbach verdichtet Olivers Arbeit auf vier Aspekte, von denen die Wahlwahrscheinlichkeit einer bestimmten Reaktion abhängig ist:¹¹⁷³

- Grad der Institutionalisierung der Praktik,
- Ausmaß der Legitimität, die erreicht werden kann,
- Organisationsinteressen und
- Macht der Organisation.

Diese Aspekte sollen in der nachfolgenden Diskussion aufgegriffen werden.

Beginnend mit dem **Grad der Institutionalisierung**, konnte dieser als entscheidend für den zunehmenden Diffusionsgrad bei den einzelnen Standards beobachtet werden. Aufgrund der Diffusion durch vor allem Zwang ist allerdings nicht nur das **Ausmaß an zu gewinnender Legitimität** als relevant zu betrachten, sondern vielmehr die Angst vor dem Verlust bestehender, weshalb das Ziel vorrangig in der Vermeidung von Reputationsschäden gesehen wurde. Daher wäre dieser von Walgenbach genannte Punkt für die untersuchten Standards dennoch in Form einer differenzierteren Formulierung anzuführen, was an einem Zitat zu veranschaulichen ist.

„Durch die Zertifizierung haben wir aber auch einen guten Stand bei den NGO's, so sammeln wir Pluspunkte. Wenn mal was schief läuft, kommen wir nicht gleich an den Pranger.“ (Interview A1, Zeile 157-158)

¹¹⁷³ Vgl. Walgenbach 2002, S. 349.

Speziell bei späten Adoptoren scheint der Schutz vor NRO Angriffen weniger ein aktives, offensives Vorgehen, sondern eine Reaktion auf erwartete Verhaltensweisen, die in diesem Rahmen kaum noch Legitimität nach sich ziehen konnten. Späte Adoptoren sollen laut NSI eine Praktik aus Legitimitätsgründen übernehmen, wobei erhöhte Legitimität dann kaum noch generiert werden kann, sondern vielmehr der Verlust derselben – eine Praktik wird eine Selbstverständlichkeit – verhindert werden soll. In den Interviews präsentierte sich zudem, dass nicht die Sicherheit darüber, sondern die Unsicherheit als entscheidender Motivator für die Übernahme heranzuziehen ist. Auf Basis der Expertengespräche ist das Beispiel der Industrie erneut zu erwähnen, wonach diese frühzeitig eine Tendenz zum FSC bekundete, den Handel allerdings nicht zu überzeugen vermochte. Greenpeace gelang dies anschließend durch seine Fragebogenaktion.¹¹⁷⁴ Darüber hinaus schien der Aspekt der Legitimität zwar wichtig, doch konnten deutlicher wirtschaftliche Zusammenhänge erkannt werden, die nicht mit dem soziokulturellen Feld zusammenhängen, sondern mit den Geschäftsbeziehungen der Befragten. Die dahinter stehenden kausalen Zusammenhänge bedingt durch Vernetzung innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette wurden aufgezeigt, ansetzend bei der Angst des Legitimitätsverlustes vor allem beim Handel.

Die wenigen Widerstände offenbarten sich bei den Standards vor allem bei spezifischen Akteursgruppen und sind vornehmlich dem Kapitel fünf dieser Arbeit zu entnehmen, da in den Interviews nur selten eine solche Einstellung kommuniziert wurde. Bevor auf diesen Aspekt eingegangen wird, soll jedoch der erste Punkt ausgeführt werden. Offener Widerstand wurde beispielsweise beim FSC von den Privatwaldbesitzern ausgeübt. Eine ähnliche Situation ist beim FLP festgestellt worden. Zentrale **Organisationsinteressen** können schlussfolgernd als wesentlich für dieses Verhalten konstatiert werden, die mit den Vorgaben der Standards nicht vereinbar waren. Eine einzelne Organisation als Widerständler konnte jedoch nicht beobachtet werden, stattdessen setzte der Zusammenschluss gleichgesinnter Akteure ein. Die Vorgehensweise, ein eigenes Label zu entwickeln, deutet darauf hin, dass eine vollständige Ablehnung der Praktik ein zu großes Risiko des Legitimitätsverlustes bergen würde. Daher wurden Ressourcen eingesetzt, um einen eigenen, für die Akteure vorteilhafteren Standard hervorzubringen. Allerdings spielte der Umfang an „**Macht**“ dieser Akteure bzw. Organisationen eine Rolle, um überhaupt in der Lage zu sein einen Alternativstandard zu entwerfen und z.B. in Form des PEFC zu positionieren. Indes soll dieser Aspekt aufgrund fehlender Vergleichswerte zwischen machtvollen und weniger mächtigen Organisationen nicht weiter eruiert werden.

¹¹⁷⁴ Siehe hierfür Kapitel 6.2.3 dieser Arbeit.

Interessant erscheint die Erweiterung um die Aussagen von Scott. Dieser führt die Mikroperspektive an, welche die in den Organisationen agierenden Akteure betrachtet. Demnach ist ein wesentliches Merkmal für Verhalten die subjektive Interpretation der Akteure,¹¹⁷⁵ insbesondere der Entscheidungsträger.¹¹⁷⁶ Durch die bereits erläuterte Verbindung mit weiteren Theorien wird versucht, diesen Aspekt verstärkt zu beleuchten, um den kognitiven Vorgang nachzeichnen zu können, der die Befürwortung oder Ablehnung neuer Elemente bedingt. Da innerhalb dieser Arbeit nicht die obersten Entscheidungsträger befragt wurden, kann dieser Frage nicht in Tiefe nachgegangen werden. Jedoch wurde der Bedeutung der einzelnen Akteure und ihrer Freiräume durch die Möglichkeit der Entkopplung Rechnung getragen, weshalb nun einige Ausführungen ergänzt werden. Um ihre Ziele zu erreichen, ist für die Akteure ein strategisches Handeln notwendig. Dafür benötigen sie Macht. Je höher diese ist, desto mehr Autonomie und Flexibilität stehen zur Verfügung.¹¹⁷⁷ Macht kann in Expertenwissen begründet sein. Eine weitere Quelle kann die Kontrolle bestimmter Schnittstellen zur Umwelt sein, wodurch der Akteur über Kontakte und Kenntnisse verfügt, die relevant sind.¹¹⁷⁸ Die Kontrolle von Informations- sowie Kommunikationskanälen kann ebenso Macht bedeuten, da diese damit leichter zur Verfügung stehen oder gar manipuliert werden können, um die Weitergabe zu steuern.¹¹⁷⁹ Letztlich kann Macht überdies durch die Nutzung und Kontrolle organisationaler Regeln ausgeübt werden.¹¹⁸⁰ Die Nutzung solcher Macht und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Standards kristallisierte sich in den Interviews heraus:

„No, there was a very long debate before we decided to do this first test. And then go for this first product. It has been a long of resistance within the company over the years. But once it was decided that we should do this, then it hasn't really come up.”
(Interview A11, Zeile 326-328)

„Das Ganze ist daraus entstanden, dass sich ab 2000 mit auch einer neuen Geschäftsführung stärker auf die Marke [xy] konzentriert wurde. [...] In dem Zuge sucht man natürlich auch nach Differenzierungskriterien und auch einem Vorsprung dem man sich zu Wettbewerbern erarbeiten kann.“ (Interview B15, Zeile 57-60)

¹¹⁷⁵ Vgl. Scott 2001, S. 56-61.

¹¹⁷⁶ Vgl. Kraatz/Moore 2002, S. 139.

¹¹⁷⁷ Vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 86.

¹¹⁷⁸ Vgl. Neuberger 1995, S. 207.

¹¹⁷⁹ Vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 86.

¹¹⁸⁰ Vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 53.

Es ist anzunehmen, dass die Einstellung durch den Entscheidungsträger beeinflusst wird (seine persönliche Neigung bzw. Interessen) und entsprechende Vorgaben top-down im Unternehmen weitergegeben werden. Die Aussagen der Befragten deuten aber auch darauf hin, dass die Entscheidungsträger mit Informationen bedient werden, statt aktiv nach ihnen zu suchen. So offenbaren sich persönliche Kontaktaufnahmen z.B. durch den MSC oder den WWF als vorteilhaft und stießen Prozesse an. Ein Unternehmen, das über das verlangte Maß hinaus besonders engagiert agierte, zeigte bei den Entscheidungsträgern eine enge Tätigkeit mit und Kontakte zu NROs, weshalb auf die aufgeführten Isomorphismus-Mechanismen zu verweisen ist, wo dies bereits eruiert werden konnte.

6.6.2.4 Entkopplungsthese

Aufgrund der Interviewergebnisse im Rahmen der Umsetzungsanalyse von Umwelt- und Sozialstandards, die auf das Vorliegen von Entkopplung hindeuten, wird dieser im NSI nicht gänzlich geklärte Begriff an dieser Stelle als eigenständiger Gliederungspunkt aufgegriffen. Hierbei werden die eigentlichen Aktivitäten einer Organisation von ihrer formalen Struktur oder von inkonsistenten Umwelterwartungen gelöst. Unternehmen sehen sich zahlreichen und teilweise konfligierenden Stakeholderansprüchen gegenüber. Nicht immer ist eine Kompatibilität mit effizienten Organisationsprozessen gegeben, so dass der Aufbau einer Legitimationsfassade bewusst gewählt werden kann. Gleichzeitig kann dies anhand der Gesprächsaussagen auch als häufig unbewusstes respektive unreflektiertes Vorgehen gewertet werden. Die Anpassung hat damit lediglich symbolischen Charakter.¹¹⁸¹ Als Hinweise für eine Entkopplung sollen zwei auch für die Untersuchung herangezogene Punkte betonend angeführt werden.

- Offensive Außenkommunikation des Zertifikats und damit Entsprechung institutioneller Normen, wofür ein entsprechendes Vokabular verwendet wird, um Legitimität und Rationalität aufzuzeigen.¹¹⁸²
- Unvollständige Umsetzung der Standards unternehmensintern.

Die Repräsentationswirkung nach außen nimmt einen zentralen Stellenwert ein, wofür jedoch eine Vertrauensbasis zu schaffen ist, welche die Organisation vor Kontrollen und Legitimitätsentzug schützt.¹¹⁸³ Geprüft wurden die empirischen Daten auf die Zuordnung der Verantwortlichkeiten, Ausstattung der Zuständigen für die Thematik mit Ressourcen und beispielsweise die Umsetzung der Standards im Unternehmen. Es enthüllte sich eine teilweise unzureichende Um-

¹¹⁸¹ Vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356 f.

¹¹⁸² Vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 349.

¹¹⁸³ Vgl. Weik/Lang 2003, S. 220.

setzung der Standards. Die Außenkommunikation gegenüber den Zielgruppen entsprach demnach nicht dem Ist-Zustand des Unternehmens bzw. der Unternehmensrealität.

Damit ergibt sich allerdings eine Schwierigkeit, die darin begründet liegt, dass die Forderungen des Standards schließlich erfüllt werden. Hiermit liegt neben der klassischen Form eine „moralische“ Entkopplung vor, die aber gerade bei den Umwelt- und Sozialstandards das Prinzip kariert. Diese gewählte Formulierung ist klar von der Entkopplungsthese abzugrenzen, denn sie bezieht sich vielmehr auf die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens. Während die notwendigen Maßnahmen für die Zertifizierung durchgeführt wurden, verwendete beispielsweise ein Unternehmen intern bewusst kein recyceltes oder zertifiziertes Papier. Obwohl damit die Diffusion der Standards nicht gefährdet ist, lässt sich ein Widerspruch in Bezug auf die Erwartungen externer Anspruchsgruppen mutmaßen. Diese – so ist anzunehmen – würden von einem Unternehmen, welches nach dem FSC zertifiziert ist und dies in seiner Außenkommunikation marketingtechnisch zu nutzen vermag, intern einen entsprechenden Gebrauch erwarten. Hierfür soll ein bereits zuvor verwendetes Zitat erneut aufgegriffen werden, welches im ersten Untersuchungsabschnitt angeführt wurde. Es verdeutlicht in dieser Kombination die Diskrepanz zwischen der Kommunikation, dass nachhaltiges Verhalten zur Unternehmensphilosophie gehört, und der Umsetzung im Unternehmen.

Befragter: „Der andere Punkt ist ganz klar, dass wir uns eigentlich auf die Fahnen geschrieben haben, wir schreiben es nicht nur, sondern leben es, wenn man z.B. in die Chronik reinschaut.“

[...]

Interviewer: „Wie setzen Sie denn die Standards im Unternehmen um? Benutzen Sie z.B. zertifiziertes oder recyceltes Papier?“

Befragter: „Nein. Da wird nicht drauf geachtet.“ (Interview A10, Zeile 39-41 und 413-416)

Als Grund für identifizierte Entkopplungstendenzen können Konflikte mit bestehenden Strukturen angenommen werden, z.B. ökonomische Sachzwänge. Damit wird der Handlungsspielraum einzelner Akteure offenbar, in deren Macht es liegt, solche Entkopplungen durchzuführen und aufrecht zu erhalten. Dazu gehört, dass die entkoppelten Elemente abgeschirmt und nicht offen gelegt werden. Von Seiten der Zertifizierer fehlt hierfür entweder die enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Unternehmen, um solche Details aufzudecken, wie beispielsweise Schulungen lediglich anhand dokumentativer Bestätigungen zu prüfen, oder aber sie betreffen einen Be-

reich, der Interpretationsspielräume zulässt. Die Möglichkeit hierfür ist bereits gegeben, da das Zertifikat lediglich Auskunft über die Einhaltung des geforderten Kodex gibt. Weitere Einblicke in das Unternehmen werden nicht durchgeführt bzw. verlangt. Aufgrund bestehender Strukturen waren Veränderungen teilweise erwünscht, doch erfolgten diese meist nicht, wofür erneut die Bedeutung der Unternehmensleitung anzuführen ist.

Im Gegensatz zur Annahme von Scott konnte in den analysierten Fällen wie erwähnt keine Schließung der Lücke zwischen Real- und Formalstruktur festgestellt werden.¹¹⁸⁴ Da bezüglich der Aussage von Scott zum Zeitbegriff der „langfristigen“ Entkopplung keine Spezifikationen vorzufinden sind, soll eine Orientierung an den Begriffen und entsprechenden zeitlichen Angaben zur operativen, taktischen und strategischen Einteilungen erfolgen.¹¹⁸⁵ Einige befragte Unternehmen besaßen das Zertifikat bereits seit mehr als fünf Jahren, dennoch bestanden die aufgedeckte Entkopplungstendenz weiterhin. Manche Kritiker unterstellen ebenfalls, dass dadurch auf lange Sicht auch interne Veränderungen angestoßen würden.¹¹⁸⁶ Hilmer und Donaldson bezweifeln die Möglichkeit einer dauerhaft bestehenden Abweichung.¹¹⁸⁷ Interessant erscheint die Annahme, dass Stellen zur externen Legitimation durch die Besetzung motivierten Personals intern Veränderungen auslösen, da die Mitarbeiter als Promotoren des Wandels agieren.¹¹⁸⁸ In einem Großteil der Fälle bestätigte sich dies bei den Interviewten nicht, sondern sie äußerten vielmehr Frustration aufgrund fehlender zeitlicher und finanzieller Mittel. Jedoch wurde bei den Umweltautoren eine hohe Identifikation festgestellt sowie verstärkt die Bemühung und die Motivation auch andere Mitarbeiter zu überzeugen. Dies wäre in einer weiteren darauf abzielenden Untersuchung näher und spezifischer zu eruieren.

Im Rahmen der Auslöser wurde die Notwendigkeit externen Druckes zur Übernahme von bzw. Beschäftigung mit Umwelt- und Sozialstandards ermittelt. Da dieser Punkt bereits ausführlich diskutiert wurde, soll im Folgenden darauf verzichtet werden, um Redundanzen zu vermeiden. Allerdings lässt sich ein geringer Stellenwert und Institutionalierungsgrad innerhalb der Organisationen beobachten. Dies lässt sich daran erkennen, dass die interne Kommunikation vernachlässigt und die Betonung auf die externe Kommunikation gelegt wird. Schulungen, Informationsveranstaltungen für die breite Belegschaft etc. konnten nicht festgestellt werden. Auch bei der Umsetzung innerhalb der Organisationen war offenbar, dass der Erhalt des Zertifi-

¹¹⁸⁴ Siehe Scott 2001.

¹¹⁸⁵ Die Einteilung kann in der Literatur nach exakten Jahresangaben variieren. Jedoch zeigt sich der langfristige Charakter in mehreren Jahre, vielfach über fünf Jahre. Beispielhaft siehe Jung 2006, S. 179; Witte 2007, S. 138.

¹¹⁸⁶ Vgl. Campbell 2004; Edelman 1990.

¹¹⁸⁷ Vgl. Hilmer/Donaldson 1996.

¹¹⁸⁸ Vgl. Campbell 2004; Edelman 1990; Oakes/Townley/Cooper 1998.

kates und die Zeit der Rezertifizierung entscheidend waren. Die Erfordernisse für das Zertifikat waren meist in einem sehr geringen Zeitraum erfüllt worden, in dem die einzelnen verantwortlichen Mitarbeiter dies als Zusatzaufgaben erhielten und ihnen keine Sonderkonditionen von der Geschäftsleitung zugestanden wurden. Die Betreuung mit der Aufgabe war eine Formalie, keine sonstigen Anreize wurden geschaffen – nicht einmal Prestigeeffekte oder ähnliche Belobigungen gingen damit einher. Vielmehr noch entstanden häufig Konflikte zwischen den Verantwortlichen und den Mitarbeitern anderer Abteilungen, vornehmlich aus Unverständnis und Kostengründen. Nur selten konnte davon berichtet werden, dass das Zertifikat im Unternehmen tatsächlich selbst Beachtung fand. So wäre es beim FSC relativ einfach gewesen, entsprechendes Papier oder vielmehr recyceltes Papier zu verwenden. Dies wurde jedoch häufig nicht reflektiert oder sogar abgelehnt, z.B. aus Kostengründen, wie durch ein Interview aufgedeckt werden konnte, obwohl es der einfachste Schritt gewesen wäre, auf niedriger Stufe einzusteigen. Stattdessen waren in der Regel nur die Produkte für den Endkonsumenten entsprechend zertifiziert. Die Aufwendungen durch das Zertifikat wurden mehrfach als negativ bewertet, während nach außen die Nachhaltigkeit kommuniziert wurde. Die Nichtanwendung der Standardidee in den Organisationen selbst wurde damit begründet, dass die Menge an im Unternehmen benötigten Waren, die zertifiziert zu erhalten seien, als unerheblich eingestuft wurden. Dies deutet auf eine Legitimationsfassade hin, da die Anwendung von den realen Unternehmensprozessen abweicht. Lediglich der Wunsch, den Umwelterwartungen zu entsprechen, lässt sich für die Implementierung von Standards als wesentlich annehmen. Auf Basis der empirischen Daten wurde ebenfalls deutlich, dass mit Hilfe einer glaubhaften Außenkommunikation der Schein einer Übereinstimmung gewahrt bleiben sollte.

6.6.2.5 Deinstitutionalisierung

„Institutional theory tells us relatively little about ‘institutionalization’ as an unfinished process (as opposed to an achieved state), about where institutions come from, why some organizational innovations diffuse while others do not, and why innovations vary in their rate and ultimate extent of diffusion. Institutional theory tells us even less about deinstitutionalization: why and how institutional forms and practices fall into disuse.”¹¹⁸⁹ Obwohl dieses Zitat vor über zwei Jahrzehnten getätigt wurde, resümiert es weiterhin bestehende Forschungslücken, die in Kapitel drei detailliert angeführt wurden. An der Deinstitutionalisierung ansetzend, soll Zucker genannt werden. Sie vermutet als Initiator von Deinstitutionalisierungsprozessen die unvollständige und in-

¹¹⁸⁹ DiMaggio 1988, S. 12.

korrekte Weitergabe institutionalisierter Elemente, so dass Modifikationen die Folge sind.¹¹⁹⁰ Oliver führt den Legitimitätsverlust an und unterscheidet hierfür zwischen drei Arten Deinstitutionalisierungsprozesse auslösenden Drucks:¹¹⁹¹ Technischer Druck ergibt sich aus ungenügenden Ergebnissen durch den Einsatz institutionalisierter Elemente.¹¹⁹² Politischer Druck folgt aus veränderten Interessen oder Machtkonstellationen und dem Entzug an Unterstützung. Sozialer Druck entsteht durch divergierende Positionen sozialer Gruppen und resultiert in der Auflösung beider institutioneller Rahmen.¹¹⁹³ Tolbert und Zucker erläutern, dass grundlegende Veränderungen in der Organisationsumwelt nötig sind, z.B. Marktturbulenzen.¹¹⁹⁴

Deinstitutionalisierung steht derweil für das Verschwinden bestimmter Elemente, wodurch gleichzeitig Raum für neue Problemlösungen geschaffen wird. So können Entscheidungsträger bestehende Strukturen beanstanden und Akteure erkennen, dass diese ungeeignet sind, um die veränderten Rahmenbedingungen aufzufangen. Die bestehenden Elemente bzw. Praktiken werden „delegitimiert“, neue Praktiken gerechtfertigt. Die Akteure, die in diesem Prozess von Bedeutung werden, wurden bereits als institutionelle Entrepreneurs vorgestellt. Alte und neue Strukturen können verbunden werden, wenn dies von der Basis her möglich ist. Eine solche Deinstitutionalisierung kann wie oben genannt voran getrieben werden, wenn z.B. soziale Werte sich verändern oder der Staat ein bestimmtes Verhalten aktiv unterstützt.¹¹⁹⁵

Um die empirischen Ergebnisse zu ergänzen, soll Deutschmanns Mythenspirale (Kapitel 3.7) Erwähnung finden, die diesen Prozess aufgreift. Es werden Parallelen z.B. zum FLP offensichtlich, dessen Niedergang zukünftig anzunehmen ist. Trotz hoher Legitimität im Feld fehlt ihm die Unterstützung wichtiger Akteure, vor allem im weiteren Verlauf seiner Existenz. Dies inkludiert sowohl die institutionellen Entrepreneure als auch die unterstützenden Akteure. Druck blieb scheinbar nur kurzfristig wirksam, während weitere Isomorphismus-Mechanismen ungenügend zum Tragen kamen. Die Form der Druckausübung wurde von den Befragten sogar als kontraproduktiv gewertet. Darüber hinaus fehlte die Kommunikation über den Nutzen des Zertifikats und eine CoC Zertifizierung. Anhand der Kapitel 5.3 und 6.3 dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass nicht das Fehlen an Legitimität oder Effektivität in den Zielländern in Bezug auf soziale und ökologische Aspekte als Schwäche anzuführen sind, sondern vielmehr Mängel wä-

¹¹⁹⁰ Vgl. Zucker 1988.

¹¹⁹¹ Vgl. Oliver 1992.

¹¹⁹² Vgl. Rao/Greve/Davis 2001.

¹¹⁹³ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 94.

¹¹⁹⁴ Vgl. Tolbert/Zucker 1996.

¹¹⁹⁵ Vgl. Oliver 1992.

rend der Genese und Diffusionsversuchen. Allerdings bleibt die weitere Entwicklung und eventuelle Integration in einen anderen Standard abzuwarten, um diese Prozesse näher zu analysieren.

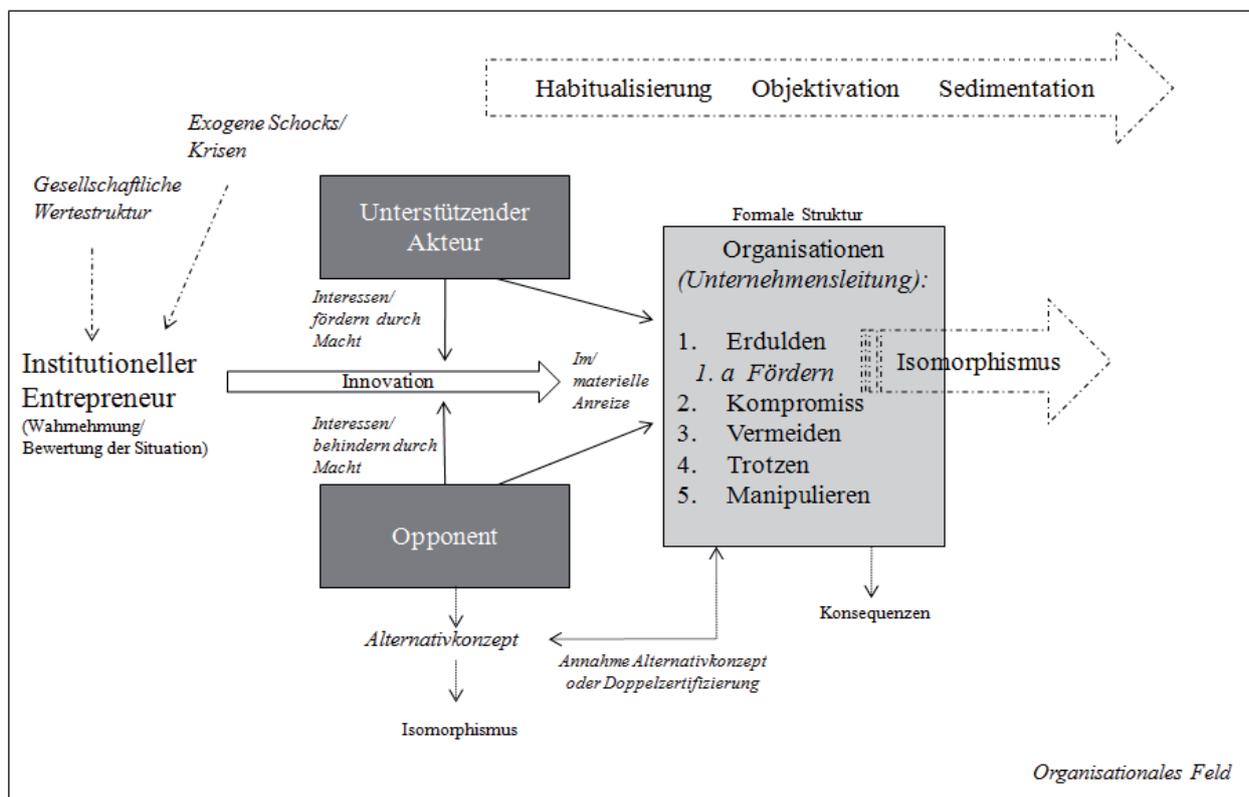
Während Organisationen Innovationen selbst entwickeln und verbreiten können, besteht die weitere Möglichkeit in der zumindest partiellen Nachahmung bestehender Elemente, wodurch der Imitator von getätigten Lernprozessen profitieren kann. Dies offenbarte sich bei den untersuchten Standards, wobei jeweils eine Alternative von den Gruppen entwickelt wurde, die ihre Interessen als nicht ausreichend berücksichtigt oder eingeschränkt empfanden, z.B. beim FSC in Form des PEFC. So wie die drei Formen des Isomorphismus diskutiert wurden, die eine Diffusion von Elementen begünstigen, enthüllte sich in den Interviews, dass sie ebenfalls in gegenteiliger Form wirken können – indem beispielsweise statt der Imitation in Form von Isomorphismus durch Mimese, Zertifizierer die Schwächen von Elementen offen legen, wodurch sie als Opponenten wirken können.

Die Deinstitutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards lässt sich dadurch zu erklären versuchen, dass sie Effizienzaspekten zuwider laufen. Aber auch dann, wenn ihre ökonomischen Vorteile und ihre Effektivität nicht belegt werden können. Ihre Effektivität ist den Interviews nach ein zentraler Aspekt zur Gewinnung unterstützender Akteure, z.B. NROs, während ökonomische Vorteile als wichtige Anreize wirken können, z.B. bei den Produzenten in Form des Zugewinns neuer Kunden und der Erschließung neuer Märkte. Aber eben auch für die Einbindung von Unternehmen in den Industrienationen als Problemverursacher und Teil der Lösung, womit erst die Forderung innerhalb der Wertschöpfungskette weitergetragen wird. Dies konnte anhand des Handels dargelegt werden. Aus diesem Grunde ist es entscheidend, vermehrt Wirkungsstudien durchzuführen, die sich zusätzlich auf Organisationen in den Industrienationen konzentrieren, um Anreize für ein entsprechendes Engagement zu verdeutlichen.

In der nachfolgenden Abbildung werden die bisherigen Ergebnisse für den Institutionalisierungsprozess zusammengefasst, wobei für den Bereich der Opponenten auf die hier genannten Alternativkonzepte hingewiesen werden soll. Damit ergibt sich ein umfassendes Bild von den Auslösern für die Befassung mit der Thematik der Umwelt- und Sozialstandards bis hin zur Betrachtung der Unternehmensreaktionen mit einer Erweiterung der Strategien von Oliver um das „Fördern“. Deinstitutionalisierung wurde nicht explizit inkludiert, da solche Prozesse anhand der vorliegenden Untersuchung nicht fundiert genug belegt werden konnten, was insbesondere für weitere Forschungen einen Ansatzpunkt bietet. Wesentlich bedeutsamer ist jedoch, dass Deinsti-

tionalisierungstendenzen in jeder Phase einsetzen können und die Gefahren hierfür in der Abbildung verdeutlicht werden. Daher soll an diese anschließend eine kurze Erläuterung erfolgen, die wichtige Aspekte resümiert.

Abbildung 57: Institutionalisiertungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

Exogene Schocks und **gesellschaftlicher Wertewandel** sind die Grundlage, die **institutionelle Entrepreneure** anstoßen können, ein neues Element zu entwickeln und mit eigenen Ressourcen voran treiben zu wollen. Die Wahrnehmung dieser Akteure und die Bewertung der bestehenden Situation sind hierfür ebenso wesentlich, wie die damit verbundenen Interessen, die vielfältiger Natur sein können: im Falle (multinationaler) Unternehmen beispielsweise wirtschaftliche oder bei NROs philanthropische Zielsetzungen.

Es offenbart sich ein strategisches Verhalten von institutionellen Entrepreneuren, deren Aktivitäten in der **Habitualisierungsphase** dominieren. Sie lösen die Innovation und entsprechend den Institutionalisiertungsprozess aus. Ein Problem wurde wahrgenommen, interpretiert und eine Lösungsmöglichkeit angeboten. „Eine Innovation lässt sich nur dann erfolgreich institutionalisieren, wenn sie mit Sinn- und Wertstrukturen verknüpft wird, die bereits in der institutionellen

Umwelt verankert sind.“¹¹⁹⁶ Auch Nachhaltigkeit unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung und Veränderung. Es bleibt jeweils abzuwarten, ob die Akteure genug Macht besitzen, respektive, ob die Innovation die Bedürfnisse befriedigen kann, um auf dem Markt zu bestehen. Als wesentlich wird im NSI die Verfügbarkeit von notwendigen Ressourcen angeführt, um entsprechende Prozesse in Gang zu setzen.¹¹⁹⁷ Kooperationen zwischen Akteuren sind möglich, um den Ressourcen- oder Wissenspool zu erweitern. **Unterstützende Akteure**, die in der Lage sind fördernd zu wirken, wurden in den Interviews als relevant identifiziert. **Opponenten** hingegen sehen in dem neuen Element ein Hindernis, welches sie beispielsweise durch die Entwicklung eines Alternativkonzeptes zu umgehen suchen oder hemmend auf die Diffusion des Elementes zu wirken versuchen können.

Die **Unternehmensreaktionen** können stark variieren. Die Übernahme eines Standards durch Unternehmen wird durch Zwang, Mimese oder normativ unterstützt. In jedem Fall bestehen oder fehlen hierbei materielle oder immaterielle Anreize zur Übernahme, wie z.B. die Bewahrung von Marktanteilen und Geschäftskontakten oder Imageverbesserungen. Mit Bezugnahme auf die Interviews wurde jedoch das Modell von Oliver um das „Fördern“ zu erweitern gesucht, um darzustellen, dass die Annahme des institutionellen Elementes mit gleichzeitiger Unterstützung über das „Erdulden“ hinausgeht. Aufgrund einiger festgestellter Entkopplungstendenzen sind die anderen Reaktionen jedoch nicht auszuschließen, stattdessen müssen die Unternehmen die daraus resultierenden Risiken und Konsequenzen abwägen.

Kann ein Element in die **Objektivierungsphase** eintreten, gilt es, ihm weiteren Auftrieb zu verleihen und einen Rationalitätsmythos zu bilden, der nicht mehr hinterfragt wird. Diesbezügliche Aktivitäten sind das „Interorganizational Monitoring“ und das „Theorizing“. Es wird versucht eine Objektivität zu schaffen, die das Element als notwendig und wirkungsvoll ausweist. Strang und Meyer führen an, dass eine positive Korrelation zwischen dem hohen Prestige der Theoretisierenden und der Diffusion besteht.¹¹⁹⁸ An dieser Stelle sind für die Standards die NROs anzuführen, da normalerweise im Bereich des NSI auf Wissenschaftler oder Unternehmensberater verwiesen wird. Die Zahl der Organisationen, die das Element implementieren, steigt. Die Akteure werden heterogener. Mit seiner Verbreitung nimmt seine Akzeptanz zu, doch auch in dieser Phase sind **Opponenten** zu beobachten. Da sie dem institutionalen Druck nicht ausweichen können, weil gesellschaftlich bedingt die Leitidee hinter den Standards befürwortet wird, erfolgt die

¹¹⁹⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 143; ähnlich Meyer/Scott 1983, S. 201.

¹¹⁹⁷ Vgl. Walgenbach 2000; Walgenbach/Beck 2002.

¹¹⁹⁸ Vgl. Strang/Meyer 1993.

Nachahmung des Elements, angepasst an die eigenen Bedürfnisse. Für das **Alternativkonzept** können die gleichen Isomorphismus-Mechanismen wirken, wobei entweder beide Konzepte parallel nebeneinander zu existieren vermögen oder eins durch das andere verdrängt wird. Um aufzuzeigen wie unterschiedlich erfolgreich solche Opponenten sein können, soll auf den FSC und den FLP verwiesen werden, wonach es wesentlich von dem Machtgefälle zwischen den Unterstützern und Opponenten abzuhängen scheint, welches Element sich letztlich durchsetzt.

Die Phase der **Sedimentation** konnte in keinem Fall als erreicht identifiziert werden, worauf beispielsweise das weiterhin notwendige Vorhandensein von Druck hindeutete.

6.6.3 Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards

Die Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards ist ein vielfach kontrovers diskutiertes Thema, wobei vornehmlich auf die Effekte in den Zielländern, meist Entwicklungs- und Schwellenländer, fokussiert wird, respektive auf die Produzentenebene.¹¹⁹⁹ Effekte von Maßnahmen können positiv, negativ oder neutral in Bezug auf die ursprünglich festgelegten Ziele sein. An diesen orientiert sich die Beurteilung für die Wirkungsrichtung und den Wirkungsgrad.¹²⁰⁰ Die Ziele selbst können unterteilt werden in Substanzziele, die als Sachziele vorliegen, und Formalziele, wiederum zu unterteilen in ökonomische und humane Ziele.¹²⁰¹ Auch für negative und neutrale Maßnahmen zur Zielerreichung wurden Ressourcen verwendet, so dass selbst ein neutrales Ergebnis aus betriebswirtschaftlicher Sicht wie in Kapitel 3.8 erwähnt als unwirtschaftlich zu bewerten ist.¹²⁰² Weiterhin ist zu unterscheiden, ob die festgestellten Ergebnisse intendierter oder nicht-intendierter Natur sind.

Werden die für diese Arbeit ausgewählten Standards und ihre Bewertung (Kapitel fünf) anhand der fünf Umfelder betrachtet, ist festzustellen, dass die ursprüngliche Zielsetzung der standardsetzenden Organisation in der Regel erreicht wurde. Obwohl nicht alle Standards ohne Kritikpunkte zu sehen sind, zeigt sich, dass sie zu Verbesserungen in ökologischer und sozialer Hinsicht beitragen. Diese Erkenntnis stellt ihre Glaubwürdigkeitsgrundlage dar, mit der sich Organisationen vor Skandalen zu schützen vermögen, und auf der NROs ihre Unterstützungsleistung basieren. Allerdings ist der Nachweis der Ursache-Wirkungszusammenhänge bei

¹¹⁹⁹ Siehe beispielsweise Agnew et al. 2006; Bass et al. 2001; Feldt/Ranke 2004; Fleischer et al. 2008; Ramm et al. 2008; Rosero 2006.

¹²⁰⁰ Kossbiel spricht in diesem Zusammenhang vom Grad der Zielerreichung. Vgl. Kossbiel 2006, S. 527.

¹²⁰¹ Vgl. Kossbiel 2006, S. 536.

¹²⁰² Siehe dafür ebenfalls Sauerwald 2007, S. 63.

Nachhaltigkeitsthemen häufig aufgrund ihrer Langfristigkeit schwer zu führen und zu belegen.¹²⁰³ Dies wurde bei der kritischen Diskussion um den MSC in Kapitel 5.2.4 in Bezug auf zertifizierte Fischereien und dortiger Effekte (dargestellt in der Abbildung 40 und der Abbildung 41) deutlich. Darüber hinaus muss erneut auf die erhöhte Notwendigkeit von wissenschaftlich durchgeführten und neutralen Wirkungsstudien verwiesen werden. Aus Komplexitätsgründen scheint es anhand der Interviews, dass sich Unternehmen bezüglich der Effektivität auf die Aussagen von NROs verlassen und weniger selbst genaue Kenntnisse über die vielfach bestehenden Standards besitzen. Diese Schwierigkeit wird von den Gesprächspartnern ebenfalls für die Konsumenten konstatiert.

„Für den Konsumenten ist es kaum auch nachvollziehbar die Vielfalt der Labels und was hinter jedem einzelnen Label steckt, also die Unterschiede. Von daher denke ich, dass es zu einer Marktberreinigung kommen muss.“ (Interview C2, Zeile 159-161)

Die Wirkung betrachtend lassen sich die vorgestellten Ergebnisse der vier ausgewählten Standards um allgemeine Aussagen erweitern, wie beispielsweise um die Studie des BMZ aus dem Jahr 2007. Diese weist positive Einkommenswirkungen durch Alternativmarktstandards aus, die aus garantierten Preisen oder Preisprämien resultieren. Ebenso konnte die Anzahl stabiler Beschäftigungsverhältnisse erhöht, der Organisationsgrad der Erzeuger verbessert sowie eine Abnahme der Kinder- und Zwangsarbeit erreicht werden. Ohne konkrete Angaben besteht die Aussage der Studie in der verbesserten ökonomischen und sozialen Stabilität und Armutsverminderung in einigen Gemeinden der Produktionsländer. Negative Auswirkungen bestanden in der verminderten Produktionsdiversität, da eine Konzentration auf bestimmte, ökonomisch reizvolle Bereiche wie den Kaffeeanbau erfolgte. Auch die berichtete Reduzierung der Kinderarbeit in der Teppichindustrie in Indien von 45 Prozent auf 11 Prozent ist kritisch zu hinterfragen, da eine Steigerung der Kinderarbeit in der Zigaretten- und Hotelindustrie beobachtet wurde. Der Mainstreammarkt ist dafür noch mal gesondert zu untersuchen, da zu diesem nur wenige Studien existieren. Für diesen wird von verbesserten Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsschutzmaßnahmen, beispielsweise der Bereitstellung von Schutzkleidung, berichtet. Während vorher lediglich 40 Prozent der Beschäftigten krankenversichert waren, stieg deren Anzahl auf 70 Prozent. Auch ökologische Gesichtspunkte konnten berücksichtigt und optimiert werden, wie durch die Erhöhung der Wasserqualität. Als negativ wird die Gefahr der Verdrängung von Nischenstandards angeführt.¹²⁰⁴ Diese allgemeine Studie ergänzt somit die Ergebnisse des Kapitels fünf dieser Ar-

¹²⁰³ Vgl. Pfeiffer 2004, S. 197.

¹²⁰⁴ Vgl. BMZ 2007, S. 16 f.

beit. Es lassen sich über die bisherigen positiven Resultate hinweg folgende wiederholten Beobachtungen komprimieren, wobei jedoch keine Verallgemeinerungen möglich sind.

Abbildung 58: Positive Wirkungen durch die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards

Stakeholder	Veränderung durch den Standard
Arbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhtes Bewusstsein über die eigenen Rechte • Höhere Löhne, Zuwendungen • Bessere Gesundheits- und Arbeitsbedingungen • Verbot von Kinderarbeit
Örtliche Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz • Verbesserte soziale Gegebenheiten
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenschonung • Reduzierung der Umweltbelastungen (z.B. durch weniger Pestizideinsatz)
Produzenten	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung von Marktchancen/ Verteidigung von Marktanteilen (auf internationalen Märkten) • Verbesserte Produktivität und Buchhaltungsmechanismen sowie ein verbessertes Management • Niedrigere Krankheitsstände bei den Arbeitern • Verbesserte politische und soziale Akzeptanz
Unternehmen in Industrieländern	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Reputation • Zusammenarbeit mit und bessere Stellung bei NROs • Erhöhter Schutz vor Skandalen

Quelle: Eigene Darstellung

In den geführten Interviews bestätigten sich einige Punkte, vor allem für die Produzenten und die Unternehmen in den Industrienationen, die im ersten Untersuchungsabschnitt bereits behandelt wurden. Dazu zählen insbesondere bei den Produzenten die Wahrnehmung von Marktchancen respektive die Verteidigung bestehender Marktanteile, sowie die verbesserte politische und soziale Akzeptanz. Seitens der Unternehmensvertreter wurde die Zusammenarbeit mit und die bessere Stellung bei NROs sowie die Schutzfunktion der Standards positiv als Effekt angeführt.

Aufgrund der Relevanz der Unternehmen in den Industrienationen für die Integration und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards innerhalb der Wertschöpfungskette soll im Folgenden der Fokus auf diesen Bereich gerichtet werden. Erstaunlich erscheint hierbei, dass das Kriterium der

Effektivität von Standards kaum oder nur über die Kommunikation seitens der NROs wahrgenommen wurde. Selbst bei der Entscheidung zwischen Standards wurden in nur wenigen Gesprächen, vornehmlich den FSC betreffend, diese Aspekte als Entscheidungsgrund angeführt. Philantrophische Beweggründe schienen insgesamt kaum vorzuliegen, da nur selten die Missstände in den entsprechenden Ländern als ausschlaggebend für das Unternehmen selbst angeführt wurden, als vielmehr die öffentliche Diskussion darüber und die Gefahr, ins negative Licht gerückt zu werden. Demnach entspricht die öffentliche Darstellung nicht der Unternehmensrealität. Wesentlich wichtiger waren marktliche Vorteile. In den vorherigen Kapiteln wurden bereits einige Aspekte der Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards in Unternehmen offenbar. Allerdings zeigte sich für die Unternehmen zusammenfassend nachfolgende Problematik, die mit ökonomischen Zielwerten zusammenhängen.

„Wenn wir einen konkret messbaren Nutzen hätten, dann würde sich das automatisch entwickeln.“ (Interview A1, Zeile 187-188)

Daher wäre es sinnvoll, Studien in den Unternehmen der Industrienationen durchzuführen, um materielle und immaterielle Anreize für die Übernahme von Umwelt- und Sozialstandards deutlicher herauszuarbeiten. Immerhin entstehen direkte und indirekte Kosten. Allerdings wurden die direkten Kosten bei allen Standards als moderat eingestuft, was vor allem bei großen Unternehmen „aus der Portokasse“ bezahlt wurde. Insbesondere beim 4C und dem FLP entfällt diese Problematik zusätzlich, da der 4C ein Verifizierungsstandard ist und der FLP ebenfalls nicht die CoC einschließt. Hingegen offenbarten sich die Kosten für die Umsetzung vor allem bei den Produzenten. Die indirekten Kosten wiederum wurden beim FSC häufig als hoch bewertet, wenn Umstellungen im Unternehmen erfolgen mussten oder sich der Personalaufwand als entsprechend beträchtlich herausstellte, wobei dieser Aspekt vielfach als überraschend und nicht erwartet eingestuft worden war. Die Arbeit wachse beim FSC exponentiell an, was sich auch durch die zunehmenden Forderungen z.B. Integration von „controlled wood“ erklären lässt. Entscheidend war zudem die zu beobachtende Wahrnehmung der Effizienzeinschränkungen aus den Interviews, bedingt vor allem aufgrund abteilungsübergreifender Konflikte und einiger interner Umstellungen speziell beim FSC. Die Befragten waren sich der Situation bewusst, sich mit ihren Forderungen zum Teil bei anderen Abteilungen „unbeliebt“ zu machen. Allerdings könne dadurch ein guter Stand bei den NROs erreicht werden. Preispremiums wurden nur selten angeführt, dafür aber die Bindung von Kunden. In zahlreichen Fällen berichteten die Beteiligten, dass sich die ursprünglichen Hoffnungen meist nicht oder nur unzureichend erfüllten. Ein wesentlicher Aspekt schien jedoch darin begründet zu liegen, dass zumindest Nachteile bei Abwesenheit des Zertifikates zu verhindern gesucht wurden.

„Wir haben auch oft schon nachgefragt bei unseren Kunden, warum sie das denn wollten und wüssten, was das denn wäre. Diese wussten es dann auch nicht, das wäre ihnen eigentlich auch egal, aber das hätte ihr Kunde gefordert, weil das ja so wichtig wäre.“ (Interview A4, Zeile 222-225)

„Wenn Sie irgendetwas mit Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen machen, wenn sie irgendwie nur einen halbwegs vernünftigen Ethikanspruch haben und so etwas wie Unternehmensverantwortung bei ihnen ziemlich weit oben bei den Bullet Points steht, dann kommen sie daran doch gar nicht vorbei. Das ist sozusagen, wie ich gerade meinte: es wäre so als würde VW keinen Airbag einbauen. Das müssen sie einfach haben. Das war mit ein Grund, warum wir dieses Sortiment eingeführt haben.“ (Interview B9, Zeile 365-371)

„Da ist also ein Bedarf da, der nicht einfach ignoriert werden kann. Den muss man also erfüllen.“ (Interview B16, Zeile 594-595)

Anhand der Interviews konnten frühe und späte Adoptoren identifiziert werden, die diese Problematik aufgreifen. Eine Studie von Butterfield et al. aus dem Jahr 2005 verdeutlicht am Beispiel des FSC die auch in den Gesprächen erwähnten Schwierigkeiten für Unternehmen. Insbesondere frühe Adoptoren müssen z.B. erst die notwendige Infrastruktur aufbauen, während späte Adoptoren bereits darauf zurückgreifen können. Daher bewerten die Autoren es als betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll, sich zu einer frühen Zeit zertifizieren zu lassen. Gründe für Unternehmen wie Collins Pine, Fort Lewis oder Zena Timber schienen nach Butterfield et al. von nicht wirtschaftlichen Gründen getrieben. „If FSC certification is successful, FSC will yield increasing power over our company and other large and more market dominant players will become certified and we will have lost. If FSC certification is not successful, we will have wasted money and effort and lost. Knowing that we lose on both ends of the spectrum, we have struggled to find a way that OPC wins with certification. In hindsight, we may now be experiencing our opportunity and missing it because we were not willing and able to invest in the supply chain between our logs and the contractors who desire FSC-certified wood.“¹²⁰⁵ Diese Einschätzung ist auf Basis der empirischen Arbeit zumindest bedingt zu bestätigen. Der Erfolg eines Standards ist in seinen

¹²⁰⁵ Butterfield et al. 2005, <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/forestcertpaper.pdf>, S. 38, Erscheinungsdatum 12.01.2005, Stand 24.02.2010.

Anfangszeiten schwer abzuschätzen, weshalb es eine Ressourcenverschwendung sein kann, in den “falschen” Standard investiert zu haben. Gefahren des Reputationsverlustes sind ebenfalls damit verbunden, wenn Skandale offenbar werden, weil der Standard die Erwartungen nicht zu erfüllen vermag. Allerdings wurden bereits Vorteile für frühe Adoptoren genannt, die zeitnah ihre Strukturen umstellen können, um entsprechend auf die Nachfrage im Falle eines Erfolges reagieren zu können. So können mögliche Wettbewerbsvorteile aus einer Vorreiterposition resultieren, die sich zu späteren Zeitpunkten auflösen.

„Einen Wettbewerbsvorteil haben sie in dem Moment eigentlich nicht mehr. Sie haben ein me-too Produkt, alle anderen haben es auch. Wenn sie es nicht haben, haben sie ein Problem.“ (Interview A10, Zeile 248-251)

Freilich ist erneut auf die Beobachtung zu verweisen, dass die Umsetzung der Standards in den Unternehmen meist mit möglichst geringem Aufwand umzusetzen versucht wurde, so dass vor allem Zertifizierungskosten anfielen. Weitere Kosten waren in der Regel nicht vorgesehen. Unternehmen scheinen den Versuch zu wagen, ohne sich über die Wirkungen im Klaren zu sein und diese als garantiert zu wissen. Vor allem beim MSC zeigt sich dies im Rahmen von Imageeffekten, aber auch anhand der Ausführungen zur Kaffeebranche für den 4C in Kapitel fünf dieser Untersuchung.

„Ob das alles richtig ist? Fragen Sie mich in fünf Jahren, vielleicht habe ich bis dahin das Siegel zurück gegeben. Alles Mist, alles nichts gebracht. Es ist einfach ein Versuch.“ (Interview B2, Zeile 341-343)

6.6.4 Insitutionalisierungsmuster begünstigende und gefährdende Faktoren

Nach Leder kann der Erfolg bzw. der Misserfolg einer Innovation nicht lediglich auf einen Aspekt zurückgeführt werden.¹²⁰⁶ Anhand der Betrachtung der ausgewählten Standards und mittels der Interviews sind einige Faktoren besonders augenscheinlich geworden, die den Erfolg eines Standards und seine Verbreitung zu begünstigen scheinen. Dies greift die offene Frage des NSI auf, warum sich einige Innovationen durchzusetzen vermögen, während andere erfolglos bleiben. Mit Hilfe der präsentierten Standards sollen allgemeine Empfehlungen getroffen werden für die Integration relevanter Aspekte bei deren Entwicklung und Einführung. Auch für Unternehmen erscheint die Orientierung an derartigen Anhaltspunkten sinnvoll, um finanzielle und personelle

¹²⁰⁶ Vgl. Leder 1990.

Ressourcen bei unzureichender Informationsbasis optimal einzusetzen. Vielmehr noch, um den Gebrauch eines „fehlerhaften“ Labels (mit möglichen Glaubwürdigkeitsverlusten) zu vermeiden.¹²⁰⁷

6.6.4.1 Chancen

Im Folgenden sollen die Aspekte resümiert werden, die sich innerhalb der vorliegenden Untersuchung als wesentlich für die Entwicklung und Diffusion der analysierten Standards herauskristallisierten. Daran sollen Kriterien abgeleitet werden, die eine Institutionalisierung zu begünstigen schienen und demnach als empfehlenswert für zukünftig zu entwickelnde respektive weiterzuentwickelnde Standards herangezogen werden können. Nach einer kurzen Ausführung werden jene übersichtlich, dieses Unterkapitel abschließend, in der Abbildung 60 dargestellt.

In Kapitel fünf präsentierte sich für alle vier Standards eine dem Thema zugewandte öffentliche Stimmung „nachhaltigen Denkens“, bei der soziale und ökologische Missstände als wichtig und untragbar bewertet wurden. Damit wurden die Anstöße aus einem organisationalen Feld heraus geleistet.¹²⁰⁸ Externe Schocks und institutionelle Veränderungen erfolgten, die bereits bei den einzelnen Standards ausführlich beschrieben wurden. Gesellschaftliche Forderungen bestanden und die Belohnung eines entsprechenden Verhaltens wurde angenommen, beispielsweise in Form von Legitimität, aber auch ökonomischen Aspekten. Als Beispiel soll die europäische Papierindustrie angeführt werden, die bereits in den 70er Jahren als großer Konsument von Holzfasern und als Treibhausgasemitter unter Druck geriet. Derzeit scheinen Länder wie Deutschland und die USA als Zellstoff- und Papierimporteure sowie die USA, China, Japan und Deutschland als größte Papierproduzenten¹²⁰⁹ von der Klimadiskussion betroffen zu sein und darauf reagieren zu müssen. Hierbei enthüllt sich die normative Grundlage durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen wie für den Bereich des FSC mit dem Druck der bekannten „Harry Potter“ Bücher oder der über eine Million Einladungen Barack Obamas zu seinem Amtsantritt auf FSC zertifiziertem Papier.¹²¹⁰ Aufgrund dessen gilt es, den Markt permanent zu beobachten und dortige Vorgänge zu interpretieren, um entsprechende Tendenzen frühzeitig wahrzunehmen bzw. aufzugreifen. Insbesondere stark unter öffentlicher Beobachtung stehende Unternehmen sehen sich der

¹²⁰⁷ Vgl. Jahn/Schramm/Spiller 2005, S. 70.

¹²⁰⁸ Diese Beobachtung erfolgte ebenfalls bei Halme 1997; Klement 2001.

¹²⁰⁹ Vgl. Bihlmaier 2008, S. 11.

¹²¹⁰ Vgl. FSC Newsletter, Ausgabe Februar 2009, Verantwortungsvolle Beschaffung auf höchster Ebene, <http://www.fsc-deutschland.de/newsletter/203/>, Stand 20.08.2009.

Gefahr gegenüber, bei nicht rechtzeitiger Beachtung solcher Trends negativ in den Blickpunkt von NROs und Presse zu geraten.

Obwohl der Endkonsument im Rahmen der Interviews als überwiegend unwichtig bewertet wurde, besitzt er, entgegen der getroffenen Aussagen, eine zentrale Bedeutung. NROs agieren letztlich stellvertretend für den Konsumenten. Gleichzeitig kann dieser in seiner Gewohnheitsbildung und in seinen Konsummustern geprägt werden, wobei angeborene Motive mit von der Gesellschaft angewöhnten konkreten Zielen befriedigt werden.¹²¹¹ Um das Konsumverhalten zu lenken, ist die öffentliche Kommunikation konsumrelevanter Aspekte in Form von Leitbildern oder z.B. der Diskussion von Skandalen, das Aufzeigen von Problemzusammenhängen und das Bewerben eines „korrekten“ Lebensstiles bedeutsam. Sozial-konstruktivistische Ansätze haben den Einfluss öffentlicher Kommunikation schon lange erkannt und zeigen die Handlungsorientierung der Akteure auf. Dies besagt aber auch, dass Leitbilder möglicherweise neu überdacht und überarbeitet werden müssen. Die Massenmedien nehmen eine wichtige Stellung ein, um dies zu erreichen.¹²¹²

Die Relevanz der institutionellen Entrepreneure und der unterstützenden Akteure konnte in Kapitel 6.6.1 verdeutlicht werden. Nicht zu vernachlässigen ist die Verbreitung innerhalb beruflicher Netzwerke und die vermehrte Nutzung von Professionen, wie sie im Rahmen des normativen Isomorphismus untersucht werden. Der Kontakt über die Zertifizierungsgesellschaften bringt den Vorteil mit sich, von den entsprechenden bestehenden Kundenstämmen und den guten Kenntnissen der Zertifizierer profitieren zu können. Jedoch wurde auf die Schwierigkeit der Abhängigkeiten zwischen Zertifizierer und Kunden bereits hingewiesen.¹²¹³ Für Standards ist eine wesentliche Grundlage, dass sie Unterstützung durch ihre Glaubwürdigkeit gewährleisten. Dies konnte u.a. beim FSC beobachtet werden, der entsprechend von den NROs befürwortet und im Gegensatz zum PEFC verstärkt als Marketinginstrument verwendet wurde. Dieser Aspekt eines Standards ist daher ein wesentliches Entscheidungskriterium für NROs, die wiederum eine ausschlaggebende Position einnehmen. So kristallisiert sich in den Beispielen deren Doppelstrategie heraus, sowohl an die Unternehmen mit der Androhung von Boykotten heranzutreten, als auch gleichzeitig ihre Kooperation anzubieten. Ihre Macht beziehen sie aus der Möglichkeit der Mobilisierung der Öffentlichkeit und des Legitimitätsentzugs, da sie selbst über eine hohe Glaubwür-

¹²¹¹ Vgl. von Rosenstiel 2001.

¹²¹² Vgl. Brand 2008, S. 81.

¹²¹³ Vgl. Müller 2006, S. 589.

digkeit in der breiten Gesellschaft verfügen.¹²¹⁴ Aufgrund des fehlenden Vertrauens in die wahrheitsgemäße unternehmerische Berichterstattung und Eigendarstellung von Unternehmen sind solche Kooperationen und die Übernahme von third party kontrollierten Zertifikaten sinnvoll für die Außenpräsentation.

Allerdings ist selbst die Übernahme eines Standards für ein Unternehmen mit Schwierigkeiten verbunden. Eine Untersuchung von Ramm et al. aus dem Jahr 2008 unter 15 Unternehmen aus vier Branchen des u.a. Holz- und Blumensektors mittels telefonischer Befragung offenbart folgende Umsetzungsprobleme innerhalb der Wertschöpfungskette:¹²¹⁵

- Die Nicht-Einhaltung der Standards bei Auftragsunternehmen der Zulieferer ist kaum zu kontrollieren.
- In den Produktionsländern werden gesetzlich vorgeschrieben Rahmenbedingungen nur mangelhaft eingehalten.
- Der Einfluss auf Zulieferer bei Abnahmeschwierigkeiten ist ungenügend.
- Auditierungen allein sind nicht ausreichend, um eine Verbesserung sozialer und ökologischer Bedingungen innerhalb der Wertschöpfungskette zu erreichen.
- Es herrscht ein häufig fehlendes Verständnis für Mindestlöhne in der Managementkultur.
- Die Eigenverantwortung der Standardeinhaltung der Zulieferer ist nicht ausreichend.
- Verminderte Effektivität des Standards durch verschiedene Standardinitiativen im gleichen Produktbereich.

Firmen weisen eine hohe Verletzbarkeit auf, wie sie in der Vergangenheit bereits bei Nike, Liz Clairborne, Gap Inc., Disney oder Starbucks beobachtet werden konnte. Dabei können Boykotte die Firmen Millionenbeträge kosten.¹²¹⁶ Jedoch geht mit der erhöhten Exponiertheit eine Gefahr einher, welche einzelne Unternehmen dazu drängt, bestimmte Standards zu übernehmen, während weniger sichtbare keine oder nur schwache Normen übernehmen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.¹²¹⁷ Weiterhin gestaltet sich die Situation umso komplizierter, desto höher die Anzahl an Vertragspartnern, Zulieferern und Sublieferanten der jeweiligen Unternehmen ist. Hierdurch werden beispielsweise Monitoringtätigkeiten erschwert. Zudem werden häufig spezifische Thematiken anvisiert wie z.B. Kinderarbeit, welches ein emotional aufgeladenes und relativ einfach

¹²¹⁴ Vgl. Studie des BBC World Service 2006. Dafür wurden 37572 Personen in 32 Ländern befragt, wonach von verschiedenen Institutionen NROs den höchsten Grad an Zustimmung genießen. Vgl. PIPA, BBC World Service Economic Opinion Survey, http://www.globescan.com/news_archives/bbcpoll06-2.html#media, Stand 03.04.2010.

¹²¹⁵ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 63.

¹²¹⁶ Vgl. Vogel 2005, S. 107.

¹²¹⁷ Vgl. Biedermann 2008.

zu überprüfendes Feld darstellt, wodurch sie als „low hanging fruits“ für Unternehmen bezeichnet werden können.¹²¹⁸

Daher ist ein glaubwürdiger Standard essentiell, der zudem eine breite Basis von Stakeholdern bereits bei der Erarbeitung und während der Weiterentwicklung einbezieht. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen zum Teil ungleichen Stakeholdern führte Weir im Jahr 2000 einige Kriterien auf, die er als effektive Rahmenbedingungen für nachhaltiges Handeln ansieht.¹²¹⁹

Abbildung 59: Grundlagen der Stakeholderzusammenarbeit

Kriterien	Inhalt
Öffentliche Wahrnehmung	Ein hohes Bewusstsein in der Öffentlichkeit als Anreiz für die Stakeholder.
Gemeinsame Ziele	Erkennen gemeinsamer Ziele von traditionellen Gegnern.
Klare Regeln	Klare Regeln und Grenzen der Zusammenarbeit, transparente, strategische Ziele und z.B. Ansprechpartner für nicht beteiligte Stakeholder.

Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Weir 2000

„The monitoring methods should be transparent, documented and effectively communicated to management, workforce and shareholders.“¹²²⁰ Darüber hinaus wird durch Kearney empfohlen, dass der Kodex die Ziele der Beteiligten und internationale Vorgaben berücksichtigen muss.¹²²¹ Die präzise Formulierung der Anforderungen erscheint wesentlich, um keine zu großen Interpretationsspielräume und damit Varianzen in der Zertifizierungsqualität zu erlauben. Ebenfalls verdeutlichen die Erläuterungen von Barber aus dem Jahr 1998 die Relevanz von unabhängigen Prüfungen, Inklusivität, Transparenz und Berichterstattungen.¹²²² Cascio beschreibt wesentliche Prinzipien, die im Zentrum des ISO Standards stehen und zum größten Teil bereits durch die Ausführungen inkludiert werden konnten.¹²²³

Allerdings bleibt ein Aspekt hervorzuheben, der sich ebenso in den Interviews präsentierte: die Forderung nach unternehmensinterner Unterstützung, da innerhalb der Analyse festgestellt werden konnte, dass eine Verankerung nur dadurch vollständig erfolgen kann. „Responsibility for

¹²¹⁸ Vgl. Vogel 2005, S. 107-109.

¹²¹⁹ Vgl. Weir 2000, S. 123.

¹²²⁰ Kearney 1999, S. 209.

¹²²¹ Vgl. Kearney 1999.

¹²²² Vgl. Barber 1998.

¹²²³ Siehe für Details Cascio 1998.

implementation should lie with management, in the same way as responsibility for financial control, productivity and quality maintenance. A clearly defined management policy is needed, with commitment from the top and instructions to all staff to implement it.“¹²²⁴ Vor dem Hintergrund der Expertengespräche konnte die Unternehmensleitung als zentral für die Umsetzung des Leitgedankens hinter den Standards und einem über die reinen Anforderungen hinaus gehendem Verhalten identifiziert werden. Die Analyse offenbarte die beeinflussende Wirkung der unternehmerischen Entscheidungsträger. Die Strategien und Vorgaben werden top-down initiiert und legen die Rahmenbedingungen für die individuellen Mitarbeiterentscheidungen und entsprechenden Interpretationen ihrer Aufgaben fest. Neben klassischen Kriterien (wie ökonomischen Kennzahlen) müssen daher Nachhaltigkeitsaspekte als selbstverständlich integriert werden, statt in Konkurrenz zu ökonomischen Vorgaben zu stehen. Damit würden zudem festgestellte Konfliktsituationen und Reibungen zwischen den Abteilungen, z.B. Umweltabteilung und Einkauf, behoben. Je höher die Relevanz, die dem Thema zugestanden wurde, desto deutlicher schien die Verankerung vonstatten zu gehen. Darüber hinaus gehen weitere Nutzeneffekte damit einher: Individuen nehmen eine tragende Bedeutung ein, um „nachhaltigen“ Wandel voran zu treiben, wofür ihre Information und Qualifizierung entscheidend sind.¹²²⁵ Mitarbeiter eines Unternehmens stellen selbst Konsumenten dar, die somit in ihren Konsummustern prägnant sind. Allerdings konnte nicht eruiert werden, ob persönliche Neigungen oder wirtschaftliche Zielvorstellungen bei der Leitung für ein entsprechendes Vorgehen vorlagen, womit eine Grenze der vorliegenden Arbeit deutlich wird.

Als Resümee sind die zentralen Aspekte aufzuführen, die vor dem Hintergrund der empirischen Arbeit als die Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards begünstigend anzunehmen sind. Diese sind in der nachfolgenden Abbildung 60 übersichtlich dargestellt.

¹²²⁴ Kearney 1999, S. 209.

¹²²⁵ Ähnlich Siebenhühner 2007, S. 104 f.

Abbildung 60: Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards begünstigende Faktoren

Erfolgsfaktor (positive Korrelation)	Inhalt
Öffentlichkeitswirksame Thematik	Aufgreifen/ Antizipieren einer Thematik von öffentlichem Interesse.
Institutionelle Entrepreneur und unterstützende Akteure	Weiter-/ Entwicklung des Standards und Unterstützung insbesondere durch bekannte und engagierte NROs; Gewinnung weiterer Akteure durch Kommunikation ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele.
Glaubwürdigkeit des Standards	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichberechtigte Beteiligung einer breiten Stakeholderbasis bereits ab der Planungsphase.¹²²⁶ • Inkludierung eines Konfliktmanagements. • Gemeinschaftlicher Lernprozess durch z.B. Trainings oder Workshops. • Zielkonsens schaffen und kommunizieren. • Transparenz der Prozesse und Ergebnisse (intern/ extern). • Unabhängige Zertifizierungen.
Marktdruck	Kombination der Isomorphismus-Mechanismen in Form von Zwang, Mimese und/ oder normativ.
Wirkungsanalysen	Durchführung von validen und glaubwürdigen Wirkungsanalysen und Kommunikation der Ergebnisse in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht, vor allem auch an Unternehmen der Industrienationen.
Sanktionierungsmaßnahmen	Sanktionierungsmöglichkeiten von Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei Kodexverstößen.
Moderate Anpassung	Weiterentwicklungen von Wertvorstellungen etc. moderat in den Standard einbeziehen.
Endkonsument	Bildung neuer Konsummuster durch Bewerbung und Verfügbarkeit zertifizierter Produkte.

Quelle: Eigene Darstellung

¹²²⁶ Eine umfassende Einbindung aller Stakeholder erscheint kaum realisierbar.

6.6.4.2 Risiken

Einige als wesentlich erkannte Faktoren, die eine Institutionalisierung begünstigen können, wurden bereits erläutert. Allerdings gilt es auch hemmende Faktoren zu prüfen, die bei den einzelnen Standards und über die Gesamtbetrachtung hinweg zu Tage traten.

6.6.4.2.1 Opponenten

Innerhalb der Untersuchung der Standardhistorien sowie durch Ergänzung mittels der Experteninterviews konnten Opponenten der Standardverbreitung identifiziert werden. Darunter sind den unterstützenden Akteuren gegensätzlich wirkende Personen oder Gruppen zu verstehen, die ebenfalls im Sinne ihrer Interessen den Einsatz von Ressourcen steuern. Da sie sich aber aufgrund der Gefahr des Legitimitätsverlustes häufig nicht vollständig gegen die neuen Konzepte stellen können, entwickeln sie mitunter Alternativelemente. Die Imitation fördert den Erfolg und reduziert gleichzeitig den Ressourceneinsatz, weil bereits bestehende Konzepte zugrunde gelegt werden können. Darüber hinaus erleichtert es ihnen scheinbar die Institutionalisierung, indem sie mit der gleichen Zielsetzung neue Interessen ansprechen.

Basierend auf den Erläuterungen des ersten Untersuchungsabschnittes sind beim MSC beispielsweise die befragten Verbände zu nennen, die sich offen gegen den MSC aussprechen. Gerade aber auch beim FSC und dem FLP ließ sich beobachten, dass durch die Widerstände bestimmter Akteure und durch den Aufbau eines Alternativlabels die Schwächung der genannten Standards versucht wurde. Dies zeigte sich bereits in Kapitel fünf dieser Arbeit, konnte jedoch erst durch die Interviews so detailliert festgehalten werden. Die Opponenten werden als Akteure identifiziert, die eine Gefährdung ihrer Interessen befürchten. Der Wandel konnte vor allem für den FLP festgestellt werden, bei dem vormals unterstützende Akteure einen Wechsel vollzogen.

6.6.4.2.2 Weitere Faktoren

Preissensibilität

Obwohl Nachhaltigkeitsbestrebungen in der Öffentlichkeit scheinbar erwünscht sind, offenbart sich eine Diskrepanz in der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten, die dazu tendieren ihre eigene „Leidensbereitschaft“ nicht zu hinterfragen. Nur ein geringer Teil ist bereit, für nachhaltige Produkte höhere Endpreise zu bezahlen. Eine Erhebung bei über 1000 Konsumenten im Rahmen einer Fragebogenaktion zum Thema Bioprodukte eröffnet, dass drei Viertel der Befragten grundsätzlich Bio-Lebensmittel präferieren. Allerdings wurde im Ergebnis deutlich, dass bereits bei einem Aufpreis von 10 Prozent circa 40 Prozent der Verbraucher diesen Preis nicht mehr zu zah-

len bereit wären. 30 Prozent würden einen Aufpreis bis zu 20 Prozent akzeptieren. Darüber hinaus tolerierten nur noch 9 Prozent der Verbraucher eine solche Preissteigerung. Eine Studie zu Fairtrade Produkten wies ein ähnliches Ergebnis auf. Allerdings ist festzuhalten, dass bei Offenlegung ökologischer oder sozialer Missstände wie z.B. Kinderarbeit eine hohe Wechselbereitschaft zu anderen Marken bzw. Produkten seitens der Konsumenten vorliegt.¹²²⁷ Die fehlende Möglichkeit, erhöhte Kosten auf die Endkonsumentenpreise aufzuschlagen, wurde ebenfalls in den geführten Interviews verbalisiert. In den meisten Fällen wurden bei den untersuchten Standards die Kosten der Zertifizierung selbst nicht als Hinderungsgrund genannt. Häufig wurden die Kosten sogar als niedrig eingestuft, während hingegen die hohen Umsetzungskosten als hinderlich angesehen wurden.

Fehlende Legitimität

Wie zuvor deutlich herausgearbeitet, zeigt sich als Erfolgsaspekt eines Standards die Unterstützung durch relevante Akteure, wobei vor allem bekannte NROs wie der WWF oder Greenpeace einem Standard Glaubwürdigkeit verleihen können. Kritische Einwände seitens dieser Gruppen sind als Schwäche zu bewerten,¹²²⁸ wenn auch vielfach Diskussionen unter den verschiedenen NROs bezüglich variierender Zielsetzungen und Blickwinkel bestehen. Die Interviews enthüllten, dass die meisten Unternehmen sich kaum detailliert mit einem Standard beschäftigen. Daher sind zur Komplexitätsreduktion entsprechende Befürworter notwendig, die ebenfalls die Gefahr reduzieren, aufgrund von Skandalen negativ in den Medien genannt zu werden.

Finanzierungsprobleme

Wichtig für die Glaubwürdigkeit eines Standards ist seine Finanzierung, d.h. die Unabhängigkeit von ökonomischen Interessen. Die Finanzierung durch Stiftungen oder öffentliche Mittel ist keine langfristige Perspektive, da die Höhe der Zuwendungen zudem üblicherweise Schwankungen unterworfen ist. Der Eigenfinanzierung durch Gewinne lastet die Frage an, wie abhängig die Organisation von dem Verkauf von Nutzungsrechten oder Serviceleistungen ist. Daher also mit den eigentlichen Zielen der Organisation konkurriert.¹²²⁹ Wird der FSC als Beispiel aufgegriffen, sind die dortigen strukturellen Problematiken erwähnenswert. Nationale Initiativen müssen sich selbst finanzieren. In der Schweiz erfolgte die Gründung der nationalen Initiative durch eine kleine Personengruppe, die mit einer bestimmten Finanzierungsbereitschaft eintrat. Erst dadurch

¹²²⁷ Vgl. Ernst & Young, Lohas – Lifestyle of Health and Sustainability, http://www.fairflowers.de/uploads/media/Studie_RCP_LOHAS_2007.pdf, Stand 20.09.2009; ähnlich Grankvist/Dahlstrand/Biel 2004, S. 225 f.

¹²²⁸ May et al. 2003, S. 28 f. beziehen dies auf den MSC

¹²²⁹ Vgl. Pattberg 2004, S. 159-161.

konnte der Anfang des FSC in der Schweiz gewährleistet werden.¹²³⁰ Aufgrund der häufig schlechten finanziellen Situation sind die standardsetzenden Organisationen daher auf die Unterstützungsleistungen ihrer Mitglieder und weiterer Förderer angewiesen, was ihre Handlungsfähigkeit in erheblichem Maße einschränkt.

Abweichende Qualität von Zertifizierungen

Im Rahmen der Standardbetrachtung in Kapitel fünf dieser Arbeit konnten bereits einige kritische Punkte einzeln analysiert werden. Vor allem beim MSC fiel auf, dass in der frühen Geschichte des Kodex noch zu viele Interpretationsspielräume enthalten waren, die eine einheitliche Zertifizierungsqualität nicht garantieren ließen. Eine Überarbeitung durch den MSC sollte diesen Fehler beheben, wobei die zukünftigen Ergebnisse zu prüfen sein werden. Allerdings offenbart sich das Gefahrenpotential, welches von zu großen Varianzen zwischen Zertifizierungen ausgeht.

„Wenn sie sich jemanden aussuchen, der wenig Erfahrung hat oder besonders kritisch ist, dann bekommen die das Logo nicht und haben das Geld dennoch in den Sand gesetzt. Und wenn sie sich jemanden aussuchen, der das schon zum dritten Mal macht oder besonders fischereifreundlich ist, dann sind die bereit, die Augen zuzudrücken, was aus wissenschaftlicher Sicht gar nicht geht. Denn wenn das öffentlich wird, wird die Glaubwürdigkeit dieses Logos beschädigt.“ (Interview B1, Zeile 366-371)

„Da reicht ein einziger Fall und der Verbraucher denkt, dass er dem Logo auch wieder nicht vertrauen kann. Und es geht letztlich nur um Vertrauen bei diesem Logo. Wenn das Vertrauen hin ist, dann können sie den Laden zumachen.“ (Interview B1, Zeile 375-377)

Zertifizierer sind letztlich in der Regel Wirtschaftseinheiten, deren Streben nach Profit ihr Angebot bestimmt. Dabei konkurrieren sie mit weiteren Zertifizierungseinheiten um einen begrenzten Kundenstamm, der jedoch in regelmäßigen Rezertifizierungen wiederholt zu prüfen ist. Eine weitere zum MSC getroffene Annahme besagt, dass dieser zu Beginn versucht hatte möglichst schnell die ersten Zertifikatsnehmer zu gewinnen, so dass hier befürchtet wird, dass zu niedrige Anforderungen gesetzt und diese nicht konsequent eingefordert wurden.

¹²³⁰ Persönliche Auskunft von Sayer, FSC Deutschland, auf dem 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf.

Öffentliche Unterstützung

Wird ein Nachhaltigkeitsthema vom Mediensystem aufgegriffen, unterliegt es einem entsprechenden Zyklus öffentlicher Wahrnehmung. „In some cases there has been a tendency for NGOs to concentrate on issues that have an immediate appeal and can evoke a popular response. Child labour is a case in point, although a number of NGOs have argued that a simple ban on the use of child labour might be counter-productive in terms of raising living standards. Indigenous rights is another issue which has been taken up prominently by NGOs.”¹²³¹ Eine solche alarmistische Grundhaltung ist nur über einen begrenzten Zeitraum aufrecht zu erhalten, erliegt dann aber Ermüdungseffekten, wodurch es für die Medien uninteressant wird. Downs, Luhmann oder auch Dyllick haben sich, wie in Kapitel zwei dieser Arbeit erwähnt, dieses Phänomens angenommen und ähnliche Lebenszyklusmodelle gesellschaftlicher Ansprüche erstellt.¹²³² Dyllicks Konzept ist sehr ausführlich konzipiert und berücksichtigt stark die Massenmedien, womit dieses neueste Konstrukt angeführt werden soll. Gleichzeitig wurde es aufgrund der Untersuchung dreier Fälle öffentlicher Konflikte entwickelt. Nach Dyllick werden fünf Phasen unterschieden: die Latenzphase (Phase der Problemerkennung), die Emergenzphase (Phase der Problemdefinition), die Aufschwungphase (Phase der Zielbestimmung), die Reifephase (Phase der Problemlösung) und die Abschwungphase (Phase des Vollzugs). Während sich in der Latenzphase insbesondere Experten mit der entsprechenden Problematik befassen und sich aufgrund von negativen Ereignissen wissenschaftlich damit auseinandersetzen, ist die Diskussion in der Emergenzphase bereits vertieft und verbreiteter. Tagungen, Kongresse oder z.B. Forschungsprogramme finden statt, wobei gesellschaftliche Gruppen ebenso Interesse an dem Umgang mit der Problematik bekunden. In der Aufschwungphase erfährt die Problematik weitere Verbreitung, beispielsweise innerhalb der Massenmedien. Die Reifephase führt dazu, dass sich politische Fraktionen gezwungen sehen, sich mit diesem Problem ausführlich zu befassen und entsprechende Schritte einzuleiten. Die Massenmedien wenden sich indessen anderen Themen zu, und genauso stagniert das öffentliche Interesse. In der Abschwungphase kann eine Lösung in Form von Gesetzgebung und ihrer Verabschiedung gewählt werden, wobei Sanktionen eingesetzt werden, um die Einhaltung der Vorgaben zu gewährleisten. Im Folgenden stehen die Implementierung und damit verbundene Schwierigkeiten im Vordergrund. Nach Dyllick müssen gesellschaftliche Anliegen nach dem Ablauf des Lebenszyklusses nicht für immer gelöst sein, sondern können im weiteren Zeitverlauf erneut auftreten und den gesamten Prozess wiederholt durchlaufen. Basis hierfür können neue Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge oder auch deren Effekte sein. Allerdings läuft der

¹²³¹ Jenkins 2001, S. 11.

¹²³² Siehe Downs 1974, S. 81; Dyllick 1989, S. 241 f.; Luhmann 1979, S. 41 f.

Lebenszyklus dann in einem erhöhten Tempo ab.¹²³³ Trotz genannter Kritik an dem Modell kann mit seiner Hilfe aufgezeigt werden, dass es für Unternehmen schwierig ist, zu erkennen, welche Themen aktuell sind und bleiben. Nur hier kann ein wirtschaftlich orientiertes Unternehmen anknüpfen und die Thematik sinnvoll für sich nutzen.

Als weiteres und wiederholt zu erwähnendes Problem gestaltet sich die häufig positiv geprägte Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen und ihrer Vermeidung von Konflikten. Dies erklärt sich durch schlechte Erfahrungen mit der negativen Umweltberichterstattung der 90er Jahre. Ungelöste Probleme werden daher häufig übergangen, gar verschwiegen. Daraus können aber negative Wahrnehmungen in der Öffentlichkeit entstehen, die die positive Kommunikation als Vermarktungsstrategie der Unternehmen bewertet.¹²³⁴

Standardvielfalt

Insbesondere im Falle des FSC und PEFC, aber auch bei der starken Konkurrenzsituation der Labels im Kaffee- und Blumensektor ist anzunehmen, dass Wettbewerb den Markt zwar beleben kann, eine zu große Vielfalt jedoch eher Unübersichtlichkeit und Verwirrung auslöst. „Die Konkurrenz unter den Standardinitiativen kommt weder den Produzenten noch den Konsumenten zugute und hat eher negative Wirkung im Textil- und Blumenmarkt gezeigt. Deshalb sollten von der deutschen [Entwicklungszusammenarbeit] nur solche Standardinitiativen gefördert werden, die zur Kooperation mit anderen Initiativen bereit sind und das Konzept der Kooperation auch in ihrem Standard verankert haben.“¹²³⁵ Eine gewisse Konkurrenzsituation zwischen Standards kann zu Effizienzverbesserungen führen, von denen der Markt profitiert. Ebenso werden breite Erfahrungswerte gesammelt, die zu einer Optimierung von Standards verwendet werden können. Allerdings bestehen die Nachteile deutlich in einer Verunsicherung der Konsumenten und dem Verlust an Glaubwürdigkeit und Transparenz. Für die Unternehmen existiert ebenso die Gefahr, sich mehreren Standards nach zertifizieren lassen zu müssen, was mit nicht unerheblichen Kosten und Aufwand verbunden ist. Der Wunsch nach einer reduzierten Zahl an glaubwürdigen Standards trat in den Interviews zutage.

Fehlendes zertifiziertes Material

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass der Standard zu wenig zertifizierte Rohmaterialien zur Verfügung stellen, also zu wenige Zertifizierungen am Anfang der Wertschöpfungskette errei-

¹²³³ Vgl. Dyllick 1989, S. 241-251.

¹²³⁴ Vgl. Mast/Fiedler 2005, S. 570.

¹²³⁵ Vgl. Ramm et al. 2008a, S. 11.

chen kann. Dies wirkt sich auf die restliche Wertschöpfungskette aus und kann das Wachstum eines Standards behindern oder Unmut auslösen.

„Wir hatten schon auch die Erwartungshaltung, dass es mehr FSC zertifizierte Produkte auf dem Markt gibt. Also, dass das schneller sich etablieren würde. Es ist nach wie vor so, dass die Möglichkeiten, jetzt FSC zertifizierte Ware zu bekommen, auch in den Größeneinheiten, wie wir sie brauchen, dass die also sehr beschränkt sind.“ (Interview A9, Zeile 147-150)

Einige Unternehmen können daher das Zertifikat nicht ausloben, aus der Befürchtung heraus, die Rohware nicht zu erhalten und dementsprechend nicht durchgängig anbieten zu können. Die mit dem Logo versehenen Verpackungen dürften dann nicht mehr verwendet werden. Zudem fehlt die Variantenvielfalt, die mitunter beim FLP, aber vor allem beim MSC offensichtlich wurde.

„Wir haben jetzt zig Sorten Fisch im Verkauf. Und wenn der [Handel] nur MSC zertifizierten Fisch verkaufen sollte, dann haben wir dort vielleicht nur noch 18 Sorten. Und da bin ich mal gespannt, ob der Handel auf all die nicht zertifizierten Fische verzichtet.“ (Interview B2, Zeile 375-378)

Damit ist die Verfügbarkeit zertifizierten Rohmaterials ein wesentlicher Aspekt, der jedoch in der Regel zu Beginn eines Standards nicht gegeben ist. Stattdessen ist Zeit notwendig, um die erforderlichen Strukturen aufzubauen. Dies variierte stark innerhalb der vier präsentierten Standards. So wurde beispielsweise beim FSC von einem Interviewten die in Relation zur zertifizierten Waldfläche hohe Zahl an CoC Zertifikaten als unvorteilhaft betrachtet.

Insgesamt ließen sich einige Faktoren aus der Darstellung der Standards und der empirischen Untersuchung ableiten, die eine Institutionalisierung fördern oder hemmen können. Die vorliegende Arbeit abschließend sollen die zentralen Ergebnisse innerhalb der Schlussbetrachtung resümiert werden, um die Erfüllung der ursprünglichen Zielsetzung zu überprüfen. Der geleistete Forschungsbeitrag soll dadurch verdeutlicht werden, während weitere Forschungsbedarfe aufzuzeigen sind.

7 Schlussbetrachtung

Grundlage dieser Arbeit war die Untersuchung freiwilliger Umwelt- und Sozialstandards, die als Instrument der Nachhaltigkeitspolitik das Involvieren des Problemverursachers beinhalten, jedoch keine gesetzliche Durchsetzungskraft besitzen. Mit Hilfe der qualitativen Vorgehensweise über eine Dokumentenanalyse sowie problemzentrierte Interviews wurden die vier Branchenstandards FSC, MSC, FLP und 4C zur Analyse herangezogen. Als theoretischer Bezugsrahmen wurde der NSI gewählt. Dieser sieht neben Effizienzaspekten die Umwelt in Verbindung mit sozialen Faktoren als Auslöser für organisationale Veränderungen, wodurch Wechselbeziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt berücksichtigt werden. Dies verdeutlicht in kurzen Auszügen den wertvollen Ansatz des NSI für die Untersuchung der Entstehung und Verbreitung von Umwelt- und Sozialstandards sowie ihrer Implementierung in primär profitorientierten Unternehmen. Gleichzeitig sollte ein Beitrag zur Weiterentwicklung des NSI geleistet werden, weshalb im Folgenden zunächst wesentliche Ergebnisse hierzu ausgeführt werden.

Die im NSI noch unzureichende Betrachtung von Institutionalisierungsprozessen, ihrem Ursprung und den Gründen für die Durchsetzung oder das Scheitern institutioneller Elemente berücksichtigend,¹²³⁶ wurde im Sinne der **ersten Forschungsfrage** eine Prüfung der Entwicklung und Diffusion der vier ausgewählten Standards vorgenommen. Dies inkludierte die Erörterung ihrer Historie – von der Idee bis zur kritischen Diskussion ihrer aktuellen Situation – und eine darauf basierende Einschätzung bezüglich der fünf zu differenzierenden Umfelder: marktliches, technisch-wissenschaftliches, juristisches, soziokulturelles und politisches Umfeld. So offenbarten sich bereits Übereinstimmungen, aber auch Differenzen zwischen den vier Standards, was beispielsweise die Beteiligung bestimmter Akteure bei ihrer Entstehung betraf. Vor dem Hintergrund der Experteninterviews konnten innerhalb der entsprechenden organisationalen Felder zunächst Krisen und gesellschaftliche Erwartungshaltungen als fördernde äußere Faktoren für die vermehrte Hinwendung zur Thematik identifiziert werden. Diese war demnach primär extern induziert. Der Begriff des institutionellen Entrepreneurs¹²³⁷ kristallisierte sich als wesentlich heraus – flankiert von der Gruppe der unterstützenden Akteure – womit einzelne Personen oder Gruppen zu bezeichnen sind, die strategische Handlungen vornehmen und Partnerschaften eingehen, um im Sinne ihrer Interessen wirksam zu werden. Akteure, die ihre Interessen gefährdet sehen, können hingegen als Opponenten auftreten, indem sie das institutionelle Element zu be-

¹²³⁶ Vgl. Dacin 1997a, S. 822; Lounsbury/Crumley 2007, S. 993; Türk 1997, S. 140.

¹²³⁷ Vgl. Beckert 1999, S. 781; DiMaggio 1988, S. 15.

hindern suchen. Das Fördern oder Behindern eines Standards geschieht, unter Bezugnahme auf die Interviews, im Wesentlichen in Abhängigkeit von den Akteurszielen. Zudem muss das Element respektive der Standard zumindest den Anschein erwecken, die Bedürfnisse des organisationalen Feldes erfüllen zu können, worauf anhand der Formulierung auf die Relevanz der Akteurskommunikation hingedeutet werden soll. Angesichts der empirischen Ergebnisse lässt sich ein Aspekt erkennen, der im NSI kaum thematisiert wird: der Einfluss von Organisationen – in denen institutionelle Entrepreneure wirken – auf ihre Umwelt. Insbesondere im Rahmen des MSC konnte die Ausbildung einer Innovation und ihrer Diffusion durch strategisches, aktives Verhalten nachgezeichnet werden. Beim FLP offenbarte sich dies ebenfalls. Allerdings in gegenteiliger Hinsicht, nämlich bei divergierenden Interessen und der Existenz von Opponenten in Form einer Alternativherausbildung. Am Beispiel des FSC und PEFC konnte wiederum aufgezeigt werden, wie heterogene Zielvorstellungen zwei Systeme entstehen lassen können und ihre Existenz nebeneinander verlaufen kann. Institutioneller Wandel erschien anhand der Interviews daher dann wahrscheinlich, wenn Vorteile wahrgenommen werden konnten. Der Institutionalisierungsgrad hingegen – so führt beispielsweise Zucker aus, dass institutionalisierte Elemente änderungsresistenter sind –¹²³⁸ kann nur bedingt angeführt werden, was durch die Entstehung der genannten Alternativen deutlich wird. Da indes bei keinem der untersuchten Standards die letzte Phase der Institutionalisierung beobachtet werden konnte, muss diese These weiter untersucht werden. Interessen und Macht nehmen eine zentrale Stellung ein. Sie müssen jedoch in einer besonderen Form bestehen, um aussichtsreich zu sein. Unilever hätte vermutlich der Legitimität entbehrt, um den MSC erfolgreich auf den Weg zu bringen. Aus diesem Grund kristallisierten sich vor allem bekannte NROs bzw. INROs als bedeutsam heraus, da sie eine legitimierende Wirkung besitzen und wesentlich Diffusionsprozesse bestimmen. Für Unternehmen selbst zeigte sich weniger der Zugewinn an Legitimität als entscheidend, sondern überwiegend die Gefahr ihres Verlustes. Dies ist im Sinne des Schutzes vor äußeren Anfeindungen beispielsweise aufgrund von NRO Kampagnen zu verstehen. Damit ist zudem zu erklären, dass einige Organisationen zu späteren Zeitpunkten und mit Anstieg des Druckes gewisse Standards übernahmen. Mit Bezugnahme auf die drei Mechanismen des Isomorphismus in Form von Zwang, Mimese und normativ begründet, ließ sich nicht nur die Angleichung von Organisationen eines Feldes erklären, sondern darüber hinaus die unterschiedlichen Diffusionsgeschwindigkeiten, wie sie beim FSC und MSC durch wesentliche Maßnahmen von Greenpeace augenfällig wurden. Der Vergleich der vier aufgeführten Standards enthüllte Differenzen in ihrer Wirkungsweise, wobei das reine Wirken von Zwang als kontraproduktiv zu bewerten ist. Stattdessen wird das Ineinander-

¹²³⁸ Vgl. Walgenbach 2006, S. 382-384.

greifen mehrerer Mechanismen befürwortet, um normative bzw. kognitive Institutionen zu schaffen, die als „Selbstverständlichkeiten“ aufzufassen sind. Die Instabilität des Isomorphismus durch Zwang, wie sie von Zucker erwähnt wird,¹²³⁹ kann durch die empirische Analyse untermauert werden. Seine Wirkung hielt lediglich kurzfristig für die Dauer des Bestehens der Sanktionierungsmaßnahmen an. Vielmehr noch ist anzunehmen, dass er eine Abwehrhaltung auslösen kann, die neue Elemente entstehen lässt und den Druck zu umgehen sucht. Dies betont die Entscheidungsfreiheit der Akteure nochmals, die somit institutionalisierte Elemente nicht nur reproduzieren, sondern hervorbringen und verändern können. Je weniger die Organisationen unter Beobachtung standen und je niedriger das Gefährdungspotential, dem sie sich gegenüber sahen, desto eher schienen sie der Adoption zu widerstehen. Dieser Aspekt bedarf jedoch weiterer Analysen und zeigt eine Grenze der vorliegenden Untersuchung auf, denn es erfolgte kein Vergleich der öffentlichen Fokussierung auf die befragten Unternehmen. Stattdessen beruhen die Ergebnisse auf der Wahrnehmung und den Motiven der Interviewten und ihrer organisationsinternen Sicht. Allerdings konnten dadurch weitere Faktoren berücksichtigt werden, die sich nicht wie häufig im NSI auf Isomorphismus-Mechanismen konzentrieren. Darüber hinaus war somit eine Ergänzung mittels qualitativ-empirischer Ergebnisse möglich, die Institutionalierungsprozesse aus einer weiteren Perspektive in Augenschein nehmen. Organisationsinterne Akteure, z.B. in Form des Managements, konnten als relevant für die Diffusion bestimmter Elemente und die Form ihrer Umsetzung ermittelt werden. Hierin kann ein Zugewinn zur mikroinstitutionalistischen Perspektive des NSI gesehen werden, wobei ein tiefergehender Forschungsbedarf mit Konzentration auf das Top Management identifiziert wurde.

Daran ansetzend, war der Einfluss der organisationsinternen Strukturen und der Unternehmensleitung auf die Einhaltung und Umsetzung der einzelnen Standards weiter zu erforschen. Dies führt zur **Forschungsfrage zwei**, die sich auf die Standardumsetzung in den Unternehmen der Industrienationen konzentrierte. Die betrachteten Nachhaltigkeitsthemen schienen zu häufig in Abteilungen mit geringem bzw. keinem Budget noch immer lediglich verwaltet zu werden, statt eine tatsächliche Verankerung im Unternehmen zu erfahren.¹²⁴⁰ Es konnten mitunter heterogene Reaktionsmuster und -geschwindigkeiten als Differenz zwischen verschiedenen Unternehmen aufgezeigt werden. Zudem konnten vor allem bei den späten Adoptoren formale und interne Prozessabweichungen festgestellt werden. Somit wurden Entkopplungstendenzen aufgezeigt, die scheinbar langfristig Bestand haben. Entkopplung tritt bei konfligierenden Erwartungen auf, die

¹²³⁹ Siehe Zucker 1987 und 1991.

¹²⁴⁰ Ähnlich Hardtke/Prehn 2001, S. 180.

Organisationen vor ein Dilemma stellen, welches sie somit zu lösen suchen. Entkopplungstendenzen scheinen in verschiedenen Graden vorzuliegen, die der NSI nicht weiter differenziert. Der Eindruck verfestigte sich, dass die Übernahme von Umwelt- und Sozialstandards häufig rein symbolischen Charakter besitzt. Dies kann u.a. aufgrund der stark auf die Außenkommunikation ausgerichteten Aktivitäten der Organisationen gemutmaßt werden, während intern kaum Wert auf die Information der Mitarbeiter gelegt wurde. Auszunehmen davon sind Schlüsselabteilungen mit direktem Kundenkontakt. Dieser als Legitimationsfassade zu bezeichnende Zustand ist aufrecht zu erhalten, da diesbezüglich kaum Kontrollen durchgeführt werden. Jedoch kann Glaubwürdigkeit nur durch Konsistenz der Kommunikation und des Handelns eines Unternehmens gewährleistet werden.¹²⁴¹ Ansonsten besteht stets die Gefahr ihrer Enttarnung. Vielfach fehlte die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens. Innerhalb dieser Arbeit wurde daher der Begriff der „moralischen“ Entkopplung eingeführt, die z.B. für den FSC vorlag, wenn Unternehmen nach außen mit dem Standard warben, intern hingegen kein recyceltes respektive zertifiziertes Papier verwendeten. Dies ist eine vermutlich mit Nachhaltigkeitsthemen verknüpfte Eigen- und Besonderheit, die dennoch nicht zu vernachlässigen ist. Letztlich offenbarten die Experteninterviews eine erhebliche Problematik. Konflikte zwischen Abteilungen resultierten mitunter daraus, dass die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards mit der Orientierung an ökonomischen Zielvorstellungen und Sachzwängen konkurrierte. Ebenfalls darf die hierdurch mögliche Frustration des Verantwortlichen nicht außer Acht gelassen werden.

Forschungsfrage drei bezog sich auf die Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards. Für die untersuchten Fälle konnte meist eine hohe Effektivität hinsichtlich der ursprünglichen sozialen und ökologischen Zielsetzungen in den (vornehmlich) Entwicklungs- und Schwellenländern konstatiert werden. Jedoch wurde der Mangel an validen und neutralen Studien zu den Effekten von Umwelt- und Sozialstandards offenbar. Hierfür kann die Verwobenheit kausaler Zusammenhänge und die Langfristigkeit der Wirkungen zugrunde gelegt werden. Bedarf an genannten Studien besteht. Insbesondere in Bezug auf die Unternehmen in den Industrienationen, um mögliche Anreize in Form von beispielsweise Imageeffekten für ihre Beteiligung deutlich aufzuzeigen. Existieren solche, letztlich ökonomischen, Vorteile kann ein verstärktes Interesse geschaffen werden, welches mittels der Isomorphismus-Mechanismen weitergetragen werden kann. Die Durchsetzung der Standards ereignete sich z.B. beim FSC auf zwei Stufen: zunächst in großen Marken- und Handelskonzernen, dann innerhalb der Wertschöpfungskette, weshalb die Gewinnung der Marktführer einen zentralen Aspekt darstellt. Die inhaltliche Komplexität von

¹²⁴¹ Vgl. Herzig/Schaltegger 2005, S. 586.

Umwelt- und Sozialstandards erschwert allerdings eine marketingtechnische Nutzung. Darüber hinaus erfolgen selbst bei positiv bewerteten Standards häufig kontroverse Diskussionen zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen, die widersprüchlich und verwirrend in der Öffentlichkeit aufgenommen werden können. Die Orientierung einiger Unternehmen wie Tetra Pak, zunehmend nachhaltige Waldwirtschaft zu Werbezwecken für die breite Öffentlichkeit zu nutzen, zeigt hingegen das Potential auf.

Resümierend wurden innerhalb der **letzten Forschungsfrage vier** die eine Institutionalisierung begünstigenden und hemmenden Faktoren aufgegriffen, welche somit einen langfristigen Bestand und eine breite Diffusion wahrscheinlich machen oder verhindern könnten. Der NSI erwies sich erneut als geeignet, solche Chancen und Risiken aufzudecken. In diesem Fall allerdings spezifisch für Umwelt- und Sozialstandards.

Die **übergreifende Forschungsfrage** strebte nach der Identifikation der Faktoren, die für den zu analysierenden Institutionalisierungsprozess des freiwilligen Instrumentes der Umwelt- und Sozialstandards als ursächlich zu bewerten sind. Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass Differenzen zwischen den Standards bestehen, doch konnte in keinem Fall eine vollständige Institutionalisierung festgestellt werden. Insbesondere die Notwendigkeit positiver oder negativer Sanktionen, die fehlende interne Umsetzung, das häufig mangelhafte Wissen der Verantwortlichen über den Standard, aber auch deren ungenügende Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen für die Aufgabenerfüllung sind für diese Bewertung zu nennen. Bei einem Standard (FLP) sind Deinstitutionalisierungstendenzen anzunehmen, ohne dass je eine vollständige Institutionalisierung erreicht worden ist. Als Grund ist für die vier Standards die zu betonende extrinsische Motivation für die Befassung mit der Thematik anzuführen. Die Schwerpunktlegung erfolgte auf die Nutzung des Zertifikats für die Außenkommunikation und im Sinne des Schutzes vor NRO Kritiken, während die Verantwortlichen nur selten anhand nachvollziehbarer Qualifikation mit der Aufgabe betraut oder mit entsprechenden Ressourcen und umfassenden Kompetenzen ausgestattet wurden. Obwohl den Umwelt- und Sozialstandards ihre Wirkung nicht abgesprochen wird, ist dieser Aspekt zu bemängeln und begründet, dass zurzeit keine weitergehende Institutionalisierung konstatiert werden kann. Bezüglich der Faktoren sind die Ergebnisse zur Forschungsfrage zwei anzuführen, wonach Krisen und gesellschaftliche Forderungen, aber auch die genannten Akteure im Sinne der Herausbildung und Diffusion von Standards wirkten. Gleichzeitig wurden die Notwendigkeit der Kombination von Isomorphismus-Mechanismen und das Vermeiden reiner Zwangsanwendung offenbar. Handlungsbedarf sowie -möglichkeiten wurden

erläutert, um eine stärkere Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens, der den Standards zugrunde liegt, zu erreichen. Insbesondere die Einstellung und die Vorgaben durch die Unternehmensleitung sind als wesentliche Ansatzpunkte zu nennen.

Trotz der relativ hohen Anzahl an untersuchten Umwelt- und Sozialstandards bzw. durchgeführten Experteninterviews können keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden. Es werden stattdessen Empfehlungen vermittelt, welche Aspekte förderlich oder hemmend auf ihre Institutionalisierung wirken können und somit bei der Entwicklung und Verbreitung berücksichtigt werden sollten. Forschungsbedarf wurde bereits in Bezug auf Wirkungsstudien festgehalten, wobei die organisationsinterne Umsetzung (in Industrienationen) ebenfalls zu betrachten wäre. Zudem wäre im Sinne der Mikroperspektive zu erörtern, welche Beweggründe mit Fokussierung auf die Unternehmensleitung vorhanden sein müssten, um neue Praktiken zu entwickeln oder ihre Diffusion zu fördern.

In der Untersuchung wurde das Fehlen einer theoretischen Einheitlichkeit und zum Teil Strukturiertheit des NSI mit uneindeutigen Begriffsdefinitionen deutlich. Es konnte ein Beitrag zur Klärung z.B. der Entkopplungstheorie geleistet werden, zu der nur wenige empirische Arbeiten existieren.¹²⁴² Durch die Berücksichtigung des Entstehungsprozesses der Institutionen war eine Ergänzung um empirische Ergebnisse möglich, die den Vorwurf des Determinismus abzuschwächen vermag. Die aktive Rolle der Akteure innerhalb eines organisationalen Feldes und verschiedene Arten der Einflussnahme konnten offen gelegt werden. Auch der zeitverzögerte Einsatz des Isomorphismus und unterschiedliche Diffusionsgeschwindigkeiten kristallisierten sich heraus. Unter anderem kann dies mit der Anzahl der Adoptoren begründet werden, mit deren Zunahme der Druck auf andere Organisationen steigt, ebenfalls dieses Element oder ein Alternativelement zu übernehmen. Als Hypothese ist zu formulieren, dass ein dauerhafter institutioneller Wandel nur erfolgen kann, wenn eine kognitive Institution geschaffen wird. Um dies zu erreichen, müssten wesentlich stärker organisationsinterne Mitglieder miteinbezogen werden. Lernprozesse sind anzustoßen, die zunächst in den Unternehmen stattfinden sollten und dann aber Konsummuster grundlegend sowie langfristig verändern könnten. Ein Blick vom Standpunkt der Makro- in Verbindung mit der Mikroperspektive war möglich, wonach geprüft wurde, aufgrund welcher Mechanismen Diffusionsmuster beobachtet werden konnten. So erweiterte die organisationsinterne Sicht die Erklärungen und verdeutlichte eben auch, dass strategi-

¹²⁴² Siehe u.a. Fiss/Zajac 2004; Lee/Lounsbury 2005; Lee/Lounsbury 2006; Mizuchi/Fein 1999; Walgenbach 2000; Walgenbach 2006; Westphal/Zajac 2001.

sche Handlungsweisen von Akteuren vorlagen. Hierbei wurden zudem bislang kaum ausdifferenzierte Untersuchungen zu den Maßnahmen und Vorgehensweisen institutioneller Entrepreneure sowie unterstützender Akteure durchgeführt. Ebenfalls wurde aufgezeigt, dass die Akteure den gesellschaftlichen Forderungen beispielsweise im Falle des FSC nicht auszuweichen vermochten. Aufgrund dessen wurde nicht der Widerstand gegen den FSC als alleinige Lösung gewählt, sondern ein Alternativkonzept geschaffen. Als Erklärung kann die Furcht vor Legitimitätsverlusten vermutet werden. Obwohl somit ein Beitrag zur Entstehung und Durchsetzung bestimmter institutioneller Elemente geleistet wurde, wäre es sinnvoll, diesen Aspekt im Rahmen anschließender Forschungsprojekte weiter zu eruieren. So besteht Forschungsbedarf in Bezug auf die Entstehung von Institutionen, um eine Validierung der vorliegenden Ergebnisse durchzuführen. Es wäre interessant, die reine Management-Ebene zu befragen. Dies war eine Grenze der vorliegenden Arbeit, wobei durch die Befragung zudem die rein subjektive Wahrnehmung der Gesprächspartner wiedergegeben wurde. Dieser mögliche Kritikpunkt wurde durch die Vielzahl an Interviews und dem Aufzeigen von Widersprüchen zu mindern gesucht. Darüber hinaus wurde die Bedeutung von Legitimität relativiert. Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen stellen die Position der Opponenten dar sowie die Frage, ob in Zukunft der normative Isomorphismus im Rahmen von Universitätsabsolventen für die Verankerung der Umwelt- und Sozialstandards an Relevanz gewinnt. Des Weiteren wäre die Untersuchung von Reaktionsweisen in Hinblick auf eine mögliche Erweiterung des Modells von Oliver wünschenswert.¹²⁴³ Eine Ergänzung um eine Strategie wurde empfohlen. Deinstitutionalisierungstendenzen wären für den FLP weiter zu erforschen und damit eine noch unzureichend gelöste Frage im NSI aufzugreifen.¹²⁴⁴

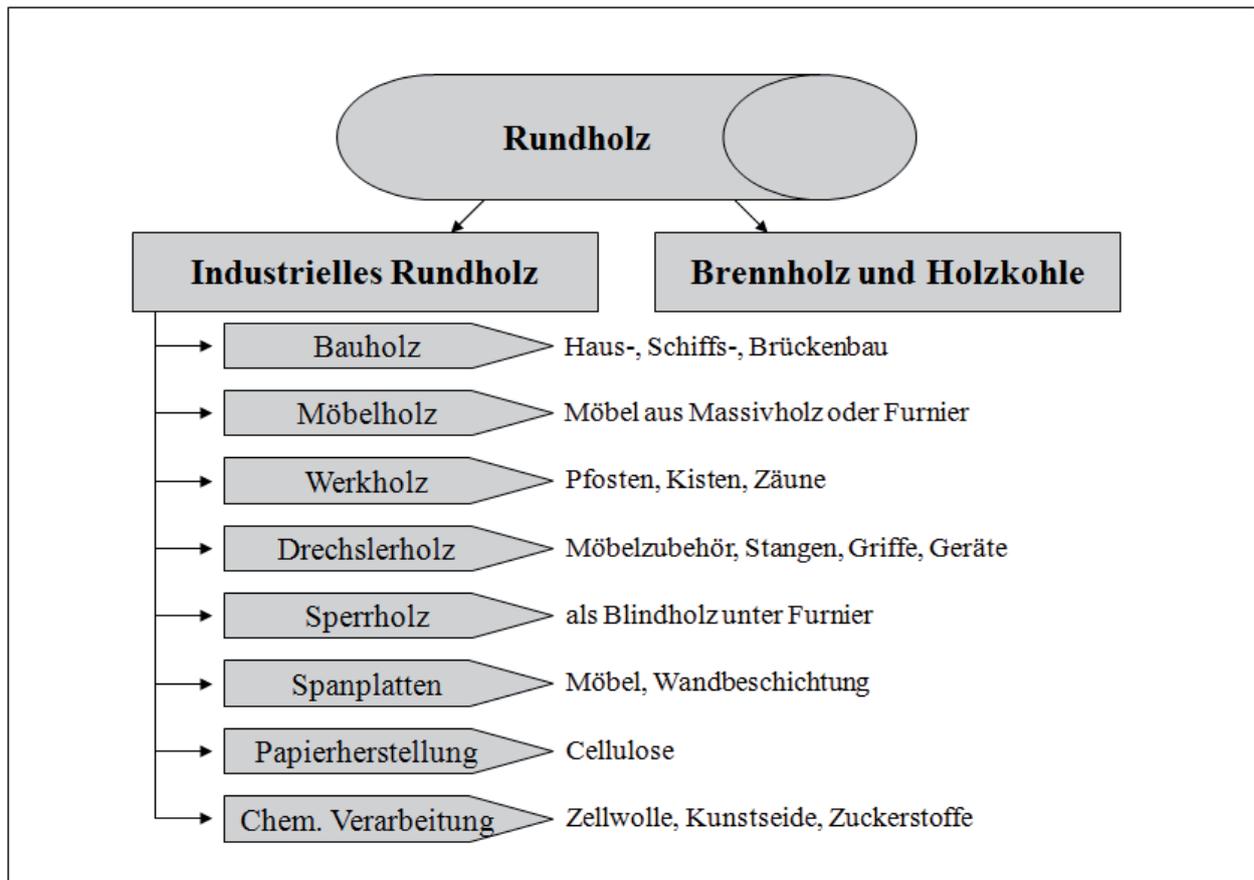
¹²⁴³ Vgl. Oliver 1991, S. 152.

¹²⁴⁴ Vgl. Barber/Tolbert 1997; DiMaggio 1988, S. 12; Scott 2001, S. 182; Tolbert/Zucker 1996; Zucker 1991.

Anhang

Anhang 1: Verwendungsarten von Holz	XV
Anhang 2: Glossar zum FSC Kapitel	XVI
Anhang 3: Der Waren- und Geldfluss beim Rohkaffee	XVII
Anhang 4: Interview-Leitfaden (Grundform)	XVIII
Anhang 5: Auszug aus der qualitativen Inhaltsanalyse am Beispiel von drei Interviews und der Hauptkategorie Isomorphismus	XXI

Anhang 1: Verwendungsarten von Holz



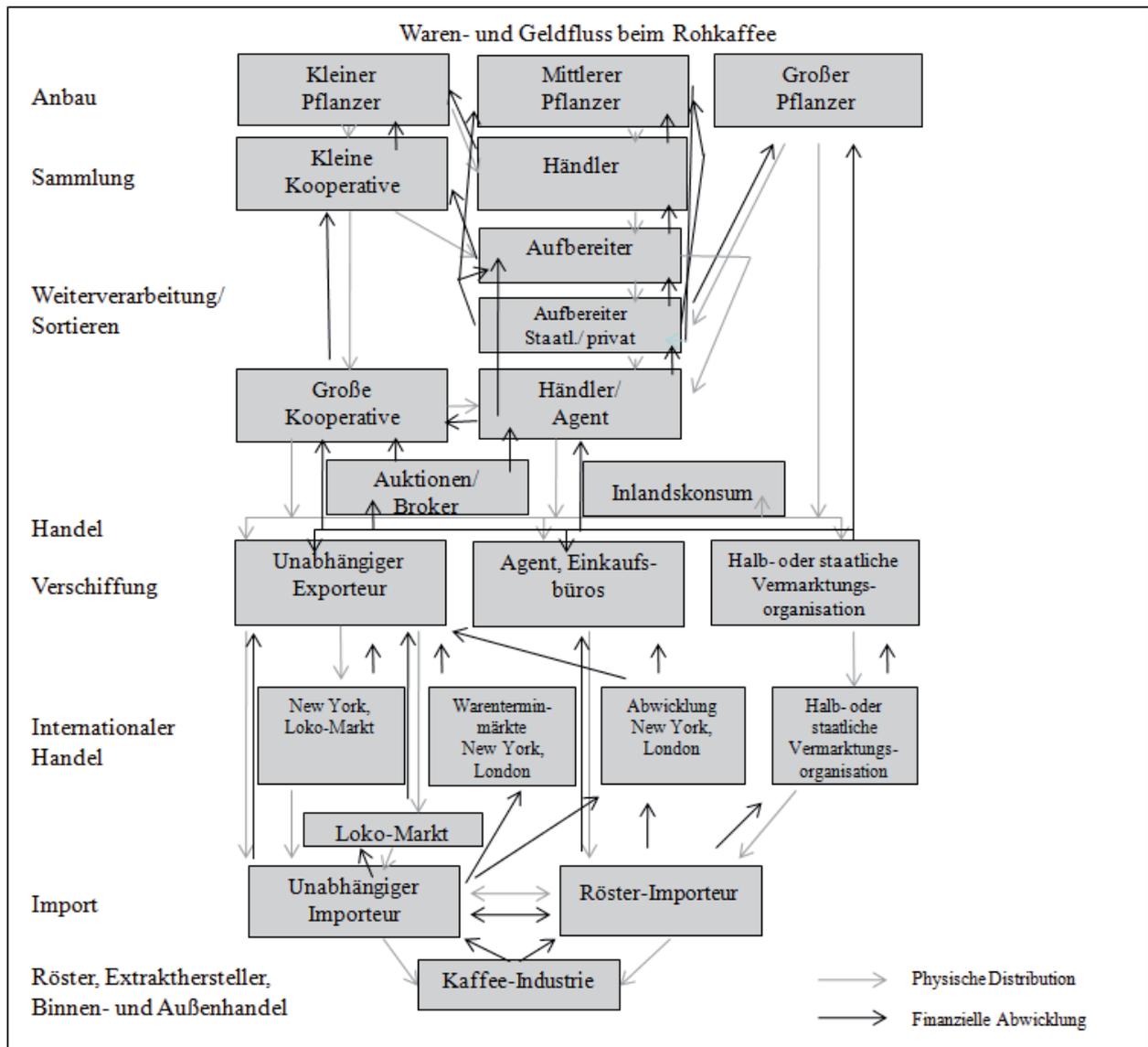
Quelle: Altwegg/Meier 2008, S. 14

Anhang 2: Glossar zum FSC Kapitel

Befahrung	Die Befahrung des Waldbodens kann zu Bodenschäden führen und ist daher nach dem FSC auf Waldwege und Rückegassen zu beschränken. Rückegassen sind dabei unbefestigte Wege über die gefälltes Holz bis zu einem befestigten Waldweg abtransportiert werden kann. Diese Regelungen ist auf alle Fahrzeuge zu übertragen, also u.a. Maschinen, Mitarbeiterfahrzeuge oder Privatpersonen mit der Erlaubnis Brennholz zu schlagen.
Pestizideinsatz	Der Pestizideinsatz in deutschen Wäldern ist vom FSC verboten. Lediglich auf Gebot übergeordneter Behörden im Rahmen der Forsthoheit kann diese Untersagung aufgehoben werden. Das Holz ist dennoch erst sechs Monate nach der Pestizidbehandlung wieder vermarktungsfähig.
Referenzflächen	Referenzflächen sind Lern- und Vergleichsflächen, die von menschlichen Eingriffen nicht betroffen sein dürfen. Nur jagdliche Maßnahmen sind erlaubt, ansonsten dienen sie als Orientierungshilfe für einen naturnäheren Gebrauch der Wirtschaftswälder.
Umweltunfälle	Zur Vermeidung von Umweltunfällen (z.B. leckenden Motoren der Maschinen in der Waldarbeit) verlangt der FSC die Mitführung eines so genannten „Notsets“, wobei es sich um einfache Auffangwannen etc. handeln kann.
Wildbestände	Zu hohe Wildbestände führen zu Schäden im Wald, die u.a. durch das Schaben von Hirschgeweihen an älteren Bäumen verursacht werden können oder dem Abfressen insbesondere junger Bäume. Damit überleben nur die Baumarten, die über eine hohe Verbissresistenz verfügen. Hierbei handelt es sich allerdings häufig um standortfremde Arten. Mit dieser Begründung fordert der FSC die Regulierung der Wildbestände, so dass eine Verjüngung der natürlich vorkommenden Baumarten ohne Einsatz technischer Hilfsmittel möglich ist.
High Conservation Value Forest	High Conservation Value Forests lassen sich ins Deutsche als Wälder mit hohem Schutzwert übersetzen. Diese Wälder stellen seltene Ökosysteme dar, die einen besonderen Wert für den Naturschutz bedeuten bzw. Lebensraum für seltene Tier- und Pflanzenarten sind. Dafür sind bestimmte Indikatoren festgelegt.

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 3: Der Waren- und Geldfluss beim Rohkaffee



Quelle: DKV 2004, S. 40

Anhang 4: Interview-Leitfaden (Grundform)

Standard:

Unternehmen:

Branche des Unternehmens:

Produkte des Unternehmens:

Zertifizierte Produkte nach o.g. Standard:

Interviewpartner:

Position:

Ort, Datum des Interviews:

Einleitung: Kurze Erläuterung des Projektes

Warming-Up: Bitte erläutern Sie mir seit wann Sie im Unternehmen tätig sind und welche Aufgaben Ihre Position beinhaltet!

In welchem Rahmen beinhaltet Ihre Position im Unternehmen die Befassung mit Umwelt- und Sozialstandards im Allgemeinen und mit dem (o.g.) im Besonderen?

Welche Kriterien sprachen für die Zuordnung dieser Thematik in Ihren Bereich (Qualifikation, spezielle Motivation) ?

- Hauptteil:**
1. Seit wann und aus welchen Gründen beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema der Umwelt- und Sozialstandards im Rahmen freiwilliger Selbstverpflichtung?
 2. Welche Gründe waren ausschlaggebend für die endgültige Entscheidung für eine Zertifizierung?
 3. Es existieren in diesem Bereich ... weitere Standards wie der Welche Gründe sprachen für die Auswahl des (o.g.) Standards?
 - Woher kam der Impuls für den (o.g.) Standard?
 - Wie erfolgte die Entscheidung und wie verlief der Entscheidungsprozess?
 - Konnten Sie dabei auf Hilfe oder Ratschläge aus der Presse, NROs, Zulieferern, Mitarbeitern o.ä. zurückgreifen?

4. Welche Ziele und Erwartungen verbanden Sie mit der Zertifizierung durch den (o.g.) Standard?
5. Wie wurde die Zertifizierung durchgeführt und wie lange dauert der Prozess?
6. Traten Probleme bei der Implementierung auf? Gab es notwendige individuelle Lösungen?
7. Welche Umstellungen mussten im Unternehmen für die Zertifizierung erfolgen?
8. Setzen Sie den Standard über das für die Zertifizierung notwendige Maß im Unternehmen um? (Bsp. entsprechend des Standards)
9. Welche Auswirkungen zeigten/zeigen sich durch die Zertifizierung in Bezug auf die ursprüngliche Zielsetzung und Erwartungshaltung? Welche Ziele konnten nicht realisiert werden und aus welchen Gründen?
10. Traten unerwartete/ unerwünschte Auswirkungen durch die Zertifizierung auf? Wie ist Ihr Umgang damit?
11. Kommunizieren Sie das Zertifikat nach außen oder intern im Unternehmen? In welcher Form erfolgt die Kommunikation?
12. Welche Reaktionen erhalten Sie aufgrund der Zertifizierung?
- Stellt es insgesamt ein Thema dar oder wird es kaum wahrgenommen?
- Erfolgen irgendwelche Sanktionen oder positiven Rückkopplungen?
13. Inwiefern erfolgen Prüfungen im Unternehmen, ob die Richtlinien des Standards eingehalten werden? Welche Einstellung nehmen Sie zu diesen Prüfungen ein?
14. Geben Sie Empfehlungen an weitere Unternehmen für diesen Standard? Welche Unternehmen sind dies und in welcher Form erfolgt die Empfehlung?
13. Wie hoch sind bei Ihnen die Kosten für die Zertifizierung und die dadurch bedingten laufenden Kosten?

14. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung? Welche Erwartungen oder Hoffnungen legen Sie in das Zertifikat?
15. Welche Aspekte des Standards würden Sie ändern wollen?
16. Wir wären am Ende des Interviews. Haben Sie eine Ergänzung zu einem wichtigen Aspekt, den ich im Rahmen dieses Interviews nicht berücksichtigt habe?

Abschluss

Danksagung für das Gespräch und kurze Erläuterung zur Transkription

Anhang 5: Auszug aus der qualitativen Inhaltsanalyse am Beispiel von drei Interviews und der Hauptkategorie Isomorphismus

Hauptkategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel	Interview	Zelle	Zitat
Institutioneller Isomorphismus	durch Zwang	Übernahme eines Standards aufgrund von Druck aufgrund kultureller Erwartungen oder durch andere Organisationen z.B. in der SC o.ä.	„Wir haben diese Empfehlung natürlich an unsere Lieferanten ausgesprochen, weil wir da ein Interesse haben.“ „We are asking our suppliers to be certified.“	Alle Aspekte deuten auf Zwang von außen oder innen hin: SC, NROs, Konsument	A3	319-320 338 221-222 283-285 340-341	„Das eine ist, dass es tatsächlich so ist, dass der Handel die Forderung nach zertifizierter Ware stellt. Das nimmt man auf.“ „Und dann kam natürlich das Thema der Produktkette auf und wir mussten uns auch zertifizieren lassen.“ „Bei jedem Kundengespräch, was wir führen, kommt mittlerweile die Frage, ob das Produkt zertifiziert ist.“ „Die und die von Robin Wood. Das sind mir die Aktivisten unter allen. [...] Die auch in den Handel gehen und kritisieren, dass Ware aus Raubbau vertrieben wird.“ „Die Umweltverbände sind schon sehr mächtig. Sie können davor nicht mehr weglaufen.“

Haupt-kategorie	Aus-prägung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel	Inter-view	Zelle	Zitat
					A12	42-54	<p>„Die Geschichte der Forstbetriebszertifizierung beginnt ja mit einer Initiative der Umweltverbände und Naturland Naturland hat mit den Umweltverbänden eine 'aggressive' Werbung betrieben, die dann irgendwann diesen Betrieb erreicht hat. ... Da hat man dann gesagt, dass man die Naturlandbetriebe auch nach FSC macht. Und so sind wir zum FSC-Zertifikat ... gekommen.</p> <p>„Das schafft auch im lokal politischen Raum die entsprechende Anerkennung für einen [...] Betrieb, der ansonsten auch ganz schnell verkauft oder wegrationalisiert würde. Der Hauptpunkt ist tatsächlich die Anerkennung im politischen Raum bzw. bei den Naturschutzverbänden.“</p> <p>„Wir haben einen Beschluss [...], der ausdrücklich aussagt, dass wir das Zertifikat anstreben und behalten sollten. Wenn dieser Beschluss aufgehoben wird, dann steigen wir da auch aus. Aber danach sieht es im Moment nicht aus.“</p>
						146-148	
						195-197	

Hauptkategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel	Inter-view	Zelle	Zitat
	nicht durch Zwang	Eindeutige Aussage, dass Zwang kein Auslöser war. Aussage spricht gegen Zwang		Aussage widerspricht, dass Zwang die Ursache war			
	durch Mimese	Übernahme eines Standards aufgrund der Imitation anderer Organisationen, die als erfolgreich/legitim angesehen werden. Unsicherheiten dominieren		Alle Aspekte deuten auf die Nachahmung „erfolgreicher“ Organisationen hin			
	nicht durch Mimese	Eindeutige Aussage, dass Mimese kein Auslöser war. Aussage spricht gegen Mimese		Aussage widerspricht, dass Mimese die Ursache war	A1	134	„Wir haben eine Vorreiterrolle.“
	durch normativen Druck	Übernahme eines Standards aufgrund von Professionen, Netzwerken o.ä.		Alle Aspekte deuten auf professionelle Anweisungen, Netzwerke hin	A1	69-72 217-220 347-350	„Wir beschäftigen uns schon sehr lange mit dem Thema. Herr [xy] engagiert sich stark im Umweltbereich.“ „Ich habe ein gutes Netzwerk, gute Kontakte [...] Ich tausche mich da aus und suche Verbündete.“ „Ich habe versucht diese Idee [...] zu forcieren. [...] Weil ich das eine gute Idee fand und finde, da sollen möglichst viele mitmachen.“

Hauptkategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel	Interview	Zelle	Zitat
						399-401	„Ja, aber der ist von den Leuten, die auch Meinung machen in der Republik, nämlich von den Umweltverbänden usw. nun nicht wirklich anerkannt. Und in den Räten sitzen dann zumeist auch Leute, die sich noch woanders engagieren.“
	nicht durch normativen Druck	Eindeutige Aussage, dass normativer Druck kein Auslöser war. Aussage spricht gegen normativen Druck		Aussage widerspricht, dass normativer Druck die Ursache war			
	Nicht erschließbar	Übernahme eines Standards nicht auf Isomorphismus zurückführbar		Aussage bezieht sich auf Gründe für die Übernahme eines Standards, kann aber nicht den anderen Ausprägungen zugeordnet werden	A1	194-195	„Wir besinnen uns auf unsere unternehmerische Verantwortung.“

Quelle: Eigene Darstellung.¹²⁴⁵

¹²⁴⁵ Für diese Untersuchung wurde das gesamte Datenmaterial der in Kapitel vier erläuterten qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Aus Gründen des Umfanges ist nur ein Auszug daraus aufgeführt und es wurden beispielhaft drei Interviews im Rahmen des FSC ausgewählt, um die Vorgehensweise zu erläutern: die Interviews A1, A3 und A12 in Verbindung mit dem für den NSI zentralen Begriff des Isomorphismus. Dieser kann in den gewählten Interviews vergleichbar analysiert werden, da diese in FSC zertifizierten Unternehmen geführt wurden. Gleichzeitig können verschiedene Akteure der Wertschöpfungskette begutachtet werden, da es sich beim A1 um ein Handelsunternehmen für Endkonsumenten, A3 um ein Handelsunternehmen für weitere Unternehmen und beim A12 um einen Forst handelt.

Literaturverzeichnis

- Aalders, E./ Akroyd, J./ Ward, T. (2003):** Case Study 4: The New Zealand Hoki. A: The Fishery, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 145-161.
- Aamodt, A./ Nygard, M. (1995):** Different Roles Mutual Tendencies of Data, Information, and Knowledge, in: Data & Knowledge Engineering, Band 16, S. 191-222.
- Abratt, R./ Sacks, D. (1988):** The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible, in: Journal of Business Ethics, Band 7, Nr. 7, S. 497-507.
- Achleitner, P. (1985):** Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen, Dissertation, Hochschule St. Gallen, Bern/ Stuttgart.
- Acutt, N.J. (2003):** Perspectives on Corporate Responsibility: The South African Experience with Voluntary Initiatives, Centre for Social and Economic Research on the Global Environment, Großbritannien.
- Agnew, D./ Grievez, C./ Orr, P./ Parkes, G./ Barker, N. (2006):** Environmental Benefits Resulting from Certification against MSC's Principles & Criteria for Sustainable Fishing. Final Report, o.O..
- Ahmadjian, C.L./ Robinson, P. (2001):** Safety in Numbers: Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan – Statistical Data Included, in: Administrative Science Quarterly, Band 45, S. 425-455.
- Aldrich, H.E. (1992):** Incommensurable Paradigms? Vital Signs from Three Perspectives, in: Reed, M./ Hughes, M., Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis, London/ Newbury Park/ New Delhi, S. 17-45.
- Altwegg, M./ Meier, P. (2008):** Timberland. Holz – die Grüne Anlageklasse, Wiesbaden.
- Amba-Rao, S.C. (1993):** Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics, Interactions and Third World Governments: An Agenda for the 1990s, in: Journal of Business Ethics, Band 12, Nr. 7, S. 553-572.
- Archer, S. (1988):** "Qualitative" Research and the Epistemological Problems of the Management Disciplines, in: Pettigrew, A.M., Competitiveness and the Management Process, Oxford, S. 265-302.
- Bammé, A./ Holling, E./ Lempert, W. (1983):** Berufliche Sozialisation, München.
- Bammert, M. (2008):** Volle Netze, volle Meere, in: Politische Ökologie, Nr. 111, S. 48-50.
- Barber, J. (1998):** Responsible Action or Public Relations? NGO Perspectives on Voluntary Initiatives, in: Industry and Environment, Band 21, Nr. 1-2, S. 41-50.

- Barde, J.-P. (2000):** Environmental Policy and Policy Instruments; in: Folmer, H./ Gabel, H.L., Principles of Environmental and Resource Economics – A Guide for Students and Decision-Makers, S. 157-201.
- Barley, S.R./ Tolbert, P.S. (1997):** Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution, in: Organization Studies, Band 18, Nr. 1, S. 93-117.
- Baron, D.P. (2001):** Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy, in: Journal of Economics & Management Strategy, Band 10, Nr. 1, S. 7-45.
- Bass, S./ Simula, M. (1999):** Independent Certification/ Verification of Forest Management Background Paper for the Worldbank/ WWF Alliance Workshop, Washington, 09.-10. November 1999.
- Bass, S./ Thornber, K./ Markopoulos, M./ Roberts, S./ Grieg-Gran, M. (2001):** Certification's Impacts on Forests, Stakeholders and Supply Chains, o.O..
- Bastgen, S./ Jucknat, K./ Römmele, A. (2009):** Einführung in das Forschungsfeld der Politischen Kommunikation, in: Kaina, V./ Römmele, A. (Hrsg.), Politische Soziologie. Ein Studienbuch, Wiesbaden, S. 209-234.
- Baum, H.-G./ Albrecht, T./ Raffler, D. (2007):** Umwelt- und Ressourcenschutz als Unternehmensziel. Steigerung des Unternehmenswertes durch Ressourcenmanagement, Wiesbaden.
- Bauske, B./ Liedeker, H./ Merz, G./ von Zitzewitz, E./ Beyer, D.N./ Grieshammer, N. (2000):** Gütesiegel FSC: Der neue Weg zur Rettung der Wälder, Umweltstiftung WWF-Deutschland, o.O..
- Bechtel, C./ Jayaram, J. (1997):** Supply Chain Management: A Strategic Perspective, in: The International Journal of Logistics Management, Band 8, Nr. 1, S. 15-34.
- Beck, N./ Walgenbach, P. (2003):** ISO 9000 and Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses to Institutional Forces, in: Schmalenbach Business Review, Band 55, Nr. 4, S. 293-320.
- Becker-Ritterspach, F.A.A./ Becker-Ritterspach, J.C.E (2006):** Isomorphie und Entkopplung im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U., Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, S. 102-117.
- Beckert, J. (1999):** Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, in: Organization Studies, Band 20, Nr. 5, S. 777-799.
- Beckert, J. (2002):** Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems, in: Maurer, A./ Schmid, M. (Hrsg.), Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen, Frankfurt am Main/ New York, S. 133-147.
- Beckmann, H. (2004):** Supply Chain Management – Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen, Berlin/ Heidelberg/ New York.

- Beisheim, M. (2004):** Gestaltung von Globalisierung durch Selbstverpflichtung und Verhaltenskodizes, in: Bass, H.H./ Melchers, S. (Hrsg.), Neue Instrumente zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung. Codes of Conduct, Sozialklauseln, nachhaltige Investmentfonds, Münster, S. 172-182.
- Bellion, U. (2008):** Wenn nichts anderes mehr da ist, können wir ja Quallen essen, in: Politische Ökologie, Nr. 111, S. 51-53.
- Bendell, J. (2000):** Working with Stakeholder Pressure for Sustainable Development, in: Bendell, J., Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development, Großbritannien, S. 14-29.
- Bendell, J./ Murphy, D.F. (2000):** Planting the Seeds of Change. Business-NGO Relations on Tropical Deforestation, in: Bendell, J., Terms of Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development, Großbritannien, S. 65-78.
- Berger, P.L. (1981):** New Attack on the Legitimacy of Business, in: Harvard Business Review, Band 59, Nr. 5, S. 82-89.
- Berger, P.L./ Luckmann, T. (1977):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, (dt. Fassung der amerikanischen Originalausgabe „The Social Construction of Reality“ von 1966), Frankfurt am Main.
- Beschorner, T. (2004):** Institutionen – Kultur – Wandel. (Unternehmens-) Theoretische Perspektiven, in: Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO), Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg, S. 121-154.
- Beschorner, T./ Behrens, T. (2005):** Institutionalisierung von Nachhaltigkeit: Vergleich der organisationalen Bedürfnisfelder, in: Beschorner, T./ Behrens, T./ Hoffmann, E./ Lindenthal, A./ Hage, M./ Thierfelder, B./ Siebenhüner, B., Institutionalisierung von Nachhaltigkeit – Eine vergleichende Untersuchung der organisationalen Bedürfnisfelder Bauen & Wohnen, Mobilität und Information & Kommunikation, Marburg, S. 221-254.
- Beschorner, T./ Behrens, T. / Lindenthal, A. (2005):** Soziologischer Neo-Institutionalismus: Theoretischer Hintergrund und Hypothesenbildung, in: Beschorner, T./ Behrens, T./ Hoffmann, E./ Lindenthal, A./ Hage, M./ Thierfelder, B./ Siebenhüner, B., Institutionalisierung von Nachhaltigkeit – Eine vergleichende Untersuchung der organisationalen Bedürfnisfelder Bauen & Wohnen, Mobilität und Information & Kommunikation, Marburg, S. 27-68.
- Beske, P. (2004):** Umwelt- und Sozialstandards in der Lieferantenkette – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilbranche, Diplomarbeit, Universität Oldenburg.
- Biedermann, R. (2006):** Sozialstandards durch Private Governance. Zwei-Stufen-Kooperation in der globalen Spielzeugbranche, Dissertation, Universität Bamberg.
- Bieker, T./ Dyllick, T./ Gminder, C.U./ Hockerts, K. (o.J.):** Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard – Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr.94, Universität St.Gallen.

- Bihlmaier, C.P. (2008):** The Current Market Development of Certified Paper – Special Emphasis on German Publishers, Larenstein University of Professional Education.
- Blatter, J.K./ Janning, F./ Wagemann, C. (2007):** Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden, Wiesbaden.
- Blazejczak, J./ Kohlhaas, M./ Steenbock, K. (1999):** Wirtschaften ohne Wachstum?, in: Greenpeace/ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Wirtschaft ohne Wachstum? Denkanstöße, Handlungskonzepte, Strategien, Wiesbaden, S. 9-17.
- BMZ (2007):** Evaluierung Einführung freiwilliger sozialer und ökologischer Standards in Entwicklungsländern, Bericht der Desk-Phase, o.O..
- Boas, F. (1940):** The Study of Geography, in: Boas, F., Race, Language, and Culture, (Original von 1887), New York, S. 639-647.
- Böhm, J./ Albersmeier, F./ Spiller, A. (Hrsg.) (2009):** Die Ernährungswissenschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit, Köln.
- Börkey, P./ Glachant, M./ Lévêque, F. (1999):** Voluntary Approaches for Environmental Policy – An Assessment, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris.
- Bogner, A./ Menz, W. (2005):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 33-70.
- Boli, J./ Thomas, G.M. (1999):** Constructing World Culture. International Nongovernmental Organizations since 1875, Kalifornien.
- Bolstorff, P.A./ Rosenbaum, R.G./ Poluha, R.G. (2007):** Spitzenleistung im Supply Chain Management. Ein Praxishandbuch zur Optimierung mit SCOR, Berlin/ Heidelberg/ New York.
- Bondy, K./ Matten, D./ Moon, J. (2007):** Codes of Conduct as a Tool for Sustainable Governance in MNCs, in: Benn, S./ Dunphy, D., Corporate Governance and Sustainability – Challenges for Theory and Practice, USA/ Kanada.
- Borchardt, A./ Göthlich, S.E. (2007):** Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Alber, S./ Klapper, D./ Konradt, U./ Walter, A./ Wolf, J. (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 33-48.
- Bortz, J./ Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg.
- Borum, F./ Westenholz, A. (1995):** The Incorporation of Multiple Institutional Models. Organizational Field Multiplicity and the Role of Actors, in: Scott, W.R./ Christensen, S., The Institutional Construction of Organizations, Thousand Oaks/ London/ New Delhi, S. 113-131.
- Bowersox, D.J. (1998):** Integrated Supply Chain Management. A Strategic Imperative, in: Journal of Logistics Management, Band 3, S. 181-193 (zitiert nach Werner, H. 2008).

- Brand, K.-W. (1997):** Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“, in: Brand, K.-W. (Hrsg.), Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie, Opladen.
- Brand, K.W. (2008):** Konsum im Kontext. Der „verantwortliche Konsument“ – ein Motor nachhaltigen Konsums?, in: Lange, H. (Hrsg.), Nachhaltigkeit als radikaler Wandel. Die Quadratur des Kreises?, Wiesbaden, S. 71-93.
- Braner, F. (2006):** Akteursleitbilder zu Aspekten nachhaltiger Entwicklung – Eine qualitative Untersuchung, München.
- Breisig, T./ Meyer-Truelsen, C. (2009):** Nachhaltigkeit – ein Thema für das Personalmanagement?!, in: Antoni-Komar, I./ Beermann, M./ Lautermann, C./ Müller, J./ Paech, N./ Schattke, H./ Schneidewind, U./ Schulz, R., Neue Konzepte der Ökonomik – Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit, Kultur und Ehtik, Marburg, S. 163-189.
- Bresser, R.K.F./ Millonig, K. (2003):** Institutional Capital: Competitive Advantage in Light of the New Institutionalism in Organization Theory, in: Schmalenbach Business Review, Band 55, S. 220-241.
- Brinton, M.C./ Nee, V. (2001):** The New Institutionalism in Sociology, Kalifornien.
- Brüsemeister, T. (2000):** Qualitative Forschung – Ein Überblick, Wiesbaden.
- Brunsson, N. (1978):** An Inquiry into the Concept of Uncertainty, in: Management Theories.
- Bühner, R./ Stiller, P./ Tuschke, A. (2004):** Legitimität und Innovation – Einführung wertorientierten Managements in Deutschland, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahrgang 56, S. 715-736.
- Burschel, C./ Losen, D./ Wiendl, A. (2004):** Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, München.
- Burton, B. (2007):** Inside Spin. The Dark Underbelly of the PR Industry, Sidney.
- Busch, A./ Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2004):** Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Busch, F./ Benton, J. (o.J.):** The Marine Stewardship Council: Exploring the Potential of a Private Environmental Governance Mechanism, Universität Roskilde.
- Busch, R./ Fuchs, W./ Unger, F. (2008):** Integriertes Marketing. Strategien – Organisation – Instrumente, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Campbell, J.L. (2004):** Institutional Change and Globalization, Princeton.
- Campbell, J.L. (2006):** Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility, in: American Behavioral Scientist, Band 49, Nr. 7, S. 925-938.
- Carroll, A.B. (1979):** A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in: Academy of Management Review, Band 4, Nr. 4, S. 497-505

-
- Carroll, A.B. (2004):** Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge, in: The Academy of Management Executive, Band 18, Nr. 2, S. 114-120.
- Cascio, J. (1998):** The ISO 14000 Handbook, Milwaukee.
- Cashore, B./ Gale, F./ Meidinger, E./ Newsom, D. (2006):** Confronting Sustainability: Forest Certification in Developing and Transitioning Countries. Yale School of Forestry & Environmental Studies, USA.
- Cavinato, J.L. (1992):** A Total Cost/ Value Model for Supply Chain Competitiveness, in: Journal of Business Logistics, Band 13, Nr. 2, S. 285-301.
- Chaffee, C (2003):** Introduction to the MSC Certification, A: The Process of Certification, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 34 f..
- Chaffee, C./ Leadbitter, D./ Aalders, E. (2003):** Seafood Evaluation, Certification and Consumer Information, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 4-13.
- Chaffee, C./ Phillips, B./ Ward, T. (2003):** Implementing the MSC Programme Process, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 63-79.
- Chamberlain, N.W. (1973):** The Limits of Corporate Responsibility, New York.
- Chopra, S./ Meindl, P. (2001):** Supply Chain Management – Strategy, Planning, and Operation, New Jersey.
- Christmann, P./ Taylor, G. (2001):** Globalization and the Environment: Determinants for Firm Self-Regulation in China, in: Journal of International Business Studies, Band 32, Nr. 3, S. 439-458.
- Christopher, M. (2005):** Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks, Großbritannien.
- Clarke, T. (2002):** Herrschaftsmechanismen von Unternehmen, in: Mander, J./ Goldsmith, E. (Hrsg.), Schwarzbuch Globalisierung. Eine fatale Entwicklung mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern, München, S. 109-124.
- Coates, B. (1998):** Managing Consumer Pressure. Speech Presented at the First Conference of the Ethical Trading Initiative, London.
- Cole, R.E. (1998):** Learning From the Quality Movement: What Did and What Didn't Happen?, in: California Management, Band 41, S. 43-73.
- Conroy, M.E. (2007):** How the 'Certification Revolution' is Transforming Global Corporations, USA.

-
- Constance, D.H./ Bonanno, A. (1999):** Regulating the Global Fisheries: The World Wildlife Fund, Unilever, and the Marine Stewardship Council, in: *Agriculture and Human Values*, Nr. 17, S. 125-139.
- Cornell, B./ Shapiro, A.C. (1987):** Corporate Stakeholders and Corporate Finance, in: *Financial Management*, Band 16, S. 5-14.
- Corsten, H./ Gössinger, R. (2008):** Einführung in das Supply Chain Management, 2. Auflage, München.
- Counsell, S./ Loraas, K.T. (2002):** Trading in Credibility. The Myth and Reality of the Forest Stewardship Council, o.O..
- Covaleski, M.A./ Dirsmith, M.W. (1988):** An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category, in: *Administrative Science Quarterly*, Nr. 33, S. 562-587.
- Cropley, A.J. (2002):** Qualitative Forschungsmethoden – Eine praxisnahe Einführung, Eschborn.
- Crozier, M./ Friedberg, E. (1979):** Macht und Organisation, Königstein/ Taunus.
- Csigó, M. (2006):** Institutioneller Wandel durch Lernprozesse. Eine neo-institutionalistische Perspektive, Wiesbaden.
- Cummins, A. (2004):** The Marine Stewardship Council: A Multi-Stakeholder Approach to Sustainable Fishing, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Band 11, S. 85-94.
- Dacin, M.T. (1997a):** Institutions and Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 42, S. 821-824.
- Dacin, T.M. (1997b):** Isomorphism in Context. The Power and Prescription of Institutional Norms, in: *Academy of Management Journal*, Band 40, S. 821-824.
- Dacin, M.T./ Goodstein, J./ Scott, W.R. (2002):** Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum, in: *Academy of Management Review*, Band 45, Nr. 1, S. 45-57.
- Davenport, T./ Prusak, L. (1999):** Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiss, Landsberg/ Lech.
- Davenport, T.H. (2000):** Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems, USA.
- Davis, G.F./ Diekmann, K.A./ Tinsley, C.H. (1994):** The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s, in: *American Sociological Review*, Band 59, S. 547-570.
- Deeke, A. (1995):** Experteninterviews – Ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop, in: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkel, B. (Hrsg.), *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen*, Nürnberg, S. 7-22.

- Denzin, N.K. (1978a):** The Logic of Naturalistic Inquiry, in: Denzin, N.K., *Sociological Methods: A Sourcebook*, New York.
- Denzin, N.K. (1978b):** *The Research Act – A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York.
- Denzin, N.K./ Lincoln, Y.S. (2000):** The Discipline and Practice of Qualitative Research, in: Denzin, N. K./ Lincoln, Y. S., *Handbook of Qualitative Research*, 2. Auflage, Thousand Oaks/ London/ New Delhi, S. 1-28.
- Deutschmann, C. (1998):** Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung, in: *IAW Mitteilungen*, Band 26, Heft 3, S. 11-22.
- Deutschmann, C. (2002):** *Postindustrielle Industriesoziologie – Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*, Weinheim.
- Diekmann, A. (2004):** *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 12. Auflage, Reinbek.
- Di Guilo, A. (2003):** Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen. Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten, Dissertation Bern, Berlin/ Hamburg/ Münster.
- DiMaggio, P. (1986):** Structural Analysis of Organizational Fields: A Blockmodel Approach, in: Staw, B.M./ Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Band 8, S. 355-370.
- DiMaggio, P. (1988):** Interest and Agency in Institutional Theory, in: Zucker, L.G., *Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environment*, USA, S. 3-21.
- DiMaggio, P. (1997):** Culture and Cognition, in: *Annual Review of Sociology*, Band 23, S. 263-287.
- DiMaggio, P.J./ Powell, W.W. (1991a):** Introduction, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 1-38.
- DiMaggio, P.J./ Powell, W.W. (1991b):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 63-82.
- DiMaggio, P.J./ Powell, W.W. (2000):** Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Müller, H.-P./ Sigmund, S., Institutioneller Isomorphismus, in: *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*, Opladen.
- Dingwerth, K. (2004a):** Effektivität und Legitimität globaler Politiknetzwerke, in: Brühl, T./ Feldt, H./ Hamm, B./ Hummel, H./ Martens, J. (Hrsg.), *Unternehmen in der Weltpolitik. Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus*, Bonn, S. 74-95.
- Dingwerth, K. (2004b):** When Is Transnational Rule-Making Legitimate? Paper Presented at the 45th Annual Convention of the International Studies Association, Montreal/ Kanada, 17.-20. März.

- Dingwerth, K. (2005):** The Democratic Legitimacy of Transnational Rule-Making. Normative Theory and Empirical Practice, Dissertation, Freie Universität Berlin.
- DKV (2004):** Kaffeewissen: Vom Anbau zum Endprodukt, Hamburg.
- Domask, J. (2003):** From Boycotts to Global Partnership: NGOs, the Private Sector, and the Struggle to Protect the World's Forests, in: Doh, J.P./ Teegen, H., Globalization and NGOs – Transforming Business, Government, and Society, USA, S. 157-185.
- Donges, P. (2008):** Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft, Habilitationsschrift, Philosophische Fakultät der Universität Zürich, Wiesbaden.
- Downs, A. (1974):** Up and Down with the „Issue-Attention Cycle“, in: Murch, A.W., Environmental Concern. Personal Attitudes and Behavior Toward Environmental Problems, USA, S. 78-90.
- Drori, G.S./ Meyer, J.W./ Ramirez, F.O./ Schofer, E. (2003):** Science in the Modern World Polity. Institutionalization and Globalization, USA.
- Dubielzig, F. (2008):** Identifikation der Erfolgsrelevanz sozialer Themen, in: Müller, M./ Schaltegger, S. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München, S. 213-228.
- Dyllick, T. (1989):** Management der Umweltbeziehungen – Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden.
- Dyllick, T./ Hamschmidt, J. (2000):** Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich.
- Ebers, M./ Gotsch, W. (2006):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A./ Ebers, M. (Hrsg.), Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart.
- Eblinghaus, H./ Stickler, A. (1996):** Nachhaltigkeit und Macht. Zur Kritik von Sustainable Development, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Eckes, T./ Six, B. (1983):** Prototypen und Basiskategorien zur alltagssprachlichen Kategorisierung von Objekten, Personen und Situationen, in: Lüer, G. (Hrsg.): Bericht über den 33. Kongress der DGfPs, Band 1, Göttingen/ Hogrefe, S. 246-252.
- Edeling, T. (1999):** Einführung: Der neue Institutionalismus in Ökonomie und Soziologie, in: Edeling, T./ Werner, J./ Wagner, D. (Hrsg.), Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus – Überlegungen zur Organisationstheorie, Opladen, S. 7-15.
- Edelman, L.B. (1990):** Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace, in: American Journal of Sociology, Band 95, Nr. 6, S. 1401-1440.
- Eihoff, M. (2007):** Warenkennzeichnung, in: Masing, W./ Pfeifer, W./ Schmitt, R., Handbuch Qualitätsmanagement, 5. Auflage, München, S. 761-776.
- Eisenhardt, K.M. (2001):** Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Band 14, Nr. 4, S. 532-550.

- Ellram, L.M./ Cooper, M.C. (1993):** The Relationship Between Supply Chain Management and Keiretsu, in: The International Journal of Logistics Management, Band 4, Nr. 1, S. 1-12.
- Elkington, J./ Fennell, S. (2000):** Partners for Sustainability, in: Bendell, J., Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development, Großbritannien.
- Eriksson, P./ Kovalainen, A. (2008):** Qualitative Methods in Business Research, Los Angeles/ London/ Neu Delhi/ Singapur.
- Esty, D.C./ Winston, A.S. (2006):** Green to Gold. How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage, New Haven/ London.
- Feldt, H./ Ranke, J. (2004):** Kurzstudie zum Flower Label Programm, o.O..
- Fennell, M.L. (1980):** The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters, in: Administrative Science Quarterly, Nr. 25, S. 484-510.
- Fichter, K. (2005):** Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovation in interaktiven Perspektiven eines vernetzten Unternehmens, Marbug.
- Fiss, P.C./ Zajac, E.J. (2004):** The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms, in: Administrative Science Quarterly, Band 49, S. 501-534.
- Fiss, P.C./ Zajac, E.J. (2006):** The Symbolic Management of Strategic Chance: Sensegiving via Framing and Decoupling, in: Academy of Management Journal, Band 49, Nr. 6, S. 1173-1193.
- Fleischer, C./ Chikwekwe, M./ Illert, J./ Ponga-Yahini, A. (2008):** Voluntary Social and Ecological Standards in Developing Countries. Case Study of Zambia, Bonn.
- Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (2004):** Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 3. Auflage, Hamburg.
- Fligstein, N. (1985):** The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979, in: American Sociological Review, Band 50, S. 377-391.
- Fligstein, N. (1990):** The Transformation of Corporate Control, USA.
- Fligstein, N. (1997):** Social Skill and Institutional Theory, in: American Behavioral Scientist, Band 40, Nr. 4, S. 397-405.
- Florian, M. (2008):** Felder und Institutionen. Der soziologische Neo-Institutionalismus und die Perspektiven einer praxistheoretischen Institutionenanalyse, in: Berlinger Journal für Soziologie, Band 18, Nr. 1, S. 129-155.
- Fowler, P./ Heap, S. (2000):** Bridging Troubled Waters. The Marine Stewardship Council, in: Bendell, J., Terms of Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development, Großbritannien, S. 135-148.

-
- Frambach, H. (2001):** Die Zertifizierungsverfahren FSC und PEFC im Vergleich – Ein Beitrag zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft, Arbeitspapier Nr. 197, Wuppertal.
- Fraser, J. (2006):** An Illogical Label, in: *National Fisherman*, Band 87, Nr. 1, S. 4.
- Freeman, R.E. (1984):** *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, Boston/ London/ Melbourne/ Toronto.
- Freeman, R.E./ Evan, W.M. (1990):** Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation, in: *The Journal of Behavioral Economics*, Band 19, Nr. 4, S. 337-359.
- Freeman, R.E./ Reed, D.L. (1983):** Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: *California Management Review*, Band 25, Nr. 3, S. 88-106.
- Freiling, J./ Reckenfelderbäumer, M. (2007):** Markt- und Unternehmung – Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Freimann, J./ Walther, M. (2003):** Umweltmanagement in deutschen Unternehmen: Empirische Befunde und analytische Verordung, in: von Brentel, H./ Klemisch, H./ Rohn, H., *Lernendes Unternehmen*, Wiesbaden, S. 68-85.
- Friedli, B. (2007):** Neue Geschäftschancen entdecken – Wachstum bei der schweizerischen Post, in: Lüders, C./ Müller, A./ Juchli, P., *Wachstum durch Innovation. Möglichkeiten und Grenzen der Erschließung neuer Märkte*, Berne, S. 41-56.
- Friedman, M. (1968):** The Methodology of Positive Economics, in: *Essays in Positive Economics*, Chicago, S. 3-43.
- Friedman, M. (1970):** Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: *The New York Times Magazine*, Nr. 13, S. 122-126.
- Friedman, M. (o.J.):** Freedom and Philanthropy: An Interview with Milton Friedman, in: *Business and Society Review*, Band 71, S. 11-18.
- Frings, E. (2003):** *Zukunftsfähiges Wirtschaften – Ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen*, Forschungsbericht FZKA-BWPLUS, Heidelberg.
- Fritz, C.-T. (2006):** Die Transaktionskostentheorie und ihre Kritik sowie ihre Beziehung zum soziologischen Neo-Institutionalismus, Frankfurt am Main.
- Froschauer, U./ Lueger, M. (2003):** *Das qualitative Interview*, Wien.
- FSC (1999):** Summary of Board Meetings Decisions, FSC, Dokument 2.2.4, o.O..
- FSC International (2008):** Make a difference – choose FSC, Flyer, FSC 2008
- Galaskiewicz, J. (1991):** Making Corporate Actors Accountable: Institution-Building in Minneapolis – St. Paul, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, USA, S. 29-310.

-
- Galonska, C./ Imbusch, P./ Rucht, D. (2007):** Einleitung: Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft, in: Imbusch, P./ Rucht, D. (Hrsg.), Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten, Wiesbaden, S. 9-29.
- Garmer, M. (2003):** Moral macht erfolgreich. Ethische Unternehmensführung als Antwort auf die Krise, Berlin.
- Gaski, J.F. (1985):** Dangerous Territory: The Societal Marketing Concept Revisited, in: Business Horizons, Band 28, Nr. 4, S. 42-47.
- Gassmann, O. (1999):** Praxisnähe mit Fallstudienforschung, in: Wissenschaftsmanagement, Nr. 3, S. 11-16.
- Gerth, M. (2008):** Die Geldverbesserer: Grüne Investments. Das Prinzip des doppelten Gewinns, München.
- Giddens, A. (2001):** Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert, Frankfurt am Main.
- Gimenez, C. (2005):** Case Studies and Surveys in Supply Chain Management Research – Two Complementary Methodologies, in: Kotzab, H./ Seuring, S./ Müller, M./ Reiner, G., Research Methodologies in Supply Chain Management, Heidelberg/ New York, S. 315-330.
- Di Giulio, A. (2003):** Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen. Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten, Dissertation, Universität Bern, Münster.
- Gläser, J./ Laudel, G. (2004):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden.
- Galaskiewicz, J. (1985):** Professional Networks and the Institutionalization of a Single Mind, in: American Sociological Review, Band 50, S. 639-658.
- Giovannucci, D./ Ponte, S. (2005):** Standards as a New Form of Social Contract? Sustainability Initiatives in the Coffee Industry, Food Policy, Band 30, Nr. 3, S. 284-301.
- Gminder, C.U. (2006):** Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode, Dissertation, Universität St. Gallen, Wiesbaden.
- Göhler, G./ Kühn, R. (1999):** Institutionenökonomie, Neo-Institutionalismus und die Theorie politischer Institutionen, in: Edeling, T./ Jann, W./ Wagner, D. (Hrsg.), Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus - Überlegungen zur Organisationstheorie, Opladen, S. 17-42.
- Göpfert, I. (2001):** Logistik-Controlling der Zukunft, in: Controlling, Band 13, Nr. 7, S. 347-355.
- Göpfert, I. (2004):** Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements, in: Busch, A./ Dangelmaier, W. (Hrsg.), Integriertes Supply Chain Management Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, Wiesbaden, S. 25-45.

- Görg, C. (1996):** Sustainable Development – Blaupause für einen „ökologischen Kapitalismus“, in: Brentel, H./ Görg, C./ Reusswig, F./ Scharping, M. (Hrsg.), *Gegensätze. Elemente kritischer Theorie*, Frankfurt am Main/ New York, S. 178-193.
- Gössling, T. (2003):** The Price of Morality. An Analysis of Personality, Moral Behaviour, and Social Rules in Economic Terms, in: *Journal of Business Ethics*, Band 45, Nr. 1-2, S. 121-131.
- Granovetter, M.S. (1985):** Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *The American Journal of Sociology*, Band 91, Nr. 3, S. 481-510.
- Grankvist, G./ Dahlstrand, U./ Biel, A. (2004):** The Impact of Environmental Labeling on Consumer Preference: Negative Versus Positive Labels, in: *Journal of Consumer Policy*, Band 27, S. 213-230.
- Greening, D.W./ Gray, B. (1994):** Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, in: *Academy of Management Journal*, Band 37, Nr. 3, S. 467-498.
- Greenpeace (2005):** Chronik der Kampagne gegen die Versenkung von Plattformen, in: *Greenpeace, Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, Hamburg, S. 16-23.
- Greenwood, R./ Hinings, C.R. (1996):** Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism, in: *Academy of Management Review*, Band 21, Nr. 4, S. 1022-1054.
- Greer, J./ Bruno, K. (2000):** *Greenwash. The Reality Behind Corporate Environmentalism*, 2. Auflage, Malaysia.
- Grenstad, G./ Selle, P. (1995):** Cultural Theory and the New Institutionalism, in: *Journal of Theoretical Politics*, Band 7, Nr. 1, S. 5-27.
- Greve, H.R. (1995):** Jumping Ship: The Diffusion of Strategy Abandonment, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 40, S. 444-473.
- Greven, T./ Scherrer, C. (2002):** Instrumente zur globalen Durchsetzung fundamentaler Arbeiterrechte, in: Scherer, A.G./ Blickle, K.-H./ Dietzfelbinger, D./ Hütter, G. (Hrsg.), *Globalisierung und Sozialstandards*, München/ Mering, S. 163-178.
- Großpietsch, J. (2003):** *Supply Chain Management in der Konsumgüterindustrie*, Köln.
- Grove Ditlevsen, M. (2002):** Zur Evolution der Marktkommunikation am Beispiel des Geschäftsberichts, in: Schmidt, C.M. (Hrsg.), *Wirtschaftsalltag und Interkulturalität. Fachkommunikation als interdisziplinäre Herausforderung*, Wiesbaden, S. 81-96.
- Grüneberg, U./ Ammon, U./ Becke, G./ Reinartz, P. (2001):** *Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette*, Band 113, Dortmund.
- Gudehus, T. (2005):** *Logistik. Grundlagen, Strategien, Anwendungen*, 3. Auflage, Berlin/ Heidelberg.

- Gulbrandsen, L.H. (2005):** Explaining Different Approaches to Voluntary Standards: A Study of Forest Certification Choices in Norway and Sweden, in: *Journal of Environmental Policy and Planning*, Band 7, Nr. 1, S. 43-59.
- Guler, I. (2007):** Throwing Good Money after Bad? Political and Institutional Influence on Sequential Decision Making in the Venture Capital Industry, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 52, S. 248-285.
- Guler, I./ Guillén, M.F./ Macpherson, J.M. (2002):** Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 47, 207-232.
- Gupta, A./ Ferguson, J. (1997):** Discipline and Practice: „The Field“ as Site, Method, and Location in Anthropology, in: Gupta, A./ Ferguson, J., *Anthropological Locations. Boundaries and Grounds of a Field Science*, Berkely/ Los Angeles/ London, S. 1-46.
- Gzuk, R. (1975):** Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen.
- Häder, M. (2006):** Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, Wiesbaden.
- Hagemann, H./ Strohscheidt, E. (2006):** Zur Notwendigkeit und zum Nutzen ethischer Standards und eines menschenrechtlichen Rahmens wirtschaftlicher Globalisierung, in: Wieland, J., *Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen*, Stuttgart, S. 173-186.
- Hahn, D. (2000):** Problemfelder des Supply Chain Management, in: Wildemann, H. (Hrsg.), *Supply Chain Management*, München, S. 9-19.
- Hahn, T. (2005):** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen, Wiesbaden.
- Hall, P.A./ Taylor, R.C.R. (1996):** Political Science and the Three New Institutionalisms, MPIFG Discussion Paper 96/6.
- Hall, P.A./ Taylor, R.C.R. (1998):** Political Science and the Three New Institutionalisms, in: Soltan, K./ Uslander, E.M./ Haufler, V., *Institutions and Social Order*, USA, S. 15-43.
- Hallett, T./ Ventresca, M.J. (2006):** How Institutions Form: Loose Coupling as Mechanism in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy, in: *American Behavioral Scientist*, Band 49, Nr. 7, S. 908-924.
- Halme, M. (1997):** Environmental Management Paradigm Shifts in Business Enterprises. Organisational Learning Relating to Recycling and Forest Management Issues in Two Finnish Paper Companies, Dissertation, University of Tampere, Finland.
- Halweil, B. (2006):** Wal-Mart to Source Fish “Sustainably”, in: *World Watch*, Band 19, Nr. 3.
- Hambrick, D.C./ Finkelstein, S./ Cho, T.S./ Jackson, E.M./ Staw, B.M./ Kramer, R.M. (2005):** Isomorphism in Reverse: Institutional Theory as an Explanation for Recent Increases in Intraindustry Heterogeneity and Managerial Discretion, in: *Research in Organizational Behavior*, Band 26, S. 307-350.

-
- Han, S.-K. (1994):** Mimetic Isomorphism and Its Effect on the Audit Services Market, in: Social Forces, Band 72, Nr. 2, S. 639-663.
- Handfield, R.B./ Nichols, E.L.Jr. (1999):** Introduction to Supply Chain Management, New Jersey.
- Handfield, R.B./ Ragatz, G.L./ Petersen, K.J./ Monczka, R.M. (1999):** Involving Supplier in New Product Development, in: California Management Review, Band 42, Nr. 1, S. 59-82.
- Handy, C. (2002):** What's a Business For?, in: Harvard Business Review, Band 80, Nr. 12, S. 49-56.
- Hansen, U. (1995):** Ökologisches Marketing im Handel, in: Hansen, U. (Hrsg.), Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart, S. 349-372.
- Hansen, U./ Schrader, U. (2005):** Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, Band 65, Nr. 4, S. 373-396.
- Hardtke, A./ Prehn, M. (Hrsg.) (2001):** Perspektive der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie, Wiesbaden.
- Hart, T./Capps, A.D./ Bauer, M. (2010):** Nonprofit Guide to Going Green, USA.
- Hasse, R./ Krücken, G. (1999):** Neo-Institutionalismus, Bielefeld.
- Hasse, R./ Krücken, G. (2005):** Organisationsgesellschaft und Weltgesellschaft im soziologischen Neo-Institutionalismus, in: Jäger, W./ Schimank, U. (Hrsg.), Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven, Wiesbaden, S. 124-147
- Hasse, R./ Krücken, G. (2009):** Neo-institutionalistische Theorie, in: Kneer, G./ Schroer, M. (Hrsg.), Handbuch Soziologische Theorie, Wiesbaden, S. 237-252.
- Hauschildt, J. (1988a):** Ziel-Klarheit oder kontrollierte Ziel-Unklarheit in Entscheidungen?, in: Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Innovative Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, Tübingen, S. 97-108.
- Hauschildt, J. (1988b):** Negativ-Kataloge in Entscheidungszielen, in: Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Innovative Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, Tübingen, S. 109-1124.
- Havemann, H.A. (1993):** Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets, in: Administrative Science Quarterly, Band 38, S. 593-627.
- Hedstrom, G./ Poltorzycki, S./ Stroh, P. (1998):** Sustainable Development – The Next Generation, in: Prism, Sustainable Development: How Real, How Soon, and Who's Doing What?, Band 4, S. 5-19.

- Heinrichs, H./ Grunenberg, H. (2009):** Klimawandel und Gesellschaft. Perspektive Adaptionskommunikation, Wiesbaden.
- Helbig, J./ Volkert, J. (1999):** Freiwillige Standards im Umweltschutz, Heidelberg.
- Held, D./ Thompson, J.B. (1989):** Social Theory of Modern Societies. Anthony Giddens and His Critics, Cambridge.
- Helfferrich, C. (2005):** Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Hellmann, K.-U. (2006):** Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U., Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, S. 75-88.
- Henisz, W.J./ Delios, A. (2001):** Uncertainty, Imitation, and Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996, in: Administrative Science Quarterly, Band 46, S. 443-475.
- Henry, S. (1983):** Private Justice, Boston.
- Hamm, B. (2004):** Evaluation des Multistakeholderprozesses des Common Code for the Coffee Community (4-C) aus zivilgesellschaftlicher Sicht, Institut für Entwicklung und Frieden, Duisburg.
- Hannan, M.T./ Freeman, J. (1984):** Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review, Band 49, S. 149-164.
- Hasse, R./ Krücken, G. (2009):** Neo-institutionalistische Theorie, in: Kneer, G./ Schroer, M. (Hrsg.), Handbuch Soziologische Theorien, Wiesbaden, S. 237-251.
- Heinze, T./ Loser, F.W./ Thiemann, F. (1981):** Praxisforschung. Wie Alltagshandeln und Reflexion zusammengebracht werden können, München/ Wien/ Baltimore.
- Herzig, C./ Schaltegger, S. (2005):** Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, in: Michelsen, G./ Godeman, J. (Hrsg.), Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, München, S. 577-588.
- Heusler, K.F. (2004):** Implementierung von Supply Chain Management. Kompetenzorientierte Analyse aus der Perspektive eines Netzwerkakteurs, Dissertation, Universität Duisburg-Essen, Wiesbaden.
- Higman, S./ Mayers, J./ Bass, S./ Judd, N./ Nussbaum, R. (2005):** The Sustainable Forestry Handbook. A Practical Guide for Tropical Forest Managers on Implementing New Standards, 2. Auflage, London.
- Hill, P.B. (2002):** Rational-Choice-Theorie, Bielefeld.
- Hill, W. (1991):** Basisperspektiven der Managementforschung. Die Unternehmung, Band 45, Nr. 1, S. 2-15.
- Hill, W. (1995):** Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.), BWL als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart, S. 121-140.

-
- Hillary, R. (2001):** The Impact of ISO 14001: ISO 14001 Case Studies: Beyond Rhetoric to Reality, in: ISO Management Systems, S. 31-36
- Hilmer, F./Donaldson, L. (1996):** Management Redeemed, New York.
- Hirsch, P.M./ Lounsbury, M. (1997):** Ending the Family Quarrel – Toward a Reconciliation of „Old“ and „New“ Institutionalism, in: American Behavioral Scientist, Band 40, Nr. 4, S. 406-418.
- Hiß, S. (2005):**Durch Reden zum Handeln?! – Zur Rolle freiwilliger Unternehmensinitiativen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Band 6, S. 216 f..
- Hiß, S. (2006):** Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt am Main.
- Höner, D. (2008):** Die Legitimität von Unternehmensberatung. Zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Beratungsbranche, Marburg.
- Hoffman, A.J. (1997):** From Heresy to Dogma. An Institutional History of Corporate Environmentalism, San Francisco.
- Hoffman, A.J. (1999):** Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, in: Academy of Management Journal, Band 42, Nr. 4, S. 351-371.
- Hoffman, A.J./ Ocasio (2000):** Not All Events are Attended Equally: Toward a Middle Range, Boston Paper 2000-02.
- Hofmann, C. (2002):** Anreizsysteme, in: Küpper, H.-U./ Wagenhofer, A., Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart, S. 69-79.
- Holliday, C. (2001):** Sustainable Growth – The DuPont Way, in: Harvard Business Review, Band 79, Nr. 8, S. 129-134.
- Hopf, C. (1978):** Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung, in: Zeitschrift für Soziologie, Band 2, S. 97-115.
- Houlihan, J.B. (1985):** International Supply Chain Management, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Band 15, Heft 1, S. 22-38.
- Howard, J./ Nash, J./ Ehrenfeld, J. (1999):** Industry Codes as Agents of Change: Responsible Care Adoption by US Chemical Companies, in: Business Strategy and the Environment, Nr. 8, S. 281-295.
- Human, S.E./ Provan, K.G. (2000):** Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise, in: Administrative Science Quarterly, Band 45, S. 327-365.
- Hutchins, B.L./ Harrison, A. (1966):** A History of Factory Legislation, 3. Auflage, London.

- Ihde, G.B. (1999):** Mikro- und Makrologistik, in: Weber, J./ Baumgartner, H., Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart, S. 115-128.
- Ingenhoff, D. (2004):** Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden.
- Jackson, P./ Ashton, D. (1996):** ISO 9000. Der Weg zur Zertifizierung, 4. Auflage, Landsberg/Lech.
- Jahn, G./ Schramm, M./ Spiller, A. (2005):** The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool, in: Journal of Consumer Policy, Band 28, S. 53-73.
- Janisch (1992):** Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern, S. 33-42.
- Jansson, E. (2005):** The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures, in: Journal of Business Ethics, Band 56, Nr. 1, S. 1-13.
- Jenkins, R. (2001):** Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy, Technology, Business and Society Programme Paper Nr. 2, United Nations Research Institute for Social Development, o.O..
- Jepperson, R.L. (1991):** Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J., The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 143-163.
- Joas, H. (1986):** Giddens Theorie der Strukturbildung. Einführende Bemerkungen zu einer soziologischen Transformation der Praxisphilosophie, in: Zeitschrift für Soziologie, Band 15, Nr. 4, S. 237-245.
- Johnson, C/ Dowd, T.J./ Ridgeway, C.L. (2006):** Legitimacy as a Social Process, in: Annual Review of Sociology, Band 32, S. 53-78.
- Jones, R.H. (1977):** The Legitimacy of the Business Corporation, in: Business Horizons, Band 20, Nr. 4, S. 5-9.
- Jones, T.C./ Riley, D.W. (1985):** Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Band 15, Nr. 5, S. 16-26.
- Joyner, B./ Payne, D. (2002):** Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, Band 41, Nr. 4, S. 297-311.
- Jung, H. (2006):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München.
- Kaiser, M.J./ Edwards-Jones, G. (2005):** The Role of Ecolabeling in Fisheries Management and Conservation, in: Conservation Biology, Band 20, Nr. 2, S. 392-398.
- Kammerschen, B.-D. (2003):** NRO als Umweltschutzakteure auf europäischer und internationaler Ebene, in: Kramer, M./ Urbaniec, M./ Möller, L. (Hrsg.), Internationales Umweltma-

- agement. Band I: Interdisziplinäre Rahmenbedingungen einer umweltorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 141-149.
- Kanning, H./ Müller, M. (2001):** Bedeutung des Nachhaltigkeitsbildes (Sustainable Development) für das betriebliche Management, in: Baumast, A./ Pape, J. (Hrsg.), Betriebliches Umweltmanagement – Theoretische Grundlagen, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 13-27.
- Kearney, N. (1999):** Corporate Codes of Conduct: The Privatized Application of Labour Standards, in: Picciotto, S./ Mayne, R.: Regulating International Business – Beyond Liberalization, USA, S. 205-220.
- Keohane, R.O. (1989):** International Institutions and State Power: Essays in International Relations Theory, London, S. 1-7.
- Kiener, S./ Maier-Scheubeck, N./ Obermaier, R./ Weiß, M. (2006):** Produktionsmanagement. Grundlagen der Produktionsplanung und -steuerung, 8. Auflagen, München/ Wien.
- Kieser, A. (1995):** Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart/ Bern/ Köln, S. 1-30.
- Kieser, A./ Walgenbach, P. (2003):** Organisation, 4. Auflage, Stuttgart.
- King, B.G./ Soule, S.A. (2007):** Social Movements as Extra-institutional Entrepreneurs: The Effect of Protests on Stock Price Returns, in: Administrative Science Quarterly, Band 52, S. 413-442.
- Klatetzki, T. (2006):** Der Stellenwert des Begriffs „Kognition“ im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U. (Hrsg.), Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, S. 48-61.
- Klaus, E. (2006):** Öffentlichkeit als Selbstverständigungsprozess. Das Beispiel Brent Spar, in: Röttger, U., PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 51-74.
- Klement, E. (2001):** Institutioneller Wandel in der Papierbranche. Eine Analyse anhand ökologischer Herausforderungen, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Klinkenberg, U. (1995):** Organisatorische Implikationen des Total Quality Management, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 55, S. 599-614.
- Knight, A. (1992):** B&Q's Timber Policy Towards 1995: A Review of Progress, Großbritannien.
- Koch, S./ Schemmann, M. (Hrsg.) (2009):** Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden.
- Köhne, M. (2004):** Die Bedeutung von intraorganisationalen Netzwerken für den Wissenstransfer in Unternehmen, Bamberg.
- Köpke, R./ Röhr, W. (2003):** Codes of Conduct – Verhaltensnormen für Unternehmen und ihre Überwachung, Köln.

- Kolk, A./ van Tulder, R. (2006):** International Responsibility Codes, in: Epstein, M.J./ Hanson, K.O., The Accountable Corporation. Corporate Social Responsibility, Band 3, S. 147-173.
- Kopfmüller, J. (1995):** Ungelöste Probleme der Sustainability-Leitidee, in: Fritz, P./ Huber, J./ Levi, H.W. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart, S. 105-113.
- Kopfmüller, J./ Brandl, V./ Jörissen, J./ Paetau, M./ Banse, G./ Coenen, R./ Grundwald, A. (2001):** Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren, Berlin.
- Koplin, J./ Beske, P./ Seuring, S. (2004):** Zur Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards in der Automobilindustrie – Ergebnisse einer Umfrage; in: Dangelmaier, W./ Kaschula, D./ Neumann, J. (Hrsg.): Supply Chain Management in der Automobil- und Zulieferindustrie, Paderborn, S. 391-400.
- Koppo, N. (2008):** Kontrollierte Pluralität. Zur „Reform“ der Gemeinschaftsdiagnose, in: Gebhard, G./ Geisler, O./ Schröter, S., Streitkultur. Polemische und antagonistische Konstellationen in Geschichte und Gegenwart, Bielefeld.
- Korb, S. (2008):** Institutioneller Wandel? Eine neoinstitutionalistische Betrachtung am Beispiel der Neuen Messe München, Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München, Berlin.
- Kossbiel, H. (2006):** Personalwirtschaft, in: Bea, F.X./ Friedl, B./ Schweitzer, M., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 517-622.
- Kotler, P./ Bliemel, F. (1999):** Marketing-Management, 12. Auflage, München.
- Kowal, S./ O'Connell, D.C. (2004):** Zur Transkription von Gesprächen, in: Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbek, S. 437-447.
- Krüger, R./ Steven, M. (2000):** Supply Chain Management im Spannungsfeld von Logistik und Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Band 29, S. 501.
- Krücken, G. (2005):** Einleitung, in: Meyer, J.W., Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen, Frankfurt am Main, S. 7-16,
- Krücken, G. (2006):** World Polity Forschung, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U. (Hrsg.), Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, S. 139-149.
- Krut, R./ Gleckman, H. (1998):** ISO 14001: A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development, London.
- Kühl, S. (2005):** Moden in der Entwicklungszusammenarbeit. Capacity Building und Capacity Development als neue Leitbilder von Entwicklungshilfeorganisationen, in: Soziale Welt, Band 55, S. 231-262.

- Kühn, R./ Jenner, T. (2000):** Bedeutung und Umsetzung der Kundenorientierung im Rahmen des Innovationsmanagements, in: Häfliger, G.E./ Meier, J.D. (Hrsg.), Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Heidelberg, S. 103-118.
- Kuenkel, P./ Fricke, V./ Cholakova, S. (2008):** Case Study. The Common Code for the Coffee Community (4C), Draft for the National Academies Policy and Global Affairs Division, o.O..
- Kuhlmann, D. (2005):** Qualitative Forschung in der Sportpädagogik. Zur Einführung: Bilanz und Perspektiven, in: Kuhlmann, D./ Balz, E. (Hrsg.), Qualitative Forschungsansätze in der Sportpädagogik, Schorndorf, S. 7-30.
- Kuhlmann, D./ Balz, E. (Hrsg.) (2005):** Qualitative Forschungsansätze in der Sportpädagogik, Schorndorf.
- Kummer, S. (Hrsg.)/ Grün, O./ Jammernegg, W. (2006):** Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, München.
- Kurrle, A. (1995):** Controlling und Effizienz. Die Messung der Effizienz des Controlling in der Industrie auf der Grundlage einer empirischen Einzelanalyse, Bielefeld.
- Lalonde, B. (2000):** The Costs of Switching, in: Supply Chain Management Review, Band 4, Nr. 1, S. 11 f..
- Lalonde, B./ Masters, J.M. (1994):** Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Band 24, Nr. 7, S. 35-47.
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage, Weinheim.
- Laschefski, K. (2002):** Nachhaltige Entwicklung durch Forstwirtschaft in Amazonien? Geographische Evaluierung des Forest Stewardship Council, Dissertation, Universität Heidelberg, Mannheim.
- Lawrence, J. (2002):** Case Study 5. FSC Chain of Custody Certification: Dim Light at the End of the Tunnel, in: Counsell, S./ Loraas, K.T., Trading in Credibility. The Myth and Reality of the Forest Stewardship Council, o.O., S. 100-106.
- Lawrence, T.B./ Suddaby, R./ Leca, B. (2009):** Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations, Cambridge.
- Leadbitter, D./ Ward, T. (2003):** Dispute Resolution and the MSC, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 80-85.
- Leder, M. (1990):** Innovationsmanagement. Ein Überblick, in: Albach, H., Innovationsmanagement. Theorie und Praxis im Kulturvergleich, S. 1-54.
- Lederle, S. (2008):** Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses, Wiesbaden.
- Lee, H.L./ Billington, C. (1992):** Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, in: Sloan Management Review, Band 33, Nr. 3, S. 65-73.

-
- Lee, B.H./ Lounsbury, M. (2005):** Decoupling and the Cultures of Global Finance, in: International Studies of Management and Organization, Band 34, S. 116-134.
- Lee, B.H./ Lounsbury, M. (2006):** The Symbolic Management of Strategic Change, Sensgiving Via Framing and Decoupling, in: Academy of Mangement Journal, Band 49, S. 1173-1193.
- Leitschuh-Fecht, H. (2005):** Nachhaltig die Zukunft managen. Pioniere in globalen Unternehmen – Porträts und Hintergründe, Schweiz.
- Leitschuh-Fecht, H./ Bergius, S. (2007):** Stakeholderdialoge können besser werden, in: UWF, Band 15, S. 3-6.
- Lepsius, M.R. (1997):** Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien, in: Göhler, G. (Hrsg.), Institutionenwandel, Leviathan Sonderheft Nr. 16, Opladen, S. 57-69.
- Levitt, B./ Nass, C. (1989):** The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-Text Publishers, in: Administrative Science Quarterly, Band 34, S. 190-207.
- Lichtl, M. (1999):** Ecotainment. Der neue Weg im Umweltmarketing. Emotionale Werbebotschaften. Sustainability. Cross-Marketing, Wien.
- Linton, J.D./ Klassen, R./ Jayaraman, V. (2007):** Sustainable Supply Chains: An Introduction, in: Journal of Operations Management, Band 25, Nr. 6, S. 1075-1082.
- Lincoln, K./ Thamassen, L. (2009):** Private Label: Turning the Retail Brand Threat into Your Biggest Opportunity, 3. Auflage, USA.
- Lockett, A./ Moon, J./ Visser, W. (2006):** Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, in: Journal of Management Studies, Band 43, Nr. 1, S. 115-136.
- Lounsbury, M. (2001):** Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs, In: Administrative Science Quarterly, Band 46, Nr. 1, S. 29-56.
- Luhmann, N. (1979):** Öffentliche Meinung, in: Langenbucher, W.R., Politik und Kommunikation – Über die öffentliche Meinungsbildung, München/ Zürich, S. 29-61.
- Luhmann, N. (1990):** Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdung einstellen?, 3. Auflage, Opladen,.
- Lummus, R.R./ Vokurka, R.J. (1999):** Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines, in: Industrial Management & Data Systems, Band 99, Nr. 1, S. 11-17.
- Mahler, D. (2007):** The Sustainable Supply Chain, in: Supply Chain Management Review, S. 59 f..

- Majer, H. (2000):** Energiepreise, Ressourcenschutz und Nachhaltigkeit, in: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, Band 13, Nr. 3/4, S. 277-280.
- Malinowski, B. (1979):** Argonauten des westlichen Pazifik. Ein Bericht über Unternehmungen und Abenteuer der Eingeborenen in den Inselwelten von Melanesisch-Neuguinea, (dt. Übersetzung der Originalausgabe: Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea, 1922), Frankfurt am Main.
- March, J.J./ Olsen, J.P. (1989):** Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics, New York.
- Margolis, H. (1982):** Selfishness, Altruism, and Rationality. A Theory of Social Choice, Chicago/ London.
- Martens, H. (2007):** Planung und Steuerung von Produktion und Recycling in kreislaufwirtschaftlich ausgeprägten Unternehmensnetzwerken – Ein Supply Chain Management orientierter Ansatz, Hamburg.
- Mast, C./ Fiedler, K. (2005):** Nachhaltige Unternehmenskommunikation, in: Michelsen, G./ Godeman, J. (Hrsg.), Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, München, S. 565-576.
- Mast, C./ Huck, S./ Güller, K. (2005):** Kundenkommunikation, Stuttgart.
- May, B./ Leadbitter, D./ Sutton, M./ Weber, M. (2003):** The Marine Stewardship Council (MSC) Background, Rationale and Challenges, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 14-33.
- Mayntz, R./ Scharpf, F.W.(1995):** Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, in: Mayntz, R./ Scharpf, F.W. (Hrsg.), Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt am Main/ New York, S. 39-72.
- Mayring, P. (1999):** Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zum qualitativen Denken, Weinheim.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Auflage, Weinheim/ Basel.
- Mayring, P. (2003):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim/ Basel.
- Mead, M. (1927):** Group Intelligence Tests and Linguistic Disability among Italian Children, School and Society, Band 25, S. 465-468.
- Medley, P./ Nichols, P. (2003):** Case Study 3: The Thames Herring Drift-Net Fishery, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-labelling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 136-144.
- Mense-Petermann, U. (2006):** Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus. Lose Kopplung, Reifikation, Institution, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U. (Hrsg.), Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, S. 62-74.

- Meuser, M./ Nagel, U. (1991):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht – Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D./ Kraimer, K. (Hrsg.) *Qualitativ-Empirische Sozialforschung*, Opladen, S. 441-471.
- Meuser, M./ Nagel, U. (1997):** Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, B./ Prengel, A. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, Weinheim/ München, S. 481-491.
- Meyer, J.W. (1983):** Conclusion: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, in: Meyer, J.W./ Scott, W.R., *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, Beverly Hills/ London/ New Delhi, S. 261-282.
- Meyer, J.W./ Boli, J./ Thomas, G.M. (2005):** Ontologie und Rationalisierung im kulturellen Zurechnungssystem des Westens, in: Meyer, J.W./ Krücken, G./ Kuchler, B., *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*, Frankfurt am Main.
- Meyer, J.W./ Boli, J./ Thomas, G.M./ Ramirez, F. (2005):** Die Weltgesellschaft und der Nationalstaat, in: Meyer, J.W., *Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*, Frankfurt am Main, S. 85-132.
- Meyer, J.W./ Jepperson, R.L. (2000):** The „Actors“ of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency, in: *Sociological Theory*, Band 18, Nr. 1, S. 100-120.
- Meyer, J.W./ Ramirez, F.O. (2007):** The World Institutionalization of Education, in: Schriewer, J. (Hrsg.), *Weltkultur und kulturelle Bedeutungswelten. Zur Globalisierung von Bildungsdiskursen*, Frankfurt am Main/ New York, S. 279-297.
- Meyer, J.W./ Rowan, B. (1977):** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Band 83, S. 340-363.
- Meyer, J.W./ Rowan, B. (1991):** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, S. 41-62. (Ursprünglich 1983 im „*American Journal of Sociology*“, Band 83, Nr. 2, S. 340-363 veröffentlicht)
- Meyer, J.W./ Rowan, B. (1997):** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Band 83, S. 340-363.
- Meyer, J.W./ Scott, W.R. (1992):** Preface to the Updated Edition, in: Meyer, J.W./ Scott, W.R., *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, 2. Auflage, Beverly Hills/ London/ Neu Delhi, S. 1-5.
- Meyer, J.W./ Scott, W.R./ Deal, T.E. (1981):** Institutional and Technical Sources of Organizational Structure, in: Stein, H.D. (Hrsg.), *Organizations and the Human Services*, Philadelphia, S. 151-178.
- Meyer, J.W./ Scott, W.R./ Deal, T.E. (1983):** Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations, in: Meyer, J.W. (Hrsg.), *Organizational Environments*, New Delhi/ London, S. 45-67.

- Meyer, J.W./Scott, W.R./ Strang, D. (1987):** Centralization, Fragmentation and School District Complexity, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 32, S. 186-201.
- Meyer, R. (2004):** Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext. Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs, Wien.
- Meyer, R./ Hammerschmid, G. (2006):** Die Mikroperspektive des Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U., *Einführung in den Neo-Institutionalismus*, Wiesbaden, S. 160-171.
- Mezias, S.J./ Scarselletta, M. (1994):** Resolving Financial Reporting Problems: An Institutional Analysis of the Process, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 39, Nr. 4, S. 654-678.
- Michelsen, G. (2005):** Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis – Entwicklung – Perspektiven, in: Michelsen, G./ Godeman, J. (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*, München, S. 25-42.
- Michelsen, G./ Godemann, J. (2002):** Die Kommunikation über Nachhaltigkeit braucht mehr Professionalität. In: Brickwedde, F./ Peters, U. (Hrsg.): *Umweltkommunikation - Vom Wissen zum Handeln*, Berlin, 329-337.
- Minsch, J./ Feindt, P.-H./ Meister, H.-P./ Schneidewind, U./ Schulz, T. (1998):** Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit, Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages (Hrsg.), Arbeitsgemeinschaft IWÖ-HSG/IFOK, Berlin/ Heidelberg/ New York/ Barcelona/ Budapest/ Hongkong/ London/ Mailand/ Paris/ Singapur/ Tokio.
- Mitchell, R.K./ Agle, B.R./ Wood, D.J. (1997):** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *Academy of Management Review*, Band 22, Nr. 4, S. 853-886.
- Mizruchi, M.S./ Fein, L.C. (1999):** The Social Construction of Organizational Knowledge, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 44, S. 653-683.
- Möller, G./ Möller, K. (2002):** Konstruktionsbegleitendes Supply Chain Controlling mit prozessorientiertem Kostenmanagement, in: Hahn, D./ Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement – Internationale Konzepte – Innovative Instrumente – Aktuelle Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 747-764.
- Morana, R. (2006):** Management von Closed-loop Supply chains – Analyserahmen und Fallstudien aus dem Textilbereich, Wiesbaden.
- Müller, M./ Gomes dos Santos, V./ Seuring, S. (2008a):** Eine vergleichende Analyse der Legitimität von drei sozial-ökologischen Branchenstandards, in: Müller, M./ Schaltegger, S. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?*, München, S. 109-123.
- Müller, M., Gomes dos Santos, V./ Seuring, S. (2008b):** The Contribution of Environmental and Social Standards to Legitimacy in Supply Chain Governance, in: *Journal of Business Ethics*, Band 89, Nr. 4, S. 509-523.

-
- Müller, M. (2001):** Normierte Umweltmanagementsysteme und deren Weiterentwicklung im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung: Unter besonderer Berücksichtigung der Öko-Audit-Verordnung und der ISO 14001, Berlin.
- Müller, M. (2005):** Informationstransfer im Supply Chain Management – Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden.
- Müller, M. (2006):** Die Glaubwürdigkeit der Zertifizierung von Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards, in: Die Betriebswirtschaft, Band 66, S. 585-597.
- Müller, M./ Nofz, K. (2008):** Umwelt- und Sozialstandards am Scheideweg – eine empirische Untersuchung bei NGOs, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Band 2, S. 245-271.
- Müller, N. (2009):** Warum prägen Institutionen das Handeln in Organisationen? Die unbeantwortete Frage des Neo-Institutionalismus, in: Schreyögg, G./ Sydow, J. (Hrsg.), Verhalten in Organisationen, Managementforschung 19, Wiesbaden, S. 221-238.
- Müller, S./ Kornmeier, M. (2001):** Streitfall Globalisierung, München/ Wien.
- Murphy, D. F./ Bendell, J. (1997):** In the Company of Partners. Business, Environmental Groups and Sustainable Development Post-Rio, Großbritannien.
- Näsi, J. (1995):** What Is Stakeholder Thinking?, in: Näsi, J., Understanding Stakeholder Thinking, Finland, S. 19-32.
- Neuberger, O. (1995):** Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart.
- Neumann, S. (2005):** Non Profit Organisationen unter Druck. Eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege, München/ Mering.
- Newell, P. (2000):** Globalisation and the New Politics of Sustainable Development, in: Bendell, J., Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development, Großbritannien, S. 31 -39.
- North, K. (2005):** Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden.
- Nussbaum, R./ Simula, M. (2005):** The Forest Certification Handbook, 2. Auflage, USA/ Großbritannien.
- Nyhuis, P./ Hagen, N./ Felder, M./ Frühwald, C. (2006):** Prozessmanagement im Überblick, in: Hagen, N./ Nyhuis, P./ Frühwald, C./ Felder, M., Prozessmanagement in der Wertschöpfungskette, Bern/ Stuttgart/ Wien, S. 7-22.
- Oliver, C. (1988):** The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism, in: Administrative Science Quarterly, Band 33, S. 543-561.

- Oliver, C. (1991):** Strategic Responses to Institutional Processes, in: *Academy of Management Review*, Band 16, Nr. 1, S. 145-179.
- Oliver, C. (1992):** The Antecedents of Deinstitutionalization, in: *Organization Studies*, Band 13, Nr. 4, S. 563-588.
- Oliver, C. (1996):** The Institutional Embeddedness of Economic Activity, in: *Advances in Strategic Management, The Embeddedness of Strategy*, Band 13, S. 163-186.
- Oliver, R.K./ Webber, M.D. (1982):** Supply-Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy, in: Christopher, M., *Logistics – The Strategic Issues*, London/ New York/ Tokio/ Melbourne/ Madras, S. 63-75.
- Orrù, M./ Biggart, N.W./ Hamilton, G.G. (1991):** Organizational Isomorphism in East Asia, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago/ London, S. 361-389.
- Ortmann, G. (1995):** Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen.
- Osmers, H. (2004):** Stakeholderdialog und Unternehmenserfolg. Eine empirische Studie über Erfahrungswerte bei führenden deutschen Konzernen, GELENA-Diskussionspapier Nr. 04-01 Oldenburg/ Berlin.
- Otto, A./ Kotzab, H. (2001):** Der Beitrag des Supply Chain Management zum Management von Supply Chains – Überlegungen zu einer unpopulären Frage, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Band 53, S. 157-176.
- O.V. (2002):** EPEA Internationale Umweltforschung GmbH (Hrsg.), Umwelt- und Sozialfolgen des Verfütterungsverbot für tierisches Proteinmehle, Norderstedt.
- O.V. (2003):** Project Paper of the Common Codes of the Coffee Community, o.O..
- O.V. (2008):** MSC, Mehr Wert mit dem Marine Stewardship Council, MSC Flyer, o.O..
- Owari, T./ Sawanobori, Y. (2007):** Analysis of the Certified Forest Products Market in Japan, in: *Roh Holz Werkstatt*, Band 65, Nr. 2, S. 113-120.
- Oxfam Deutschland (2007):** Ist die Kaffeekrise nun vorüber?, o.O..
- Padgett, D. K. (2008):** *Qualitative Methods in Social Work Research*, 2. Auflage, Los Angeles/ London/ Neu Delhi/ Singapur.
- Paech, N./ Pfriem, R. (2004):** Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Theoretische Anforderungen und empirische Trends, Endbericht der Basisstudie 1, Nr. 37, Oldenburg.
- Paech, N./ Pfriem, R. (2007):** Wie kommt das Soziale in die Nachhaltigkeit?, in: Beckenbach, F./ Hampicke, U./ Leipert, C./ Meran, G./ Minsch, J./ Nutzinger, H.G./ Pfriem, R./ Weimann, J./ Wirl, F./ Witt, U., *Soziale Nachhaltigkeit*, Marburg, S. 99-128.

- Pastowski, S. (2004):** Messung der Dienstleistungsqualität in komplexen Marktstrukturen. Perspektiven für ein Qualitätsmanagement von Hochschulen, Dissertation, Universität Bayreuth.
- Pattberg, P. (2004):** Private-Private Partnerships als innovative Modelle zur Regel(durch)setzung? Das Beispiel des Forest Stewardship Council, in: Brühl, T./ Feldt, H./ Hamm, B./ Hummel, H./ Martens, J. (Hrsg.), Unternehmen in der Weltpolitik. Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus, Bonn, S. 143-162.
- Pattberg, P. (2005):** What Role for Private Rule-Making in Global Environmental Governance? Analysing the Forest Stewardship Council (FSC), in: International Environmental Agreements, Band 5, S. 175-189.
- Pattberg, P. (2006):** The Influence of Global Business Regulation: Beyond Good Corporate Conduct, in: Business and Society Review, Band 111, Nr. 3, S. 241-268.
- Pattberg, P. (2007):** Private Institutions and Global Governance. The New Politics of Environmental Sustainability, Großbritannien.
- Patton, M.Q. (1988):** How to Use Qualitative Methods in Evaluation, Newbury Park/ Beverly Hills/ London/ Neu Delhi.
- Peritsch, M. (2000):** Wissenbasiertes Innovationsmanagement: Analyse, Gestaltung, Implementierung, Wiesbaden.
- Petermann, F. (1989):** Einzelfallanalyse, 2. Auflage, München.
- Petersen, E.H. (1974):** Institutional Economics and Fisheries Management – The Case of Pacific Tuna, Großbritannien/ USA.
- Pfeffer, J. (1981):** Power in Organizations, USA.
- Pflaum, A. (2001):** Transpondertechnologie und Supply Chain Management. Elektronische Etiketten – Bessere Identifikationstechnologie in Logistischen Systemen?, Hamburg.
- Pfohl, H.-C. (2000):** Supply Chain Management: Konzept, Trends, Strategien, in: Pfohl, H.-C., Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette, Darmstadt, S. 1-44.
- Phillips, B./ Chaffee, C./ Ward, T./ Sutton, M. (2003):** Introduction, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 1-3.
- Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C. (2003):** Case Study 1: The Western Rock Lobster. A: The Fishery and Its Assessment, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 94-102.
- Piller, F. (Hrsg.) (2009):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.
- Poore, D. (2003):** Changing Landscapes. The Development of the International Tropical Timber Organization and Its Influence on Tropical Forest Management, London.

-
- Porter, M.E. (1999):** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main.
- Potts, T./ Haward, M. (2007):** International Trade, Eco-Labeling, and Sustainable Fisheries – Recent Issues, Concepts and Practices, in: Environment, Development and Sustainability, Band 9, S. 91-106.
- Powell, W.W. (1985):** The Institutionalization of Rational Organization, in: Contemporary Sociology, Band 14, S. 564-566.
- Powell, W.W. (1991):** Expanding the Scope of Institutional Analysis, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J., The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 183-203.
- Prockl, G. (2001):** Supply Chain Management als Gestaltung überbetrieblicher Versorgungsnetzwerke. Eine Verdichtung von Prinzipien zur „Strukturierung“ von Versorgungsnetzen und Ansätzen zur theoretischen Hinterfragung, Hamburg.
- Ramm, G./ Fleischer, C./ Künkel, P./ Fricke, V. (2008a):** Einführung freiwilliger sozialer und ökologischer Standards in Entwicklungsländern. Synthesebericht, BMZ, o.O..
- Ramm, G./ Baehr, A./ Batista Pettan, K./ Rittl, C. (2008b):** Voluntary Social and Ecological Standards in Developing Countries. Case Study of Brazil, Bonn.
- Rao, H./ Greve, H.R./ Davis, G.F. (2001):** Fool's Gold: Social Proof in the Initiation and Abandonment of Coverage by Wall Street Analysts, in: Administrative Science Quarterly, Band 46, S. 502-526.
- Rauschenberger, R. (2002):** Nachhaltiger Shareholder Value – Integration ökologischer und sozialer Kriterien in die Unternehmensanalyse und in das Portfoliomanagement, Dissertation, Universität Zürich.
- Rehbein, B./ Schwengel, H. (2008):** Theorien der Globalisierung, Konstanz.
- Reinders, H. (2005):** Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden, München.
- Reinhardt, F.L./ Stavins, R.N./ Vietor, R.H.K. (2008):** Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens, Working Paper Series, o.O..
- Roberts, S. (2003):** Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives, in: Journal of Business Ethics, Band 44, Nr. 2-3, S. 159-170.
- Roberts, S. (2004):** Supply Chains as a Lever for Sustainability Progress, Prospects and Pitfalls, in: Reddy, S./ Seuring, S., Corporate Social Responsibility – Sustainable Supply Chains, Hyderabad, S. 1-18.
- Rodens-Friedrich, B. (1999):** Kooperation in der Logistikkette zwischen Handel und Konsumgüterindustrie, in: Weber, J./ Baumgarten, H. (Hrsg.), Handbuch Logistik – Management von Material- und Warenflussprozessen, Stuttgart, S. 815-827.

- Rodgers, C. (2000):** Making It Legit. New Ways of Generating Corporate Legitimacy in a Globalising World, in: Bendell, J., Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development, Großbritannien, S. 40-48.
- Rodriguez-Garavito, C.A. (2005):** Global Governance and Labor Rights, in: Politics and Society, Band 33, Nr. 2, S. 203-233.
- Röttger, U. (2009):** Campaigns (f)or a Better World?, in: Röttger, U. (Hrsg.), PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 9-26.
- Rogers, P./ Gould, R./ McCallum, B. (2003):** B: What Certification Has Meant to the Department for Fisheries and the Industry, in: Philipps, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 103-108.
- Roheim, C.A. (2003):** Early Indications of Market Impacts from the Marine Stewardship Council's Ecolabeling of Seafood, in: Marine Resource Economics, Band 18, S. 95-104.
- Rohitratana, K. (2002):** SA 8000: A Tool to Improve Quality of Life, in: Managerial Auditing Journal, Band 17, Nr. 1/2, S. 60-64.
- Roloff, J. (2006):** Sozialer Wandel durch deliberative Prozesse. Die Einführung von Sozialstandards in marokkanischen Textilunternehmen, Marburg.
- Rosero, S.J. (2006):** Implementation of Social and Environmental Standards: Continuity in Use Based on Benefits and Costs – A Case Study: The Flower Label Program in Ecuador, Georg-August-University Göttingen.
- Roth, E./ Heidenreich, K./ Holling, H. (1999):** Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, 5. Auflage, München/ Wien.
- Rothstein, B. (1996):** Political Institutions. An Overview, in: Goodin, R.E./ Klingemann, H.D., A New Handbook of Political Science, Oxford, S. 133-166.
- Rubin, H.J./ Rubin, I.S. (1995):** Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data, USA.
- Sarfatti Larson, M. (1977):** The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis, Berkeley/ Los Angeles/ London.
- Sauer, K.M (1981):** Der Einbau des Faktors Umwelt in die Theorie wirtschaftlichen Wachstums, Dissertation, Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Sauerwald, K. (2007):** Effektivität und Effizienz – Zielbeziehungen organisationaler Entscheidungen, München/ Mering.
- Saunders, M./ Lewis, P./ Thornbill, A. (2003):** Deciding on the Research Approach and Choosing a Research Strategy, in: Saunders, M./ Lewis, P./ Thornbill, A., Research Methods for Business Students, 3. Auflage, Großbritannien, S. 82-112.
- Schacht, K. (2008):** Auf zum letzten großen Fang?, in: Politische Ökologie, Nr. 111, S. 35-38.
- Schachtschneider, U. (1999):** Zukunftsfähige Gesellschaften. Gesellschaftsbilder von Nachhaltigkeitskonzepten im Vergleich, Oldenburg.

- Schäfer, J. (2007):** Intermediäre Kräfte nachhaltiger Gesellschaftspolitik. Zur Politikvermittlung europäischer Nicht-Regierungs-Organisationen, Dissertation, Universität Duisburg-Essen.
- Schaltegger, S./ Burritt, R./ Petersen, H. (2003):** An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability, Großbritannien.
- Schaltegger, S./ Müller, M. (2008):** CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung, in: Müller, M./ Schaltegger, S. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München, S. 17-35.
- Schaltegger von Amlikon und Bissegg, S./ Sturm von Riehen, A. (1992):** Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Bern/ Stuttgart/ Wien.
- Scharpf, F.W. (1999):** Regieren in Europa. Effektiv und demokratisch?, Frankfurt am Main/ New York.
- Scherer, A.G. (2003):** Multinationale Unternehmen und Globalisierung, Heidelberg.
- Scherm, E./ Pietsch, G. (2005):** Erfolgsmessung im Personalcontrolling – Reflexionsinput oder Rationalitätsmythos?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 57, Nr. 1.
- Scherm, E./ Pietsch, G. (2007):** Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel, München/ Wien.
- Scherm, E./ Süß, S. (2003):** Personalmanagement, München.
- Schmidt, F. (2000):** Strategisches Benchmarking. Gestaltungskonzeptionen aus der Markt- und der Ressourcenperspektive, Köln.
- Schmidt-Grunert, M. (Hrsg.) (2004):** Sozialarbeitsforschung konkret. Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode, Freiburg.
- Schnell, R./ Hill, P.B./ Esser, E. (1999):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, München/ Wien.
- Scholz, C. (1987):** Strategisches Management – Ein integrativer Ansatz, Berlin/ New York.
- Scholz-Reiter, B./ Jakobza, J. (1999):** Supply Chain Management – Überblick und Konzeption, in: Praxis der Wirtschaftsinformatik, Band 207, S. 7-15.
- Schütz, A. (1972):** Der gut informierte Bürger, in: Gesammelte Aufsätze, Band 2, S. 85-101.
- Schultz, S. (1984):** Umweltschutz – als Unternehmensziel denkbar? Analyse von Instrumenten zur ökologischen Planung von Wirtschaftsunternehmen, Berlin.
- Short, K. (2003):** The WWF Perspective, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 109-113.

-
- Scott, P. (2003):** MSC Chain-of-Custody Certification, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 86-93.
- Scott, W.R. (1986):** Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt am Main.
- Scott, W.R. (1987):** Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Hempstead.
- Scott, W.R. (1991):** Unpacking Institutional Arguments, in: Powell/DiMaggion, The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 164-182.
- Scott, W.R. (1994):** Institutions and Organizations – Toward a Theoretical Synthesis, in: Scott, W.R./ Meyer, J.W., Institutional Environments and Organizations – Structural Complexity and Individualism, USA, S. 55-80.
- Scott, W.R. (1995):** Institutions and Organizations, Thousand Oaks.
- Scott, W.R. (2001):** Institutions and Organizations, 2. Auflage, USA.
- Scott, W.R. (2008):** Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents, in: Organization Studies, Band 29, Nr. 2, S. 219-238.
- Scott, W.R./ Meyer, J.W. (1991):** The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J., The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 108-140.
- Scott, W.R./ Ruef, M./ Mendel, P.J./ Coronna, C.A. (2000):** Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care, Chicago/ London.
- Seiwert, M. (2008):** Grüner Motor, in: Wirtschaftswoche, Nr. 39, S. 51-59.
- Selznick, P. (1957):** Leadership in Administration. A Sociological Interpretation, New York/ Evanston/ London.
- Selznick, P. (1996):** Institutionalism „Old“ and „New“, in: Administrative Science Quarterly, Band 41, S. 270-277.
- Senge, K. (2006):** Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, S. 35-47.
- Senge, K. (2007):** Was ist neu am Neo-Institutionalismus? In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Band 32, Nr. 1, S. 65.
- Senge, K./ Hellmann, K.-U. (2006):** Einleitung, in: Senge, K./ Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, S. 7-31.
- Seuring, S. (2001):** Die Produkt-Kooperations-Matrix im Supply Chain Management. Konzeption und instrumentelle Ausgestaltung, EcoMTex-Diskussionspapier, Nr. 2, Oldenburg.
- Seuring, S./ Müller, M. (2004):** Beschaffungsmanagement & Nachhaltigkeit – Eine Literaturübersicht, in: Hülsmann, M./ Müller-Christ, G./ Haasis, H.-D. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogramm, Wiesbaden, S. 117-170.

-
- Seuring, S./ Müller, M./ Westhaus, M./ Morana, R. (2005):** Conducting a Literature Review – The Example of Sustainability in Supply Chains, in: Kotzab, H./ Seuring, S./ Müller, M./ Reiner, G., Research Methodologies in Supply Chain Management, Heidelberg/ New York, S. 91-106.
- Seydel, S. (1998):** Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement – Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen, Wiesbaden.
- Shepsle, K./ Weingast, B. (1987):** The Institutional Foundations of Committee Power, in: American Political Science Review, Band 81, S. 85-104.
- Simon, H.A. (1981):** Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg am Lech.
- Simon, H./ von der Gathen, A. (2002):** Das große Handbuch der Strategie-Instrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt am Main.
- Soltan, K./ Uslander, E.M./ Haufler, V. (1998):** Institutions and Social Order, USA.
- Specht, G./ Schmelzer, H.J. (1991):** Qualitätsmanagement in der Produktentwicklung, Stuttgart.
- Sprondel, W.M. (1979):** „Experte“ und „Laie“: Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie, in: Sprondel, W.M./ Grathoff, R., Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften, Stuttgart, S. 140-154.
- Stake, R.E. (1995):** The Art of Case Study Research, Thousand Oaks/ London/ Neu Delhi.
- Steers, R.M. (1977):** Organizational Effectiveness. A Behavioral View, Kalifornien.
- Stein, M. (2008):** When Technology Fails, USA.
- Steinke, I. (2004):** Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 3. Auflage, Hamburg, S. 319-331.
- Steinberger, K. (2008):** Die Reise der Rose, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 109, S.3.
- Stichweh, R. (2005):** Inklusion und Exklusion. Studien zur Gesellschaftstheorie, Bielefeld.
- Stier, W. (1999):** Empirische Forschungsmethoden, Berlin/ Heidelberg/ New York/ Barcelona/ Hongkong/ London/ Mailand/ Paris/ Singapur/ Tokio.
- Stinchcombe, A.L. (1965):** Social Structure and Organizations, in: March, J.G., Handbook of Organizations, Chicago.
- Stinchcombe, A.L. (1997):** On the Virtues of the Old Institutionalism, in: Annual Review of Sociology, Band 23, S. 1-18.
- Stocking, G.W. Jr. (1989):** The Ethnographic Sensibility of the 1920s and the Dualism of the Anthropological Tradition, in: Stocking, G.W. Jr., Romantic Motives. Essays on Anthropological Sensibility, Band 6, USA, S. 208-276.

- Stölzle, W. (1999):** Industrial Relationship, München/ Wien.
- Strang, D./ Meyer, J.W. (1993):** Institutional Conditions for Diffusion, in: Theory and Society, Nr. 22, S. 487-511.
- Streffler, C./ Bücker, J./ Cansier, A./ Cansier, D./ Gethmann, C.F./ Guderian, R./ Hanekamp, G./ Henschler, D./ Pösch, G./ Rehbinder, E./ Renn, O./ Slesina, M./ Wuttke, K. (2000):** Umweltstandards. Kombinierte Expositionen und ihre Auswirkungen auf den Menschen und seine Umwelt, Berlin/ Heidelberg/ New York.
- Subramony, M. (2006):** Why Organizations Adopt Some Human Resource Management Practices and Reject Others: An Exploration of Rationales, in: Human Resource Management, Band 45, Nr. 2, S. 195-210.
- Suchman, M.C. (1995):** Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: Academy of Management Review, Band 20, Nr. 3, S. 571-610.
- Süß, S. (2009):** Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity-Management in Deutschland, München/ Mering.
- Sutton, D. (2003):** D: An Unsatisfactory Encounter with the MSC – a Conservation Perspective, in: Phillips, B./ Ward, T./ Chaffee, C., Eco-Labeling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford, S. 114-119.
- Svensson, G. (2007):** Aspects of Sustainable Supply Chain Management (SSCM): Conceptual Framework and Empirical Example, in: Supply Chain Management: An International Journal, Band 12, Nr. 4, S. 262-266.
- Synnott, T. (2005):** Some Notes on the Early Years of FSC. FSC Dokumente, o.O..
- Taylor, M. (1987):** The Possibility of Cooperation. Studies in Rationality and Social Change, USA.
- Tempel, A./ Walgenbach, P. (2004):** Personalpolitik multinationaler Unternehmungen: Institutionalistische Theorien als Grundlage der vergleichenden Forschung, in: Wächter, H./ Peters, R. (Hrsg.), Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa, München/Mering, S.7-30.
- Tempel, A./ Walgenbach, P. (2006):** Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other, in: Journal of Management Studies, Band 44, Nr. 1, S. 1-24.
- Thaler, K. (2007):** Supply Chain Management. Prozessoptimierung in der logistischen Kette, 5. Auflage, Troisdorf.
- Thimme, P.M. (2000):** Potentiale des betrieblichen Umweltschutzes in Entwicklungsländern am Beispiel Zimbabwes, Dissertation, Universität Oldenburg.

-
- Thonemann, K./ Behrenbeck, K./ Diederichs, R./ Magnus, K.H. (2005):** Supply Chain Excellence im Handel. Trends, Erfolgsfaktoren und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden.
- Thornber, K. (2003):** Certification: A Discussion of Equity Issues, in: Meidinger, E.E./ Elliott, C./ Oesten, G., Social and Political Dimensions of Forest Certification, Remagen-Oberwinter, S. 63-82.
- Thornber, K./ Plouvier, D./ Bass, S. (1999):** Certification: Barriers to Benefits. A Discussion of Equity Implications, European Forest Institute Discussion Paper 8.
- Tolbert, P.S./ Zucker, L.G. (1983):** Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, in: Administrative Science Quarterly, Band 28, S. 22-39.
- Tolbert, P.S./ Zucker, L.G. (1996):** The Institutionalization of Institutional Theory, in: Clegg, S. R./Hardy, C./ Nord, W.R., Handbook of Organization Studies, London, S. 175-190.
- Tollefson, C./ Gale, F./ Haley, D. (2008):** Setting the Standard. Certification, Governance, and the Forest Stewardship Council, Kanada.
- Trinczek, R. (1995):** Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe, in: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkel, B. (Hrsg.), Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Nürnberg, S. 59-66.
- Türk, K. (2000):** Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation, in: Ortman, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 124-180.
- Tuschke, A. (2005):** Legitimität und Effizienz administrativer Innovationen, Wiesbaden.
- Vahrenkamp, R. (1999):** Supply Chain Management, in: Weber, J./ Baumgarten, H. (Hrsg.), Handbuch Logistik – Management von Material- und Warenflussprozessen, Stuttgart, S. 309-321.
- Vaseghi, S./ Lehni, M. (2006):** Sustainability: Transformationen eines Leitbegriffs, in: Gazdar, K./ Habisch, A./ Kirchhoff, K.R./ Vaseghi, S., Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin/ Heidelberg/ New York, S. 99-109.
- Venard, B./ Hanafi, M. (2008):** Organizational Isomorphism and Corruption in Financial Institutions: Empirical Research in Emerging Countries, in: Journal of Business Ethics, Band 81, Nr. 2, S. 481-498.
- Veßel, S. (2007):** Frauen in der ekuadorianischen Schnittblumenindustrie. Der Einfluss von Verhaltenskodizes auf Arbeits- und Lebensbedingungen, Diplomarbeit, Universität Wien.
- Viadiu, F.M./ Fa, M.C./ Saizarbitoria, I.H. (2006):** ISO 9000 and ISO 14000 Standards: An International Diffusion Model, in: International Journal of Operations & Production Management, Band 26, Nr. 2, S. 141-165.

- Viana, V. (2003):** Indirect Impacts of Certification on Tropical Forest Management and Public Policies, in: Meidinger, E.E./ Elliott, C./ Oesten, G., Social and Political Dimensions of Forest Certification, Remagen-Oberwinter, S. 51-60.
- Voelzkow, H. (1995):** „Iterative Experteninterviews“: Forschungspraktische Erfahrungen mit einem Erhebungsinstrument, in: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkel, B. (Hrsg.), Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Nürnberg, S. 51-58.
- Vogel, D. (2005):** The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Washington.
- Vollmann, T.E./ Cordon, C. (1998):** Building Successful Customer – Supplier Alliances, in: Long Range Planning, Band 31, Nr. 5, S. 684-694.
- von Rosenstiel, L. (2001):** Motivation im Betrieb, Leonberg.
- Walgenbach, P. (1995):** Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart/ Bern/ Köln, S. 269-301.
- Walgenbach, P. (2000):** Die Normgerechte Organisation – Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe, Stuttgart.
- Walgenbach, P. (2002):** Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 5. Auflage, Stuttgart, S. 319-354.
- Walgenbach, P. (2006):** Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A./ Ebers, M. (Hrsg.), Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, S. 353-401.
- Walgenbach, P./ Beck, N. (2003):** Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotenzial der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000, in: Die Betriebswirtschaft, Band 63, Nr. 5. S. 497-515.
- Walgenbach, P./Meyer, R. (2008):** Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart.
- Walter, R.H. (1995):** Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation, Weinheim/ München.
- Wannenwetsch, H. (2007):** Integrierte Materialwirtschaft und Logistik, 3. Auflage, Heidelberg.
- Ward, T.J. (2008):** Barriers to Biodiversity Conservation in Marine Fishery Certification, in: Fish and Fisheries, Band 9, S. 169-177.
- Washburn, M.P./ Miller, K.J. (2003):** FSC: Forest Stewardship Council Certification, in: Journal of Forestry, Band 101, Nr. 8, S. 8-13.
- Washington, M./ Zajac, E.J. (2005):** By Invitation Only: The Institutional Evolution of Status and Privilege, in: Academy of Management Journal, Band 48, Nr. 2, S. 281-296.
- Weber, M. (2008):** Alltagsbilder des Klimawandels. Zum Klimabewusstsein in Deutschland, Dissertation, Universität Lüneburg.

-
- Weik, E./ Lang, R. (2003):** Moderne Organisationstheorien 2 – Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden.
- Weick, K.E. (1976):** Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 21, S. 1-19.
- Weir, A. (2000):** Meeting Social and Environmental Objectives Through Partnership. The Experience of Unilever, in: Bendell, J., *Terms of Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*, Großbritannien, S. 118-124.
- Welcomer, S. (2002):** Firm-Stakeholder Networks: Organizational Response to External Influence and Organizational Philosophy, in: *Business and Society*, Band 42, Nr. 2, S. 251-257.
- Werner, H. (2008):** Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Werner, M.H. (2002):** Verantwortung, in: Düwell, M./ Hübenthal, C./ Werner, M.H., *Handbuch Ethik*, Stuttgart, S. 521-527.
- Westebbe, A./ Logan, D. (1995):** Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden.
- Westney, D.E. (1993):** Institutionalization Theory and the Multinational Corporation, in: Ghoshal, S./ Westney, D.E. (Hrsg.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, London, S. 53-76.
- Westphal, J.D./ Gulati, R./ Shortell, S.M. (1997):** Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 42, S. 366-394.
- Westphal, J.D./ Zajac, E.J. (2001):** Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 46, S. 202-228.
- Wetzel, R. (2005):** Hintergründe und Steuerungspotenziale der Nachhaltigkeit. Ein systemtheoretischer Blick, in: Großmann, K./ Hahn, U./ Schröder, J., *Im Prinzip Nachhaltigkeit. Akteurskonstellationen und Handlungsspielräume in interdisziplinärer Betrachtung*, München, S. 189-210.
- Whitley, R. (1994):** European Business Systems. Firms and Markets in Their National Contexts, 2. Auflage, London/ Newbury Park/ Neu Delhi.
- Whysall, P. (2000):** Stakeholder Mismanagement in Retailing: A British Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, Band 23, Nr. 1, S. 19-28.
- Wildemann, H. (2006):** Supply Chain Management – Leitfaden für ein unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement, München.
- Wilkens, U./ Lang, R. / Winkler, I. (2003):** Institutionensoziologische Ansätze, in: Weik, E. / Lang, R. (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien 2 – Strukturorientierte Ansätze*, Wiesbaden, S. 189-242.

-
- Wilkesmann, M. (2009):** Wissenstransfer im Krankenhaus. Institutionelle und strukturelle Voraussetzungen, Dissertation, Ruhr-Universität Bochum, Wiesbaden.
- Windolf, P. (1979):** Offene Interviewtechnik und Auswertungsverfahren, Diskussionspapier.
- Windsor, D. (2006):** Corporate Social Responsibility: Cases For and Against, in: Epstein, M.J./ Hanson, K.O., Corporate Social Responsibility, Band 3, USA, S. 31-50.
- Winkler, T. (2002):** Nachhaltige Unternehmensführung. Ein kybernetischer Ansatz für betriebliches und überbetriebliches Umweltmanagement, Dissertation, Universität Stuttgart.
- Wisner, J.D./ Leong, G./ Tan, K.C. (2005):** Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach, USA.
- Witte, E. (1988a):** Innovationsfähige Organisation, in: Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Innovative Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, Tübingen, S. 144-161.
- Witte, E. (1988b):** Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozess, in: Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Innovative Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, Tübingen, S. 162-169.
- Witte, H. (2007):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen, 2. Auflage, München.
- Witzel, A. (1982):** Verfahren der qualitativen Sozialforschung – Überblick und Alternativen, Frankfurt am Main/ New York.
- Wöhe, G. (1999):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, München.
- Wolf, J. (2003):** Organisation, Management und Unternehmensführung. Theorien und Kritik, Wiesbaden.
- Wolff, S. (2000):** Dokumenten- und Aktenanalyse, in: Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbek, S. 502-514.
- WWF Deutschland (Hrsg.) (2008):** Zertifiziertem Papier gehört die Zukunft – Die aktuelle Marktentwicklung in Deutschland, o.O..
- Yin, R.K. (2003):** Case Study Research: Design and Methods, 3. Auflage, USA.
- Zott, C./ Huy, Q.N. (2007):** How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources, in: Administrative Science Quarterly, Band 52, Nr. 3, S. 70-105.
- Zucker, L.G. (1977):** The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: American Sociological Review, Band 42, S. 726-743.
- Zucker, L.G. (1983):** Organizations as Institutions, in: Research in the Sociology of Organizations, Greenwich, S. 1-42.

Zucker, L.G. (1987): Institutional Theories of Organizations, in: Annual Review of Sociology 13, S. 443-464.

Zucker, L.G. (1988): Where Do Institutional Patterns Come From? Organizations as Actors in Social Systems, in: Zucker, L.G., Institutional Pattern and Organizations – Culture and Environment, USA, S. 23-49.

Zucker, L.G. (1991): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 83-107.

Zürn, M. (1998): Regieren jenseits des Nationalstaates, Frankfurt am Main.

4C (2004): Common Code for the Coffee Community: Reasons to Join the Code, o.O..

Internetquellen

- Arbeitskammer-Studie – Kurzzusammenfassung**, www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-19128-AD-19127.html, Stand 02.03.2008.
- ASI GmbH**, <http://www.accreditation-services.com/CertificationBodies.htm>, Stand 20.11.2008.
- Brundtland-Bericht**, http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland_bericht.pdf?PHPSESSID=61afb7ddbe0ea9fdb8ca1138a3af5fb, Stand 22.01.2009.
- Bundesministerium**, Gemeinsamer Erlass zur Beschaffung von Holzprodukten, http://www.bm.elv.de/cln_163/SharedDocs/Rechtsgrundlagen/H/HolzbeschaffungErlass.html, Erscheinungsdatum 17.01.2007, Stand 10.01.2010.
- Bundestag**, http://www.bundestag.de/gremien/welt/glob_end/7_7_1_2.html, Stand 20.03.2009.
- Burger, D./ Mayer, C. (2003)**, Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards, Programmbüro Sozial- und Ökostandards, <http://www.gtz.de/de/themen/uebergreifende-themen/sozial-oekostandards/5009.htm>, Stand 30.04.2009.
- Butterfield, R./ Hansen, E./ Fletcher, R./ Nikinmaa, H. (2005)**, Forest Certification and Small Forest Enterprises: Key Trends and Impacts – Benefits and Barriers, <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/forestcertpaper.pdf>, Erscheinungsdatum 12.01.2005, Stand 24.02.2010.
- Chiquita**, Bald kommt keiner mehr an klaren Standards vorbei, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/ft/0,1518,614302,00.html>, Erscheinungsdatum 25.03.2009, Stand 20.08.2009.
- CorpWatch**, Greenwash Awards, <http://www.corpwatch.org/section.php?id=102>, Stand 20.10.2009.
- Dole behind the Smoke Screen**, <http://209.85.129.132/search?q=cache:8kVogCIIZoAJ:www.iufdocuments.org/www/documents/DoleReport-e.pdf+dole+food,+behind+the+smoke+screen&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de>, Stand 20.08.2009.
- Edelman, R. (2003)**, The Fourth Edelman Survey on Trust & Credibility, <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/Korkiakoski2.ppt#278,13>, Stand 20.06.2008.
- Elshof, P. (2000)**, The Dutch flower sector: Structure, trends and employment. Working paper, International Labour Organization (ILO), Geneva URL: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/flrsect/flrsect7.htm>, Stand 05.06.2008.
- Fair Flowers**, FLP – Das Blumensiegel, <http://www.fairflowers.de/95.html>, Stand 12.08.2009.
- FairFlowers**, Wo kommen die fairen Blumen her, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2006_16_38-40.pdf, Stand 17.03.2009.

- Falk, G.**, FIAN beendet Mitwirkung am Common Code for the Coffee Community, http://www.epo.de/index.php?option=com_content&task=view&id=160&Itemid=34, Erscheinungsdatum 15.03.2005, Stand 05.02.2009.
- FAO**, <http://www.fao.org/forestry/28808/en/>, Stand 10.01.2009.
- FAO**, Review of the State of World Marine Fishery Resources, <http://www.bpb.de/files/GQ5DNF.pdf>, Stand 02.01.2009.
- FIAN**, Die Blumenkampagne – Menschenrechte für Blumenarbeiterinnen, <http://www.fian.de/fian/index.php?option=content&task=view&id=100&Itemid=134>, Stand 20.08.2008.
- Fisch-Informationszentrum e.V.**, Lust auf Fisch bleibt ungebrochen, http://www.fischinfo.de/index.php?1=1&page=presse_det&link=a3&id=669, Stand 02.02.2009.
- FLP**, Ablauf der Zertifizierung, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokument_e/Ablauf_der_Zertifizierung.pdf, Stand 20.11.2008.
- FLP**, FLP Farmen, <http://www.fairflowers.de/94.html>, Stand 28.12.2008 und 15.04.2010.
- FLP**, Internationaler Verhaltenskodex für die sozial- und umweltverträgliche Produktion von Schnittblumen, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/pdf/ICC_dt_050719.pdf, Stand 20.10.2008.
- FLP**, News, [http://www.fairflowers.de/16.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=203&tx_ttnews\[backPid\]=1&cHash=59e34e9ce1](http://www.fairflowers.de/16.html?&tx_ttnews[tt_news]=203&tx_ttnews[backPid]=1&cHash=59e34e9ce1), Stand 20.11.2008.
- FLP**, Organigramm, http://www.fairflowers.de/uploads/media/FLP_Organigram.doc, Stand 13.03.2009.
- FLP**, Satzung, http://www.fairflowers.de/uploads/media/Satzung_FLP_eV.pdf, Stand 18.03.2009.
- FLP**, Stellungnahme, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2006_16_38-40.pdf, S. 39, Stand 20.09.2008.
- FLP**, Verkaufen Sie mehr als nur Blumen, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/florist/FLP_FlyerRZ_low.pdf, Stand 20.08.2009.
- Franken-Wendelstorf, R. (2007)**, Entwicklungspartnerschaften – Rahmenbedingungen und Herausforderungen für die Entwicklungszusammenarbeit am besonderen Beispiel des Common Code for the Coffee Community, Freie Universität Berlin, http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000003204/00_Titel.pdf;jsessionid=1EC816CF8837DF8D6976F427C65A56E7?hosts=, Stand 13.02.2009.
- FSC Arbeitsgruppe Deutschland**, FSC Produktkettenstandard für Unternehmen, die FSC-Produkte herstellen und liefern, http://www.gfa-group.de/downloads/FSC-STD-40-004_deu_finalErlaeuterungen.pdf, Stand 20.10.2009.
- FSC Arbeitsgruppe Deutschland**, Gruppenzertifizierung – Anhang II zu den deutschen FSC-Richtlinien, <http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/instand.htm>, Stand 09.01.2009.

- FSC Arbeitsgruppe Deutschland**, Klarstellung zum Einsatz des FSC-Warenzeichens, <http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/docs/marketing/logo/polycltd.pdf>, Stand 10.11.2009.
- FSC Arbeitsgruppe Deutschland**, Waldstandard, <http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/instand.htm>, Stand 10.08.2007.
- FSC Arbeitsgruppe Schweiz**, http://www.fsc-schweiz.ch/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=4&Itemid=4&lang=de, Stand 10.07.2008.
- FSC International**, Become FSC Certified, http://www.fsc.org/en/getting_involved/become_certified, Stand 10.08.2008.
- FSC International**, Become Certified, http://www.fsc.org/5-steps-certification.html?&L=t%D0%A0%E2%80%9C%D0%A0%E2%80%A1%D0%A0%E2%80%99%D0%A1%E2%80%94%D0%A0%E2%80%99%D0%A0%E2%80%A6arget%3D_self, Stand 10.01.2010.
- FSC International**, CoC-Zertifizierung, Punkt 1.1.1 des FSC STD 40 004 V2 0 EN Standard for CoC Certification 2008 01, [http://www.fsc.org/36.html?&no_cache=1&L=518%C3%83%C2%83%C3%82%C2%9E%C3%83%C2%82%C3%82%C2%88&tx_damdownloads_pi1\[showUid\]=762&cHash=4304b6dc73](http://www.fsc.org/36.html?&no_cache=1&L=518%C3%83%C2%83%C3%82%C2%9E%C3%83%C2%82%C3%82%C2%88&tx_damdownloads_pi1[showUid]=762&cHash=4304b6dc73), Stand 10.11.2009.
- FSC International**, Controlled Wood, <http://www.fsc.org/399.html>, Stand 15.02.2010.
- FSC International**, FSC International, FSC Governance Review Process. Final Proposals http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/institutional_documents/FSC_Governance_Paper_2008.pdf, Stand 02.03.2009.
- FSC International**, Infos zum FSC, http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/powerpoints_graphs/facts_figures/Global-FSC-Certificates-2010-03-15-EN.pdf.pdf, Stand 04.04.2010.
- FSC International**, Liste der akkreditierten Zertifizierungsunternehmen, http://www.accreditation-services.com/uploads/media/5.3.1_2010-01-11-ASI_Accredited_CBs.pdf, Stand 11.01.2010.
- FSC International**, Mitgliederliste http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/membership_documents/FSC_Membership_List_-_ENG.pdf, Erscheinungsdatum 06.08.2009, Stand 03.02.2010.
- FSC International**, Prinzipien und Kriterien, http://www.fsc.org/en/about/policy_standards/princ_criteria, Stand 02.01.2009.
- FSC Newsletter**, Ausgabe April 2009, US-amerikanischer Lacey Act: FSC bleibt bester Nachweis für Legalität, www.fsc-deutschland.de/newsletter/206/1286, Stand 20.05.2009.
- FSC Newsletter**, Ausgabe Februar 2009, Aufgewacht: Schwedischer Waldbesitzer Södra bietet FSC-Zertifizierung an, www.fsc-deutschland.de/newsletter/203/1260/, Stand 20.02.2009.
- FSC Newsletter**, Ausgabe Februar 2009, Verantwortungsvolle Beschaffung auf höchster Ebene, <http://www.fsc-deutschland.de/newsletter/203/>, Stand 20.08.2009.

- FSC Newsletter**, Ausgabe Juni 2008, Suspendierung der FSC-Zulassung von SGS in Polen, <http://www.fsc-deutschland.de/newsletter/180/>, Stand 07.05.2008.
- FSC Newsletter**, Ausgabe März 2009, Bringen Sie sich ein: Revision der weltweiten Prinzipien und Kriterien des FSC, www.fsc-deutschland.de/newsletter/205/1274, Stand 20.05.2009.
- FSC/PEFC**, Gemeinsame Synopse der Zertifizierungssysteme von Forest Stewardship Council A.C. (FSC) und Pan-European Forest Certification (PEFC), vom 21.05. 2002, o.V., http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2078252_L20.pdf, Stand 26.05.2008.
- FSC Konsultation**, http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/Current_consultations/FSC-STD-01-001_V5-0_D1-0_EN_FSC_Principles_and_Criteria.pdf, Stand 22.05.2008.
- FSC/PEFC**, Gemeinsame Synopse der Zertifizierungssysteme von Forest Stewardship Council A.C. und Pan-European Forest Certification, http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2078252_20.pdf, Stand 26.05.2008.
- GFA**, http://www.gfa-group.de/gfa-consulting-group/gfa_consulting_group_beitrag_998282.html, Stand 04.01.2009.
- Global Governance**, http://www.globalgovernance.de/neu/html/02_ansatz/02_baustein.htm, Stand 25.09.2009.
- Godknecht, A.J.**, Das Marine Stewardship Council, http://www.sharkinfo.ch/SI2_00d/msc.html, Stand 24.02.2010.
- Greenpeace**, Canadian Atlantic Fisheries Collapse, <http://archive.greenpeace.org/comms/cbio/canod.html>, Stand 02.02.2009.
- Greenpeace**, Gentechnik, http://www.greenpeace.de/themen/gentechnik/nachrichten/artikel/greenpeace_steigt_aus_kaffee_kodex_aus/, Erscheinungsdatum 10.09.2004, Stand 20.05.2007.
- Greenpeace**, Imperium der Fischstäbchen, <http://www.greenpeace-magazin.de/index.php?id=3469>, Stand 28.02.2010.
- Greenpeace**, Ruf des MSC Siegels steht auf dem Spiel, http://www.greenpeace.de/themen/meer/nachrichten/artikel/fisch_siegel_taeuscht_verbraucher/, Erscheinungsdatum 24.09.2007, Stand 08.03.2009.
- Greenpeace**, Wald, www.greenpeace.org/deutschland/?page=/deutschland/fakten/wald, Stand 10.01.2009.
- GTZ**, Akzente 4.04, http://www2.gtz.de/dokumente/akz/deu/AKZ_2004_4/Akzente_4_2004_gesamt.pdf, S.7, Stand 20.11.2009.
- Handelsblatt**, Unilever verkauft an Permira, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/finanzinvestor-schluckt-kaept-n-iglo;1127324>, Erscheinungsdatum 28.08.2006, Stand 28.02.2010.
- Hirschberger**, The Effects of FSC Certification 2005, http://www.panda.org/about_our_earth/about_forests/forest_news_resources/, Stand 20.11.2008.

- Hirschberger**, The Effects of FSC Certification in Russia, http://www.panda.org/about_wwf/where_we_work/asia_pacific/publications/index.cfm?uNewsID=18510, S. 15, Stand 20.02.2009.
- Holzwurm Weblog**, Tetra Pak-Kampagne „Holz on Board“, <http://www.holzwurm-page.de/blog/tetra-pak-kampagne-holz-on-board.htm>, Stand 16.03.2010.
- Holzwurm Weblog**, Zertifizierungsinitiative 2009, <http://www.holzwurm-page.de/blog/zertifizierungs-initiative-2009.htm>, Stand 02.03.2009.
- Hubold, G.**, Das Marine Stewardship Council (MSC): Zertifizierte Fischprodukte aus bestandserhaltender Fischerei, http://www.bmvel-forschung.de/FORSCHUNGSREPORTRESSORT/DDD/R9_2004-2_0013.pdf, Stand 12.08.2006.
- Imaflora**, Does Certification make a difference? Impact Assessment Study on FSC/SAN Certification in Brazil, http://www.imaflora.org/arquivos/Does_certification_make_a_difference.pdf, Stand 01.10.2009.
- Kahlenborn/Feil**, Internationale Umweltstandards im Kontext der WTO, http://www.adelphi-research.de/projektberichte/FI-022_WTO_Umweltstandards_05_10_31.pdf, Stand 20.03.2009.
- Maletz**, http://www.mpifg.de/pu/ueber_mpifg/mpifg_jb/JB0910/MPIfG_09-10_12_Maletz.pdf, 7S. 6, Stand 20.10.2009.
- Marktcheck**, Marine Stewardship Council, <http://marktcheck.greenpeace.at/1510.html>, Stand 06.03.2009.
- Max Havelaar**, <http://www.maxhavelaar.ch/de/maxhavelaar/>, Stand 18.02.2009.
- Moody Marine**, http://www.msc.org/track-a-fishery/fisheries-in-trial-assessments/vietnam-ben-tre-clam-hand-gathered/assessment-downloads-1/Stakeholder_Notification_PI-SGs_May_08.pdf, Stand 03.03.2009.
- MSC**, Der MSC in Zahlen, <http://www.msc.org/de/uber-den-msc/der-msc-in-zahlen>, Stand 16.03.2010.
- MSC**, Developing the MSC Brand, <http://www.msc.org/business-support/developing-the-msc-brand>, Stand 04.03.2009.
- MSC**, Finances, <http://www.msc.org/about-us/finances>, Stand 04.03.2009.
- MSC**, Fisheries Assessment, <http://www.msc.org/get-certified/find-a-certifier/fisheries-assessments#i-fqc-ltd>, Stand 27.01.2008 und 07.02.2010.
- MSC**, Global Markets, <http://www.msc.org/business-support/global-markets>, Stand 17.04.2010.
- MSC**, Guidance for the Assessment of Small-Scale and Data-Deficient Fisheries, <http://www.msc.org/about-us/credibility/access-for-all-fisheries/?searchterm=Guidance%20for%20the%20Assessment%20of%20Small-Scale%20and%20Data-Deficient%20fisheries>, Stand 03.03.2009.

- MSC**, Information Sheet 3 – The Unit of Certification Explained, Guidance to Clients: The MSC Fishery Assessment & Certification Process, S. 1, www.msc.org, Stand 02.02.2009.
- MSC**, Key Facts about MSC, <http://www.msc.org/newsroom/key-facts-about-msc>, Stand 02.02.2010, Erscheinungsdatum 14.12.2009.
- MSC**, Leitfaden für die Produktkettenzertifizierung, <http://www.msc.org/de/newsroom/dokumentcenter/informationen-fur-unternehmen-zur-msc-zertifizierung/myMSC-Leitfaden-fur-die.pdf>, Stand 12.08.2006.
- MSC**, MSC Board of Trustees, <http://www.msc.org/about-us/governance/structure/board-of-trustees>, Stand 07.02.2010.
- MSC**, MSC Environmental Standard for Sustainable Fishing, <http://www.msc.org/about-us/standards/msc-environmental-standard>, Stand 02.01.2009.
- MSC**, MSC Fischereien, <http://www.msc.org/de/fischereien>, Stand 20.08.2009
- MSC**, Net Benefits. The First Ten Years of MSC Certified Fisheries, <http://www.msc.org/documents/fisheries-factsheets/net-benefits-report/net-benefits-introduction-web.pdf>, Stand 20.11.2009.
- MSC**, New Zealand Hoki, <http://www.msc.org/track-a-fishery/certified/pacific/new-zealand-hoki>, Stand 08.03.2009.
- MSC**, Nutzen Sie das MSC-Siegel, <http://www.msc.org/de/msc-zertifizieren/msc-siegel>, Stand 20.09.2009.
- MSC**, Objections Procedure – Overview, <http://www.msc.org/get-certified/fisheries/assessment/objections>, Stand 16.03.2010.
- MSC**, Reaching New Heights, http://www.msc.org/newsroom/press_releases/archive-2008/reaching-new-heights-global-market-for-msc, Stand 10.08.2008.
- MSC**, Risk-Based Framework, <http://www.msc.org/about-us/standards/methodologies/fam/msc-risk-based-framework>, Stand 16.03.2010.
- MSC**, Step-by-Step Assessment, <http://www.msc.org/get-certified/fisheries/step-by-step-assessment#step-1-announcement>, Stand 20.11.2008.
- MSC**, Stand der Zertifizierungsorganisationen, <http://www.msc.org/get-certified/find-a-certifier>, Stand 14.04.2010.
- MSC**, Structure, <http://www.msc.org/about-us/governance/structure>, Stand 20.08.2009.
- MSC**, Track a Fishery, <http://www.msc.org/track-a-fishery/certified/certified-fisheries-on-the-map>, Stand 06.03.2009.
- MSC**, WARL, http://www.msc.org/newsroom/press_releases/archive-2006/western-australia-rock-lobster-fishery-re, Stand 02.02.2009.

- MSC**, Where to buy, <http://www.msc.org.where-to-buy>, Stand 02.03.2009.
- MSC**, Zertifizierte Fischereien, <http://www.msc.org/track-a-fishery/certified>, Stand 10.01.2009.
- Nabu**, http://www.nabu.de/m09/m09_06/0143.html, Stand 20.05.2009.
- Naturland**, Positionspapier Fair Handels-Organisationen und Naturland zum Common code for the Coffee community (4C), http://www.naturland.de/uploads/media/4C-Positionspapier_FairTrader_Naturland.pdf, 15.09.2008.
- Niederländische Botschaft**, The Dutch Floriculture Sector, <http://www.netherlands-embassy.org/files/pdf/Floriculture.pdf>, Stand 20.02.2009.
- Ota, I. (2002)**, The Shrinking Profitability of Small-Scale Forestry in Japan and Some Recent Policy Initiatives to Reverse the Trend, in: Small-Scale Forest Economics, Management and Policy, Band 1, Nr. 1, S. 25-37.
- Oxfam**, Aktuelles zur Kaffeekrise – höhere Preise und weitere Entwicklungen, http://www.oxfam.de/a_zusatzseite.asp?id=70, Stand 13.08.2006
- Oxfam**, Bitter! Armut in der Kaffeetasse, <http://www.oxfam.de/download/Kaffeestudie.pdf>, Erscheinungsdatum 01.12.2002, Stand 14.01.2006 und 26.01.2006.
- Oxfam**, Die Krönung ungerechter Handelsbeziehungen – Kraft macht Profite auf Kosten der Kaffeebauern, http://www.oxfam.de/a_611_presse.asp?id=74, Erscheinungsdatum 22.04.2003, Stand 13.01.2006.
- Pearce, F. (1993)**, <http://www.newscientist.com/article/mg13818671.500-tropical-countries-veto-rainforest-protection-scheme-.html>, Stand 07.10.2008.
- PEFC**, <http://www.pefc.de/images/download/PEFC%20Maerz%202008.pdf>, Stand 26.05.2008.
- PEFC**, http://www.pefc.org/internet/html/members_schemes/4_1120_59.htm, Stand 12.11.2008.
- PEFC International**, Statistik, <http://register.pefc.cz/statistics.asp?print=1>, Erscheinungsdatum 31.03.2010, Stand 04.04.2010.
- PIPA**, BBC World Service Economic Opinion Survey, http://www.globescan.com/news_archives/bbcpoll06-2.html#media, Stand 03.04.2010.
- Probst, R.**, Neues Projekt in Ecuador, http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Presse_Berichte/DEGA2005_25_36-37.pdf, Stand 20.06.2008.
- Rettet den Regenwald e.V.**, <http://www.regenwald.org/regenwaldreport.php?artid=198>, Stand 20.01.2009.
- Samudra 1996**, Comment: Going Green About the Gills, Report Nr. 15, http://www.gmt2000.co.uk/apoints/icfs/english/samudra/issue_15/edit.htm, S. 16, Stand 15.03.2009.
- Steinberg, P.E.**, Fish or Foul: Investigating the Politics of the Marine Stewardship Council, <http://globetrotter.berkeley.edu/macarthur/marine/papers/steinberg-6.html>, Stand 13.08.2006.

- Tchibo**, Verhaltenskodex ein zahnloses Instrument, <http://www.mode-blog.eu/?p=26>, Stand 20.08.2009.
- Tropenwaldnetzwerk**, <http://www.tropenwaldnetzwerk-brasilien.de/news/news.intern/news.intern.2007/news.intern.20070111/index.html>, Stand 25.02.2009.
- Turner, J.R. (1993)**, Integrated Supply Chain Management: What's Wrong With This Picture?, in: Industrial Engineering, http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-9285079_ITM, Stand 16.03.2008.
- Vista Verde**, Pro Wildlife kritisiert Tropenholzhandel, http://www.vistaverde.de/news/Natur/0405/06_tropenholz.php, Stand 20.07.2009.
- von Hagen/Manning, S.**, Selbstregulierung einer Branche, <http://www.inwent.org/ez/articles/055151/index.de.shtml>, Stand 15.02.2009.
- WWF**, MSC bringt Lebens ins Meer, http://www.wwf.de/imperia/md/content/meereundksten/HG_MSC_050700.pdf, Stand 15.08.2006.
- WWF Wood Group**, <http://www.wwfwoodgroup.ch/html/FSC.html>, Stand 01.02.2009.
- 4C**, Code of Conduct, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/code-of-conduct.php>, Stand 08.12.2009.
- 4C**, Code of Conduct Dokument, http://www.4c-coffeeassociation.org/download/2008/4C_001_CodeDocument-2008_v1.1_en.pdf, Stand 20.02.2009.
- 4C**, Dokument 4C-031, www.4c-coffeeassociation.org/en/structure.php?PHPSESSID=bvn5siplra47gci3eh67mtugv6, Stand 20.03.2009.
- 4C**, Fakten, http://www.4c-coffeeassociation.org/download/2009/4C_Fact-Sheet_Mar09_de.pdf, Stand 30.04.2009.
- 4C**, http://www.4c-coffeeassociation.org/download/2005/4C-ws-zambia-mar05_en.pdf, Stand 20.12.2008.
- 4C**, Liste der Verifizierer, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/verification/4C_List-verifiers_210909_en.pdf, Stand 27.09.2009.
- 4C**, Meilensteine, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/library/Press_003_2007_4CTimeline_en.pdf, Stand 20.08.2008.
- 4C**, Mitgliederliste, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/about4c/4CDoc_List_of_members_by_26_November_2009_en.pdf, Stand 03.12.2009.
- 4C**, Newsletter Ausgabe Juli 2009, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/news/4c-newsletter-july-09_en.pdf, Stand 09.07.2009.
- 4C**, Pressemitteilung: Nachhaltiger Rohkaffee-Einkauf erheblich gestiegen, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/pressrelease/PressRelease_The4CAssociation-2yearsofoperations_December2009_de.pdf, Stand 20.11.2009.

4C, Project Paper of the Common Code for the Coffee Community, <http://www.sustainable-coffee.de/Download/2004/project-paper.pdf>, Stand 27.12.2005.

4C, Struktur, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/structure.htm>, Stand 20.03.2009.

4C, The Rainforest Alliance and the 4C Association (4C Association) Collaborate to Benefit More Farmers, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/press-release.php?PHPSESSID=8bs46f8oditotcosrb54649n34>, Stand 20.08.2009.

4C, The Structure of the 4C, <http://www.4c-coffeeassociation.org/en/structure.php>, Stand 12.03.2009.

4C, 4C Verifications Worldwide as of March 2010, http://www.4c-coffeeassociation.org/downloads/verification/4C_Verification_Info_Website_March2010_en.pdf, Stand 15.04.2010.

Persönliche Auskünfte und Präsentationen:

Bammert, M., MSC Büro Deutschland, Persönliche Auskunft am 12.08.2008 in Berlin.

De Freitas, A., FSC International, Präsentation auf dem 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf.

Dill, P., Bundesverband der deutschen Fischindustrie und des Fischgroßhandels e.V. und „Deutsche See“ GmbH, auf der Messe Fish International am 11.02.2008 in Bremen.

Ehret, J., IPLP Perseco, Präsentation auf dem 4th Global Paper Forum am 09.06.2008 in Düsseldorf.

Huljus, C., GFA Consulting Group, auf dem 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf.

Jenkins, A., WWF International Center, Präsentation auf dem 4th Global Paper Forum am 09.06.2008 in Düsseldorf.

Karmann, M., FSC International, Persönliche Auskunft am 21.08.2008 in Bonn.

Malessa, U., FSC Arbeitsgruppe Deutschland, 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf.

Murphy, L., FSC International, Präsentation 4th Global Paper Forum am 10.06.2008 in Düsseldorf.

Salvador, S., FSC International, Persönliche Auskunft am 21.08.2008 in Bonn

Sayer, U., FSC Arbeitsgruppe Deutschland, auf dem 4th Global Paper Forum am 09.07.2008 in Düsseldorf.

Schacht, K., WWF Deutschland, Präsentation auf der Messe Fish International, am 10.02.2008 in Bremen.

Tir, F., Arjowiggins Papiers Couchés SAS, Präsentation auf dem 4th Global Paper Forum am 09.06.2008 in Düsseldorf.

Zimmermann, C., Institut für Ostseefischerei, Vortrag am 13.05.2009 an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Sonstige Anfragen:

Bammert, M., MSC Büro Deutschland, Anfrage vom 08.03.2010, mit Antwort am 16.03.2010 per e-Mail.

FSC Deutschland, Anfrage vom 14.07.2008, mit Antwort am 15.07. 2008 per e-Mail.

FLP, Anfrage vom 15.03.2008, mit Antwort am 20.03.2009 per e-Mail.

Peters, S., FLP, telefonische Auskunft am 04.12.2008.

