

Wie weit reicht die Verantwortung von Unternehmen?

Handels- und Zulieferbeziehungen von multinationalen Unternehmen

Tagungsdokumentation



Kontaktadressen:

Für weitere Informationen zu diesem Themenbereich und zu den Veranstaltern wenden Sie sich bitte an:

Evangelischer Entwicklungsdienst EED

Fachstelle Wirtschaftspolitik

Paul Hell

Akademieweg 11

73087 Bad Boll

ead.paul.hell@t-online.de

www.eed.de

Germanwatch

KodexWatch

Cornelia Heydenreich

Voßstr. 1

10117 Berlin

heydenreich@germanwatch.org

www.germanwatch.org

OECD

Berlin Centre

Heino von Meyer

Schumannstr. 10

10117 Berlin

heino.vonmeyer@oecd.org

www1.oecd.org/deutschland/

TUAC

Roland Schneider

26, Avenue de La Grande Armée

75017 Paris

schneider@tuac.org

www.tuac.org

Impressum:**Herausgeber:**

Evangelischer Entwicklungsdienst

Germanwatch

OECD

TUAC

Redaktion:

Cornelia Heydenreich, Germanwatch

Layout:

Heidrun Müller

Druck:

Moosdruck, Leverkusen

Diese Broschüre wurde von Misereor und vom Evangelischen Entwicklungsdienst über den ABP gefördert.

Einführung

Ein Merkmal der globalisierten Wirtschaft sind die immer stärker zunehmenden Zulieferbeziehungen und längeren Wertschöpfungsketten. Globale Produktionsnetzwerke entstehen, Verlagerung von Standorten und Outsourcing sind an der Tagesordnung. In manchen Branchen wie dem Textilsektor ist dies schon seit längerem zu beobachten und stärker entwickelt, aber auch in anderen Sektoren wird es zunehmend relevant.

Vor allem zivilgesellschaftliche Gruppen fordern seit langem von den multinationalen Unternehmen eine Verantwortungsübernahme auch für ihre Zulieferer. Zunehmend gewinnt diese Frage an Bedeutung. Dabei wird diskutiert: Wie weit reicht hier die Verantwortung der Unternehmen für soziale und ökologische Belange, wo können (und müssen) sie einen Einfluss auf das Agieren ihrer Zulieferer, Unterauftragnehmer oder Vertragspartner nehmen, wo hört ihr Einfluss auf? Dies stellt sich in einzelnen Branchen verschieden dar. Und unterschiedlich sind auch die Sichtweisen von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in dieser Diskussion.

Unterschiedliche Interpretationen und Einschätzungen haben sich u.a. im Rahmen der Debatte um die Implementierung der OECD-Leitsätze und deren Anwendung in Beschwerdefällen aufgetan. Von Fall zu Fall soll entschieden werden, ob eine Beschwerde behandelt wird. An welchen Kriterien lässt sich die Einflussmöglichkeit von Unternehmen festmachen. Welchen Beitrag können wissenschaftliche Diskussionen und praktische Erfahrungen aus anderen Bereichen dafür leisten?

Diese Fragen wurden bei einer Veranstaltung diskutiert, die im Dezember 2003 vom Evangelischen Entwicklungsdienst EED, Germanwatch, der OECD und TUAC organisiert wurde. Das Programm kann der vorliegenden Dokumentation entnommen werden. Die Publikation enthält den Großteil der Präsentationen dieser Tagung, zwei Beiträge sind in ausführlicherer Form auch über das Internet unter www.germanwatch.org/tw/kw.htm erhältlich. In einer Zusammenfassung sind die wichtigsten Ergebnisse, auch aus der abschließenden Podiumsdiskussion, enthalten.

Das Thema Zulieferbeziehungen und Unternehmensverantwortung wird weiterhin intensiv diskutiert. Mit dieser Publikation hoffen wir, insbesondere Impulse aus der Wissenschaft und aus praktischen Erfahrungen zu geben. Vor allem zur Diskussion im Rahmen der OECD-Leitsätze leistet die Veröffentlichung einen Beitrag zur Klärung des Begriffes „investment nexus“. Um die Diskussionen auf deutscher Ebene auch in die internationale Debatte einzuspeisen, wird diese Publikation ins Englische übersetzt.

Cornelia Heydenreich, Germanwatch
Paul Hell, Evangelischer Entwicklungsdienst EED
Heino von Meyer, OECD Berlin Centre
Roland Schneider, Trade Union Advisory Committee TUAC

Inhaltsverzeichnis

Einführung	1
Outsourcing & Co. - Aktuelle Trends bei Zulieferbeziehungen Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum Berlin, Direktor der Arbeitsgruppe „Wissen, Produktionssysteme und Arbeit“	6
Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen Heino von Meyer, OECD Berlin Centre	17
Zulieferbeziehungen aus Sicht der OECD-Leitsätze – Anspruch und Erfahrungen aus Perspektive von NGOs Cornelia Heydenreich, Germanwatch	22
Wie nehmen Multis ihre Verantwortung bei Zulieferern wahr? – Fallbeispiel adidas-Salomon AG Frank Henke, Adidas, Social & Environmental Affairs	27
Nachhaltigkeit in der Lieferantenkette – Erfahrungen und Perspektiven von Volkswagen Dr. Michael Mesterharm, Volkswagen AG, Nachhaltigkeitsstrategie und Umweltkommunikation	29
Vom Rohstoff bis zum Kunden: Verantwortliches Handeln in der Lieferkette der BASF Dr. Carolin Kranz, BASF AG, Sustainability Center	33
Die Verantwortung der Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht Dr. Michael Stephan, Universität Hohenheim, Institut für Betriebswirtschaftslehre	35
Die Verantwortung von Unternehmen aus juristischer Sicht Dr. Eva Kocher, Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik	50
Schlussfolgerungen Cornelia Heydenreich, Germanwatch	55

Programm

Begrüßung und Einführung

Paul Hell, EED
Cornelia Heydenreich, Germanwatch

Outsourcing & Co. - Aktuelle Trends bei Zulieferbeziehungen

Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum Berlin, Direktor der Arbeitsgruppe „Wissen, Produktionssysteme und Arbeit“

Zulieferbeziehungen aus Sicht der OECD-Leitsätze

Anspruch, Praxis, Perspektiven

Heino von Meyer, OECD Berlin Centre
Cornelia Heydenreich, Germanwatch

Wie nehmen Multis ihre Verantwortung bei Zulieferern wahr? Fallbeispiele aus der Praxis

Frank Henke, Adidas, Social & Environmental Affairs
Dr. Michael Mesterharm, Volkswagen AG, Nachhaltigkeitsstrategie und Umweltkommunikation
Dr. Carolin Kranz, BASF AG, Sustainability Center

Globale Produktionsnetzwerke und Zulieferketten: Profitable Geschäfte auf Kosten sozialer Verantwortung? Anmerkungen aus gewerkschaftlicher Sicht

Roland Schneider, Trade Union Advisory Committee (TUAC)

Impulse aus Wissenschaft und Finanzwelt:

Die Verantwortung der Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Dr. Michael Stephan, Universität Hohenheim, Institut für Betriebswirtschaftslehre

Die Verantwortung von Unternehmen aus juristischer Sicht

Dr. Eva Kocher, Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik

Wie bewerten Rating-Agenturen das Unternehmerverhalten in der Zulieferkette?

Claudia Mauritz, scoris

Panel-Diskussion: Verantwortung – wo fängt sie an, wo hört sie auf?

Tillmann Rudolf Braun M.P.A., BMWA und Nationale Kontaktstelle für „OECD-Leitsätze“
Dr. Gunter Schall, BDI, Abteilung Außenwirtschaft
Roland Schneider, TUAC
Paul Hell, EED

Outsourcing & Co. –

Zur Neustrukturierung der Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie

Prof. Dr. Ulrich Jürgens
(Wissenschaftszentrum Berlin)

1. Einleitung

Seit Beginn der 1990er Jahre findet weltweit ein Prozess der Umstrukturierung industrieller Produktionssysteme statt. Der Globalisierungsschub der 90er Jahre bildete eine Triebkraft dieser Veränderungen und wurde zugleich in seiner Ausrichtung von diesen Veränderungen wesentlich beeinflusst. Bei dieser Umstrukturierung ist die Automobilindustrie oft der Vorreiter. In jedem Falle lassen sich trotz vieler automobilspezifischer Besonderheiten die im Weiteren beschriebenen Trends in den Grundzügen auch in anderen Industrien und Wirtschaftssektoren beobachten. Die Untersuchung fokussiert daher auf die Automobilindustrie als exemplarischem Fall.

Outsourcing bildet nur ein Moment des Umstrukturierungsprozesses. Ganz allgemein geht es um die Neustrukturierung von Arbeitsteilung – Arbeitsteilung innerhalb und zwischen Organisationen, Sektoren, Ländern. Dies umfasst Prozesse der Separierung, Fragmentierung bisheriger Beziehungsmuster in der Industrie und zugleich die Herausbildung neuer Formen der Verknüpfung, der Koordination, also der „Governance“ der veränderten Arbeitsteilungsstrukturen. „Entgrenzung“ ist ein häufig verwandter Begriff, um diese Entwicklung zu fassen. In der Tat verschwimmen in den neuen Arbeitsteilungs- und Kooperationsstrukturen die Grenzen zwischen Unternehmen und eindeutigen Zuständigkeitsbereichen. In den neuen Formen der Governance scheinen sich die bislang von den Automobilherstellern „beherrschten“ hierarchischen Koordinationsformen in Netzwerkbeziehungen aufzulösen.

Diesen Veränderungen der Governance gilt das besondere Interesse in diesem Beitrag. Inwiefern kann unter diesen Umständen einzelnen Unternehmen, insbesondere den multinationalen

Automobilherstellern, die Verantwortung für Arbeitsbedingungen und sozialverantwortliches Handeln auf allen Stufen der auf sie hinlaufenden Prozessketten noch zugerechnet werden?

Im Zentrum der Darstellung steht im Folgenden die Neustrukturierung der Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie und die Herausbildung neuer Kooperationsmuster. Die Darstellung beginnt mit einer kurzen Charakterisierung der Automobilindustrie und ihren zentralen Wertschöpfungsketten. Im Anschluss wird der Trend zur Neustrukturierung, ihre Triebkräfte und Konzepte wie Outsourcing, Modularisierung etc. behandelt. Dies bildet den Ausgangspunkt für die Darstellung der entstehenden neuen Strukturen und Akteurskonfigurationen im Bereich von Produktion und Produktentwicklung. Im weiteren Schritt werden neue Koordinationsformen beschrieben, die auf dieser Grundlage entstehen. Der letzte Abschnitt befasst sich mit den neuen Formen der Industriegovernance und den veränderten Beziehungen zwischen den Industrieakteuren.

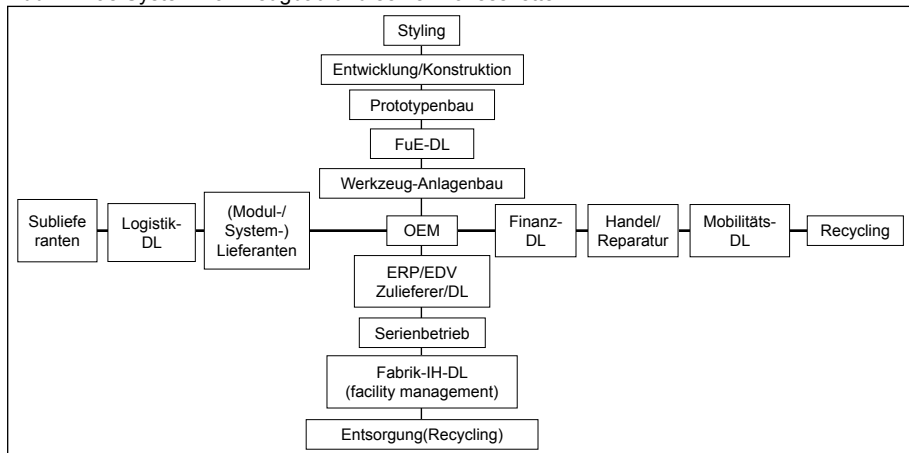
2. Strukturen und Inputverflechtungen der Automobilindustrie

Betrachten wir exemplarisch die Situation der deutschen Automobilindustrie: Nach Angaben des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) beschäftigte die deutsche Automobilindustrie im Jahr 2001 direkt 720.000 Erwerbstätige, auf den industriellen Vorleistungsstufen kommen noch einmal 960.000 Beschäftigte hinzu und im Bereich Handel und Dienstleistungen weitere 3,35 Millionen Beschäftigte (VDA 2002). Aus diesen Angaben geht hervor, dass die Automobilindustrie im Sinne der statistischen Abgrenzung nur einen kleinen Teil eines viel umfassenderen Automobilsektors bildet, der in seinen Wertschöpfungsketten die

vielfältigsten Unternehmenstypen und Aktivitätsbereiche umfasst.

Dieser Automobilsektor wird wesentlich von zwei zentralen Prozessketten geprägt. Die eine erfasst die Stufen im Prozess von den Lieferanten von Rohstoffen über verschiedene Verarbeitungsstufen von Komponenten bis hin zu Modulen und Systemen hin zu den Automobilherstellern und von diesen weiter über den Handel zum Endverbraucher und letztlich bis zum Recycling der Fahrzeuge. Die andere Prozesskette umfasst verschiedene Stationen des Produktentstehungsprozesses, vom Styling über die Entwicklung, den Bau der Produktionsanlagen, deren Nutzung im Serienbetrieb und schließlich auch hier bis zu ihrer Stilllegung und Entsorgung. Eingelagert in beide Prozessketten sind eine Vielzahl von Dienstleistungsfunktionen, von der Logistik über Entwicklungs-, Planungs-, Finanz- bis hin zu Mobilitätsdienstleistungen. Abbildung 1 zeigt beide Prozessketten, wie sie sich bei den Automobilherstellern, im Branchenjargon auch OEM (Original Equipment Manufacturer) genannt, überschneiden.

Abb. 1: Das System Fahrzeugbau und seine Prozessketten



Ein Charakteristikum der Umstrukturierungen der letzten Jahre ist die zunehmende Ausdifferenzierung und Spezialisierung von Unternehmen entlang der beiden Prozessketten und, einhergehend damit, eine Verlagerung in den Gewichten vom Zentrum, den OEMs, auf die vor- und nachgelagerten Stufen. Diese Entwicklungstendenzen sind in allen großen Standortregionen der Automobilindustrie weltweit zu beobachten, allerdings mit erheblichen Unterschieden hinsichtlich des Grades und der Schnelligkeit der Ausdifferenzierung.

Kommen wir wieder auf die deutsche Industriestruktur zurück und betrachten näher die Inputverflechtungen des deutschen Fahrzeugbaus (das sind in Abb. 1 die von den OEMs gesehen oberen und linken „Downstream“-Prozesse). Dazu sollen die Beiträge der Wirtschaftszweige sowie der Außenwirtschaft (Importe) am gesamten Produktionswert betrachtet werden. Die Automobilhersteller, die OEMs, erzeugen nur mehr knapp ein Viertel des Produktionswerts, die Zulieferer der Automobilindustrie im Sinne der statistischen Abgrenzung tragen weitere 20% bei (Input-Output-Tabelle 2000, Statistisches Bundesamt 2002, eigene Berechnungen). Die Automobilindustrie und damit die oben genannten 720.000 Beschäftigten tragen damit zusammen nur knapp 45% zum Produktionswert bei, der Rest kommt von Herstellern in anderen Industriezweigen, aus dem Dienstleistungsbereich sowie qua Importe aus dem Ausland.

Im Vergleich zu den Input-Output-Rechnungen des Jahres 1980 zeigen sich deutliche Veränderungen. Damals lag die Bruttowertschöpfung der Automobilhersteller noch bei 40% und der Produktionswert der Automobilzulieferer bei 15%. Erhöht haben sich demgegenüber die Beiträge der Hersteller in anderen Industriezweigen sowie im Dienstleistungsbereich und vor allem auch der Importe. Mit einem Zuwachs ihres Anteils von 7% 1980 auf 20% im Jahr 2000 zeigt sich eine deutliche Verstärkung der internationalen Verflechtung des Wirtschaftszweiges.

Es wird also deutlich: Die Automobilindustrie wächst seit den 90er Jahren verstärkt *außerhalb* des Bereichs der eigentlichen Automobilhersteller und auch *außerhalb* des eigentlichen Bereichs der Automobilindustrie im statistischen Sinne.

Mit diesem Wachstum außerhalb der traditionellen Industriegrenzen einhergeht ein starkes Wachstum der Industrie außerhalb der nationalen Grenzen. So hat die Auslandsproduktion der deutschen Automobilhersteller zwischen 1993 und 2001 um 72% bei den PKW, um 123% bei den Nutzfahrzeugen zugenommen. Eine ähnliche Entwicklung ist bei den japanischen Herstellern zu beobachten.

So hat die Auslandsproduktion der deutschen Automobilhersteller zwischen 1993 und 2001 um 72% bei den PKW, um 123% bei den Nutzfahrzeugen zugenommen. Eine ähnliche Entwicklung ist bei den japanischen Herstellern zu beobachten.

Die großen Hersteller sind schon mit der Hälfte ihrer Produktion und damit der Produktionsbelegschaft an ausländischen Standorten lokalisiert. Aufgrund von nationaler Auflagen (z.B. zum local content) hatten die ausländischen Zulieferstandorte in der Regel ihre eigenen lokalen (nationalen/regionalen) Zulieferquellen. Dies hat sich mit dem jüngsten Internationalisierungsschub insoweit geändert, dass die Automobilhersteller nun bestrebt sind, die Zulieferung für ihre Modellprogramme weltweit möglichst von denselben Zulieferern tätigen zu lassen. Dies bedeutete für die Zulieferer die Notwendigkeit zur Ansiedlung im Umfeld der entsprechenden Auslandsstandorte, sei es durch neu errichtete Produktionsstätte oder durch Übernahme von bzw. Kooperation mit lokalen Unternehmen. Die Folge dieser Entwicklung waren, dass für die Gruppe der Direktzulieferer der Internationalisierungsschub der letzten Jahre weitaus stärker ausgeprägt war als für die Automobilhersteller selbst. Dies gilt auch weiterhin, wie gegenwärtige und zukünftige Kapazitätserweiterungen der deutschen Zulieferer zeigen (VDA 2002). Die entsprechenden Projekte werden nur mehr in knapp über 20% der Fälle in Deutschland realisiert, und mittelfristig spielen Standortpläne für Osteuropa und Asien schon eine größere Rolle als entsprechende Investitionen in Deutschland.

3. Neustrukturierung der Zulieferbeziehungen

Eine wichtige Rolle bei den Umstrukturierungen der 1990er spielte die anfangs noch drückende Wettbewerbsüberlegenheit japanischer Unternehmen und der Transfer japanischer Organisationskonzepte. Bei den Zulieferbeziehungen hatten die japanischen Hersteller deutlich weniger Fertigungstiefe (bezogen also einen höheren Wertanteil von Zulieferern), zugleich eine deutlich geringere Anzahl an Direktzulieferern mit der Folge einer Reduktion der Komplexität der Zulieferbeziehungen für die Endhersteller und einer höheren Verantwortung der Direktzulieferer für die Organisation ihrer Subzulieferer (Pyramidenmodell).¹

Die Notwendigkeit, die Wettbewerbslücke gegenüber den Japanern zu schließen, eine zunehmende Modellvielfalt in zunehmend kürzerer Zeit auf den Markt zu bringen, die Errichtung neuer Produktionsstätten im Ausland im Zuge der Globalisierung, und dies – ein Faktor, der seit den

90er Jahren zunehmend zum Tragen kommt – bei knappen Kapitalressourcen, führten zu einem dramatischen Wandel der Industriestrukturen.

Spektakulärer Ausdruck ist die Abnahme der Anzahl unabhängiger Automobilhersteller. Hier hat ein Prozess der Konsolidierung stattgefunden, der im Jahre 2001 nur mehr zehn unabhängige Herstellergruppen aufweist, für die Zukunft wird eine weitere Reduktion auf fünf bis sechs angenommen.

Auch auf Seiten der Zulieferunternehmen waren nur wenige Akteure auf den geballten Anforderungsschub – im Hinblick auf die gestiegenen Anforderungen an Entwicklungs- und Produktionskompetenz, Kapitalmobilisierung, Kompetenz als System- und Modulzulieferer – vorbereitet. Innerhalb eines Jahrzehnts wandelte sich der Zuliefersektor, in Deutschland vor allem klein- und mittelständische Unternehmen, durch *mergers & acquisitions* zum Betätigungsfeld multinationaler Zulieferfirmen. Es entstanden Megazulieferer, die an Finanzkraft, Beschäftigung und Multinationalität „auf gleicher Augenhöhe“ mit den großen Herstellern operieren. Dies bedeutet eine „Dezentrierung“ der Branche, in der die End- oder Fokalhersteller bis dahin eine quasi-hierarchische Spitzenposition einnahmen.

Drei Aspekte der Entwicklung sollen im Folgenden näher analysiert werden: (1) die Herausbildung einer Pyramidenstruktur, (2) die Bedeutung des Produktionskonzepts der Modularisierung und (3) die Tendenz zur Spezialisierung in der Wertschöpfungskette.

(1) Die Pyramidenstruktur

Haupttriebkraft der Restrukturierung in diesem Sektor war die Auslagerung von Aktivitäten durch die OEMs zur Reduzierung der vertikalen Integration – also Outsourcing – in der Produktentwicklung wie auch in der Produktion. Unternehmensberater sehen auch für die Zukunft eine Fortsetzung dieses Trends mit der Folge einer Zunahme des Zuliefereranteils am Gesamtwert eines Automobils von 60% auf 70% im Jahr 2002 und von 70% auf 80% bis zum Jahr 2010. Bezüglich des Anteils der Zulieferer an neuen Produktentwicklungen wird ein Anstieg von 33% im Jahr 2002 bis auf 51% im Jahr 2010 erwartet (VDA 2000: 52).

Die Verlagerung der Produktion auf die Zulieferer geht einher mit einer Politik der OEMs zur Reduzierung der Anzahl direkter Zulieferer und

zur Erstellung einer Rangordnung in der Zuliefererstruktur. Diese Tendenz folgt offensichtlich dem japanischen Modell einer „Pyramide“ mit dem OEM an der Spitze, gefolgt von einer Gruppe Zulieferer der Ebene 1, die wiederum von einer Gruppe Zulieferer der Ebene 2 beliefert wird, welche wiederum ihre Teile von Zulieferern der Ebene 3 erhält etc. bis hin zu den Rohstofflieferanten. Die Komplexität der Zuliefererkette für die OEMs wird durch eine solche Pyramide reduziert. Zugleich wurden durch systematische Differenzierung der Lohnhöhen und Arbeitsbedingungen zwischen den Ebenen ein wesentlicher Kosteneinspareffekt realisiert.

Das Modell der Pyramide diene offenkundig den OEMs als Leitbild für ihre Restrukturierungsmaßnahmen. Sie haben in der Zwischenzeit die Anzahl ihrer direkten Zulieferer drastisch reduziert, und es entwickelte sich eine Ebenenstruktur mit einer kleinen Anzahl Unternehmen der Ebene 1, welche die OEMs direkt beliefern. Diese erstrangigen Unternehmen werden von nachrangigen Unternehmen beliefert, welche keine direkte Beziehung mit dem OEM mehr unterhalten. Hinzugefügt sei, dass dieser Trend zur Herausbildung einer Rangordnung ebenfalls im Bereich der Zulieferer von Prozessausrüstung, Ingenieurdienstleistungen etc. zu beobachten ist.

Tabelle 1 zeigt, dass sich zwischen 1988 und 1998 einige Zulieferer zu globalen Zulieferern entwickelten. Die Tabelle zeigt ebenfalls, dass innerhalb dieses Jahrzehnts die Anzahl der Zulieferer aller anderen Kategorien dramatisch zurückging. Darüber hinaus wird bis zum Jahr 2008 eine weitere drastische Reduktion aller Arten von Zulieferern, einschließlich der neuen Gruppe der globalen Zulieferer, erwartet. Die Ebene der Zulieferer von einfacheren Zusammenbauteilen (Instrumentencluster u.a.) wird danach insgesamt aussterben. Damit erscheint das Modell der Pyramide, einer

Tab. 1: Entwicklung der weltweiten Automobilzuliefererbasis

	1988	1998	2002	2008
Globale Zulieferer	0	50	25	16
Subsysteme				
Integratoren/Direktzulieferer (Tier1)	3.900	250	100	75
Module/Indirektzulieferer (Tier 2)	7.500	1.000	80	0
Material, Hardware, Werkzeuge, Vorrichtungen	6.000	600	450	250
Dienstleistungen	3.600	960	600	350
Insgesamt	21.900	4.060	2.055	941

Quelle: International Business Development Corp. (2002, S. 8)

Pyramide mit den OEMs an der Spitze, bestätigt. Dies entspricht der Position des OEM als standardsetzendem Unternehmen, als Unternehmen, das die Produktarchitektur „beherrscht“, also die Spezifikationen für die Produktkomponenten definiert und diese dann den internen wie externen Akteuren für die Serienentwicklung und Serienproduktion übergibt. Der OEM besitzt und erhält danach die umfassende Metakompetenz für das Gesamtfahrzeug.

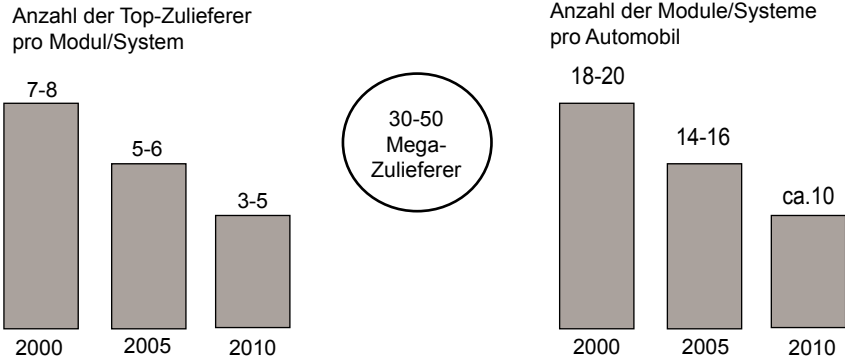
(2) Modularisierung

Die Strukturierung der Zulieferindustrie in verschiedenen Ebenen erhielt durch die Modularisierung eine besondere Ausrichtung. Die zahlenmäßig größte Konzentration von Modul-(und System-)Zulieferern besteht in Europa, sodass der strukturelle Wandel in der Automobilzulieferindustrie hier am größten war. Nach Roth (2001) machten 1993 Module und Systeme 22,2% der gesamten Automobilzulieferungen für europäische Hersteller aus, Komponenten 56,7%, genormte Teile und Standardteile 12,8% und Rohstoffe 8,3%. Im Jahr 2000 nahm der Anteil an Modulen und Systemen auf 42,8% zu, während der Anteil der Komponenten auf 42,2%, Norm- und Standardteile auf 8% und Rohstoffe auf 7% fielen (ebd.).

Dieser Trend in Richtung Module und Systeme begünstigt – neben den Anforderungen an Finanzierungsstärke und Managementkapazität insbesondere im Hinblick auf Globalisierung den Trend hin zu „Megazulieferern“. Für die deutsche Unternehmensberatung Roland Berger & Partner hat die Konsolidierung in diesem Industriezweig bereits zu einem Oligopol von sieben bis acht Topzulieferern pro Modul und System im Jahr 2000 geführt (vgl. Abb. 4). Bis 2005 erwarten die Berater eine Reduktion dieser Anzahl pro Modul und System auf fünf bis sechs und bis 2010 auf drei bis fünf. Zur gleichen Zeit verminderte sich die Anzahl von Modulen und Systemen pro Fahrzeug durch eine weitere Integration von Teilen und Funktionen in größere Module bzw. Systeme. Während auf ein Fahrzeug im Jahr 2000 18 bis 20 Module kamen, erwartet Roland Berger bis 2005 eine Reduktion auf 14 bis 16 und bis 2010 auf ca. 10.

Das Hervorstechendste an der Entwicklung hin zum Pyramidenmodell ist damit die Tendenz zur Reduktion der Akteure – auf der Ebene der OEMs wie der Ebene der Tier-1-Zulieferer von Modulen und Systemen.

Abb. 2: Tendenz: 30 bis 50 Mega-Zulieferer



Quelle: nach Roland Berger & Partner (2000, S. 50)

(3) Segmentierung und Spezialisierung in der Wertschöpfungskette

Die oben beschriebenen Veränderungen führten zu einer veränderten Rolle der OEMs und zu neuen Rollen und Spezialisierungsmustern bei den Akteuren der Wertschöpfungskette selbst. Die Veränderungen der Kernkompetenzen der OEMs werden in Abbildung 3 aufgeführt.

Abb. 3: Wandel der OEM-Kompetenz

	1985	1995	20??
	Autohersteller	Autobauer	Integratoren
Vertikale Integration	50-60%	30-40%	<20%
Kernkompetenzen	Produktion F&E Montage	Design Kerntechnologien Montage	Design Marketing Vertrieb

Während die typischen Automobilhersteller in Europa und Nordamerika Mitte der 1980er Jahre noch einen vertikalen Integrationsgrad von etwa 50-60% hatten und Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Endmontage als ihre Kernkompetenzen betrachteten, ist der vertikale Integrationsgrad bis zum Jahr 1995 bereits auf 30-40% zurückgegangen. Die Automobilhersteller waren schon in die neue Rolle von Autobauern mit Kernkompetenzen im Design, in der Entwicklung von Kerntechnologien und in der Endmontage hineingewachsen. In Zukunft erwartet die ehemaligen Automobilhersteller die Rolle von Markenintegratoren mit einem vertikalen Integrationsgrad von unter 20% mit Kernkompetenzen insbesondere im Design, im Marketing und im Vertrieb.

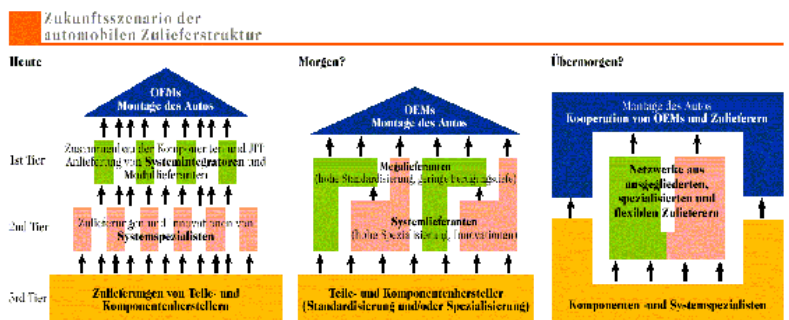
Parallel zu dieser Entwicklung findet eine Segmentierung der Wertschöpfungskette statt, die zu einer Spezialisierung von Unternehmen auf spezifische Funktionen führt. Während früher die

OEMs die „Pyramide“ von den Grundbestandteilen und Basistechnologien über die Komponenten, Systeme und Module bis hin zur gesamten Integration und Montage direkt und indirekt dominierten, finden wir jetzt eine Gruppe von Firmen, die sich

auf spezifische Teile und Technologien spezialisiert. Eine andere Gruppe spezialisiert sich auf Systeme und Module. Eine dritte Gruppe spezialisiert sich auf die Gesamtintegration mit der Fähigkeit, auf mehr oder weniger die gleiche Art wie die OEMs die Herstellung und Montage der Autos durchzuführen. Diese Firmen sind (mehr oder weniger) durch den Aufbau ihrer Ingenieurskapazität ebenfalls in der Lage, ganze Autos zu entwickeln und zu fertigen, und

bieten damit im Prinzip die Möglichkeit für die OEMs, ihre Fertigung selbst – entsprechend dem Modell der Elektronikindustrie – ganz outzusourcen. Der Prozess der Spezialisierung ist noch in vollem Gange und verlagert das Gewicht im Sinne des Wertpotentials der verschiedenen Akteure. Aufgrund dieser Spezialisierungstendenzen scheint das „Pyramiden“-Modell tendenziell immer weniger angemessen, um die neue Akteurskonfiguration zu beschreiben. An die Stelle der Kostenvorteile durch systematische Differenzierung von Lohn- und Arbeitsbedingungen treten hier die Vorteile durch Spezialisierung und damit einer hohen Innovationsintensität. Die OEMs werden immer weniger ihre Beziehungen in einer (quasi-)hierarchischen Weise steuern können, da es ihnen an Kompetenzen fehlt, die Arbeit der Zulieferer in einer Weise zu spezifizieren und zu steuern, wie dies im traditionellen System gebräuchlich war.

Abb. 4: Veränderung der Zulieferpyramide



Quelle: © 3. Interner für Wirtschaftsanalyse und Innovationskultur

In seinem „Zukunftsszenario der Automobilzulieferstruktur“ hat der VDA (VDA-Jahresbericht 2000) die Pyramide als Übergangmodell hin zu einer Netzwerkstruktur dargestellt (Abb. 4).

Für die nähere Zukunft wird erwartet, dass der „Mittelbau“ der Pyramide sich durch die beschriebenen Tendenzen hin zum Megalieferanten, Systemlieferanten etc. vertikal integriert und spezialisiert. Die OEMs sind „übermorgen“ in diesem Zukunftsszenario Teil eines Netzwerks spezialisierter und flexibler Zulieferer und haben ihre Funktion als hierarchische Spitze verloren.

4. Kooperation über Unternehmensgrenzen hinweg

Die neuen Strukturen der Arbeitsteilung erforderten neue Formen der Kooperation. Das Problem besteht darin, im Hinblick auf die zunehmende Fragmentierung und Spezialisierung der Akteure die Kooperation der wertschöpfenden Akteure sicherzustellen. Ansätze hierfür sollen für drei unterschiedliche Konstellationen untersucht werden.

(1) Kooperation bei der Endmontage

In den 1990er Jahren wurden – angestoßen durch das Thema „Modularisierung“ sowie durch Überlegungen zur Kapitalknappheit – neue Konzepte für integrierte Produktionsfabriken entwickelt. Diese wurden in den meisten Fällen von europäischen Unternehmen entwickelt, realisiert wurden sie jedoch oft als Teil der Globalisierungsstrategien im Zusammenhang mit geplanten neuen Fabriken außerhalb Europas.

Ansätze zu modularen, zuliefererintegrierenden Produktionsanlagen existieren in verschiedenen Varianten:

- Zuliefererparks – Fiat Melfi, Ford Saarlouis, Nissan Sunderland und viele andere;
- OEM-Zulieferer-Kondominia (Zulieferer unter dem Dach des OEM) – Skoda etc.;
- Konsortium-Ansatz – Volkswagen Resende; Smart Hambach.

Von diesen hat sich das Zuliefererpark-Modell – auch wenn es im Grad der Zulieferintegration nicht das weitest reichende ist – am weitesten verbreitet. Um bei der Anlieferung der Zulieferteile die Vorteile der Just-in-time-Zulieferung in möglichst reiner Form realisieren zu können, haben viele OEMs mit lokalen Gemeinden Arrangements getroffen, um Zuliefererparks einzurichten,

die direkt an ihre Produktionsstätten grenzen oder sich zumindest in unmittelbarer Nähe befinden. Oft werden solche Infrastrukturinvestitionen gemeinsam zwischen OEMs, Zulieferern und den Gemeinden in der Form von „public-private partnerships“ durchgeführt.

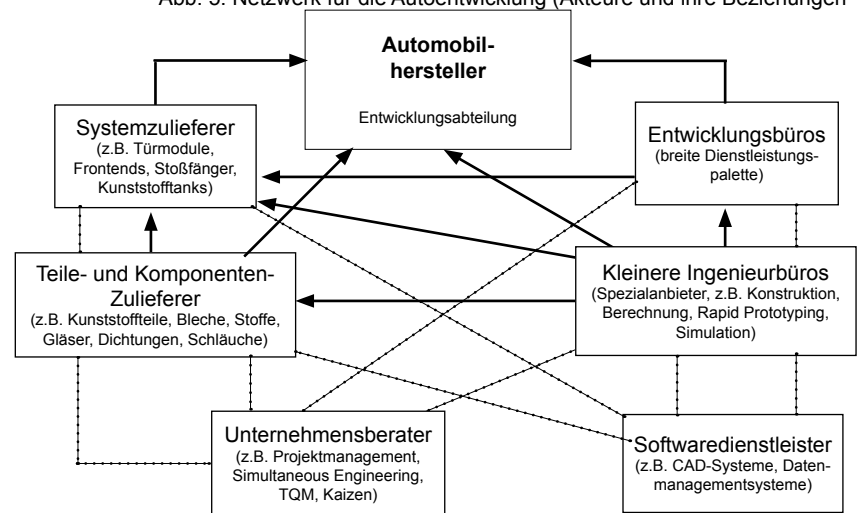
Dieses erlaubt eine Optimierung von Just-in-time- und sequenzieller Zu- und Auslieferung und Materialbearbeitung und minimiert zugleich die Investition in Produktionsvermögen. Nicht zuletzt ermöglicht es die Vermeidung von Lock-in-Effekten. Folgendes sind die Kernelemente des Industriepark-Konzepts, wie es vor allem an deutschen Produktionsstandorten realisiert wird:

- Investitionen und Planungen werden von einem externen Investor durchgeführt;
- Gebäudestrukturen werden nach den Bedürfnissen der Zulieferer entworfen;
- Gebäude werden von Zulieferern geleast, die Vertragslänge stimmt mit der Länge des Zulieferervertrags überein;
- Zulieferer- und OEM-Fabrik werden mit einem Brückenlaufband verbunden;
- Pay-on-production-Ablauf: OEMs bezahlen Zulieferer auf einer Stück-für-Stück-Basis, sobald Teile am Montagepunkt ankommen.

Der „Kondominium“-Ansatz geht einen Schritt weiter. In diesem Fall operieren Zulieferer unter dem gleichen Fabrikdach wie die OEMs. Durch die Auslagerung und Devertikalisierung brauchen die OEMs oft die riesigen Areale ihrer angestammten Fabriken nicht länger und bieten daher einen Teil ihrer Fabrikräumlichkeiten Zulieferern an. Vor dem Hintergrund des Problems industriellen Beziehungen, Belegschaften mit unterschiedlicher Bezahlung und Vertretungsstrukturen unter dem gleichen Dach zu behalten, ist dieser Ansatz jedoch die Ausnahme geblieben.

Der Konsortium-Ansatz geht noch einen Schritt weiter. Dieser Ansatz wurde in einigen Fällen gewählt, in denen neue Fabriken mit Beteiligung der Zulieferer an den Investitionskosten gebaut wurden und bei denen der Betrieb teilweise in deren eigener Verantwortlichkeit liegt, während sie zugleich operativ voll mit den anderen „Systempartnern“ integriert sind. Die Achillesferse eines solchen Ansatzes liegt im Produktionssystem der Zulieferer und ihrer Kontrolle über Qualität und Zulieferung ihrer eigenen Zulieferer sowie in der jeweiligen Lage der industriellen Beziehungen.

Abb. 5: Netzwerk für die Autoentwicklung (Akteure und ihre Beziehungen)



Quelle: Rentmeister (2001)

Auch nur der kleinste Ausstand und Konflikt bei einem einzelnen Zulieferer zieht sofort das Gesamtsystem in Mitleidenschaft.

Zusammengefasst können die Konzepte der integrierten Produktionsstätten als Antwort auf die japanischen Zuliefererkonzepte betrachtet werden, deren Prinzipien bereits zuvor schon übernommen wurden. Mit den neuen Konzepten konnten die aus Japan stammenden Elemente des logistischen und operativen Managements (*just in time*, sequenziell etc.) zum größten Teil implementiert und gleichzeitig, auf ökonomischer Ebene, die Risiken von Lock-in-Effekten vermieden werden. Die erforderliche engere Kooperation im Bereich der Endmontage führt, zusammen mit neuen Modellen der Risikobeteiligung, zu neuen Formen der Kooperation über Unternehmensgrenzen hinweg.

(2) Kooperation bei der Produktentwicklung
Die „Modelloffensive“ der europäischen Automobilhersteller in den 90er Jahren – mit einer Vervielfachung von Nischenfahrzeugen meist in den oberen Preisklassen – wurde nicht allein von den OEMs bewältigt. Parallel zur Auslagerung von Komponenten/Modulen, tendenziell auch Auslagerung von damit verbundener Entwicklungsarbeit an Zulieferer, wurden in wachsendem Maße Entwicklungstätigkeiten auch an spezialisierte Ingenieursdienstleistungsfirmen übertragen.

Firmen wie Daimler-Benz, BMW und Audi, die technologische Führerschaft in der Automobilindustrie beanspruchen, übten hierbei kontinuierlichen Druck auf die Entwicklungsfähigkeiten in diesen Firmen aus. Daher wuchsen Firmen wie Edag, AVL, Bertrandt, Rucker, CADFORUM, MSX Engineering etc. schnell in ihrer Größe, einige von ihnen entwickelten die Fähigkeit zur Entwicklung vollständiger Autos vom Entwurf und Styling bis zum Prototypen. Zur gleichen Zeit spielten Ingenieursdienstleistungsfirmen eine kritische Rolle zur Pufferung der Kompetenzdefizite von Zulieferern, die jetzt mit einer größeren Verantwortlichkeit für die Entwicklung fertig werden mussten. Ingenieursdienstleistungsfirmen kam auch eine Schlüsselfunktion in der Entwicklung von Modulen zu (vgl. Rentmeister 1999).

Aus diesem Grunde spielen Ingenieursdienstleistungsfirmen eine zunehmend wichtige Rolle im

Netzwerk für Autoentwicklungen, wie aus Abbildung 5 hervorgeht.

Empirische Studien von neuen Produktentwicklungsprozessen zeichnen ein komplexes Bild von Interaktionen zwischen den verschiedenen Akteuren in diesen Netzwerken. In eigenen Untersuchungen wurden drei verschiedene Situationen von Netzwerkentwicklungsaktivitäten beobachtet:

- Gemeinsame Entwicklungsaktivitäten in den Räumlichkeiten der Entwicklungsabteilung des Autoherstellers und im Rahmen funktionsübergreifender Ingenieurteams;
- gemeinsame Entwicklungsaktivitäten in den Räumlichkeiten der Ingenieursdienstleistungsfirmen mit Gastingenieuren der Autohersteller und der Zulieferer der ersten Ebene und, in einigen Fällen, auch der Zulieferer von Prozessausrüstung;
- gemeinsame Entwicklung von Modulen und Komponenten zwischen zwei und mehr OEM-Zulieferern bei jeweils einer der Firmen einschließlich – zumindest in einigen Fällen – der Beteiligung von Prozessausrüstungsherstellern sowie Ingenieursdienstleistungsfirmen.

Eine generelle Schwierigkeit von Kommunikation und Kooperation in den neuen Netzwerken der Produktentwicklung betrifft den Schutz von Know-how und die Entwicklung ureigener Kompetenzen durch die Akteure. In dieser Hinsicht kann als neuer Trend beobachtet werden, das eigene Know-how durch Patente zu schützen. Dies

könnte auf zunehmende Probleme hindeuten, dass durch Rechtsstreitigkeiten Wissensströme behindert werden, die eigentlich für die nahtlose Kommunikation und Kooperation zwischen allen Partnern in Zukunft nötig wären.

(3) **Netzwerkbildung von kleinen und mittleren Zulieferunternehmen (KMU)**

Wie oben beschrieben, haben die neuen Erfordernisse bezüglich technischer Kompetenz und finanzieller Schlagkraft zu einer Welle von Zusammenschlüssen und Übernahmen im Automobilsektor geführt. Kleine und mittlere Unternehmen schienen wenig Überlebenschancen zu haben. Aber dies muss nicht als unabänderliches Schicksal angesehen werden. OEMs sind sich der Nachteile wohl bewusst, die ein Umgang nur mit Megazulieferern mit sich bringt, haben diese doch eine weit größere Verhandlungsmacht, als traditionelle Zuliefererfirmen je zu mobilisieren im Stande gewesen wären. Und regionale Entscheidungsträger sind gewiss an Wegen interessiert, wie sie ihre KMU-Basis schützen und sogar noch von den gewachsenen Möglichkeiten der Devertikalisierung und Auslagerung profitieren können. Und schließlich haben die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) neue Wege eröffnet, über Grenzen hinweg zu kommunizieren und zu kooperieren.

Der Netzwerkansatz, der gegenwärtig in einigen europäischen Regionen verfolgt wird, beruht konzeptionell auf Michael Porters „Theory of Clusters“ (vgl. Porter 1998). Die Europäische Union unterstützt solche Clusteraktivitäten mit unterschiedlichen Fonds (Strukturfonds, InnoRegio-Programm etc.). Österreich ist besonders aktiv bei der Bildung von Automobilclustern.

Als Beispiel sei hier das Automobilcluster (AC) von Oberösterreich (in der Region um Linz) genannt: AC bezeichnet sich selbst als das größte industrieübergreifende Automobilnetzwerk in Österreich. Es zielt auf die Stärkung der internationalen Wettbewerbs-, Innovations- und Kooperationsfähigkeit seiner beteiligten, besonders der kleinen und mittelständischen, Firmen. Es wird unterstützt durch Fonds der EU und Österreichs (vgl. www.automobil-cluster.at).

In seinen Selbstdarstellungen beansprucht das Automobilcluster, die „all-round“-Kompetenz zur Herstellung eines kompletten Automobils zu besitzen („das virtuelle Clusterauto“). Die

Mehrzahl der Zuliefererfirmen im Netzwerk sind kleine und mittlere Unternehmen: 71% der AC-Partner haben weniger als 250 Angestellte. Die größten OEM-Kunden sind (in Abhängigkeit vom Verkaufsvolumen): Volkswagen, DC, BMW, GM, MAN, Ford, die größten Zuliefererkunden: Magna Group, Siemens, Bosch etc. Neben Kunden im Automobilsektor hat das AC-Cluster auch Kunden in anderen Industriezweigen.

AC Oberösterreich mag ein besonders gut geführtes und erfolgreiches Cluster sein, aber es kann hier für unterschiedliche Clusteraktivitäten in europäischen Regionen stehen. Ziel dieser Aktivitäten ist es, Fähigkeiten und Systemlösungen zu entwickeln bei gleichzeitiger Beibehaltung der klein- und mittelständischen Unternehmensstrukturen im Sinne einer Kompetenz zum „virtuellen Clusterauto“.

5. Umriss der neuen Industriegovernance – Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Darstellung hat die radikalen Veränderungen in den Strukturen und Organisationsweisen der Automobilindustrie gezeigt. Betont werden muss, dass es sich hier um emergente Prozesse handelt, um Suchprozesse der Akteure, die nicht abgeschlossen sind und durchaus auch ihre Richtungen verändern können. Ohnehin konnte hier nicht auf unternehmens- und länderspezifische Unterschiede näher eingegangen werden.

Dennoch – die Veränderungen sind radikal. Am deutlichsten werden sie wohl an dem Wandel der Rolle der Automobilhersteller selbst, der OEMs. Diese scheinen ihre bisherige Position als „Kommandohöhen“ der industriellen Prozessketten zunehmend zu verlieren. Inwiefern kann den OEMs, den mächtigen Automobilmultis unter diesen Umständen weiterhin die Verantwortung für Handlungen und Abläufe auf Prozesskettenstufen zugesprochen werden, die weit außerhalb ihres unmittelbaren Einflussbereichs liegen?

Allerdings sind die Vorstellungen von einer Auflösung der OEM-Dominanz in ein Netzwerk gleichberechtigter Beziehungen von Netzwerkpartnern (noch) weit von der Realität entfernt. Die OEMs bleiben die Spinne im Netz der industriellen Prozessketten für den Fahrzeugbau, sie halten die zentralen Konzepte, Vorgaben, Definitionsmacht über Strukturen und Abläufe weiter fest in der Hand. Das muss nicht so bleiben – die größte Bedrohung ihrer Position ergäbe sich daraus,

wenn „upstream“ an der Schnittstelle zum Kunden große Vertriebsfirmen neuen Typs entstehen würden, die Autos unterschiedlicher Hersteller „in ihre Regale stellen“ und beginnen würden, die Definitionsmacht über Produkt- und Prozessstruktur zu gewinnen. Solche Geschäftsmodelle werden in der Industrie seit einigen Jahren verstärkt diskutiert, bisher hat sich jedoch noch keines durchgesetzt.

Wenn die OEMs auch weiterhin die Definitionsmacht behalten, so ändert sich die Form ihrer Durchsetzung vor dem Hintergrund der Veränderung im Fokus ihrer Geschäftsaktivität. Durch Outsourcing und Neudefinition der Verantwortlichkeiten verlagert sich dieser Fokus, wie gezeigt, zunehmend auf Entwicklungs- und Marketingaufgaben. Der Kundenbezug und das „brand management“ (Wiederverkaufswert, Markenloyalität) gewinnt für die OEMs eine immer stärkere Bedeutung – damit auch Aufgaben der Werbung und „Öffentlichkeitsarbeit“. Diese Veränderungen werden verstärkt und überlagert durch Kapitalmarkt-bezogene Anforderungen im Bereich der „investor relations“. Damit wächst die Sensitivität für Forderungen nach sozialverantwortlichem Handeln und – angesichts der Letztverantwortung der OEMs für das Produkt – können davon auch Abläufe und Handlungen an entlegenen Stellen der Prozessketten außerhalb ihres unmittelbaren Einflussbereichs nicht davon ausgeschlossen werden.

Wie gezeigt wurde, übertragen die OEMs durch Outsourcing u. a. weite Teile der Verantwortung an Modul- und Systemzulieferer und reduzieren auf diese Weise die Anzahl der Direktzulieferer an ihre eigenen Werke auf drastische Art und Weise – von mehreren Tausend auf mehrere Hundert Unternehmen. Dabei behalten sie – von Unternehmen zu Unternehmen in unterschiedlichem Grade – ein gewisses Maß der Kontrolle über die Zulieferbeziehungen ihrer Direktzulieferer. Einzelne OEMs treffen nach wie vor die Entscheidungen über die Zuliefererauswahl und führen die Verhandlungen über Lieferbedingungen, andere überlassen dies den first-tier-Akteuren. Zu gleichen Zeit werden die Anforderungen an die Prozessfähigkeit der Zulieferer in zunehmendem Maße standardisiert. Diese Standardisierungswelle, begleitet von Auditierungen und Zertifizierungen, ist eine der wichtigsten Begleiterscheinungen, Folge wie

Voraussetzung der oben beschriebenen Veränderungen in den Zulieferstrukturen. Stand hier am Anfang die Zertifizierung von Qualitätssystemen im Vordergrund, so bezieht sie sich inzwischen zunehmend auf ganze Produktionssysteme (vgl. Jürgens 2003) und weiterhin auf Aspekte der Ökologie und der sozialen Verantwortung (Verweis auf andere Beiträge in dem vorliegenden Buch)

Die Grundmuster der Neuorganisation in den Zulieferbeziehungen, die sich im Verhältnis der OEM mit dem first-tier-Zulieferern herausgebildet haben, werden nun von den Letzteren zunehmend auch für die Organisation ihrer eigenen Zulieferstrukturen übernommen. Auch hier findet die Reduktion der Direktzulieferer statt. Zugleich werden die Anforderungen an Prozessfähigkeit und Zertifizierung weitergereicht. Insgesamt erhöht sich auf diese Weise die Transparenz und der Grad der Kontrolle über Abläufe auch an den Enden der Prozessketten, im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen.

Anders mag die Situation bei den Zulieferern von Standardteilen (commodities) sein, dies wäre eine Frage der weiteren Forschung. Dies ist auch der Bereich, in dem e-business und Bieterwettbewerbe auf Einkaufsplattformen wie Covisint, Supply-on etc. von großer Relevanz sind. Bei den Einkaufsentscheidungen von Standardteilen spielen Preisgesichtspunkte eine zentrale Rolle. Inwieweit bei den entsprechenden Einkaufsentscheidungen der Endhersteller bzw. zentralen Zulieferer Fragen der internen Prozessgestaltung und entsprechende Zertifizierungen eine Rolle spielen – und inwieweit dieser Zugriff noch auf die Subzulieferer dieser Unternehmen reicht – ist nicht bekannt. Angesichts eines – geschätzten! – Wertanteils dieser Standardteile von 15% bis 20% (kumuliert über die Wertschöpfungskette) dürften die entsprechenden Beschäftigungsanteile in diesem Bereich vor allem unter Drittweltbedingungen immer noch erheblich sein. In jedem Falle können diese Zulieferer von Standardteilen rasch ausgewechselt werden, wenn über sie Anrüchiges hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen und sozialer Verhaltensweisen bekannt würde.

Trotz der beschriebenen Tendenzen der Fragmentierung in den Akteurskonstellationen und auch angesichts der Verkürzung von Modelllaufzeiten bilden sich doch mit den jeweiligen Fahrzeugprojekten auch langfristig recht stabile Akteurs-

konstellationen heraus. Diese wechseln zwar über die Phasen von der Konzeptentwicklung für das neue Fahrzeug und seiner Entwicklung über die Phase der Serienproduktion und nach deren Auslauf der Ersatzteil- und Servicefunktionen ihre Zusammensetzung, aber über einen Zeitraum von sechs bis acht Jahren von der Entscheidung über die Zulieferstruktur bis zum Auslaufen der Serienproduktion bleibt die „Fluktuation“ begrenzt. Der Zusammenhalt in dieser Akteurskonstellation ist aufgrund von Anforderungen zur Verkürzung von Vorlaufzeiten (time-to-market), der Qualitätssicherung u. a. eher noch gestiegen. Dies gilt insbesondere auch für die Notwendigkeit zu verstärkter Zusammenarbeit im Zusammenhang mit Innovationsprozessen.² Fragen der Koordination interorganisationaler Prozesse und der Kooperation über Schnittstellen hinweg gewinnen daher an Bedeutung. Zugleich nehmen Ungewissheiten und Risiken im Rahmen von Handlungskonstellationen zu, die von einer Gratwanderung zwischen Kooperationsanforderungen auf der einen und Konkurrenzbedingungen auf der anderen Seite geprägt sind – von Handlungskonstellationen der *co-opetition*.

Abb. 6: Co-opetition als Form von Governance Hersteller - Zulieferer

Konkurrenzbeziehung	Kooperationsbeziehung
Preisdruck (jährliche Preissenkungenrunden; radikale Kürzungsanforderungen bei Sanierungsaktionen seitens der OEMs; siehe Ghosn bei Nissan)	Gemeinsame Konzeptentwicklung Innovationstransfer
Ausschreibungswettbewerbe	Nahtlose Zusammenarbeit/ <i>Simultaneous Engineering</i> ; Co-Design
Absicherung von firmenspezifischem Know-how	Verbesserung von Kommunikation und Kooperation über Firmengrenzen hinweg

Es gibt eine Vielzahl solcher Handlungskonstellationen im Verhältnis zwischen OEM und Zulieferern. Eine resultiert aus dem Zielwiderspruch, einerseits frühzeitig Zulieferer in die Konzeptentwicklung neuer Produkte und Prozesse einzubeziehen, um von ihrem Spezialwissen zu profitieren, andererseits für die Serienproduktion nach dem kostengünstigsten Zulieferer zu suchen und entsprechend Ausschreibungswettbewerbe durchzuführen. Geschürt wird *co-opetition* durch die Tatsache, dass Zulieferer und OEM sowie Zulieferer untereinander oft direkt um Kompetenzbereiche konkurrieren, wo scheinbar ein-

deutig „Kernkompetenzen“ definiert sind. Diese Konkurrenz wird verstärkt durch technologische Entwicklungen der Funktionsintegration. Auf der Arbeitsebene bedeutet dies im Rahmen möglichst „nahtloser“ Zusammenarbeit, immer auch die zukünftige Existenz des eigenen Unternehmens und Arbeitsbereichs abzusichern. *Co-opetition* ist in der Mehrzahl der Fälle heute noch weitgehend von der Dominanz der OEMs geprägt. Nach wie vor sind die Zulieferer die ersten und einfachsten Opfer für Einsparungen seitens der OEMs. Hier kann durch Neuverhandlung von Preisen und Lieferbedingungen ad hoc eingespart werden und damit auch dem Kapitalmarkt rasch und plausibel eine Ergebnisverbesserung demonstriert werden. Ein Beispiel sind die Maßnahmen bei Chrysler in jüngster Zeit – aber auch ein Beispiel für die nur bedingte Durchsetzbarkeit solcher Maßnahmen! Das Instrumentarium, Zulieferer stärker in das Risiko für Fahrzeugneuentwicklungen und Expansionsstrategien einzubeziehen, ist im Zuge der neueren Entwicklung aber zunehmend erweitert worden:

- Vorfinanzierung von Entwicklungsleistungen im Vorfeld der Zuliefererauslese;
- die Übernahme von Just-in-time-Risiken durch Ansiedlungen von Satellitenwerken an Montagestandorten weltweit;
- die Übernahme von Finanzierungs- und Betriebsrisiken im Zusammenhang mit neuen Fabrikkonzepten, wie oben dargestellt.

Die Regulierung der spannungsreichen Beziehungen zwischen Fahrzeugherstellern und Teileherstellern ist ein noch weitgehend offenes Problem. Für den deutschen VDA stellt dieses Problem einen der wichtigsten Sorgenpunkte dar. Der VDA hat mehrfach Leitlinien für die Zusammenarbeit erarbeitet. So hat der Verband im Jahre 2001 „Grundsätze zur Partnerschaft zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern“ formuliert. Die Probleme sind durch diese Grundsätze nicht gelöst.

Endnoten:

¹ Das Folgende enthält Passagen aus Jürgens 2003, S. 19ff.

² Im Folgenden Passagen aus Jürgens 2003a, 38f.

Literatur

- International Business Development Corporation (2002): SAE Media Briefing February 22, Bloomfield Hills, Michigan, USA.
- Jürgens, Ulrich (Ed.) (2000): New Product Development and Production Networks. Global Industrial Experience, Berlin etc.: Springer-Verlag.
- Jürgens, Ulrich (2003a): Industriegovernance und Produktionskonzepte, in: Weert Canzler und Gert Schmidt (Hg.), Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte, Berlin: edition sigma, S. 15-41.
- Jürgens, Ulrich (2003b): Aktueller Stand von Produktionssystemen – ein globaler Überblick, in: angewandte Arbeitswissenschaft, Zeitschrift für die Unternehmenspraxis, 176, Juni 2003, S. 25-36.
- Küspert, P. (2000): Strukturwandel in der Automobilindustrie am Beispiel von DaimlerChrysler. Vortragsunterlage zum Branchentreff Automobil am 16.10.2000 in Mannheim (Powerpoint-Präsentation). In: IIR-Tagungsmappe zur Konferenz „Automobilhersteller und Zulieferer: Neue Formen der Zusammenarbeit“. Frankfurt/M., o. S.
- Rentmeister, B. (2001): Vernetzung wissensintensiver Dienstleister in der Produktentwicklung der Automobilindustrie, in: Esser, J. u. Schamp, E.W. (Hrsg.) (2001): Vernetzung und Metropolitanregion, Frankfurt: Campus, S. 154-180.
- Spektrum der Wissenschaft/DIW (1985): Input/Output-Struktur für die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Hg. vom Spektrum der Wissenschaft in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung.
- VDA (2000): Jahresbericht 2000, Frankfurt am Main.
- VDA (2001): Gemeinsam zum Erfolg. Grundsätze zur Partnerschaft zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern, Frankfurt am Main: Verband der Automobilindustrie e. V.
- VDA (2002): www.vda.de/vda/intern/organisation/abteilungen/verkehr_02.html
- VDA (2002): Materialien zur Automobilindustrie. Zukunft des Automobil-Standorts Deutschland, Frankfurt am Main: Verband der Automobilindustrie e. V.

Die ungekürzte Fassung des Textes kann unter www.germanwatch.org/tw/kw.htm heruntergeladen werden.

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Heino von Meyer
(OECD Berlin Centre)

Struktur und Wirkungsweise der OECD

Charakter und Mitgliedschaft

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist ein Instrument der multilateralen Zusammenarbeit zwischen Regierungen. Sie ist eine **Ständige Regierungskonferenz** mit **Rat**, der im Konsens entscheidet, **Ausschüssen** (150 Arbeitsgruppen, 30.000 Delegierte p.a.) und einem **Sekretariat** mit 2.000 Mitarbeitern in 15 Direktoraten. An der Arbeit der OECD sind Stakeholder aus Wirtschaft (BIAC), von Gewerkschaften (TUAC) und NRO beteiligt. Heute hat die OECD **30 Mitgliedsländer (+ EU-Kommission)**.

Reichweite und Gewicht

Die 30 OECD-Länder repräsentieren zwei Drittel des weltweiten BIP, drei Viertel des Welthandels und vier Fünftel der Entwicklungshilfe.

Die OECD ist nicht universell wie die UNO, nicht supra-national wie die EU, sie besitzt auch keinen eigenen Fonds. Sie erreicht aber eine globale Reichweite durch Beziehungen und Kooperation mit über 70 Nicht-Mitgliedsländern. Die OECD wirkt komplementär zu WTO, IWF, ILO, WHO und FAO, als „*Helfer auf leisen Sohlen*“.

Ziele und Themen

Die OECD fördert eine Politik, die darauf gerichtet ist:

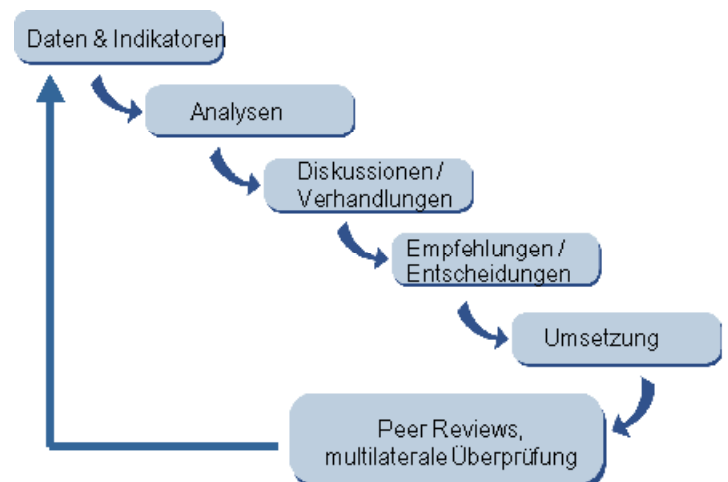
- in den Mitgliedstaaten unter Wahrung der finanziellen Stabilität eine optimale Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigung sowie einen steigenden Lebensstandard zu erreichen und dadurch zur Entwicklung der Weltwirtschaft beizutragen;
- in den Mitglied- und Nichtmitgliedstaaten, die in wirtschaftlicher Entwicklung begriffen sind,

- zu einem gesunden wirtschaftlichen Wachstum beizutragen; und
- im Einklang mit internationalen Verpflichtungen auf multilateraler und nichtdiskriminierender Grundlage zur Ausweitung des Welthandels beizutragen.

(Artikel 1 der OECD-Konvention von 1960)

Die OECD ist in die Direktorate Economics, Employment and Social Affairs, Environment, Trade, Public Governance and Territorial Development, Statistics, Education, Development, Agriculture, Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, Science and Technology, Public Affairs and Communication gegliedert. Außerdem verfügt sie über **Semi-autonome Agenturen und Zentren wie IEA, NEA, CERI, DEV etc.**

Arbeitsweise der OECD



Indikatoren und Empfehlungen

Beispiele für Daten und Indikatoren

- PISA: Programme of International Student Assessment
- ODA: DAC Report on Official Development Assistance

Prognosen und Ausblicke

- ECO: Economic Outlook
- ELS: Employment Outlook
- ENV: Environmental Outlook

Konventionen, Leitsätze, Leitlinien, Prinzipien

- Model Tax Convention (transfer prices, e-business)
- Liste nicht-kooperativer Steuerparadiese
- Leitlinien zur Entwicklungspolitik (Armutsbekämpfung, Gesundheit, Konfliktvermeidung, etc)
- Zugang zu umweltrelevanten Informationen
- Verantwortungsbewusste Unternehmensführung
- Bekämpfung von Bestechung und Korruption
- Multinationale Unternehmen

Peer Reviews

Peer Reviews sind systematische Überprüfungen und Beurteilungen der Leistungen eines Landes durch „gleichrangige Partner“ (peers) mit dem Ziel, dem geprüften Land zu helfen:

- etablierte Standards und Prinzipien einzuhalten;
- gute Erfahrungen zu übernehmen (best practice);
- die Wirksamkeit seiner Politik zu verbessern.

Die Überprüfung erfolgt auf Basis einer Beziehung unter Gleichen, die gekennzeichnet ist durch **Partnerschaft, nicht Gegnerschaft**. Sie basiert auf gegenseitigem Vertrauen der beteiligten Ländern untereinander; und in den gemeinsamen Prozess. Durch den Charakter der Gegenseitigkeit des Evaluierungsprozesses entsteht ein internationales System gemeinschaftlicher Rechenschaftslegung.

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Kontext und Entstehung

Die OECD-Leitsätze sind Bestandteil der OECD-Erklärung über internationale Investitionen und multinationale Unternehmen zusammen mit drei weiteren Instrumenten, die die **Inländerbehandlung** von Unternehmen unter ausländischer Kontrolle; die **Vermeidung widersprüchlicher Auflagen** für Unternehmen sowie die Zusammenarbeit bei Maßnahmen zur **Abwehr oder Förderung von Investitionen** betreffen.

Die Leitsätze sind ein detaillierter **internationaler Verhaltenskodex** – 1976 beschlossen, 2000 grundlegend überarbeitet und in ihrer Reichweite deutlich ausgeweitet (mit Beteiligung von BIAC, TUAC, NRO). Sie sind derzeit angenommen von allen 30 OECD-Ländern und 7 Nicht-Mitgliedsländern. Als Verhaltenskodex sind die Leitsätze nicht rechtsverbindlich, aber verknüpft mit Instanzen und Verfahren zur Umsetzung und Überwachung. Streitfälle werden Nationalen Kontaktstellen zur Kenntnis gebracht und dort nach geregelter Verfahren behandelt.

Die Formulierung der Leitsätze orientiert sich an wichtigen internationalen Referenzsystemen, wie z.B.:

- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
- ILO-Erklärung über Prinzipien und Rechte bei der Arbeit
- Rio-Erklärung und Agenda 21 zur nachhaltigen Entwicklung
- Kopenhagen-Erklärung zur Sozialentwicklung.

Die Formulierungen der OECD-Leitsätze sind kompatibel und komplementär, zugleich aber umfangreicher und detaillierter als die des UN Global Compact.

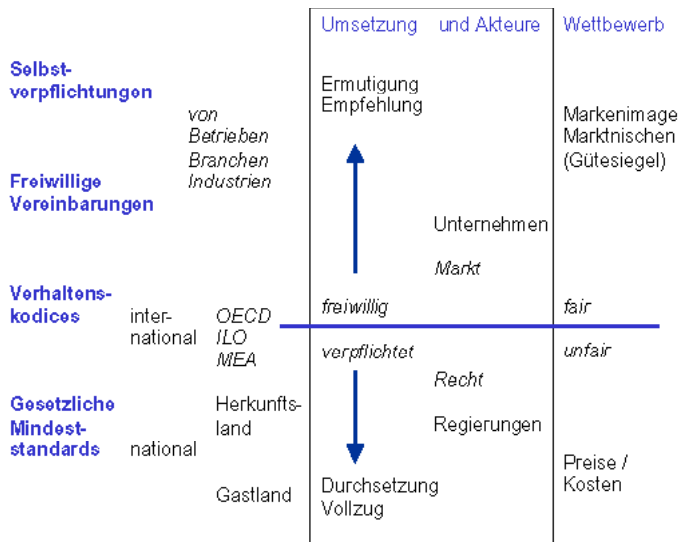
Wesen und Ansatz

Die Leitsätze verstehen sich als gemeinsame Empfehlungen der Regierungen an die MNU. Sie ergänzen und verstärken Initiativen der Länder zur Definition und Durchsetzung von Maßstäben für ein verantwortungsbewusstes unternehmerisches Verhalten, z.B.

- Corporate Governance
- Korruptionsbekämpfung
- Umweltmanagement.

Sie sind in ihrer Logik **nicht defensiv**, d. h. nicht nur auf die Einhaltung rechtlicher Mindestnormen ausgerichtet, **sondern pro-aktiv** als Ermutigung zu vorbildlichem Verhalten konzipiert. Sie stellen eine Aufforderung dar, **freiwillig** über Mindeststandards hinauszugehen und so neue Maßstäbe dafür zu definieren, was als **best-practice** anzusehen ist.

Sozial- und Umweltstandards - Verbindlichkeit und Verwirklichung



Ziele und Themen der Leitsätze

Allgemeines Ziel der Leitsätze ist die Ermütigung der MNU, durch positive Beiträge zu ökonomischen, sozialen und ökologischen Fortschritten und damit zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Sie sind gegliedert in zehn Abschnitte:

1. Begriffe und Grundsätze
2. Allgemeine Grundsätze
3. Offenlegung von Informationen
4. Beschäftigung und Beziehungen zwischen Sozialpartnern
5. Umwelt
6. Bekämpfung der Korruption
7. Verbraucherinteressen
8. Wissenschaft und Technologie
9. Wettbewerb
10. Besteuerung

Der **erste** Abschnitt (Begriffe und Grundsätze) beschreibt die Prinzipien, die den Leitsätzen zugrunde liegen, wie z. B.

- Freiwilligkeit
- weltweite Anwendung
- Gültigkeit für alle Betriebseinheiten
- keine Sonderbehandlung für MNU
- Good Practice für alle Unternehmen
- internationaler Streitbeilegungsmechanismus
- Nationale Kontaktstellen

- Prüfungs- und Konsultationsverfahren. Der **zweite** Abschnitt (Allgemeine Grundsätze) gibt erste spezifische Empfehlungen insbesondere zu

- Förderung nachhaltiger Entwicklung
- Achtung der Menschenrechte
- Aufbau lokaler (Verwaltungs-)Kapazitäten
- Förderung von Humankapital
- Konzeption von Managementsystemen
- Unterrichtung der Arbeitnehmer
- Schutz für Informanten ('whistle blowers')
- Verantwortung für die Lieferkette
- politische Zurückhaltung.

Der **dritte** Abschnitt (Offenlegung von Informationen) empfiehlt Offenlegung aller wesentlichen unternehmensbezogenen Informationen materieller und finanzieller Art, insbesondere zu

- Unternehmensstruktur und -zielen
 - Beteiligungen und Beschäftigung
 - Corporate-Governance-Struktur und -Politik
- Darüber hinaus aber auch die Offenlegung von Sozial-, Umwelt- und Risikoinformationen, bei denen standardisierte Berichtsverfahren bislang noch nicht ähnlich detailliert entwickelt sind.

Der **vierte** Abschnitt (Beschäftigung und Beziehungen zwischen Sozialpartnern) deckt alle vier Kernarbeitsnormen der ILO ab:

- Vereinigungs- und Tarifvertragsfreiheit
- Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit
- Abschaffung der Kinderarbeit
- Diskriminierungsverbot (Rasse, Geschlecht, Religion)

sowie darüber hinaus

- Konsultation und Kooperation mit Arbeitnehmern
- Beschäftigung einheimischer Arbeitskräfte
- konstruktive Verhandlungsführung.

Der **fünfte** Abschnitt (Umwelt) spricht insbesondere an:

- Achtung nationaler Ziele und internationaler Standards
- Einführung von Umweltmanagementsystemen (ISO, EMAS)
- Lebenszyklusanalyse
- Vorsorgeprinzip

- Krisenpläne
- Umweltforschung und -entwicklung
- Umweltbildung und -training
- Verbraucherinformation
- Partnerschaft und Initiativen zur Umweltpolitik

Der **sechste** Abschnitt (Bekämpfung der Korruption) spricht den Verzicht auf direkte oder indirekte Bestechung öffentlicher Amtsträger sowie anderer Geschäftspartner an und dabei insbesondere erhöhte Transparenz, Mitarbeiterschulung und Disziplinarverfahren, Managementkontrollsysteme sowie den Verzicht auf illegale Parteispenden.

Der **siebte** Abschnitt (Verbraucherinteressen) fordert faire Marketing- und Werbepraktiken im Umgang mit Verbrauchern und die Respektierung der Privatsphäre der Verbraucher sowie Schritte zur Sicherung von Sicherheits- und Qualitätsstandards bei Gütern und Dienstleistungen.

Der **achte** Abschnitt (Wissenschaft und Technologie) stellt darauf ab, die Diffusion der Ergebnisse von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten multinationaler Unternehmen in den Ländern zu fördern, in denen diese operieren, um dadurch auch die Innovationskapazität der Gastländer zu verbessern.

Der **neunte** Abschnitt (Wettbewerb) betont die Bedeutung eines offenen, wettbewerbsorientierten Unternehmensklimas.

Der **zehnte** Abschnitt (Besteuerung) fordert die Unternehmen auf, Buchstabe und Geist der Steuergesetzgebung zu respektieren und mit den Steuerbehörden zusammenzuarbeiten.

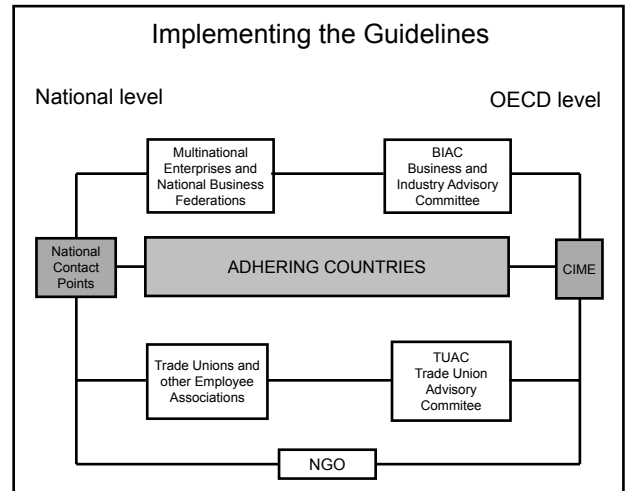
Umsetzung

Die Umsetzung der Leitsätze erfolgt durch die Einrichtung nationaler Kontaktstellen als Regierungsdienststelle oder gemeinschaftlich mit Sozialpartnern betriebene Instanz.

Deren Aufgabe ist es,

- die Umsetzung zu fördern und Informationen zu verbreiten,
- die Zusammenarbeit zu fördern und ein Diskussionsforum für Unternehmen, Sozialpartner und NGOs zu bieten,
- Streitfragen und -fälle zu erörtern und zu klären
- Verfahrensprobleme zu lösen,
- Jahresberichte zu erstellen,
- an Prüfungs- und Konsultationsverfahren teilzunehmen sowie

- mit dem OECD-Ausschuss für internationale Investitionen und multinationale Unternehmen (CIME) zusammenzuarbeiten.



Zulieferbeziehungen – Problematik und Perspektive

Allgemeine Grundsätze

In den **Allgemeinen Grundsätzen** (Abschnitt 2) der OECD Leitsätze für Multinationale Unternehmen heißt es u. a. *„Die Unternehmen sollten der erklärten Politik der Länder, in denen sie tätig sind, voll Rechnung tragen und auch die Meinungen der anderen Unternehmensbeteiligten in Betracht ziehen.“*

Die Unternehmen sollten in dieser Hinsicht ...10. ihre Geschäftspartner, einschließlich Zulieferfirmen und Unterauftragnehmer, wo praktikabel, zur Anwendung von Grundsätzen der Unternehmensführung ermutigen, die im Einklang mit den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen stehen;...“

CIME-Erläuterungen

In den vom OECD-Ausschuss für internationale Investitionen und multinationale Unternehmen (CIME) verfassten Erläuterungen heißt es zu diesem Abschnitt der Leitsätze, dass damit nicht nur die in den Leitsätzen verankerten Normen und Grundsätze bekräftigt werden, sondern zugleich auch deren Bedeutung anerkannt wird für

- Zulieferer, Vertragsunternehmer,
- Unterauftragnehmer, Lizenznehmer
- und andere unternehmerische Einheiten.

Durch den Zusatz **„wo praktikabel“** wird jedoch zugleich eingeräumt, dass der Fähigkeit der Un-

ternehmen, Einfluss auf das Verhalten ihrer Geschäftspartner auszuüben, in der Praxis Grenzen gesetzt sind. Wo diese Grenzen genau verlaufen, hängt von spezifischen Voraussetzungen und Merkmalen der jeweiligen Sektoren und Branchen, Unternehmen sowie der Produktionsprozesse und Produkte ab, z. B. mit Blick auf

- Zahl der Zulieferer / Geschäftspartner;
- Struktur und Komplexität der Zulieferkette;
- Marktstellung der Unternehmen.

Komplexität und „Komplizität“

Zulieferbeziehungen reichen von reinen Einkaufsbeziehungen an ‚anonymen‘ Märkten oder punktuellen Bezügen bis hin zu hochgradig geregelten Vertragsverhältnissen. Bei letzteren kann man nur noch formal juristisch von getrennten, autonomen Unternehmungen ausgehen.

Sie sind sehr verschieden strukturiert je nach Branche und Unternehmenstyp und sind daher häufig von hoher Komplexität gekennzeichnet. Doch: **Komplexität darf nicht automatisch zur Entschuldigung für „Komplizität“ werden.**

Investition und Handel

In der Praxis der nationalen Kontaktstellen wird als **Kriterium für die Interpretation der Leitsätze**, insbesondere zur Abgrenzung des Geltungsbereichs bei Zulieferbeziehungen, meist der **Investitionsbezug (investment nexus)** betont. Er ergibt sich aus dem Entstehungskontext der

Leitsätze, als Bestandteil der Erklärung und durch die Anbindung an den Ausschuss für internationale Investitionen und multinationale Unternehmen. Jedoch fällt es gerade bei dauerhaft etablierten Vertragsbeziehungen zwischen Unternehmen und stark abhängigen Geschäftspartnern oftmals schwer, eindeutig zu differenzieren zwischen Handels- und Investitionsbeziehungen.

Reichweite und Interpretation

Der Vorsitzende der OECD-Ministerratstagung vom Juni 2000, der australische Finanzminister Costello, stellte in seiner einleitenden Erklärung fest:

„Die Leitsätze spiegeln die gemeinsamen Wertvorstellungen der Regierungen jener Länder wider, die Ursprung des größten Teils der weltweiten Direktinvestitionsströme sind und in denen die meisten multinationalen Unternehmen ihren Hauptsitz haben. Sie gelten für die von letzteren weltweit abgewickelten geschäftlichen Transaktionen“.

Manches spricht dafür, dass die Leitsätze **je nach Perspektive asymmetrisch interpretiert** werden: **Bei defensiver Perspektive**, also bei der Beurteilung eines Verstoßes gegen die Leitsätze, wird die restriktive Interpretation, mit Beschränkung auf Investitionsbeziehungen vorherrschen; **bei pro-aktiver Perspektive**, also bei der Beurteilung von „best practice“-Beispielen, wird der Geltungsbereich nicht zuletzt von den Unternehmen selbst tendenziell weiter gefasst und interpretiert werden.

Zulieferbeziehungen aus Sicht der OECD-Leitsätze – Anspruch und Erfahrungen aus Perspektive von NGOs

**Cornelia Heydenreich
(Germanwatch)**

Bei der 2000er Überarbeitung der im Jahre 1976 erstmals verabschiedeten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen war die Berücksichtigung der Zulieferbeziehungen ein Hauptdiskussionspunkt. Während sich die Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die nach dem Scheitern des Multilateralen Investitionsabkommens (MAI) erstmals an einem Review beteiligt wurden, für die Aufnahme der Zulieferverantwortung einsetzten, sträubten sich insbesondere die Wirtschaftsvertreter dagegen, aber auch einige ihrer Fürsprecher aus den Regierungsfractionen. Für die Nichtregierungsorganisationen stellt die letztlich erreichte Aufnahme der Verantwortung für die Zulieferer einen der wichtigsten Mehrwerte der Überarbeitung der OECD-Leitsätze dar.

Der Kompromiss von 2000

Herausgekommen ist aufgrund der sehr unterschiedlichen Positionen ein aus Sicht der beteiligten NGOs schwacher Kompromiss: In Kapitel II über Allgemeine Grundsätze heißt es in Paragraph 10 „Die Unternehmen sollten ihre Geschäftspartner, einschließlich Zulieferfirmen und Unterauftragnehmer, wo praktikabel, zur Anwendung von Grundsätzen der Unternehmensführung ermutigen.“¹ NGOs hatten dagegen vorgeschlagen, statt des „Ermutigen“ von „Befähigen“ zu sprechen sowie die Formulierung „wo praktikabel“ wegzulassen². Dies begründeten sie mit der Erfahrung, dass alleinige Ermutigungen oder auch Anforderungen oft nicht ausreichen, um eine wirkliche Einhaltung zu erreichen. Oft genug sind Verträge zwischen einem multinationalen Unternehmen und seinen Zulieferern auf einem so niedrigen Preisniveau angesetzt, dass der Vertragspartner keine weitergehenden Anforderungen wie Umwelt- und Sozialstandards umsetzen kann, die ne-

ben den Qualitäts- und Lieferbedingungen an ihn gestellt werden. Ein „Befähigen“ würde bedeuten, dass die Unternehmen Vertragspreise auf einem Niveau aushandeln, das den Zulieferern eine völlige Erfüllung der OECD-Leitsätze erlaubt.

Zur näheren Interpretation der Leitsätze wurden mit der Verabschiedung der OECD-Leitsätze auch Erläuterungen³ entwickelt. Darin wird unterstrichen, dass die Bedeutung der Normen und Grundsätze der Leitsätze auch für die Zulieferer, Vertragsunternehmen, Unterauftragnehmer, Lizenznehmer und andere unternehmerische Einheiten anerkannt wird, mit denen die multinationalen Unternehmen Geschäftsbeziehungen unterhalten. Die Erläuterungen heben hervor, dass der Einflussmöglichkeit der Unternehmen Grenzen gesetzt sind, die je nach sektor-, unternehmens- und produktspezifischen Merkmalen unterschiedlich sein können. Solche Merkmale können demnach die Anzahl der Zulieferer oder sonstigen Geschäftspartner, die Struktur und Komplexität der Zulieferkette oder auch die Marktstellung des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Zulieferern sein. Die Erläuterungen führen weiterhin aus, dass der Spielraum der Einflussnahme auf die Geschäftspartner in der Zulieferkette nicht immer gleich groß ist. Die Leitsätze empfehlen vor allem für etablierte bzw. direkte Geschäftsbeziehung die Einhaltung der aufgeführten Grundsätze. Es könnten jedoch nicht alle einzelnen oder punktuellen Verträge oder Transaktionen, die ganz allgemein auf dem Markt zustande kommen bzw. auf Client-to-Client-Beziehungen beruhen, die Einhaltung der OECD-Leitsätze zur Bedingung erheben. Oft werden aber auch bei solchen direkten und langfristigen Geschäftsbeziehungen Sozial- und Umweltstandards nicht eingehalten und müssen deshalb im Rahmen der Leitsätze bearbeitet wer-

den. Insbesondere die Frage der Marktstellung erscheint ein interessanter Aspekt, der auch in der Argumentation der NGOs aufgegriffen wird.

Entwicklungen seit der Überarbeitung der OECD-Leitsätze im Jahr 2000

Während der Zulieferbezug in den Leitsätzen selbst recht vage und für NGOs unbefriedigend formuliert ist, stellen die Erläuterungen immerhin eine Interpretationsrichtung dar, die dem NGO-Ansatz etwas näher schien. Nachdem jedoch schon die Etablierung dieses Punktes im Rahmen der Leitsätze intensive Diskussionen hervorrief, zeigten die ersten Beschwerdefälle mit Zulieferbezug, wie verschieden die Leitsätze interpretiert wurden. Diese Fälle bewirkten eine intensive Debatte über die Reichweite der OECD-Leitsätze. Ausführlich wurde das Thema Zulieferbeziehungen beim Roundtable der OECD im Juni 2002 diskutiert⁴, der jährlich zu einem Schwerpunktthema im Rahmen des Jahrestreffens der Nationalen Kontaktstellen stattfindet. Eine Arbeitsgruppe des Investitionskomitees der OECD (CIME) beschäftigte sich mit dieser Fragestellung und ergänzte seine Überlegungen mit einer Umfrage unter Nationalen Kontaktstellen zur Interpretation des Zulieferaspektes und der Reichweite der OECD-Leitsätze. Auf CIME-Ebene mündeten die Diskussionen in einer Verabschiedung einer Erklärung vom Juni 2003, worin der Terminus „investment nexus“, zu übersetzen mit Investitionsbezug, eingeführt wurde. Dieser stellt aus Sicht von inzwischen nicht mehr nur den NGOs sondern auch von der Gewerkschaftsvertretung TUAC eine Einschränkung der Reichweite der Leitsätze dar und entspricht nicht den Interpretationen und Forderungen von allen Kontaktstellen.

Beschwerdefälle im Themenbereich Zulieferer

Seit der Überarbeitung der Leitsätze und der Integration der Zulieferbeziehungen wurden eine Reihe von Beschwerdefällen eingereicht, die auf diesen Teil der Leitsätze Bezug nahmen.

Der erste Fall wurde 2001 vom India Committee of the Netherlands gegen Adidas und Kubbinga, ein niederländisches Handelsunternehmen, vorgebracht bezüglich Verletzung von Arbeitsrechten bei der Fußballproduktion in Indien. Während die Beschwerde gegen Adidas angenommen wurde, lehnte es die Niederländische Kontaktstelle ab,

auch Kubbinga in den Fall zu integrieren, da hier nur Handelsbeziehungen vorliegen würden. Adidas habe zwar keinen Aktienanteil am Unternehmen und hatte auch nicht vor Ort Geld investiert. Jedoch wurde ein gewisses „intellektuelles Investment“ angenommen und Adidas hat gewisse Vorbedingungen wie Lieferfristen, Preis, Arbeitsstandards und Gesundheits- und Arbeitssicherheitsmaßnahmen festgelegt. Zudem war Adidas einer der größten Abnehmer dieses Lieferanten. In Deutschland reichte Greenpeace im Frühjahr 2002 eine Beschwerde gegen TotalFinaElf Deutschland ein, denen Umweltverschmutzungen aufgrund von Erdölförderung in Westsibirien vorgeworfen wurde. Während die Nationale Kontaktstelle in Deutschland, auch nach Rücksprache mit CIME betonte, hier würden nur Handelsbeziehungen vorliegen, argumentierte Greenpeace vor allem mit den Erläuterungen der Leitsätze, hier würden direkte und etablierte Geschäftsbeziehungen vorliegen, die sich aus Abnahmeverträgen mit 10-jähriger Laufzeit ergeben. Zudem bedeuten diese Verträge quasi-investive Maßnahmen, da erst aufgrund der Abnahmegarantie vor Ort Investitionen getätigt werden und das Erdöl gefördert wird. Zudem ist TotalFinaElf Hauptabnehmer und besitzt damit eine marktbeherrschende Stellung, die auch durch die existierenden Zwischenhändler nicht gemindert wird, wie das BMWA dagegen behauptet. Nach der Etablierung des Terminus „investment nexus“ wurde im Jahresbericht der Nationalen Kontaktstelle an den CIME dies als Begründung für die Ablehnung des Falles aufgeführt, Greenpeace erhielt jedoch bislang keine endgültige schriftliche Ablehnung der Beschwerde.

Von der Kampagne für saubere Kleidung wurde ein weiterer Fall gegen Adidas eingereicht, hier bezüglich Arbeitsrechtsverletzungen bei Zulieferfirmen in Indonesien. Hier gab es zur Frage der Zulieferbeziehungen keine Diskussionen bei der deutschen Kontaktstelle, der Fall wurde als Beschwerdefall angenommen. Insbesondere in der Bekleidungs- und Sportartikelbranche scheint es inzwischen unstrittig zu sein, dass Unternehmen eine Verantwortung für ihre Zulieferer tragen, sicher nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass dieser Bereich stark durch Zulieferbeziehungen geprägt ist und durch die Arbeit von NGOs schon länger im öffentlichen Fokus ist.

Bei einem in der schwedischen Kontaktstelle

eingereichten Fall gegen die Operationen von Sandvik und Atlas Copco wurde ebenfalls eine mangelnde Investitionsbeziehung kritisiert, jedoch wurde der Fall trotzdem behandelt. Die Kontaktstelle stellte nach Prüfung fest, dass die entsprechenden Unternehmen keinen genügenden Einfluss vor Ort hätten, da sie nur Dienstleistungen zur Verfügung stellen würden.

Eine Reihe von weiteren Fällen ergaben sich aus dem UN-Panel-Bericht zur Illegalen Ressourcenausbeutung im Kongo⁵, der Unternehmen eine Verletzung der OECD-Leitsätze vorwarf. Niederländische NGOs brachten auf Basis des Berichts eine Beschwerde gegen Chemie Pharmacie Holland (CPH) vor, die erneut Diskussionen aufwarf und zur Ablehnung des Falles durch die Niederländische Kontaktstelle führte aufgrund des mangelnden Investitionsbezugs.

Ein weiterer Beschwerdefall wurde ebenfalls aufgrund eines mangelnden investment-nexus abgelehnt. Bei der von Greenpeace gegen die West LB eingereichten Beschwerde handelte es sich um Kredite für eine Erdölpipeline in Ecuador, die unter Verletzung von Menschenrechten und Umweltstandards errichtet wird. Ebenso für Banken stellt sich hier die Frage, wie weit sie für die Umwelt- und Sozialauswirkungen ihrer Investitionen und Kredite verantwortlich sind.

Die von den NGOs eingereichten Fälle (im Vergleich zu den von Gewerkschaften vorgebrachten Fälle, die kaum Zulieferfragen berühren) beinhalten mehrheitlich solche Zulieferfragen, sicherlich nicht unbegründet, denn viele Problembereiche der Verletzung von Standards sind hier angesiedelt. So wird uns diese Frage der Reichweite der Leitsätze sicherlich auch bei zukünftigen Fällen noch weiter begleiten.

Umfrage unter Nationalen Kontaktstellen zur Reichweite der Leitsätze:

Eine von der Arbeitsgruppe des CIME (Working Party on the Declaration) in Auftrag gegebene Umfrage unter Kontaktstellen⁶ zur Reichweite der OECD-Leitsätze weist eine Bandbreite von Auffassungen auf.

Eine Reihe von Kontaktstellen verweist darauf, dass die OECD-Leitsätze Teil der OECD-Erklärung über internationale Investitionen und multinationale Unternehmen sind. Daraus ergibt sich in ihrer Interpretation ganz klar, dass die Leitsätze

auf Investitionen abzielen im Unterschied zu den Handelsbeziehungen der Unternehmen. Neben einigen Kontaktstellen wird diese Ansicht auch stark vom BIAC, der Wirtschaftsvertretung bei der OECD, geteilt und wurde bereits bei den Verhandlungen zum Review 2000 mehrfach angeführt.

Die Leitsätze werden als Teil eines sich entwickelnden Rahmenwerkes zu Unternehmensverantwortung gesehen. Damit kann wohl verstanden werden, dass sich mit verändernden wirtschaftlichen Realitäten (z.B. zunehmenden Zulieferverflechtungen) auch die Bedeutung und Reichweite von solchen Rahmenwerken wandeln.

Wie darüber hinaus hervorgehoben wird, nehmen die Erläuterungen zu den OECD-Leitsätzen auf eine Reihe von anderen Instrumenten zu Unternehmensverantwortung Bezug. Bei einem Großteil dieser Instrumente wird jedoch nicht zwischen Investitionen und anderen Unternehmensaktivitäten unterschieden. Als Beispiel dienen u.a. die von der Internationalen Handelskammer ICC aufgestellten Regeln bezüglich Korruptionsbekämpfung, die für Investitionen und Handel gelten.

Insbesondere das Kapitel 10 der Erläuterungen zu den Leitsätzen, das konkret die Zulieferbeziehungen betrifft, wird von einigen Kontaktstellen hervorgehoben. Dabei betonen die Vertreter eher die Realisierbarkeit von „direktem Einfluss“ und nicht so sehr von Investitionen. Zwar können direkte Investitionen erhöhte Kontrolle *nach sich ziehen* und damit direkten Einfluss bedeuten, aber direkter Einfluss kann auch durch andere Umstände entstehen: durch Marktmacht oder andere Unternehmenspraktiken wie Zertifizierungen oder Systeme, die die detaillierte Verfolgung eines Produktes durch die Zulieferkette erlauben. Wie bereits in den Erläuterungen zu den Leitsätzen aufgeführt, kann eine Marktmacht gegenüber den Zulieferern es ermöglichen, das Verhalten der Lieferanten zu beeinflussen, auch wenn keine direkten Investitionen und damit keine formelle unternehmerische Kontrolle möglich ist. Auch durch andere Unternehmenspraktiken kann Kontrolle über Unternehmen ausgeübt werden: Dies erfolgt, wenn im Rahmen der Geschäftsbeziehung der Zulieferer für bestimmte Leistungen verantwortlich gemacht werden soll, meist für Qualitätsstandards. So existieren in der Luftfahrtindustrie Einkaufspraktiken, die es den Produzenten ermöglichen, die Produktqualität ihrer Zulieferer zu

kontrollieren. Oft geschieht dies durch Qualitätsstandards und Zertifizierungssysteme. Es wird in derartige Zertifizierungssysteme investiert, aber die Lieferanten-Käufer-Beziehung beinhaltet keine Investitionen im traditionellen Sinne von ausländischen Direktinvestitionen.

Ebenso wird darauf hingewiesen, dass die Erklärung der OECD keine präzise Definition von Investitionen enthält. Die Einführung der Leitsätze besagt: *„In der Weltwirtschaft hat sich ein tief greifender Strukturwandel vollzogen, und die Leitsätze wurden ihrerseits weiter entwickelt, um diesen Änderungen Rechnung zu tragen. [...] Die multinationalen Unternehmen haben sich - ebenso wie die im Inland tätigen Unternehmen - angepasst und machen von einem immer breiter gefächerten Spektrum von Unternehmensstrukturen und Organisationsformen Gebrauch. Strategische Allianzen und engere Beziehungen zu Zulieferfirmen und Unterauftragnehmern verwischen immer mehr die eigentlichen Unternehmensgrenzen.“*⁴⁷ Somit erscheint einigen Kontaktstellen die Möglichkeit gegeben, Investitionen recht breit zu definieren und es ergibt sich eine gewisse Flexibilität, um den Einfluss von multinationalen Unternehmen und die Anwesenheit einer Investitionsbeziehung zu bewerten.

Aus der praktischen Erfahrung, die u.a. beim Roundtable 2002 erörtert wurden, stammt die Feststellung, dass es oft für Unternehmen möglich ist, auf Zulieferer Einfluss auszuüben, allerdings wird dieser häufig nicht ausgenutzt. Damit wäre die Empfehlung zur Zuliefererverantwortung nicht nur dort anzuwenden, wo ein Einfluss möglich ist, sondern auch wo es möglich erscheint, dass die Prozesse und Strukturen im Verhältnis zu den Zulieferern so gestaltet werden können, so dass ein Einfluss möglich wird.

Neben diesen Fragen, die sich v.a. auf Unternehmen beziehen, zeigte sich eine Kontaktstelle auch besorgt über die möglicherweise enorm ansteigende Arbeitslast, die auf die Kontaktstellen zukommen könnte, wenn „reine Handelsbeziehungen“ aufgenommen würden.

Aus Sicht von NGOs würde der letztere Punkt jedoch eher dafür sprechen, dass die Kontaktstellen in ihren Ressourcen aufgestockt werden müssen. Ansonsten bestätigen die verschiedenen Sichtweisen der befragten Kontaktstellen die Erfahrung von NGOs, dass es nicht unerheblich ist,

bei welcher Kontaktstelle ein Fall eingereicht wird, da die Leitsätze verschieden ausgelegt werden. Da hilft auch nicht das viel beschworene sogenannte „Peer Pressure“ unter den Kontaktstellen, das aus NGO-Sicht noch nicht intensiv ausgeprägt ist. Mit einer gemeinsamen CIME-Erklärung zur Reichweite der Leitsätze im Juni 2003 wollte der CIME jedoch eine generelle Orientierungslinie für alle Kontaktpunkte zur Verfügung stellen.

Erklärung des CIME vom Juni 2003

Nach längeren Diskussionen in der Working Party des CIME wurde im Juni 2003 im Rahmen des Jahrestreffens der Nationalen Kontaktstellen ein Statement zur Reichweite, zum „Scope of the Guidelines“⁴⁸ verabschiedet. Dieses betont als erstes, dass die Leitsätze Bestandteil der OECD-Erklärung über internationale Investitionen und multinationale Unternehmen sind. Dieser Tatbestand sowie die beim Investitionskomitee liegende Verantwortung für die Leitsätze führen zu der Auslegung, dass sich die Leitsätze auf Investitionen beziehen. Gleichzeitig stellen die Leitsätze demnach eines der wichtigsten Instrumente zu Unternehmensverantwortung da und wurden bereits (und werden in der Zukunft) auch auf andere Kontexte bezogen. Die Anwendung der Leitsätze beruht laut CIME jedoch auf dem Vorhandensein eines „investment nexus“, wobei keine genauere Definition dieses „investment nexus“, also dieses Investitionsbezugs geliefert wird. Für die Anwendbarkeit der Leitsätze wird Flexibilität gefordert, wie sie in den Leitsätzen II.10 und den Erläuterungen reflektiert wird, indem sie die Reichweite der Leitsätze auf die praktische Fähigkeit der Unternehmen beziehen, ihre Geschäftspartner zu beeinflussen. Deshalb empfiehlt CIME einen sogenannten „case-by-case“-Ansatz, der alle Faktoren berücksichtigt, die die Art der Beziehung und den Einflussgrad bestimmen.

Während CIME hiermit intendiert, ganz im Sinne des beim Review 2000 erreichten Übereinkommens zu bleiben, interpretieren NGOs und zunehmend auch Gewerkschaften diese Festlegung auf einen „investment nexus“ als Einschränkung der Reichweite der Leitsätze, insbesondere da bereits mit diesem Argument eine Reihe von Fällen abgelehnt wurden.

Sichtweise von NGOs⁹

Nichtregierungsorganisationen sehen den Aspekt der Verantwortung für die Zulieferer als ein essentielles Element der OECD-Leitsätze. In einem Schreiben an den CIME¹⁰ im Vorfeld der Beratungen der Working Party im April 2003 zu dieser Thematik unterstrichen NGOs ihre Sichtweise.

NGOs sehen die OECD-Leitsätze als Empfehlungen für verantwortliche Unternehmensführung. Dabei nehmen sie keine Unterscheidung vor zwischen Investitionen und Handelsbeziehungen oder sonstigen Unternehmensaktivitäten. Die Verantwortung für die Zulieferer ist ein wichtiges Element der OECD-Leitsätze.

NGOs sehen auch die praktischen Begrenzungen des Einflusses der Unternehmen und wollen einzelne Unternehmen nicht für sämtliche Aktivitäten all ihrer Zulieferer verantwortlich machen. Der Einfluss der Unternehmen wird, wie auch die Erläuterungen der Leitsätze ausführen, durch Marktmacht sowie durch Struktur und Komplexität der Zulieferkette geprägt und ist abhängig von sektoralen und produktspezifischen Faktoren.

Wenn jedoch ein Unternehmen sicherstellen kann, dass eine bestimmte Produktqualität eingehalten wird, sollte dieser Einfluss auch auf die Einhaltung bestimmter Umwelt- und Sozial-

standards übertragen werden können. Wichtig erscheint darüber hinaus, dass die Zulieferer zu verantwortlichem Handeln befähigt werden. Das beinhaltet einerseits eine entsprechende Preisgestaltung, damit notwendige Investitionen z.B. in Umweltmaßnahmen oder Sozialstandards möglich werden. Andererseits beeinflusst ein Käufer auch mit der Gestaltung der Lieferbedingungen, z.B. Abgabefristen, bestimmte Standards einhalten zu können. Werden zu kurze Lieferfristen gefordert, dann sind Überstunden schon vorprogrammiert.

Ausblick

Die bisherigen Erfahrungen mit den OECD-Leitsätzen haben für NGOs gezeigt, dass der Aspekt der Zulieferbeziehungen und der Reichweite der Leitsätze ein Kernthema für die Umsetzung darstellt. An vielen Punkten verlief die bisherige Praxis nicht zur Zufriedenstellung der NGOs. Die weitere Erfahrung muss zeigen, ob die Leitsätze und deren Interpretation und Implementierung durch die Kontaktstellen so weitreichend sind, um den Anforderungen im Bereich der Zulieferkette gerecht zu werden. Falls dies dauerhaft ein Problem darstellen sollte, müssen die Leitsätze entweder an diesem Punkt überarbeitet werden oder es müssen weitergehende Instrumente geschaffen werden. Die derzeit intensiv diskutierten UN-Normen für Unternehmen könnten einen Ansatz dafür darstellen, da dort die Zulieferproblematik klarer enthalten ist und keine künstliche Unterscheidung zum Handel gezogen wird.

Endnoten:

¹ *BMWi*, Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Neufassung 2000, S. 19.

² *ANPED and FoE EWNI*, NGO commentary to Implementation document and draft integrated text of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, unveröffentlicht.

³ *BMWi*, Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Neufassung 2000, Erläuterungen S. 39ff, explizit S. 40.

⁴ *OECD*, OECD-Guidelines for Multinational Enterprises: Annual Report 2002. Focus on Responsible Supply Chain Management.

⁵ *UN*, Final Report of the Panel of Experts on the Illegal Exploitation of Natural Resources and Other Forms of Wealth of the Democratic Republic of Kongo. October 2002.

⁶ *OECD*, OECD Guidelines for Multinational Enterprises: 2003 Annual Meeting of the National Contact Points, Report by the Chair, Background Paper on the Scope of the Guidelines, S. 25ff.

⁷ *BMWi*, Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Neufassung 2000, S. 15.

⁸ *OECD*, OECD Guidelines for Multinational Enterprises: 2003 Annual Meeting of the National Contact Points, Report by the Chair, Scope of the Guidelines, S. 12.

⁹ Dies sind Positionen von NGOs, die im Rahmen der OECD-Leitsätze aktiv sind. Viele haben sich im internationalen NGO-Netzwerk OECD Watch zusammengeschlossen, u.a. SOMO, RAID, Germanwatch, Mitgliedsorganisationen von Friends of the Earth, Transparency International, Amnesty International, ATTAC und der Clean Clothes Campaign, weitere Informationen unter www.oecdwatch.org.

¹⁰ *OECD Watch*, Letter to CIME, April 2003, unveröffentlicht.

Wie nehmen Multis ihre Verantwortung bei Zulieferern wahr? –

Fallbeispiel adidas-Salomon AG

**Dr. Frank Henke
(adidas-Salomon AG)**

Die Aktivitäten multinationaler Unternehmen rücken immer mehr ins Blickfeld der Öffentlichkeit. Damit steigen auch die konkreten Anforderungen und Erwartungen, die von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen an die Unternehmen gestellt werden. Neben dem Beitrag zu wirtschaftlichem Wachstum wird von ihnen eine stärkere Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten sowie die Einführung hoher Sozial- und Umweltstandards auch in den armen Regionen dieser Welt gefordert.

Die Vielfalt von Maßnahmen zeigt, dass Unternehmen sich weltweit den an sie gestellten Anforderungen stellen und Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Die Unternehmen tun dies freiwillig, da sie ein Eigeninteresse an funktionierenden Gemeinwesen und an guter Zusammenarbeit mit lokalen Autoritäten haben. Doch das Engagement der Unternehmen muss immer in den wirtschaftlichen Kontext passen und die Kultur und Tradition des jeweiligen Landes berücksichtigen. Es geht also darum, innovative Lösungen für die regionalen oder lokalen Ausprägungen bestimmter Probleme zu finden. Good-Practice-Beispiele erweisen sich hierbei als beste Lösung. Sie haben Vorbildfunktion, indem sie zeigen, dass verantwortliches unternehmerisches Handeln zu Wettbewerbsvorteilen führt und andere Unternehmen zur Nachahmung anregt.

Unternehmen können mit ihren freiwilligen Leistungen aber nicht die Versäumnisse der Politik ausgleichen. Die Durchsetzung von sozialen und ökologischen Mindeststandards außerhalb des Wirkungskreises multinationaler Unternehmen kann angesichts fehlender Kontrollmöglichkeiten und Kompetenzbefugnisse nicht deren Aufgabe sein. Hier ist eine konkrete Aufgabenteilung not-

wendig: Die Regierungen sind gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen und tragen die Verantwortung, im eigenen Land, aber auch gegenüber Partnern für die Einhaltung sozialer Rechte und der Umweltgesetzgebung zu sorgen. Daher richten sich die Rahmenvorgaben internationaler Organisationen in der Regel an Staaten, die diese umsetzen sollen. Erst im zweiten Schritt kann es dann um die Umsetzung durch die Unternehmen innerhalb ihres Wirkungskreises gehen.

Die Entwicklung von Unternehmensleitlinien bezüglich sozialer Mindeststandards, der Arbeitssicherheit sowie des Gesundheits- und Umweltschutzes und deren Überwachung in den Produktionsstätten der adidas-Salomon AG und seiner Geschäftspartner ist fester Bestandteil unserer globalen Unternehmenspolitik. 1998 hat sich die adidas-Salomon AG einen eigenen Verhaltenskodex („Standards of Engagement“) auferlegt, dessen Einhaltung und Überwachung von einem eigens hierfür bestellten „Global Director – Social & Environmental Affairs“ koordiniert wird.

Die „Standards of Engagement“ orientieren sich an den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbandes der Sportartikelindustrie (WFSGI).

Die „Standards of Engagement“ helfen uns, die Geschäftspartner auszuwählen, die mit unseren Werten übereinstimmende Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken erfüllen und solche abzulehnen, die dies nicht tun. Als Leitsätze helfen sie uns darüber hinaus, potentielle Probleme zu erkennen und diese dann gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern zu lösen. Zusammen mit unseren Lieferanten arbeiten wir aktiv an positiven Veränderungen, anstatt nur die Standards zu überprüfen.

Unsere Verhaltensnormen sind mehr als eine Liste von Regeln, die nur auf dem Papier Gültigkeit besitzen. Sie sind integraler Bestandteil der Lieferverträge, die das Unternehmen mit seinen Geschäftspartnern schließt. Ein Team von 30 Mitarbeitern sorgt für die Umsetzung und Einhaltung unserer „Standards of Engagement“. Da wir unsere Produkte aus vielen Ländern beziehen, hat das Social and Environmental Affairs-Team Vertreter in Asien (China, Hong Kong, Indonesien, Singapur, Taiwan, Thailand, Vietnam), Europa (Deutschland und Türkei) sowie auf dem amerikanischen Kontinent. Diese Gruppe untersteht dem Global Director – Social & Environmental Affairs, der an den General Council des Unternehmens berichtet.

Das SEA-Team hat im Jahr 2002 1.148 Fabrikprüfungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette, sowohl bei direkten Lieferanten als auch bei deren Unterauftragnehmern, durchgeführt. Um unsere SOE allgemein verständlich und praktikabel zu gestalten, haben wir spezielle Handbücher mit Richtlinien über Beschäftigungs-, Arbeitssicherheits-, Gesundheitsschutz- und Umweltschutzstandards für unsere Geschäftspartner zusammengestellt. Diese Handbücher erleichtern uns die Zusammenarbeit mit den Zulieferern bei der Bewältigung von Problemen am Arbeitsplatz.

Neben unserem internen SEA-Team legen wir Wert auf eine unabhängige Prüfung durch Dritte. Zur Durchführung dieser unabhängigen Audits in den Fabriken unserer Geschäftspartner sind wir bereits im Jahr 1999 der Fair Labor Association (FLA) in den Vereinigten Staaten beigetreten, die bei der Überwachung der Ergebnisse interner Unternehmensinspektionen hilft.

Die FLA ist eine Organisation ohne Erwerbscharakter, bestehend aus Privatunternehmen, regierungsunabhängigen Organisationen und Universitäten. Sie stellt Arbeitsnormen und Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz auf und bestellt akkreditierte Inspektoren zur Prüfung beteiligter Unternehmen in Bezug auf die Einhaltung dieser Standards. Die Organisation gibt einen Jahresbericht heraus, der ein transparentes Bewertungssystem für die Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen umfasst.

Im Jahr 2002 wurden bei 42 Lieferanten unabhängige und nicht angekündigte Betriebskontrollen von FLA beauftragten Inspektoren vorgenommen. Damit wurden die Vorgaben der FLA vollständig erfüllt.

Unsere Strategie fußt auf dem Gedanken, unsere Zulieferer auf lange Sicht zur Eigenverantwortung anzuregen. Es ist uns keineswegs daran gelegen, unseren Zulieferern ständig und dauerhaft über die Schulter zu schauen.

Vielmehr vertreten wir die Ansicht, dass ein nachhaltiges System den Aufbau von Strukturen erfordert, die die Mitarbeiter und Unternehmensleitung unserer Zulieferer, örtliche Arbeitnehmervereinigungen und regierungsunabhängige Organisationen involvieren. Nur auf diese Weise werden akzeptable Arbeitsbedingungen zu einem selbstverständlichen Bestandteil geschäftlicher Aktivitäten.

Wir halten Schulung für ein wesentlich effektiveres Instrument als Kontrolle, da wir auf diese Weise langfristig eine Rolle einnehmen können, die weit über die einer Aufsichts- und Kontrollinstanz hinaus reicht. Unsere SOE-Schulungsprogramme für das Fabrikmanagement in Zulieferbetrieben geben diesen das notwendige Rüstzeug an die Hand, um unsere Standards allgemein, aber auch in Hinblick auf spezielle Fragen, - wie zum Beispiel Brandschutzmaßnahmen, Arbeitsrecht oder den Umgang mit Chemikalien sowie betrieblicher Umweltschutz-, zur Anwendung zu bringen. Im vergangenen Jahr veranstaltete das SOE-Team 255 Schulungen für Zulieferer und lokale Standorte.

Darüber hinaus arbeiten wir mit Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen in Projekten zusammen, die sich zum Ziel gesetzt haben, Kenntnisse über Arbeitnehmerrechte hinsichtlich Beschäftigung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zu vermitteln und zu vertiefen. Beispielsweise arbeiten wir in Indonesien, Vietnam und Kambodscha mit Lieferanten und lokalen Nicht-Regierungsorganisationen an Projekten zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes von Frauen in der Produktion.

Unsere Möglichkeiten, direkten Einfluss auf den Erfolg unserer Maßnahmen auszuüben, hängen vor allem von der Intensität der Zusammenarbeit

mit unseren Geschäftspartnern sowie ihrer Bereitschaft zur Kooperation zu diesen Themen ab. In Fällen, in denen wir der Haupteinkäufer sind, wie bei der Beschaffung von Sportschuhen, können wir unsere Einkaufsmacht nutzen, um Veränderungen voranzutreiben. Bei der Beschaffung von Sportbekleidung dagegen machen unsere Lieferaufträge zwischen 1 und 50 Prozent der Kapazität der jeweiligen Fabrik aus. Unter diesen Umständen haben wir deutlich weniger Einflussmöglichkeiten. Aus diesem Grund arbeiten wir

auch mit unseren Wettbewerbern zusammen, um durch gemeinsame Initiativen in den Fabriken Veränderungen herbeizuführen, in denen wir als Einkäufer fungieren. Diese Art der Zusammenarbeit in der Sportartikelindustrie einzigartig innerhalb der Industrie. Hinsichtlich der Einhaltung von Arbeitsrechten sowie Standards für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz verfolgen wir das gemeinsame Ziel, nämlich die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen, die unsere Produkte herstellen.

Weitere Informationen über das Sozial- und Umweltprogramm von adidas-Salomon finden können von der Internetseite www.adidas-Salomon.com/de/sustainability abgerufen werden.

Nachhaltigkeit in der Lieferantenkette –

Erfahrungen und Perspektiven von Volkswagen

Dr. Michael Mesterharm (Volkswagen AG)
Julia Koplín (Universität Oldenburg)

Einleitung

Aufgrund fortschreitender Globalisierung sehen sich Großunternehmen einer immer stärkeren Internationalisierung des Wettbewerbs gegenüber. Diese stellt Herausforderungen an die Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse und Lieferantenkette eines Unternehmens. Die Zahl möglicher Lieferanten, auf die ein Unternehmen für den Bezug seiner Rohstoffe bzw. Vorprodukte zurückgreifen kann, ist in den letzten Jahren im Zuge der Globalisierung stark angestiegen und hat die Komplexität von Beschaffungsprozessen erheblich gesteigert (1). Auch in der Automobilindustrie erfolgen die Wertschöpfungsprozesse global. Bei Volkswagen hat der Prozess der Internationalisierung bereits in den 1950er Jahren mit der Gründung der Produktionsstandorte in Brasilien und Südafrika begonnen. Durch die Vergrößerung des Volkswagen-Konzerns um die Marken Seat und Skoda, aber auch aufgrund der Erschließung

neuer Märkte wie China wurde die Internationalisierung Volkswagens fortgesetzt. Die Lieferanten von Volkswagen sind dieser Entwicklung gefolgt und haben Fertigungsstätten im Ausland – häufig in der Nähe von Konzern-Standorten – aufgebaut. Zugleich hat Volkswagen neue Lieferanten vor Ort als Partner gewonnen. Die Entwicklung bei Volkswagen hinsichtlich des Wertschöpfungsprozesses lässt sich durch folgende Merkmale kennzeichnen:

- die Globalisierung des Automobilherstellers (Original Equipment Manufacturer, OEM),
- die Globalisierung der Lieferanten mit Hauptsitz in Industriestaaten,
- den Aufbau einer lokalen Lieferantenstruktur in Schwellenländern und
- den zunehmenden Zusammenschluss von Lieferanten bei weiterhin dezentraler Produktion.

Die Ausweitung der Beschaffung auf neue Märkte und Regionen, insbesondere auf Schwellen- und Entwicklungsländer, birgt neue umweltbezogene und soziale Herausforderungen und Aufgaben auf globaler wie nationaler Ebene (2). Vor allem Verbraucher und NGO erwarten immer mehr Informationen über die Bedingungen, unter denen Produkte und Dienstleistungen – auch von Zulieferern – produziert werden, und strafen Verstöße im Umweltschutz und in den Arbeitsbedingungen mit Kritik in Medien und auf politischer Ebene. Nachhaltigkeit greift diese Herausforderungen auf und wird damit zu einem Leitbild gesellschaftlich verantwortungsbewusster und langfristig orientierter globaler Unternehmenspolitik.

Nachhaltige Entwicklung als Herausforderung für Unternehmen

Die erste allgemein anerkannte und prägende Definition von Nachhaltigkeit wurde 1987 von der so genannten Brundtland-Kommission im Rahmen der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) abgegeben. Sie wurde zu einem Prinzip für eine langfristig tragbare Gesellschaftsentwicklung und besagt, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden sollen, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können (3). Neben dieser Forderung nach Generationengerechtigkeit umfasst der Begriff der Nachhaltigkeit das Bekenntnis, sich nicht nur ökonomischen, sondern zugleich auch ökologischen und sozialen Problemen zu stellen.

Volkswagen betrachtet das Konzept der Nachhaltigkeit sowohl vor dem Hintergrund dieser ethischen Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen als auch im Hinblick auf die Sicherung und Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns. Für Volkswagen umfasst Nachhaltigkeit insgesamt drei zentrale Elemente (4): die langfristige Balance des ökonomischen, ökologischen und sozialen Systems und der Ausgleich divergierender Interessen, die Verantwortung für das eigene Handeln sowie die transparente Kommunikation und faire Kooperation.

Die Erwartungen an Unternehmen im Rahmen von Globalisierung und Nachhaltigkeit richten sich insbesondere darauf mitzuwirken, dass soziale und umweltbezogene Missstände aufgrund wirtschaftlicher Tätigkeit vermieden oder beseitigt

werden. Kritisiert werden vor allem: unzureichender Umweltschutz und mangelhafte Arbeitssicherheit, Kinderarbeit, Unterschreitung gesetzlich vorgeschriebener Mindestlöhne, Unterdrückung gewerkschaftlicher Betätigung, Diskriminierung, unzumutbare Arbeitszeiten, erzwungene Arbeitsstunden etc. (5). Unterschiede im Umweltschutz gegenüber den Industriestaaten resultieren sowohl aus unterschiedlichen nationalen Umweltschutzstandards, der vorhandenen Infrastruktur (z. B. Kläranlagen) als auch aus regionalen natürlichen Gegebenheiten (z. B. Klima, Bodenqualität). Die Unterschiede in den jeweiligen Arbeitsbedingungen der einzelnen Länder ergeben sich durch die verschiedenen gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. sozialen Standards. In Schwellen- und Entwicklungsländern entsprechen die Arbeits- und Sozialgesetze häufig nicht den Maßstäben der westlichen Industrienationen (6).

Auf internationaler Ebene sind die Forderungen an Unternehmen zur Einhaltung weltweiter Mindeststandards bereits in verschiedene Leitlinien, Kodizes und Initiativen eingeflossen. Diese besitzen zwar bisher einen freiwilligen Charakter, doch geht von ihnen faktisch aus Gründen der Legitimierung gegenüber staatlichen Stellen und NGO sowie im Wettbewerb mit anderen Unternehmen eine quasi-bindende Wirkung aus. In der Literatur werden Global Compact, ILO-Kernarbeitsnormen, OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, ISO 14001, AccountAbility 1000 (AA 1000), Global Reporting Initiative (GRI), Global Sullivan Principles und Social Accountability 8000 (SA 8000) als „Die globalen Acht“, die meist verbreiteten Standards weltweit bezeichnet (7). Die sozialen Standards AA 1000 und SA 8000 befinden sich allerdings erst am Beginn der Einbeziehung in die Unternehmenspraxis. Volkswagen unterstützt den Global Compact (inklusive ILO-Kernarbeitsnormen) und die „Charta für Nachhaltige Entwicklung“ der Internationalen Handelskammer, orientiert sich an den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, zertifiziert Produktionsstandorte gemäß der Standards EMAS und ISO 14001 und nutzt die GRI-Leitlinien für seine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Doch nicht immer sind allgemein gültige Standards ausreichend, z. B. wenn branchenspezifische oder unternehmensbezogene Charakteristika eigene Regelungen erfordern. Deshalb haben sich zahlreiche Unternehmen

so genannte Selbstverpflichtungen gesetzt, die das Unternehmenshandeln leiten sollen. Volkswagen besitzt z. B. seit 1995 eine konzernweite Umweltpolitik zur kontinuierlichen Verbesserung der Umweltverträglichkeit in allen Bereichen. Zusätzlich beschloss Volkswagen gemeinsam mit seinem Weltbetriebsrat und dem Internationalen Metallarbeiterverband eine „Erklärung zu sozialen Rechten“ der Mitarbeiter (8). Diese regelt die Vereinigungsfreiheit, die freie Wahl der Beschäftigung, die Arbeitszeiten und Entlohnung sowie das Verbot von Diskriminierung und Kinderarbeit.

Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Lieferantenkette

Insbesondere Großunternehmen mit international bekannten Marken stehen durch ihre öffentliche Exponiertheit stärker als je zuvor im Blickfeld der Öffentlichkeit. Von ihnen wird erwartet, nicht nur Verantwortung für das eigene Handeln, sondern auch für den gesamten Wertschöpfungsprozess entlang ihrer Lieferantenkette zu übernehmen. Für Unternehmen mit hoch komplexen Produkten und einer entsprechend vielfältigen und mehrstufigen Wertschöpfungskette ist dies eine große Herausforderung, da entsprechende Firmen meist nur ihren direkten Zulieferer („First-Tier-Supplier“) und teilweise auch deren Lieferanten kennen. Nachfolgende Glieder der Kette sind oft weitgehend unbekannt. Allein die First-Tier-Supplier der Serienproduktion des Volkswagen-Konzerns umfassen etwa 800 Unternehmen und etwa 3600 Standorte weltweit. Mit etwa 5500 Unternehmen unterhält Volkswagen geschäftliche Beziehungen. Das Automobil ist eines der komplexesten Produkte am Markt mit einer hoch differenzierten Zuliefererstruktur. Zur Früherkennung von Risikopotenzialen innerhalb der gesamten Lieferantenkette ist deshalb eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den „First-Tier-Suppliern“ entscheidend. Die Anforderungen des OEM an umwelt- und sozialverträgliches Wirtschaften sollen die verschiedenen Stufen des Wertschöpfungsprozesses durchdringen.

Volkswagen stellt sich der Herausforderung nachhaltiger Entwicklung in der Lieferantenkette, ist sich gleichzeitig aber bewusst, dass es sich hierbei um keine einmalige, sondern eine kontinuierliche und langfristige Unternehmensaufgabe handelt.

Für Volkswagen geht es sowohl um das frühzeitige Erkennen von Problemfeldern als auch um die Suche nach effektiven und effizienten Lösungen, die konzernweit und global einsetzbar sind, aber auch um das Entwickeln von Wettbewerbsvorteilen durch partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen. Gemeinsam mit der Universität Oldenburg wurde bei Volkswagen ein geschäftsbereichsübergreifendes Forschungsprojekt initiiert, in dem der derzeitige Stand von VW-spezifischen Vorgaben für Lieferanten analysiert und ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards in die Beschaffung entwickelt wird.

In dem anlässlich des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung 2002 in Südafrika verfassten Nachhaltigkeitsleitbild von Volkswagen wird auf die gemeinsame Verantwortung des Unternehmens und seiner Zulieferer für die Umwelt- und Sozialstandards in der Lieferantenkette hingewiesen. Zudem betont die Volkswagen-Umweltpolitik von 1995 die Zusammenarbeit mit Zulieferunternehmen auf dem Gebiet des Umweltschutzes. Die unternehmensinterne „Erklärung zu den sozialen Rechten“ enthält die ausdrückliche Ermutigung und Unterstützung aller Geschäftspartner zur Berücksichtigung der von Volkswagen festgelegten sozialen Verhaltensregelungen. Die Untersuchungen zeigten ferner auf, dass im Umweltbereich bereits umfangreiche Anforderungen an VW-Lieferanten existieren, die sich insbesondere auf die Umweltqualität der gelieferten Produkte beziehen. Zulieferer müssen die hohen Qualitäts- und Umwelthanforderungen, die Volkswagen an seine Produkte stellt, gleichermaßen erfüllen. Dies ist in der Regel nur durch moderne Produktionstechnologie möglich. Die einzelnen produktbezogenen Umweltvorgaben sind Bestandteil der Ausschreibungsunterlagen im Beschaffungsprozess. Zum anderen sollen sich alle Lieferanten an einem regelmäßigen Informations- und Erfahrungsaustausch zu Umweltthemen beteiligen. Zertifikatsabfragen zur Einführung von Umweltmanagementsystemen wie ISO 14001 finden bisher noch nicht statt. Eine erste Befragung von First-Tier-Suppliern zeigte indessen, dass diese bereits in großer Zahl über zertifizierte Umweltmanagementsysteme verfügen und gegenüber ihren Lieferanten ebenfalls bestimmte Umweltvorgaben voraussetzen. Anforderungen an die Arbeitsplatz-

bedingungen bei Zulieferern erfolgen bisher im Rahmen der Qualitätssicherung, die sich auch auf die Ausgestaltung des Produktionsprozesses bezieht. Eine Übertragung der Regelungen der „Erklärung zu den sozialen Rechten“ von Volkswagen auf das gesamte Lieferantennetzwerk wird im Rahmen des Forschungsprojektes ebenso diskutiert wie eine Selbstauskunft von Lieferanten bezüglich ihrer sozialen Standards.

Zusammenfassung

Volkswagen nimmt seine gesellschaftliche Verantwortung zu ökologischen und sozialen Fragen

ernst und strebt eine Vorbildfunktion in der Automobilindustrie an. Auch wenn der Kernbereich der Unternehmenstätigkeit weiterhin der ökonomische Wertschöpfungsprozess bleiben wird, ist es für die langfristige Erfolgssicherung von Volkswagen wichtig, im eigenen Einflussbereich – d. h. auch innerhalb von Lieferantenbeziehungen – nachhaltiges Wirtschaften zu praktizieren.

Literatur

- (1) Vgl. Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement; 2. bearbeitete und erweiterte Auflage; Stuttgart, 1997; S. 111-116 und Piontek, J. (1997): Global Sourcing, 1. Auflage, München.
- (2) Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung; KOM (2002) 347 endgültig; Brüssel, 2002; S. 5.
- (3) Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Bericht); Greven, 1987; Vorwort.
- (4) Vgl. Volkswagen AG (2002): Global Compact. Aufbruch. Zukunft. Verantwortung; Wolfsburg, 2002; S.14.
- (5) Vgl. Spiegel (1998): Tief verstrickt. Deutsche Textilfirmen lassen zu menschenunwürdigen Bedingungen in China und der dritten Welt produzieren; in: Der Spiegel 52/1998; S. 98-100; Spiegel (2001): Wir sind bloß Sklaven?; in: Der Spiegel 16/2001; S. 144-147 und Washington Post (1996): Bot Camp at the Shoe Factory. Where Taiwanese Bosses Drill Chinese Workers to Make Sneakers for American Joggers; by A. Chan; in: Washington Post; Nov. 3; 1996; S. C01.
- (6) Vgl. Scherer, A.G./ Blicke, K.-H./ Dietzfelbinger, D./ Hütter G. (2002): Globalisierung und Sozialstandards: Problematabestände, Positionen und Lösungsansätze; S. 11; in Scherer, A.G./ Blicke, K.-H./ Dietzfelbinger, D./ Hütter G. (HG.): Globalisierung und Sozialstandards, München/ Mering, 2002; S. 11-21.
- (7) Vgl. McIntosh, M. et al. (2003): International Standards for Corporate Responsibility; in: Ethical Corporation Magazine; o. Jg. (2003); No. 13; S. 22-29.
- (8) Vgl. Volkswagen AG (2002) Global Compact. Aufbruch. Zukunft. Verantwortung, Wolfsburg, S.66-67.

Vom Rohstoff bis zum Kunden:

Verantwortliches Handeln in der Lieferkette der BASF

Dr. Carolin Kranz (BASF AG)

Verantwortliches Handeln in der Lieferkette ist schon lange ein Thema für uns. Als das führende Chemieunternehmen der Welt orientieren wir unser Handeln am Leitbild der nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung, Sustainable Development. Das haben wir so in unseren Grundwerten und Leitlinien verankert. Und: Sustainable Development ist ein Eckpfeiler unserer Strategie 2015.

Weltweit produzieren und verkaufen wir mehr als 8000 Produkte. Dazu gehören Chemikalien, Kunststoffe, Veredelungsprodukte, Produkte für den Pflanzenschutz und die Ernährung, sowie Öl und Gas. Es ist für uns selbstverständlich Verantwortung für unsere Produkte zu übernehmen. Um die Auswirkungen auf Mensch und Umwelt durch Produktion, Lagerung, Transport, Verteilung, Verwendung und Entsorgung unserer Produkte zu reduzieren, haben wir weltweit gültige Standards zusammen mit einem effizienten Umweltmanagementsystem eingeführt. Dieses ist aber nicht auf unser Unternehmen beschränkt. Vielmehr schließt es die ganze Lieferkette - vom Rohstoff bis zum Kunden - mit ein.

Unsere Standards basieren auf den Prinzipien von Responsible Care®, einer freiwilligen weltweiten Initiative der chemischen Industrie. Ihr Ziel ist die stetige Verbesserung in den Bereichen Umweltschutz, Produktverantwortung, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Anlagensicherheit, Gefahrenabwehr, Transportsicherheit und Dialog. Gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern arbeiten wir über unsere gesamte Lieferkette an der Erreichung der Ziele von Responsible Care®.

Unsere Verantwortung beginnt bei den Rohstoffen

Weltweit kauft die BASF mehr als 10.000 verschiedene Rohstoffe bei rund 5.000 verschiedenen Zulieferern ein. Dabei nimmt der Anteil von Rohstoffen aus Nicht-OECD Ländern ständig zu, vor allem durch starkes Wachstum in Asien. Gerade in diesen strategischen Wachstumsmärkten kommt es darauf an, dass wir mit neuen Standorten auch leistungsfähige Lieferantenbeziehungen aufbauen. Ein Instrument, das uns dabei unterstützt, ist unsere so genannte Sicherheitsmatrix. Das heißt konkret: Bevor wir Produkte einkaufen, stufen wir diese nach ihren chemischen Eigenschaften in die Gefährlichkeitsklassen A, B und C und die Lieferanten in die Klassen 1 (OECD-Länder), 2 (herauf- oder herabgestufte Länder) und 3 (zunächst alle Nicht-OECD-Länder) ein. Für Produkte der Klasse C3 besteht ein potenziell erhöhtes Risiko, das besonders gründlich geprüft wird. Dies bedeutet: Ein Mitarbeiter des BASF-Rohstoffeinkaufs fährt zum Standort des Lieferanten und prüft im Rahmen einer Umwelt- und Sicherheitsbewertung beispielsweise, ob dieser zur Schadstoffminimierung Kläranlagen betreibt und ob dieser über Sicherheitsstandards im Sinne von Responsible Care® verfügt.

		Lieferantenrisiko		
		1	2	3
Produkt risiko	A	Sicherer Bereich I		
	B		Sicherer Bereich II	Geringes Risiko
	C			Potenziell erhöhtes Risiko

Sicherheitsmatrix für den Rohstoffeinkauf

Dabei legen wir Wert auf Fairness und langfristige Geschäftsbeziehungen. Verfügt ein potenzieller Lieferant nicht über solche Standards, wird er zwar zunächst von möglichen Bezügen ausgeschlossen. In der Folge unterstützen wir ihn aber, die Probleme zu beheben, indem wir gemeinsam mit ihm einen Aktionsplan aufstellen. Die Umstellung der Produktionsprozesse von offenen auf geschlossene Systeme, die Anschaffung von adäquaten Schutzausrüstungen für die Mitarbeiter oder die Ausarbeitung und Einführung von Notfallplänen, könnten beispielsweise erforderliche Maßnahmen sein. Werden diese Maßnahmen umgesetzt, wird er als potenzieller Lieferant akzeptiert.

Sichere Transporte zu unseren Kunden

Die Einhaltung hoher Sicherheitsstandards beim Transport unserer Produkte zum Kunden hat höchste Priorität für uns. Bis zum Jahr 2012 haben wir uns das Ziel gesetzt, die Rate der Transportunfälle um 70%, bezogen auf die Werte des Jahres 2003, zu senken. Weltweit gültige Standards und eine leistungsfähige Organisation tragen zur Umsetzung dieses Ziels bei.

Den Kern unserer Maßnahmen bildet der „BASF-Transportation and Distribution Safety Guide“. Darin sind unsere weltweit einheitlichen Maßstäbe aufgeführt, die vor, während und nach dem Transport unserer Produkte einzuhalten sind. Inhaltlich decken die Leitlinien beispielsweise Fragen der Verpackung, der Kennzeichnung von Gefahrgütern, der Schulung und der Dokumentation ab.

Zusätzlich betreiben wir ein gruppenweites Netzwerk von Gefahrgutbeauftragten. Ihre Funktion haben wir für die gesamte BASF-Gruppe eingeführt, obwohl sie außerhalb von Europa nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Sie sorgen dafür, dass bei allen Transportvorgängen die nationalen und internationalen Vorschriften erfüllt werden. Wenn es trotz aller Vorkehrungen zu einem Unfall kommt, sammeln die Gefahrgutbeauftragten alle Informationen, leiten Verbesserungsmaßnahmen ein und erstellen einen Bericht für das Management.

Unsere Produkte werden in den meisten Fällen durch unabhängige Spediteure transportiert. In der Zusammenarbeit mit unseren Logistikpartnern nutzen wir das „Safety and Quality Assessment“-

System, kurz SQAS. Dieses System haben Chemieunternehmen gemeinsam entwickelt, um Dienstleister nach einheitlichen Kriterien durch unabhängige Dritte beurteilen zu lassen. Mit Hilfe eines SQAS-Berichts bekommen wir beispielsweise Angaben über Managementsysteme, die Ausbildung von Mitarbeitern, Reaktionszeiten im Notfall, Fahrzeugausstattung und das Vorhandensein von Sicherheitsplänen.

Diese bewährten Instrumente führen wir schrittweise auch in unseren Wachstumsmärkten in Asien ein: Beispielsweise haben wir 2003 unsere gruppenweite „Transportation and Distribution Safety Guideline“ ins Chinesische und Koreanische übersetzt, regionale Ziele zur Steuerung definiert sowie Gefahrgutbeauftragte ernannt und geschult. In China haben wir erste Sicherheitsaudits analog SQAS mit Transportunternehmen durchgeführt und auch Transportunternehmen geschult.

Nachhaltiger Wert für die BASF

Was sind die Motive für unser Handeln? Zum einen ist es unsere Unternehmenskultur. In unseren Grundwerten haben wir uns zu nachhaltigem wirtschaftlichen Erfolg im Sinne von Sustainable Development verpflichtet. Das heißt auch, wir handeln verantwortlich im Sinne von Responsible Care® und: wirtschaftliche Belange haben keinen Vorrang vor Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz. Responsible Care® ist ein Beispiel dafür, wie erfolgreich eine branchenweite Selbstverpflichtung an die Stelle gesetzlicher Vorgaben treten kann. Zum anderen sind die vorgestellten Instrumente Teil unseres umfangreichen Risikomanagements. Mit einer leistungsfähigen Rohstoffversorgung und einer zuverlässigen Lieferung unserer Produkte an unsere Kunden schaffen wir Wettbewerbsvorteile und leisten damit einen Beitrag zu profitablen Wachstum der BASF.

Die Verantwortung multinationaler Unternehmen in der Zulieferkette - Das Konzept des ‚Investment Nexus‘ aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre

**Dr. Michael Stephan
(Universität Hohenheim)**

1. Einführung

Die Produktion der meisten Industrie- und Konsumgüter ist arbeitsteilig organisiert. In die Wertschöpfung sind mehrere, zumindest rechtlich selbständige Unternehmen eingebunden. Wie weit reicht in solchen arbeitsteiligen Produktionsketten die soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen in der Zuliefer- und Handelskette? Verantwortung kann dann durchgesetzt werden, wenn im Produktionssystem Abhängigkeiten zwischen Akteuren vorliegen. Die rechtliche Selbstständigkeit ist in diesem Zusammenhang ein wenig aussagekräftiges Kriterium. Wirtschaftliche Abhängigkeiten können auch zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen vorliegen und beispielsweise über Kapitalbeteiligungen entstehen. Gerade multinational tätige Unternehmen stellen keine monolithischen Einheiten dar, sondern bilden vielmehr ein komplexes Geflecht aus unmittelbaren und mittelbaren Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen. Die Durchsetzung von Verantwortung ist zumindest innerhalb des Konsolidierungskreises, also innerhalb des Kreises der über Kapitalverflechtungen verbundenen und wirtschaftlich abhängigen Unternehmen, möglich. Bei welcher Höhe der Kapitalbeteiligung aber liegt die Grenze der wirtschaftlichen Abhängigkeit und können wirtschaftliche Abhängigkeiten zwischen Akteuren auch losgelöst von Kapitalbeteiligungen entstehen?

In der Diskussion um die Reichweite der Verantwortung von Unternehmen in ihrer ‚Zulieferkette‘ hat die Arbeitsgruppe des OECD ‚Committee on International Investment and Multinational Enterprises (CIME)‘ zum Thema ‚Supply Chain‘ die Begriffe ‚Investment Nexus‘ und ‚Investment like Relationship‘ geprägt:

„...the Guidelines have been developed in the specific context of international investment by multinational enterprises and their application rests on the presence of an investment nexus. When considering the application of the Guidelines, flexibility is required. This is reflected in Recommendation II.10 and its commentary that deal with relations among suppliers and other business partners. These texts link the issue of scope to the practical ability of enterprises to influence the conduct of their business partners with whom they have an investment like relationship...“¹

Eine Präzisierung der beiden Begriffskonzepte nimmt die Arbeitsgruppe des CIME jedoch nicht vor. Sowohl das Konzept der ‚Verknüpfung über Investitionen (Investment Nexus)‘ als auch der ‚investitionsähnlichen Verbindung (Investment like Relationship)‘ bleiben vage und unbestimmt. Kernanliegen des vorliegenden Beitrages ist es, die beiden Begrifflichkeiten mit Hilfe des betriebswirtschaftlichen Konzepts der wirtschaftlichen Abhängigkeit enger zu definieren. Der nachfolgende Abschnitt stellt zunächst verschiedene Perspektiven des Supply Chain Managements in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) vor. In Abschnitt 3 wird anschließend das Konzept der wirtschaftlichen Abhängigkeit zur Bestimmung der Reichweite der Verantwortung vorgestellt. Abschnitt 4 liefert schließlich das Fazit.

2. Supply Chain Management aus betriebswirtschaftlicher Sicht

2.1 Zum Begriff der Supply Chain und der Wertschöpfungskette

Die Gestaltung sowie das Management von Handels- und Zulieferbeziehungen in Unternehmen, d. h. auch die Übernahme von Verantwortung in der Zulieferkette, werden in der Betriebswirt-

schaftslehre traditionell im Kontext des Themenbereichs 'Supply Chain Management' diskutiert. In der angelsächsischen Literatur finden sich synonym zu dem Begriff 'Supply Chain' (Zulieferkette) auch die Bezeichnungen 'Commodity Chain' (Handels- bzw. Warenkette) und 'Production Chain' (Produktionskette bzw. Produktionsnetzwerk).² Parallel zu den angelsächsischen Begrifflichkeiten hat sich in der deutschen betriebswirtschaftlichen Terminologie die Bezeichnung der (unternehmensübergreifenden) 'Wertschöpfungskette' durchgesetzt. Eine Wertschöpfungskette bezeichnet dabei eine akteursübergreifende Abfolge von verschiedenen, funktional integrierten unternehmerischen Tätigkeiten, im Sinne von wertschöpfenden Leistungen, die auf die Erstellung eines Produktes gerichtet sind.

Supply Chains bzw. Wertschöpfungsketten sind unternehmensübergreifend, d. h. es sind meist mehrere wirtschaftliche Akteure beteiligt, die zumindest rechtlich selbständig sind. Während die Bezeichnung 'Supply Chain' primär auf die Zulieferkette aus Sicht eines betroffenen Unternehmens abzielt, also den Blickwinkel eines Akteurs und dessen Zuliefer- und Handelsbeziehungen thematisiert, legt der Begriff der Wertschöpfungskette eine unternehmensunabhängige Betrachtung nahe. Die Wertschöpfungskette erstreckt sich von den Lieferanten der Rohstoffe bis hin zum Endkunden. Endkunden können sowohl private Konsumenten als auch industrielle Nutzer eines Produktes sein. Grundsätzlich suggeriert der Ausdruck 'Kette' oder 'Chain', dass es sich bei der Wertschöpfungskette bzw. Supply Chain um eine lineare Anordnung von Akteuren in einem sequentiellen Arbeitsteilungsprozess handelt. Diese Vorstellung ist jedoch zu vereinfachend. Wertschöpfungsketten sind komplexe, arbeitsteilige Produktionssysteme (Netzwerke), die häufig eine Vielzahl an rechtlich und z. T. auch wirtschaftlich selbstständigen Akteuren umfassen.

Die BWL beschäftigt sich mit der Thematik der Wertschöpfungsketten aus zwei verschiedenen Blickwinkeln: In der strategischen Perspektive geht es um die Gestaltung von Wertschöpfungsketten, während es in der operativen Sicht um das Management von bestehenden Zuliefer- und Handelsketten aus Sicht eines Akteurs geht.

(1) *Die strategische Perspektive der BWL beschäftigt sich mit der Gestaltung der Wertschöpfungskette.* Aus der strategischen Sicht wird das Phänomen der Wertschöpfungskette analysiert und insbesondere der Frage nachgegangen, welche Rollen die beteiligten Akteure übernehmen sollten. Im Zentrum der Betrachtung stehen Outsourcing- bzw. Make-or-Buy-Fragestellungen, d. h. Überlegungen zur Optimierung der Wertschöpfungstiefe der einzelnen Unternehmen. Starke Verbreitung hat diese Betrachtung in den letzten Jahren unter den Schlagworten 'Konzentration auf Kernkompetenzen', 'Optimierung der Fertigungstiefe' und 'Lean Production' gefunden. In jüngster Vergangenheit kommen in der strategischen Analyse radikale Gestaltungsansätze unter den Stichworten 'Dekonstruktion' und 'dynamische Rekonfigurierung' von Wertschöpfungsketten zur Anwendung:³ Unternehmen konzentrieren sich auf ausgewählte Teilsegmente in einer oder mehreren Wertschöpfungsketten, in denen Sie ihre 'Kernkompetenzen' ausspielen. Popularität haben in den letzten Jahren auch Netzwerkansätze zu Gestaltung von Wertschöpfungssystemen erlangt.⁴

(2) *Die operative Sicht beschäftigt sich mit dem Management der bestehenden Supply Chain.* Aus dieser Sicht richtet sich das Supply Chain Management auf die integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle der unternehmensweiten- und übergreifenden Waren-, Material-, Informations- und Finanzmittelflüsse entlang der Wertschöpfungskette.⁵ Ziel ist die Optimierung von Schnittstellen zur Gewährleistung eines reibungslosen Güter- und Informationsflusses.⁶ Nach Scheer et al. (2003) soll das Wertschöpfungsnetzwerk aus produzierenden Unternehmen und Dienstleistern bezüglich der gesetzten Ziele effektiv gestaltet und die Wertschöpfungsprozesse möglichst effizient gesteuert und ausgeführt werden.⁷ Zum Supply Chain Management zählen auch Fragen des global ausgerichteten Beschaffungs- und Lieferantenmanagements. Darunter fallen die Aspekte der Lieferantenbewertung, Lieferantenauswahl, Lieferantenentwicklung und des Lieferantenbeziehungsmanagements ('Supplier Relationship Management'). Das Lieferanten- und Beschaffungsmanagement umfasst u. a. auch die Einflussnahme auf das sozial und ökologisch ver-

antwortliche Agieren der externen Zulieferer und Vertragspartner.

2.2 Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung

Das Lieferanten- bzw. Beschaffungsmanagement als Teilbereich des operativen Supply Chain Managements ist wichtiger Ansatzpunkt der Einflussnahme auf externe Zulieferer und Vertragspartner. Wie in diesem Kontext eine solche Einflussnahme, die auch soziale und ökologische Aspekte umfassen kann, erfolgt, lässt sich anhand von zwei Teilbereichen des Lieferantenmanagements - der Lieferantenbewertung zum einen und der Lieferantenentwicklung zum anderen - skizzieren.

Eine detaillierte *Lieferantenbewertung* ist bei den meisten deutschen Unternehmen ein zentraler Eckpfeiler des Supply Chain Managements. Die Lieferantenbewertung dient als Grundlage für Einkaufsstrategien und Auswahlentscheidungen. Die Lieferantenbewertung orientiert sich an einem Faktorenbündel aus Kosten, Technologie, Qualität, Logistik etc. Ziel der Lieferantenbewertung sind Kosteneinsparungen. Die Kostenbetrachtung bezieht sich dabei nicht nur auf die Preise der zu beschaffenden Materialien und Vorprodukte, sondern auf die gesamte Prozesskette. Neben den genannten Kriterien werden deshalb in Deutschland bei der Lieferantenbewertung auch verstärkt ökologischer Kriterien einbezogen.⁸ Unter dem Schlagwort ‚Ökologisch orientiertes Einkaufsmanagement‘ gehen Unternehmen dazu über, vorsorgend im Planungs- und Entwicklungsprozess die Umweltverträglichkeit der Produkte zu prüfen, anstatt nachsorgend technischen Umweltschutz mit hohen Kosten zu betreiben. Dabei wird die ökologische Kompetenz der Lieferanten zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und Bewertungskriterium: Lieferanten werden im Bewertungsprozess auf umweltbewusstes Handeln geprüft und es wird festgestellt, ob die betreffenden Vorprodukte bzw. Dienstleistungen in umweltschonender Weise erstellt bzw. erbracht werden. Lieferantenbewertungen finden idealtypischerweise nicht nur zum Zeitpunkt der erstmaligen Lieferantenauswahl statt, sondern sollten in regelmäßigem Abstand auch für etablierte Lieferantenbeziehungen durchgeführt werden. Jede Lieferantenbewertung muss mit Konsequenzen verknüpft sein. Dabei geht es sowohl um die

Verbesserung der Lieferantenbeziehung als auch um das konsequente Aussondern von Lieferanten infolge einer anhaltend schlechten Bewertung. Die Verbesserung der Lieferantenbeziehung erfolgt im Rahmen des Prozesses der sogenannten *Lieferantenentwicklung*. Lieferantenentwicklungsprogramme umfassen sowohl die Lieferantenberatung, die Vereinbarung und Verpflichtung der Lieferanten zur Umsetzung und Einhaltung konkreter Verbesserungsmaßnahmen als auch die Schulung der externen Partner. Lieferantenentwicklungsprogramme zielen auch auf die Verpflichtung der Lieferanten zur Einhaltung und kontinuierlichen Verbesserung des Umweltschutzes ab.

2.3 Outsourcing von Verantwortung in der Wertschöpfungskette? - Der Beitrag der Betriebswirtschaftslehre

Die deutsche BWL hat die unternehmensübergreifende Arbeitsteilung in (global verteilten) Wertschöpfungsketten sowohl aus der operativen als auch aus der strategischen Sicht heraus traditionell mit positiven Attributen belegt. In der Diskussion um die Arbeitsteilung mit externen Partnern in der Wertschöpfungskette werden stets vorteilhafte Überlegungen, wie Effektivitätsgesichtspunkte (Konzentration auf Kernfähigkeiten, Steigerung der Innovations- und Lernfähigkeit etc.) und Effizienz Aspekte (Kostensenkungen über Skaleneffekte, Erhöhung der Flexibilität etc.) in den Vordergrund gerückt. Kritisch werden in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis allenfalls Aspekte wie die Gefährdung der Beschaffungssicherheit aus operativer Sicht und aus strategischer Sicht die Gefahr von nicht gewollten Wissensabflüssen sowie die Schaffung von Lock-in-Effekten oder Abhängigkeiten durch Einbindung externer Zulieferer gesehen.⁹

Erst seit kurzem rücken in der BWL bzw. im internationalen Management (‚Global Supply Chain Management‘) auch die Schattenseiten der sozialen und ökologischen Verantwortung in den Blickwinkel der wissenschaftlichen Betrachtung.¹⁰ Eine gewisse Beachtung fanden während der letzten Jahre im deutschsprachigen Raum z. B. die Gefahr der Unterminierung der institutionellen Mitbestimmung und ökologische Kriterien bei der Lieferantenbewertung.¹¹ Bezüglich des letztgenannten Aspekts ist jedoch zu relativieren,

dass die Berücksichtigung ökologischer Aspekte im Lieferantenmanagement primär auf die nationale bzw. europäische Ebene beschränkt geblieben ist. Mit traditionellen ökonomischen Argumenten werden Unternehmen im Umweltschutz selten über die Grenzen der nationalen bzw. europäischen Verordnungen und der dadurch bestimmten ökologischen Ziele hinausgehen, es sei denn für Bereiche, die auch auf globaler Ebene ein konkretes Einsparpotential aufweisen.

Bezeichnenderweise wurde die kritische Diskussion sowohl hinsichtlich der ökologischen als auch der sozialen Verantwortung im Lieferantenmanagement nicht innerhalb der BWL angestoßen, sondern von angrenzenden Fachdisziplinen, insbesondere von den Politik- und Sozialwissenschaften, der Volkswirtschaftslehre (u. a. der Außenwirtschaftslehre und der Entwicklungstheorie) und den Umweltwissenschaften in das Fach hineingetragen. Der somit allenfalls als bescheiden zu bewertende Erkenntnisstand in der BWL steuert deshalb auf den ersten Blick nur wenig Konstruktives zur Klärung der Frage bei, wie weit die Verantwortung der Unternehmen für soziale und ökologische Belange in der Wertschöpfungskette reichen sollte bzw. wo und wie Unternehmen einen Einfluss auf das Agieren ihrer Zulieferer und Vertragspartner nehmen können oder gar müssen.

Dennoch kann die Betriebswirtschaftslehre einen wichtigen Beitrag für die Klärung dieser Fragen leisten: In der strategischen Perspektive der BWL geht es um die Gestaltung von Wertschöpfungsketten und insbesondere um Fragen der Eigenerstellung und des Fremdbezugs. Im Kern zielt diese Diskussion der Gestaltung der Wertschöpfungsstrukturen immer auf die (theoretische) Frage nach den Grenzen eines Unternehmens ab: Traditionell wurden die Grenzen eines Unternehmens über Kapitalverflechtungen bestimmt. Angesichts einer intensiven Arbeitsteilung und wirtschaftlicher Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette zwischen rechtlich unabhängigen Partnern lassen sich aber auch alternative Faktoren für die Bestimmung der Grenzen des Unternehmens heranziehen. Gerade die Analyse von Strukturen und Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette öffnet den Blick für Abhängigkeiten jenseits von Kapitalverflechtungen und traditionellen Hierarchien. Aus der strategischen Perspektive kann die

BWL also wertvolle Hinweise für die Konkretisierung der Begriffe ‚Investment Nexus‘ und ‚Investment like Relationship‘ beisteuern. Die folgende These dient als Grundlage für die weitere Diskussion in den nachfolgenden Abschnitten:

Wirtschaftliche Abhängigkeiten eröffnen Einflussmöglichkeiten

Liegen wirtschaftliche Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmen vor, dann kann das Unternehmen in der beherrschenden Stellung Einfluss auf die abhängigen Wertschöpfungspartner nehmen.

Im folgenden Abschnitt werden zentrale Aspekte der strategischen Auseinandersetzung in der betriebswirtschaftlichen Theorie mit dem Thema ‚Supply Chain‘ aufgegriffen und verschiedene Formen der wirtschaftlichen Abhängigkeit in der Wertschöpfungskette systematisiert. Ergänzt wird die betriebswirtschaftstheoretische Diskussion der wirtschaftlichen Abhängigkeit um die Analyse des Konzepts der wirtschaftlichen Abhängigkeit im Wirtschaftsrecht, insbesondere im Bilanzrecht.

3. Wirtschaftliche Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette

3.1 Merkmale von Wertschöpfungsnetzwerken, welche die Organisation der sozialen und ökologischen Verantwortung beeinflussen

Bei der Koordination der Wertschöpfung für komplexe Produkte bieten sich aus Sicht der ökonomischen Theorie zwei grundsätzliche Alternativen: Zum einen kann ein einzelnes Unternehmen sämtliche Produktionsschritte selbst übernehmen und damit alle erforderlichen Transaktionen intern koordinieren. In der Theorie spricht man in diesem Fall von einer Internalisierungslösung (unternehmensinternen Lösung), bei der die Koordination der Transaktionen über formale, hierarchische Strukturen qua Weisung erfolgt. Bei einer vollständigen Internalisierungslösung stellt sich die Problematik der Organisation von Verantwortung in der Wertschöpfungskette nicht, denn sie kann qua Weisung durchgesetzt werden. Zum anderen kann der Wertschöpfungsprozess zur Erstellung eines (komplexen) Produkts auch über eine Vielzahl von unabhängigen Marktpartnern (unternehmensexterne Lösung) koordiniert werden. Die einzelnen Akteure in der Produktionskette über-

nehmen in diesem Fall jeweils nur kleine Wertschöpfungsumfänge und kaufen ihre Vorprodukte und Materialien von externen, unabhängigen Zulieferern zu. Die Anreize für eine effiziente und effektive Koordination der erforderlichen Transaktionen im Wertschöpfungsprozess liefern die Marktpreise. Bei der vollkommenen Marktlösung ist die Durchsetzung von Verantwortung in der externen Zuliefer- bzw. Wertschöpfungskette streng genommen nicht möglich. Keiner der vollkommen unabhängigen Akteure in der Wertschöpfungskette kann Einfluss auf die anderen Unternehmen nehmen.

Entscheidend bei den Überlegungen zur Organisation der Wertschöpfung ist nun, dass sich in der wirtschaftlichen Praxis meist Koordinationsformen herausbilden, die zwischen den Extremformen Markt und Hierarchie angesiedelt sind. Kaum wird ein Unternehmen alle erforderlichen Wertschöpfungsschritte selbst übernehmen und selten werden zwischen den einzelnen Akteuren in der Wertschöpfungskette reine Marktbeziehungen vorliegen. Zwischen den rechtlichen unabhängigen Akteuren in der Wertschöpfungskette bilden sich Beziehungsstrukturen (und Abhängigkeiten) heraus, die sowohl Merkmale der Hierarchie als auch Merkmale der Marktlösung aufweisen. So wird sich im Rahmen einer langjährigen Zulieferbeziehung sehr wahrscheinlich eine Vertrauensbeziehung entwickeln. Die Koordinationsform hat in diesem Fall kooperativen Charakter. Die BWL beschäftigt sich mit solchen „hybriden“ Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie in der Diskussion um Unternehmenskooperationen bzw. Wertschöpfungsnetzwerke.¹²

Analysiert man solche Wertschöpfungsnetzwerke aus rechtlich unabhängigen Unternehmen, dann lassen sich mehrere Merkmale identifizieren, welche einen Einfluss auf die Organisation von Verantwortung in diesem Netzwerk bzw. dieser Wertschöpfungskette ausüben. So unterscheiden Fichter, Sydow (2001) zwischen drei Merkmalen¹³:

- ▶ **Anzahl der Akteure:** Die Organisation von Verantwortung ist insbesondere dann zu erwarten, wenn die Wertschöpfungskette nicht allzu viele Akteure umfasst und ein zentrales Unternehmen in unmittelbarem Kontakt zu den wichtigsten Wertschöpfungspartnern steht. Dagegen wird die Organisation von Verantwortung in

einer Wertschöpfungskette mit vielen Akteuren schwierig sein. Denn je weiter „entfernt“ die Akteure in der Wertschöpfungskette positioniert sind, desto geringer ist die Interaktionsintensität.

- ▶ **Qualität der Netzwerkbeziehung:** Je enger die Bindung zwischen den Akteuren in der Wertschöpfungskette ist, desto leichter ist die Organisation von Verantwortlichkeit.
- ▶ **Struktur der Koordinationsformen:** Die Möglichkeit zur Organisation sozialer und ökologischer Verantwortung in einem Wertschöpfungsnetzwerk wird schließlich durch die Struktur der Koordinationsformen im arbeitsteiligen Wertschöpfungssystem beeinflusst. Hierbei ist, je nach Zentralisierungsgrad der Koordinationsform, zwischen polyzentrisch und hierarchisch strukturierten Wertschöpfungsketten zu unterscheiden:¹⁴

- 1) Polyzentrische Wertschöpfungsketten sind vollkommen dezentral angelegte Wertschöpfungsnetzwerke ohne dominierende Akteure. In polyzentrischen Wertschöpfungsketten kann Verantwortung vor allem über enge, auf Vertrauen aufgebaute Bindungen durchgesetzt werden. Sieht man einmal von der Zahl der beteiligten Akteure ab, so bestimmt sich in polyzentrischen Wertschöpfungsnetzen die Möglichkeit zur Organisation von Verantwortung primär über die Qualität der Netzwerkbeziehungen.
- 2) Hierarchisch strukturierte Wertschöpfungsketten sind demgegenüber arbeitsteilige Systeme mit einem hohen Zentralitätsgrad, die von einem oder mehreren ‚fokalen‘, d. h. zentralen Unternehmen geführt werden. Jarillo (1988) und Sydow (1992) bezeichnen Wertschöpfungsnetzwerke, die von einem oder mehreren fokalen Unternehmen geführt werden als ‚strategische‘ Netzwerke.¹⁵ Der Akteur in der prominenten Position im Wertschöpfungsnetzwerk wird auch als Systemführer bezeichnet.¹⁶

Die Organisation von Verantwortlichkeit in der Wertschöpfungskette ist in stärker zentralisierten Netzwerken mit einem oder wenigen dominierenden bzw. prominenten Akteuren leichter zu realisieren als in polyzentrisch ausgelegten Unternehmensnetzwerken ohne prominente Akteure.

Das bloße Vorliegen einer fokalen Struktur in der Wertschöpfungskette reicht jedoch für die zwingende Durchsetzung von Verantwortung nicht aus. Der von Fichter, Sydow (2001) angeführte Aspekt der zentralisierten Koordination ist um den Aspekt der Macht bzw. des Einflusses zu ergänzen. Das fokale Unternehmen muss neben seiner fokalen Stellung im Wertschöpfungssystem auch Einfluss auf die anderen Akteure nehmen (können), d. h. über einen diskretionären Weisungsspielraum verfügen. Weisungsspielräume bestehen zunächst innerhalb der Hierarchie eines Unternehmens bzw. innerhalb des Konsolidierungskreises qua Kapitalbeteiligung. Weisungsspielräume können aber auch jenseits von Kapitalbeteiligungen zwischen unverbundenen Unternehmen entstehen. Befinden sich Unternehmen in der Wertschöpfungskette in einer wirtschaftlichen Abhängigkeitsposition gegenüber einem Akteur, dann kann dieser Akteur soziale und ökologische Verantwortung auch gegenüber diesen unverbundenen Unternehmen im Produktionsnetzwerk durchsetzen. Diese Situation der wirtschaftlichen Abhängigkeit wird nachfolgend als Quasi-Hierarchie bezeichnet.¹⁷

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass dominierende Stellungen und Quasi-Hierarchien im Sinne von wirtschaftlichen Abhängigkeiten im Produktionsnetzwerk auch losgelöst von Kapital- bzw. Stimmrechtsverflechtungen, also auch zwischen rechtlich unabhängigen, unverbundenen Unternehmen entstehen können. Hinter dieser Überlegung steht die Annahme, dass solche fokalen Akteure mit Weisungsspielräumen Zugang zu kritischen Netzwerkressourcen, Kontrollmöglichkeiten, Informationen oder ähnlichem haben.

„Investment Nexus“ (Hierarchie) und „Investment like Relationship“ (Quasi-Hierarchie)

Wirtschaftliche Abhängigkeiten in Wertschöpfungsketten können zum einen über Kapitalbeteiligungen (Hierarchie) und zum anderen auch unabhängig von Kapitalbeteiligungen entstehen (Quasi-Hierarchie). In jedem Fall erleichtern wirtschaftliche Abhängigkeiten die Organisation der sozialen und ökologischen Verantwortung: Die fokalen Akteure besitzen Weisungsspielräume und können Einfluss auf die anderen Akteure nehmen.

Um die Frage klären zu können, wie weit der Weisungsspielraum prominenter Akteure in der Wertschöpfungskette reicht, müssen zwei Aspekte geklärt werden: a) Wo genau verläuft die Grenze des (multinationalen) Unternehmens, d. h. wo bestehen Abhängigkeiten qua Kapital- und Stimmrechtsverflechtungen („Investment Nexus“) und b) wo bestehen Quasi-Hierarchien jenseits von Kapital- und Stimmrechtsverflechtungen („Investment like Relationship“). Diese beiden Fragen werden im Folgenden mit Hilfe von Ansätzen aus dem Wirtschaftsrecht (3.2) und der betriebswirtschaftlichen Theorie (3.3) beantwortet.

3.2 Abhängigkeiten über Investitionsbeziehungen – Ansätze zur Bestimmung des „Investment Nexus“ aus dem Wirtschaftsrecht

Wo genau verläuft die formale Grenze eines (multinationalen) Unternehmens, d. h. wo bestehen wirtschaftliche Abhängigkeiten qua Kapital- und Stimmrechtsverflechtungen? Die Beantwortung dieser Frage erscheint nur auf den ersten Blick eindeutig. Multinationale Unternehmen sind keineswegs homogene monolithische Einheiten. Vielmehr bestehen multinationale Konzerne in der Regel aus einem komplexen Geflecht an Tochtergesellschaften mit (wechselseitigen) Kapital- und Stimmrechtsverflechtungen. Insbesondere im Fall von Minderheitsbeteiligungen und mittelbaren Beteiligungen ist die Festlegung der formalen Unternehmensgrenze („Investment Nexus“) und damit die Bestimmung des hierarchischen Weisungsspielraumes keineswegs eindeutig.

Ansätze zur Festlegung der formalen Unternehmensgrenze und zur Bestimmung wirtschaftlicher Abhängigkeiten über Investitionsbeziehungen liefert u. a. das deutsche Außenwirtschaftsrecht und das Bilanzrecht. Das deutsche Außenwirtschaftsgesetz (AWG) definiert wirtschaftliche Abhängigkeit bzw. Verbundenheit zwischen Unternehmen und investitionsbedingte Abhängigkeiten im Falle von ausländischen Direktinvestitionen (FDI). Das AWG enthält in §26 Abs. 2 Bestimmungen über Meldepflichten bei ausländischen Direktinvestitionen bzw. Vermögensanlagen im Rahmen des Außenwirtschaftsverkehrs. Die Bestimmungen im AWG dienen dem Zweck, eine zuverlässige Informationsgrundlage für die Erstellung der Zahlungsbilanz sicherzustellen und die außenwirtschaftspolitischen Interessen der Bundesre-

publik Deutschland zu gewährleisten. Die exakte Definition der wirtschaftlichen Abhängigkeit und Verbundenheit im Zusammenhang mit FDI ist in der aus dem AWG abgeleiteten Außenwirtschaftsverordnung (AWV)¹⁸ in §56a (Vermögen Gebietsansässiger in fremden Wirtschaftsgebieten) bzw. §58a (Vermögen Gebietsfremder im Wirtschaftsgebiet) festgelegt. Das Konzept der Verbundenheit über Direktinvestitionsbeziehungen in der AWV entspricht weitestgehend der OECD Benchmark Definition ausländischer Direktinvestitionen in Anlehnung an die Vorgaben des Internationalen Währungsfonds.¹⁹ Demnach melden deutsche (ausländische) Unternehmen ihre direkten Kapitalverflechtungen mit dem Ausland (Inland), sofern dem Gebietsansässigen (Gebietsfremden) mindestens zehn Prozent der Kapitalanteile oder der Stimmrechte an dem Unternehmen zuzurechnen sind.²⁰ Indirekte Beteiligungen sind zu melden, falls ein abhängiges Investitionsobjekt mit mindestens zehn Prozent der Kapitalanteile oder der Stimmrechte an einem weiteren Unternehmen beteiligt ist. Als ‚abhängig‘ gilt ein unmittelbares Investitionsobjekt, an dem der Investor mit mehr als 50 Prozent am Kapital bzw. an den Stimmrechten beteiligt ist. Wenn ein ‚abhängiges‘ Unternehmen zu 100 Prozent an einem weiteren Unternehmen beteiligt ist, so gelten neben diesem Investitionsobjekt auch alle weiteren Investitionsobjekte als ‚abhängig‘, die einen Beteiligungsgrad von 100 Prozent aufweisen.²¹ Abbildung 1 visualisiert das Konzept des AWG.

Für die Bestimmung der formalen Grenze eines multinationalen Unternehmens ist das Konzept der Verbundenheit über Direktinvestitionsbeziehungen in der AWV jedoch ungeeignet. So können wirtschaftliche Abhängigkeiten qua Kapitalverflechtung auch bereits bei einer direkten Kapitalbeteiligung von unter zehn Prozent bestehen. Befindet sich beispielsweise ein Investor mit neun Prozent der Kapitalanteile in der Position des größten Anteilseigners, weil sich der Rest der Anteile im Streubesitz befindet, dann besteht die Möglichkeit, dass dieser einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik des Beteiligungsunternehmens ausüben kann. Völlig unzulänglich sind zudem die Regelungen des AWV zu mittelbaren Direktinvestitionsbeziehungen. So werden mittelbare Beteiligungen ab der dritten Stufe nur dann berücksichtigt, wenn sich die abhängigen Unternehmen zu 100 Prozent im Besitz des Mutterunternehmens befinden.

Im Gegensatz zum AWG kennt das deutsche Bilanzrecht (HGB) verschiedene Stufen der wirtschaftlichen Abhängigkeit über Investitionsbeziehungen. Die unterschiedlichen Stufen spiegeln eine differenzierte Sicht der Einflussnahme und der wirtschaftlichen Abhängigkeit bei Investitionsbeziehungen bzw. in Konzernstrukturen wider.²² Mit steigendem Einfluss des Mutterunternehmens, d. h. nach zunehmendem Ausmaß der wirtschaftlichen Abhängigkeit des Beteiligungsunternehmens, unterscheidet das HGB zwischen

- ▶ ‚einfachen‘ Beteiligungsunternehmen (§271 HGB),
- ▶ assoziierten Unternehmen (§311 HGB),
- ▶ Gemeinschaftsunternehmen (§310 HGB) sowie
- ▶ Tochterunternehmen (§290 HGB).

Als geringste Form der wirtschaftlichen Abhängigkeit über Investitionsbeziehungen bzw. Kapitalverbindungen gelten im deutschen Bilanzrecht nach §271 HGB ‚einfache Beteiligungen‘ an anderen Unternehmen. Als Beteiligungen im Sinne von §271 HGB werden Anteile an Unternehmen bezeichnet, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb

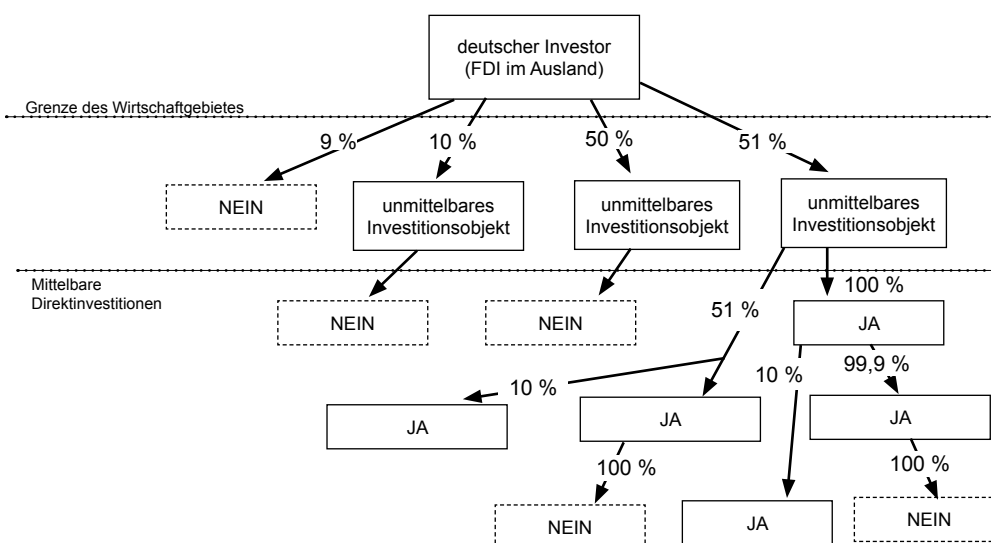


Abb. 1: Bestimmungen zu Abhängigkeiten im Außenwirtschaftsgesetz - Meldepflicht über Kapitalverflechtungen mit dem Ausland

durch Herstellung einer dauernden Verbindung zu jenen Unternehmen zu dienen.²³ Entscheidend ist im Kontext des HGB die Beteiligungsabsicht. Die Beteiligungsabsicht umfasst zwei Aspekte, die kumulativ zu erfüllen sind: a) die Verbindung muss ‚dauernd‘, also auf Dauer angelegt sein und b) mit dem Anteilsbesitz ist beabsichtigt, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer Verbindung zu nützen. Interpretationsbedürftig ist im §271 HGB insbesondere der zweite Aspekt der ‚dienlichen‘ Verbindung. Nach h. M. liegt die Beteiligungsabsicht bei ‚Beteiligungen‘ im Sinne des §271 HGB zwischen einer bloßen Daueranlageabsicht und der Absicht auf Einflussnahme auf die Geschäftspolitik.²⁴ Die Absicht bei einer Beteiligung schließt damit auch schwächere Formen der Verbindung ein als solche, die eine unmittelbare Einflussnahme auf die Geschäftspolitik ermöglichen. Eine schwächere Form der Unternehmensverbindung wäre z. B. durch personelle Verflechtungen oder langfristige Lieferbeziehungen gegeben. Die durch solche oder ähnliche Merkmale zusammen mit dem Kapitalanteil begründeten Unternehmensverbindungen können für das Unternehmen förderlich sein, ohne dass es in das Unternehmensgeschehen des anderen Unternehmens aktiv eingreifen kann. Der Aspekt der dienlichen Verbindung bleibt jedoch unscharf. Das HGB quantifiziert deshalb zur Klarstellung die Beteiligungshöhe (§271 Abs. 1 Satz 3): Als Beteiligung gelten im Zweifel Anteile an Kapitalgesellschaften, die insgesamt den fünften Teil, also zwanzig Prozent, des Nennkapitals dieser Gesellschaft überschreiten.²⁵ Bei der Berechnung der Beteiligungsquote ist nicht nur auf direkte Beteiligungen abzustellen. Neben den Anteilen, die ein Unternehmen unmittelbar hält, sind auch Anteile relevant, die bspw. einem anderen abhängigen Unternehmen (Tochterunternehmen) zuzurechnen sind.²⁶

Weiter als das Konzept der ‚Beteiligung‘ geht im Bilanzrecht das Konzept des ‚assozierten Unternehmens‘ in §311 HGB. Die Definition des ‚assozierten Unternehmens‘ knüpft an das Bestehen einer Beteiligung im Sinne von §271 HGB an. Nach §311 Abs. 1 HGB muss neben der Beteiligung aber auch ein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik auf das Beteiligungsunternehmen ausübt werden.²⁷ Die Begriffe

‚Geschäfts- und Finanzpolitik‘ richten sich auf die wesentlichen Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens. Mit dem unbestimmten Rechtsbegriff des ‚maßgeblichen Einflusses‘ wird erfasst, dass auf die Führungsentscheidungen anderer bestimmend eingewirkt werden kann. Der maßgebliche Einfluss ist nicht im Hinblick auf einzelne operative Entscheidungen zu beurteilen, vielmehr genügt bereits die Mitwirkung an Grundsatzentscheidungen im Rahmen der Geschäfts- und Finanzpolitik. Dabei kann es sich bspw. um die Festlegung einer nachhaltig ökologischen und sozialen Unternehmensstrategie handeln. Die wirtschaftliche Selbständigkeit der Beteiligung wird grundsätzlich anerkannt, wenngleich die wirtschaftliche Dispositionsfreiheit eingeschränkt ist.²⁸ Indizien für einen maßgeblichen Einfluss sind nach h. M.:

- ▶ die Vertretung des beteiligten Unternehmens in einem Verwaltungsorgan oder einem gleichartigen Leitungsgremium des Beteiligungsunternehmens;
- ▶ der Austausch von Führungspersonal zwischen dem beteiligten Unternehmen und dem Beteiligungsunternehmen;
- ▶ oder die Bereitstellung von wesentlichem technologischem Know-how.

Auf der nächsthöheren Ebene der Einflussnahme des Mutterunternehmens steht in der Stufenkonzeption HGB (§310) das Gemeinschaftsunternehmen. Für die Qualifizierung eines Unternehmens als Gemeinschaftsunternehmen ist es entscheidend, dass das betreffende Unternehmen gemeinsam mit einem anderen (unabhängigen) Unternehmen geführt wird. Eine gemeinsame Führung liegt dann vor, wenn diese tatsächlich ausgeübt wird und wichtige Fragen der Geschäftsführung nur einstimmig entschieden werden können. Es genügt deshalb keine reine Finanzbeteiligung oder die ausschließliche Ausübung von Gesellschafterrechten wie des Stimmrechts in der Haupt- oder Gesellschafterversammlung. Grundsätzlich möglich ist eine Aufteilung der Geschäftsführungskompetenz zwischen den Gesellschaftern eines Gemeinschaftsunternehmens (z. B. technische und kaufmännische Geschäftsführung).²⁹ Klassischer Fall eines Gemeinschaftsunternehmens ist die jeweils 50-prozentige Beteiligung zweier Partnerunternehmen (Joint venture). Eine gemeinsame Führung ist aber auch grundsätzlich möglich,

wenn die daran beteiligten Partner unterschiedlich hohe Anteile am Gemeinschaftsunternehmen halten.³⁰

Die stärkste Form der Einflussnahme liegt gemäß der Stufenkonzeption des HGB im Fall einer Beteiligung im Sinne eines Mutter-Tochter-Verhältnisses nach §290 Abs. 1 HGB vor. Ein Mutter-Tochter-Verhältnis besteht nach §290 Abs. 1 HGB dann, wenn ein Unternehmen (Mutterunternehmen) eine Beteiligung an einem anderen Unternehmen hält und das Beteiligungsunternehmen (Tochterunternehmen) unter der einheitlichen Leitung der Muttergesellschaft steht. Eine einheitliche Leitung liegt vor, wenn die Geschäftspolitik von Mutter- und Tochterunternehmen und sonstige grundsätzliche Managementfragen aufeinander abgestimmt sind. Das Mutterunternehmen muss originäre Leitungsaufgaben des Tochterunternehmens übernehmen, also bspw. die Unternehmensziele festlegen oder die Grundsätze der Finanz-, Investitions-, Produktions- und Personalpolitik bestimmen.³¹ Auf dieselbe Stufe wie ein Mutter-Tochter-Verhältnis nach dem Konzept der einheitlichen Leitung stellt §290 Abs. 2 HGB den Fall einer Beteiligung, wenn die Mutterunternehmung aufgrund der Stimmrechtsmehrheit oder ähnlichem einen beherrschenden Einfluss auf das Beteiligungsunternehmen ausüben kann.³² Die Stimmrechtsmehrheit fällt häufig mit der Mehrheit der Kapitalanteile zusammen. Allerdings ist die Stimmrechtsmehrheit grundsätzlich unabhängig von der Kapitalmehrheit. So kann ein Unternehmen zwar über eine Kapitalmehrheit verfügen, aber dennoch keine Stimmrechtsmehrheit besitzen, wenn es z. B. stimmrechtslose Vorzugsaktien hält. Andererseits ist denkbar, dass ein Unternehmen, welches zwar keine Kapitalmehrheit hält, gleichwohl über eine Stimmrechtsmehrheit verfügen kann, wenn es Mehrstimmrechtsanteile hält. Entscheidend ist also, dass einem Unternehmen die Mehrheit der Stimmrechte auf der Hauptversammlung oder Gesellschafterversammlung und damit in allen wesentlichen Entscheidungsbereichen zusteht. Diese unter dem Begriff des ‚Control‘-Konzepts zusammengefassten Kriterien begründen, alternativ zum Konzept der einheitlichen Leitung, ebenfalls ein Mutter-Tochter-Verhältnis.³³

Bewertet man abschließend die Nützlichkeit der

Ansätze zur Definition wirtschaftlicher Abhängigkeiten über Investitionsbeziehungen, so sind für die beiden dargestellten Rechtsbereiche unterschiedliche Urteile zu fällen: Der Ansatz zur Bestimmung wirtschaftlicher Abhängigkeit im Außenwirtschaftsgesetz dient grundsätzlich anderen Zwecken, nämlich der Festlegung der Meldgrenzen im Kontext primär volkswirtschaftlicher Interessen, und ist, wie bereits oben dargelegt, für die vorliegenden Zwecke gänzlich ungeeignet. Grundsätzlich geeignet erscheint dagegen die Stufenkonzeption des Bilanzrechts zur differenzierten Sicht der Einflussnahme und der wirtschaftlichen

Wirtschaftliche Abhängigkeit qua Kapitalbeteiligung: ‚Investment Nexus‘

Übt das Mutterunternehmen gemäß der Stufenkonzeption des HGB mindestens einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftspolitik des Beteiligungsunternehmens aus, d. h. handelt es sich bei der Beteiligung zumindest um ein assoziiertes Unternehmen, dann ist das Mutterunternehmen in der Lage, sozial und ökologisch verantwortliches Handeln durchzusetzen.

Abhängigkeit bei Investitionsbeziehungen:

Im Fall von assoziierten Unternehmen wird die wirtschaftliche Selbständigkeit der Beteiligung zwar grundsätzlich anerkannt, dennoch ist die wirtschaftliche Dispositionsfreiheit eingeschränkt. Sozial und ökologisch verantwortliches Handeln lässt sich in diesem Sinne natürlich auch bei Gemeinschafts- und Tochterunternehmen durchsetzen. Bei einfachen Beteiligungsunternehmen ist dagegen nicht grundsätzlich davon auszugehen, dass ein solch weitreichender Einfluss auf die Geschäftspolitik zur Durchsetzung sozialer und ökologischer Verantwortung vorliegt. Dem deutschen Bilanzrecht und dessen Stufenkonzeption entsprechende Regelungen finden sich auch in der Internationalen Rechnungslegung (International Accounting Standards - IAS) u. a. in IAS 27 und IAS 28.

3.3 Abhängigkeiten jenseits von Kapitalbeteiligungen: Ansätze zur Bestimmung einer ‚Investment like Relationship‘ aus Recht und Theorie

Gibt es wirtschaftliche Abhängigkeiten auch jenseits von Kapitalbeteiligungen? Aufschlüsse zur Klärung dieser Frage liefern sowohl die ökonomische Theorie als auch das Bilanzrecht. Das deutsche Bilanzrecht kennt außerhalb des Rechts

zu verbundenen Unternehmen und Kapitalbeteiligungen zwar grundsätzlich keine konzeptionellen Regelungen zur wirtschaftlichen Abhängigkeit, aber in §264 Abs. 2 Satz 1 HGB findet sich ein Ansatz, über den wirtschaftliche Abhängigkeit auch losgelöst von Investitionsbeziehungen definiert werden kann.³⁴ §264 Abs. 2 Satz 1 HGB verlangt Angaben zur wirtschaftlichen Abhängigkeit im Anhang des Jahresabschlusses losgelöst von Investitionsbeziehungen, wenn aufgrund besonderer Umstände ansonsten die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens nicht richtig dargestellt wird.³⁵ Solche Umstände liegen nach h. M. und gemäß den Kommentaren zum Bilanzrecht insbesondere dann vor, wenn Kapitalgesellschaften ihre Umsätze nur mit einem oder einer kleinen Zahl von Kunden realisieren.³⁶ Demzufolge entsteht wirtschaftliche Abhängigkeit, wenn eine starke Konzentration der Umsätze auf einen oder wenige Kunden vorliegt. Konkretere Regelungen zu Abhängigkeiten aufgrund der Konzentration der Umsätze finden sich in den internationalen Rechnungslegungsvorschriften. So spricht die U. S.-amerikanische Rechnungslegung gemäß SFAS Nr. 131 von einem Abhängigkeitsverhältnis losgelöst von Investitionsbeziehungen und verlangt von den Unternehmen entsprechende Angaben in ihrer Berichterstattung, wenn diese mindestens zehn Prozent der Umsatzerlöse mit einzelnen Kunden tätigen.

Das Konzept der nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften zur wirtschaftlichen Abhängigkeit und Risiken bei der Dominanz einzelner Kunden ist streng genommen um Abhängigkeitsbeziehungen auf der Zulieferseite der Unternehmen zu ergänzen. Wirtschaftliche Abhängigkeiten auf der Zulieferseite entstehen dann, wenn sich ein Unternehmen beim Bezug von Materialien und Vorprodukten auf nur wenige Lieferanten verlässt. Das Ausmaß der Dominanz eines Zulieferers kann, analog zur Umsatz- bzw. Outputkonzentration, mit Hilfe eines Maßes zur Bestimmung der Inputkonzentration erfasst werden. Zu diesem Zweck setzt man den Wert der von einem Zulieferer bezogenen Verbrauchsvorleistungen in Relation zum Umsatz des Unternehmens.

Aus Sicht aus der ökonomischen Transaktions-

kostentheorie sind die Erklärungen des Wirtschaftsrechts zur Entstehung wirtschaftlicher Abhängigkeiten infolge einer Kundendominanz sowie die analogen Argumente zur Lieferantendominanz nicht ausreichend. Die Umsatzdominanz eines Kunden bzw. die Dominanz eines Lieferanten zwingen ein Unternehmen nicht notwendigerweise in die wirtschaftliche Abhängigkeit. Prinzipiell könnte das betreffende Unternehmen die dominierende Lieferquelle bzw. den dominierenden Kunden wechseln und sich dadurch, oder zumindest durch Androhung des Wechsels, gegen einen zu starken Einfluss der externen Akteure in der Wertschöpfungskette immunisieren. Die Transaktionskostentheorie spricht deshalb nur dann von wirtschaftlicher Abhängigkeit, wenn die dominante Position des Kunden bzw. des Zulieferers durch Mängel in der Absatzmarktstruktur bzw. im Markt für Vorprodukte untermauert ist. In anderen Worten, es muss eine Beschränkung alternativer Bezugs- bzw. Absatzkanäle vorliegen, d. h. das Unternehmen kann den Zulieferer bzw. den Kundenstamm nicht beliebig wechseln.³⁷ Dies ist z. B. der Fall, wenn sich der Lieferant bzw. Kunde des Unternehmens in einer Monopolstellung befindet.

Gemäß der ökonomischen Transaktionskosten-

„Investment like Relationship“: Abhängigkeiten durch Kunden- und Zulieferdominanz

Wirtschaftliche Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette entstehen losgelöst von Investitionsbeziehungen auch infolge der dominanten Position einzelner Zulieferer und Kunden. Wird diese dominante Position durch die Beschränkung alternativer Bezugs- bzw. Absatzkanäle gestützt, dann kann der dominante Akteur sozial und ökologisch verantwortliches Handeln in der Wertschöpfungskette durchzusetzen.

theorie entstehen wirtschaftliche Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette auch durch Investitionen der Akteure in spezifische Vermögenswerte. Spezifität bedeutet im betriebswirtschaftlichen Kontext ganz allgemein, dass die Vermögenswerte an eine bestimmte betriebliche Verwendung gebunden sind. Investitionen in spezifische Vermögenswerte sind irreversibel, d. h. die Vermögenswerte lassen sich nicht oder nur unter hohem Wertverlust wieder am Markt verkaufen. Lassen sich Vermögenswerte am produktivsten in

betrieblicher Kombination mit den Vermögenswerten anderer Akteure einsetzen, dann spricht die Transaktionskostentheorie von co-spezifischen Investitionen bzw. Vermögenswerten („Cospecialized assets“). Die Verwendung dieser Vermögenswerte ist an die Existenz einer bestimmten Transaktionsbeziehung gebunden. Cospecialized assets verlieren einen Großteil ihres Wertes, wenn sie unabhängig voneinander genutzt werden. Folgende Arten der Co-Spezifität lassen sich unterscheiden:

- ▶ *„Site specificity“* - Investitionen der Transaktionspartner in ortsgebundene Einrichtungen (Grundstücke, Gebäude etc.): Ein Automobilzulieferer errichtet bspw. eine Produktionsstätte in unmittelbarer Nachbarschaft zum Werk des Automobilherstellers;
- ▶ *„Physical asset specificity“* - Investitionen der Akteure in an die Partneranforderungen angepasstes Anlagevermögen (Spezialmaschinen, Technologien etc.): Der Automobilzulieferer erwirbt bspw. Pressen und Stanzmaschinen für Karosserieteile eines PKW-Modells des Automobilherstellers;
- ▶ *„Human asset specificity“* - Investitionen der Akteure in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter gemäß den Anforderungen des Partners: Die Mitarbeiter des Automobilzulieferers werden in der Bedienung der Pressen und Stanzmaschinen ausgebildet;
- ▶ *„Dedicated assets“* - Investitionen in nicht spezialisierte Anlagen, die nur für die geplante Transaktion beschafft werden und bei deren Wegfall Überkapazitäten entstehen: Der Automobilzulieferer beschafft zusätzliche Maschinen, um seine Produktionsengpässe infolge des unerwartet erfolgreichen Verkaufstarts des neuen PKW-Modells auszugleichen.

Co-spezifische Investitionen in komplementäre Vermögenswerte schaffen wirtschaftliche Abhängigkeiten der Akteure. Ein Akteur, welcher in großem Umfang co-spezifische Investitionen getätigt hat, befindet sich in einer schwachen Verhandlungsposition gegenüber dem dominierenden Akteur in der Wertschöpfungskette. Ähnlich wie bei Mängeln in der Marktstruktur kann der durch die Investition gebundene Akteur die Zulieferer- bzw. Kundenbeziehung nicht ohne weiteres lösen. Investitionen in co-spezifische

Vermögenswerte schaffen Marktaustrittsbarrieren und verursachen im Fall der Aufgabe der Transaktionsbeziehung „Sunk costs (irreversible bzw. versunkene Kosten)“. „Sunk costs“ sind damit Kosten des Marktaustritts. Die Höhe der „Sunk costs“ entspricht den erwarteten Liquidationsverlusten bei Veräußerung der Vermögensgegenstände vor Ablauf der Restnutzungsdauer. Die Marktaustrittsbarrieren verursachen eine „Lock-in“-Problematik für die etablierten Akteure in der Wertschöpfungskette. Man spricht in diesen Fällen auch von „gefangenen“ Akteuren:

*„A particular form of buyer power arises when sunk costs, switching costs, transactions costs and other friction's create a 'captive supplier'“.*³⁸

Die wirtschaftliche Abhängigkeit eröffnet dem dominierenden Akteur die Möglichkeit, durch opportunistisches Verhalten Verhandlungsspielräume im Vertrag zu seinen Gunsten zu nutzen („hold-up“).³⁹ Zugleich können die dominierenden Akteure diese Verhandlungsspielräume aber auch dazu nutzen, sozial und ökologisch verantwortliches Handeln in der Wertschöpfungskette durchzusetzen.

„Investment like Relationship“: Abhängigkeiten durch Co-spezifische Investitionen

Wirtschaftliche Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette entstehen auch infolge von Investitionen in co-spezifische Vermögenswerte, die sich am produktivsten in betrieblicher Kombination mit den Vermögenswerten anderer Akteure einsetzen lassen. Aufgrund der „Lock-in“-Situation der Wertschöpfungspartner kann der dominierende Akteur sozial und ökologisch verantwortliches Handeln durchzusetzen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Ökologische und soziale Verantwortung kann in der Wertschöpfungskette immer dann durchgesetzt werden, wenn im Produktionssystem wirtschaftliche Abhängigkeiten zwischen den Akteuren vorliegen. Der vorliegende Beitrag hat sich intensiv und differenziert mit dem Konzept der wirtschaftlichen Abhängigkeit auseinandergesetzt und insbesondere die unbestimmten und vagen Begrifflichkeiten „Investment Nexus (Verknüpfung über Kapitalbeteiligung)“ und „Investment like Relationship (investitionsähnliche Verbindung)“ präzisiert.

Der Begriff der wirtschaftlichen Abhängigkeit wurde dabei sowohl aus Sicht des Wirtschafts- bzw. Bilanzrechts als auch aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorie definiert. Das Konzept der wirtschaftlichen Abhängigkeit im Bilanzrecht zielt dabei primär auf wirtschaftliche Abhängigkeiten über Kapitalbeteiligungen ab. Dies wurde im vorliegenden Beitrag mit dem Begriff des ‚Investment Nexus‘ gleichgesetzt. Die Analyse der rechtlichen Bestimmungen, insbesondere der Stufenkonzeption des HGB, kam zu dem Ergebnis, dass von wirtschaftlicher Abhängigkeit über Kapitalbeteiligungen immer dann gesprochen werden kann, wenn das Mutterunternehmen mindestens einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftspolitik des Beteiligungsunternehmens ausübt. Bei der Beteiligung muss es sich also zumindest um ein assoziiertes Unternehmen handeln.

Aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorie wurde die wirtschaftliche Abhängigkeit jenseits von Kapitalbeteiligungen konkretisiert. Wirtschaftliche Abhängigkeiten losgelöst von Kapitalbeteiligungen wurden im vorliegenden Beitrag mit dem Begriff der ‚Investment like Relationship‘ gleichgesetzt. In diesem Sinne entstehen wirtschaftliche Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette einerseits aufgrund der dominanten Position ein-

zelner Zulieferer und Kunden, insbesondere wenn diese dominante Position durch die Beschränkung alternativer Bezugs- bzw. Absatzkanäle gestützt wird. Andererseits entstehen wirtschaftliche Abhängigkeiten infolge von Investitionen in co-spezifische Vermögenswerte, die sich am produktivsten in betrieblicher Kombination mit den Vermögenswerten anderer Akteure einsetzen lassen.

Die Konzepte zur Bestimmung der wirtschaftlichen Abhängigkeit über Kapitalbeteiligungen aus dem Bilanzrecht sind detailliert ausgearbeitet und lassen sich für den konkreten Einzelfall praktikabel anwenden. So hat man bspw. über die Höhe der Kapitalanteile oder mittels der genannten alternativen Indizien immer greifbare Indikatoren für die Einschränkung der wirtschaftlichen Dispositionsfreiheit. Ähnlich verhält es sich mit der wirtschaftlichen Abhängigkeit infolge der Dominanz einzelner Kunden oder Zulieferer. In diesen Fällen kann mit der quantitativ messbaren Umsatz- bzw. Inputkonzentration der dominierende Einfluss der externen Akteure konkret bestimmt werden. Im Gegensatz dazu erscheint das Konzept der wirtschaftlichen Abhängigkeit über co-spezifische Investitionen noch vergleichsweise unbestimmt. Hier müssen zukünftig noch konkretere Indikatoren zur Bestimmung von wirtschaftlichen Abhängigkeitspositionen gefunden werden.

Endnoten

¹ OECD (2003), S. 12.

² Die OECD (2000, S. 2) definiert ‚Supply Chain‘ als „... network of facilities and distribution channels that encompasses the procurement of materials, production and assembly, and delivery of product or service to the customer.“ Zum Begriff der „Commodity Chain“ vgl. u. a. Gereffi (1994, 1999). Gereffi et al. (1994, S. 2) definiert globale Commodity Chains als „sets of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another within the world-economy.“

³ Vgl. dazu Gerybadze (2000).

⁴ Vgl. u. a. Fichter, Sydow (2002) sowie Sydow, Windeler (1999).

⁵ Vgl. Scheer et al. (2003), S. 375f.

⁶ Vgl. Arnold, Essig (2003), S. 667.

⁷ Scheer et al. (2001), S. 47.

⁸ Vgl. u. a. Hartmann (1996), S. 54ff.

⁸ Vgl. u. a. Uzzi (1997).

¹⁰ Vgl. dazu u. a. Fichter, Sydow (2001) sowie Teubner (2000).

¹¹ Vgl. Sydow (1999); Fichter, Sydow (2001).

¹² Als deutsche Vertreter sind hier u. a. Sydow (1992) und Zentes et al. (2003) zu nennen.

¹³ Vgl. Fichter, Sydow (2001), S. 22f.

¹⁴ Zum Konzept der Zentralität bzw. Zentralisierung in Netzwerken vgl. Jansen (2003), S. 127ff. Konzepte der Zentralität von Akteuren in Wertschöpfungsnetzwerken gehen davon aus, dass derjenige Akteur prominent im Netzwerk ist, der an vielen Beziehungen im Netzwerk beteiligt ist.

¹⁵ Vgl. Jarillo (1988), S. 32; Sydow (1992), S. 80f.

¹⁶ Vgl. bspw. Burr, Stephan (2004).

¹⁷ Zu den Begriffen Hierarchie und Quasi-Hierarchie in Zulieferketten vgl. auch Humphrey, Schmitz (2000).

¹⁸ Verordnung zur Durchführung des Außenwirtschaftsgesetzes vom 18. Dezember 1986 (Bundesgesetzblatt I S. 2671), zuletzt geändert durch die 60. Änderungsverordnung vom 21. August 2003 (Bundesanzeiger Nr. 158 vom 26. August 2003).

¹⁹ Vgl. Stephan, Pfaffmann (2001); Deutsche Bundesbank (2003), S. 9.

²⁰ Die Meldepflicht besteht bei Minderheitsbeteiligungen, d. h. bei Beteiligungen von weniger als 50 Prozent, bei einer Bilanzsumme ab 5 Millionen Euro. Mehrheitsbeteiligungen sowie Zweigniederlassungen und auf Dauer angelegte Betriebsstätten im Ausland müssen ab einer Bilanzsumme von 500.000 Euro gemeldet werden.

²¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2003), S. 7.

²² In den Kommentaren zum HGB wird von der ‚Stufenkonzeption des Konzernabschlusses‘ gesprochen, an welcher sich die Pflicht zur Konzernrechnungslegung orientiert. Das Konzept postuliert eine stufenweise vermögens- und erfolgsrechnerische Integration von Tochterunternehmen in den Konzernabschluss. Das HGB unterscheidet nach Töchtern, die nach der Methode der Vollkonsolidierung in den Konzernabschluss aufgenommen werden, Gemeinschaftsunternehmen, auf die die Quotenkonsolidierung oder Equity-Methode angewandt wird, und assoziierten Unternehmen, die im Konzernabschluss nach der Equity-Methode bewertet werden. Vgl. Busse von Colbe, Ordeltshaus (2001), S. 46; Ebeling (2002), S. 3; Hachmeister (2002), S. 3.

²³ Mit §271 Abs. 1 HGB will der Gesetzgeber den Begriff der Beteiligung definieren. In §271 Abs. 2 wird darüber hinaus der Begriff des „verbundenen Unternehmens“ präzisiert. Die Zielsetzung des §271 HGB besteht darin, dass die beiden Begriffe in allen nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahres- und Konzernabschlüssen einheitlich verwendet werden. Vgl. von Keitz (2002).

²⁴ Vgl. von Keitz (2002), S. 9f.

²⁵ Natürlich können auch Anteile von unter 20 Prozent zu einer ‚Beteiligung‘ führen, wenn durch diese Anteile eine dauerhafte Verbindung hergestellt wird, die dem Anteilseigner dient. Vgl. Hachmeister (2002), S. 5.

²⁶ Vgl. Hachmeister (2002), S. 5.

²⁷ In §311 Absatz 1 HGB legt der Gesetzgeber fest, dass Beteiligungen an assoziierten Unternehmen im Konzernabschluss eines Unternehmens gesondert auszuweisen und entsprechend zu bilanzieren sind.

²⁸ Damit wird auch eine klare Abgrenzung zu Beteiligungen getroffen, die nicht auf die Einschränkung der wirtschaftlichen Disposition aufbauen, sondern positiv aus Sicht des Anteilseigners eine Förderung des eigenen Geschäftsbetriebs fordern. Vgl. dazu u. a. Hachmeister (2002), S. 7.

²⁹ Vgl. Ebeling (2002), S. 6.

³⁰ Im Schrifttum wird eine Beteiligung von 20 Prozent als Untergrenze angesehen, weil gem. § 311 Abs. 1 Satz 2 HGB bei Unterschreiten dieser Beteiligungsgrenze kein maßgeblicher Einfluss mehr vermutet wird. Vgl. Ebeling (2002), S. 8.

³¹ Nach Ebeling (2002) muss sich die einheitliche Leitung auf die bedeutenden Bereiche des Tochterunternehmens beziehen, in denen das Einzelinteresse der Tochter dem Konzerninteresse untergeordnet wird.

³² Alternativ zur Stimmrechtsmehrheit liegt ein beherrschender Einfluss gemäß § 290 Abs. 2 HGB auch dann vor, wenn das Mutterunternehmen über die Organbestimmungsmehrheit oder über eine Beherrschungsmöglichkeit auf Grund eines Beherrschungsvertrags oder auf Grund einer Satzungsbestimmung verfügt.

³³ Im Gegensatz zum Konzept der einheitlichen Leitung, welches auf die tatsächliche Beherrschung abstellt, ist die Aufstellungspflicht nach dem Control-Konzept allein von der rechtlichen Kontrollmöglichkeit abhängig.

³⁴ §264 HGB verpflichtet die Vertreter einer Kapitalgesellschaft (AG, GmbH, KGaA) zur Aufstellung eines erweiterten Jahresabschlusses und – mit Ausnahme kleiner Kapitalgesellschaften – eines Lageberichts.

³⁵ Gemäß §264 Abs. 2 Satz 1 HGB hat der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft zu vermitteln.

³⁶ Die daraus resultierenden Einflüsse auf die Einschätzung der Vermögens- und Ertragslage sind ohne verbale Erläuterungen nicht erkennbar und müssen im Anhang ausgewiesen werden. Vgl. Ballwieser (2002), S. 15.

³⁷ Die Macht von Kunden wurde u. a. am Beispiel von Handelsketten untersucht. Vgl. OECD (1999).

³⁸ OECD (1999), S. 20.

³⁹ Im schlimmsten Fall können die abhängigen Akteure in dieser Dilemma-Situation dazu gezwungen werden, ihre Produkte zu Preisen zu verkaufen, die zwar über den durchschnittlichen variablen Kosten aber noch unterhalb der durchschnittlichen Gesamtkosten liegen.

Literatur:

- Arnold, U., Eßig, M. (2003), Kooperationen in der industriellen Beschaffung, in: Zentes, J. et al. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden.
- Ballwieser, W. (2003), Kommentierung des §264 HGB, in: Baetge, J. et al. (Hrsg.), Bilanzrecht - Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen des IASB, Bonn.
- Blair, J., Gereffi, G. (2003), Upgrading, Uneven Development, and Jobs in the North American Apparel Industry, in: Global Networks, Vol. 3, Nr. 2, S. 143-169.
- Burr, W., Stephan, M. (2004), Arbeits- und Kompetenzverteilung in systemisch geprägten Industrien, in: Hinterhuber, H. et al. (2004), Strategisches Kompetenzmanagement, Wiesbaden.
- Busse von Colbe, W., Ordelheide, D. (2001), Konzernabschlüsse, Wiesbaden.
- Deutsche Bundesbank (2003), Mikrodatenbank Direktinvestitionsbestände – Handbuch, Diskussionspapier, Volkswirtschaftliches Forschungszentrum der Deutschen Bundesbank, 6. August 2003, Frankfurt.
- Ebeling, R. M. (2002), Kommentierung des §310 HGB, in: Baetge, J. et al. (Hrsg.), Bilanzrecht - Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen des IASB, Bonn.
- Fichter, M., Sydow, J. (2002), Using Networks Towards Global Labor Standards? Organizing Social Responsibility in Global Production Chains, in: Industrielle Beziehungen, 9. Jg., Heft 4, S. 357-380.
- Fichter, M., Sydow, J. (2001), Soziale Verantwortung in globalen Produktionsnetzwerken: Erkenntnisse aus der Bekleidungsindustrie, Abschlußbericht zu dem Studienprojekt „Global Manufacturing and Responsible Business Practices“, Freie Universität Berlin, Dezember, Berlin.
- Gereffi, G. (1999), International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain, in: Journal of International Economics Nr. 48, S. 37-40.
- Gereffi, G. (1994), The Organization of buyer-driven global commodity chains: How U. S. retailers shape overseas production networks, in: Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (Hrsg.): Commodity chains and global capitalism, Westport (CT).
- Gereffi, G., Korzeniewicz, M., Korzeniewicz, R. P. (1994), Introduction: Global commodity chains, in: Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (Hrsg.): Commodity chains and global capitalism, Westport (CT).
- Gerybadze, A. (2000), Evolution, Dekonstruktion und dynamische Rekonfigurierung im Strategischen Management, in: Foschiani, S. et al. (Hrsg.), Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel, Stuttgart.
- Gourevitch P., Bohn, R., McKendrick, D. (2000), Globalization of Production: Insights from the Hard Disk Drive Industry, in: World Development Vol. 28, Nr. 2, S. 301-17.
- Gwynne R. N. (1999), Globalisation, Commodity Chains and Fruit Exporting Regions in Chile, in: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 90, Nr. 2, S. 211-225.
- Hachmeister, D. (2002), Kommentierung des §311 HGB, in: Baetge, J. et al. (Hrsg.), Bilanzrecht - Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen des IASB, Bonn.
- Hartmann, H. (1996), Umweltorientiertes Einkaufsmanagement - Kriterien für die ökologische Lieferantenbewertung, in: Beschaffung Aktuell, Heft 5, S. 54-56.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., Yeung, H. (2002), Global Production Networks and the Analysis of Economic Development, in: Review of International Political Economy, Jg. 9, Nr. 3, S. 436-464.
- Humphrey, J., Schmitz, H. (2000), Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain, IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies, Brighton.
- Jansen, D. (2003), Einführung in die Netzwerkanalyse, Opladen.
- Jarillo, J. (1988), On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, 9. Jg., Nr. 1, S. 31-41.
- von Keitz, I. (2002), Kommentierung des § 271 HGB, in: Baetge, J. et al. (Hrsg.), Bilanzrecht - Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen des IASB, Bonn.
- Kaplinsky, R. (1998), Globalisation, industrialization, and sustainable growth: The pursuit of the nth rent, Discussion Paper 365, Institute for Development Studies, University of Sussex.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2003), OECD Guidelines for Multinational Enterprises: 2003 Annual Meeting of the National Contact Points, Report by the Chair, 23.-24. Juni 2003, Paris.

- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2002), Supply Chains and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Roundtable on Corporate Responsibility, Business and Industry Advisory Committee to the OECD, Discussion Paper, 19. Juni 2002, Paris.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 1999), Buying Power of Multiproduct Retailers, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, Committee on Competition, Law and Policy, 16. Juli 1999, Paris.
- Scheer, A.-W., Angeli, R., Herrmann, K. (2001), Informations- und Kommunikationstechnologie als Treiber der Logistik, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Jahrhundert der Logistik – Wertsteigerung des Unternehmens, Wiesbaden.
- Stephan, M., Pfaffmann, E. (2001), Detecting the Pitfalls of Foreign Direct Investment: Scope and Limits of FDI Data, in: Management International Review, Jg. 41, Nr. 2, S. 189-218.
- Sydow, J. (1992), Strategische Netzwerke, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999), Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken – Eine betriebswirtschaftliche Analyse, in: Frick, B. et. al. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt und New York.
- Sydow, J., Windeler, A. (1999), Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden.
- Teubner, G. (2000): Netzwerke – Binnenstruktur und Externalitäten, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung. Berlin.
- Uzzi, B. (1997), Social structure and competition in interfirm networks: The problem of embeddedness, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 42, S. 35-67.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (2003), Kooperation, Allianzen und Netzwerk – Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzaufsatz, in: Zentes, J. et al. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden.

Die ungekürzte Fassung des Textes kann unter www.germanwatch.org/tw/kw.htm heruntergeladen werden.

Die Verantwortung von Unternehmen aus juristischer Sicht

**Dr. Eva Kocher
(Universität Hamburg)**

1. Wozu die juristische Sichtweise?

Die OECD-Guidelines sind ein geradezu klassischer Fall des „Soft Law“ im Völkerrecht, das heißt der rechtlich nicht unmittelbar verbindlichen Regelung – und zwar gerade deshalb, weil Unternehmen nicht bzw. noch nicht Adressaten und Subjekte des Völkerrechts und insofern völkerrechtlich gerade nicht „verantwortlich“ sind. Die OECD-Leitlinien sind deshalb auch ausdrücklich als Selbstverpflichtungen der Regierungen formuliert. Diese verpflichten sich, den auf ihrem Staatsgebiet tätigen bzw. von dort aus operierenden multinationalen Unternehmen die Beachtung der Leitsätze zu empfehlen.

Wieso soll also eine juristische Sichtweise Auskunft darüber geben können, welche Unternehmen und welche Institutionen für welches unternehmerische Verhalten „verantwortlich“ im Sinne der OECD-Guidelines ist? Ganz einfach deshalb, weil „Soft Law“ immer noch eine Form von „Law“, von Recht ist. Es geht um normative Standards und Verpflichtungen, und um deren Reichweite zu interpretieren, bedarf es Methoden der Auslegung, für die juristische Methoden geradezu geschaffen sind.

Konkret geht es hier darum, ob und inwieweit Unternehmen dafür „**verantwortlich**“ sind, wenn Zulieferunternehmen oder andere Unternehmen, mit denen sie Geschäftsbeziehungen haben, die OECD-Standards verletzen, oder – in juristischen Begriffen

- ob Unternehmen für die Verletzung von Standards durch GeschäftspartnerInnen gegenüber der OECD „**einzustehen**“ haben oder
- ein weiterer juristischer Begriff für Verantwortlichkeit – unter welchen Voraussetzungen die Verletzung von Standards durch Geschäfts-

partnerInnen einem Unternehmen „**zuzurechnen**“ ist. Um gemeinsame Strukturen deutlicher zu machen, werde ich dabei nicht immer die juristische Terminologie verwenden.

Fragt man danach, auf welche juristischen Maßstäbe man hier zurückgreifen könnte, sieht man sich sofort wieder auf das Problem verwiesen, dass wir hier eben keine juristischen Normen im engeren Sinne vor uns haben. Im Folgenden werde ich deshalb verschiedene Rechtsfiguren erläutern, die Vorbilder bieten könnten oder an denen man sich orientieren könnte.

2. Rechtliche Verantwortungszusammenhänge

Die Frage der Verantwortlichkeit stellt sich nämlich im Recht nicht immer gleich. Je nachdem, in welchem Rechtsbereich ich mich bewege, gelten andere Grundsätze – mal geht es mehr um die Zurechnung von fremdem Verhalten, mal geht es mehr um das Entstehen für die Erfüllung eigener Verpflichtungen. Die Unterschiede werden hoffentlich am Ende der folgenden Aufzählungen deutlich erkennbar sein.

(1) Die strafrechtliche Verantwortlichkeit

Die strafrechtliche Verantwortlichkeit soll individuelle Schuld zuweisen. Sie ist deshalb immer verschuldensabhängig. Hier geht es um die Verantwortlichkeit konkreter Personen für konkretes Handeln, nicht aber von Unternehmen.

(2) Die gesellschaftsrechtlichen Einstandspflichten für abhängige Unternehmen

Um etwas ganz anderes geht es bei der gesellschaftsrechtlichen Verantwortlichkeit eines Unternehmens für ein anderes Unternehmen. Sie soll in erster Linie verhindern, dass ein Unternehmen nur mit Hinweis auf seine rechtliche Konstruktion

(selbstständige GmbH oder AG etc.) von Verantwortlichkeiten frei halten kann. Die zentralen Begriffe sind abhängige und beherrschende Unternehmen im Rahmen des Konzernrechts. Nach § 17 AktG sind „abhängige Unternehmen [...] rechtlich selbständige Unternehmen, auf die ein anderes Unternehmen (herrschendes Unternehmen) unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluß ausüben kann“. „Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefaßt, so bilden sie einen Konzern.“ Hier geht es vor allem um Abhängigkeiten durch gesellschaftsrechtliche Verflochtenheit über Beteiligungen.

In den OECD-Leitlinien gibt es eine Parallele zu diesem Konzernbegriff in der Definition des „Unternehmens“. Dieses wird dort danach definiert, inwieweit zwischen verschiedenen Einheiten eine Verhaltenskoordination stattfindet.

Um welche Verantwortlichkeiten geht es aber, die das herrschende Unternehmen wegen seines Einflusses bzw. wegen seiner Einflussmöglichkeiten zu übernehmen hat? Es geht zum einen um den Schutz des abhängigen Unternehmens. Das herrschende muss auf die Interessen des abhängigen Unternehmens Rücksicht nehmen. Für das heutige Thema etwas interessanter ist die zweite Konsequenz der Einflussmöglichkeit, nämlich der Gläubigerschutz, das heißt der Schutz all derer, die mit dem abhängigen Unternehmen rechtlich zu tun haben, aber auch auf das Konzernvermögen zugreifen wollen. Das ist der so genannte gesellschaftsrechtliche Durchgriff (piercing the corporate veil). Er setzt voraus, dass die Interessen des abhängigen Unternehmens vor allem in finanzieller Hinsicht durch die Beherrschung missachtet wurden.

Da es hier jedoch um die Verantwortung innerhalb eines Konzerns, bzw. – in der Terminologie der OECD-Leitlinien – eines Unternehmens geht, passen diese Grundsätze nicht auf Zulieferbeziehungen außerhalb von Konzernen.

(3) Die arbeitsrechtliche Verantwortlichkeit von Arbeitgebern

Allerdings spielt diese Form des Gläubigerschutzes zum Beispiel auch in transnationalen Arbeitsbeziehungen eine Rolle, wenn Beschäftigte fragen, wer eigentlich für die Erfüllung der Arbeitgeberpflichten ihnen gegenüber verantwortlich

ist, wer also zum Beispiel Entgelte zu bezahlen oder Schadensersatz bei der Verletzung von Arbeitsschutzbestimmungen zu leisten hat. Hier wendet man in der Regel zunächst ungefähr die bereits erwähnten gesellschaftsrechtlichen Regeln an.

Darüber hinaus kennt man im deutschen Recht auch den Begriff des mittelbaren Arbeitsverhältnisses. In anderen Rechtsordnungen bedarf es dieses Begriffs schon deshalb nicht, weil dort der Begriff des Arbeitgebers (employer/employeur/datore di lavoro/empleador) noch weniger als im deutschen Recht an der juristischen Person orientiert ist, die als Partei des Arbeitsvertrages auftritt, sondern dort ist „Arbeitgeber“ eher der oder diejenige, die für den jeweiligen Betrieb tatsächlich zuständig ist und dort Weisungsbefugnisse ausübt.

Als Beispiel für die Fragen, um die es hier gehen kann, will ich einen Fall aus dem anglo-amerikanischen Rechtsbereich erwähnen, in dem es um die arbeitsrechtliche Verantwortlichkeit in der Zulieferkette ging. In Kanada hatten Heimarbeiterinnen (und Heimarbeiter) in einer Class Action/Gruppenklage alle möglichen Abnehmerinnen und Abnehmer ihrer Leistung auf die Zahlung rückständigen Entgelts verklagt. Die Einstandspflicht wurde damit begründet, dass auch die weiter entfernten Einzelhandelsunternehmen wegen ihrer Macht und ihrer Einflussmöglichkeiten auf den Produktionsprozess „the controlling mind“ in der Produktionskette ihrer Kleidung waren.

(4) Die allgemeine zivilrechtliche Verantwortlichkeit für verursachte Schäden

Die so genannte deliktische Verantwortlichkeit beruht auf dem Gedanken, dass wichtige Rechtsgüter wie Leben, Gesundheit und Eigentum von anderen zu respektieren sind und alle ihr Verhalten an diesem Respekt auszurichten haben; es geht hier um die Verletzung heteronomer, nicht aber autonomer Standards wie bei der gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Verantwortlichkeit. Der deliktischen Verantwortlichkeit liegen also ähnliche Gedanken zu Grunde wie der strafrechtlichen Verantwortlichkeit: Sie soll Verhalten steuern, und sie ist dementsprechend in der Regel auch verschuldensabhängig ausgestaltet. Auch hier wird also nach der Ursäch-

lichkeit konkreter Handlungen und Unterlassungen gefragt.

Bei diesen zivilrechtlichen Grundsätzen geht es allerdings – anders als im Strafrecht und wie immer im Zivilrecht – um Marktbeziehungen zwischen „Personen“ – und eine Person kann auch eine juristische Person, also ein Unternehmen sein. Anders als im Strafrecht geht es demnach nicht nur um individuelles Verschulden, sondern auch um die Einstandspflicht juristischer Personen und von Unternehmen. Deren Organvertreter handeln nach § 31 BGB für diese.

Auch geht es ausschließlich um die Verantwortlichkeit für eigenes Handeln. Für andere, im deutschen Recht Verrichtungsgehilfen genannte Dritte, ist deliktsrechtlich nur verantwortlich, wer selbst durch eigene Handlungen und Unterlassungen dazu beigetragen hat, vor allem durch mangelnde Sorgfalt bei der Auswahl seiner PartnerInnen, dass ungeeignete Personen sich an den Rechtsgütern anderer zu schaffen machen konnten (§ 831 BGB). Es geht auch hier nicht darum, dass ein Unternehmen für das zu haften hätte, was ein anderes verbrochen hat, sondern darum, dass ein Unternehmen über eigene Einflussmöglichkeiten selbst für die Bedingungen in anderen Unternehmen verantwortlich sein kann – zum Beispiel weil dort unternehmerische Entscheidungen fielen, die Verletzungen ursächlich bewirkten.

Das praktische Problem liegt hier vor allem darin, die Kausalität eines bestimmten Verhaltens für einen bestimmten Schaden auch nachzuweisen – gerade wenn viele verschiedene Unternehmen an der Schadensentstehung beteiligt waren.

(5) Die deliktische Verantwortlichkeit für fehlerhafte Produkte

Dieser Verantwortlichkeit liegt ein Gedanke zu Grunde, der sich mehr und mehr durchsetzt: Wer Risiken in die Welt setzt, muss für bestimmte Folgen haften; die Gesellschaft in Form der Rechtsordnung nimmt insofern immer mehr Risikozuweisungen auch unabhängig vom Verschulden vor. So sind immer mehr sogenannte Gefährdungshaftungs-Tatbestände entstanden; einer von ihnen ist die Produkthaftung nach dem deutschen Produkthaftungsgesetz, das allerdings auf die EG-Richtlinie zur Produkthaftung vom 25.7.1985 zurückgeht – insofern ist das Recht der europäischen Staaten bereits harmonisiert und

angegliedert.

Das Anliegen dieses Gesetzes ist insofern von vornherein ähnlich dem unseren, als es grundsätzlich dasjenige Unternehmen ausfindig machen will, das das Risiko des fehlerhaften Produkts in die Welt gesetzt hat, also den „Hersteller“ – oder in anderen Worten: das erste Zulieferunternehmen, das ein Produkt in den Verkehr bringt. Denn die risikobehaftete Tätigkeit, auf die abgestellt wird, ist das „In-den-Verkehr-bringen“. Hersteller ist nach § 4 ProdHG jeder, der das Endprodukt, einen Grundstoff oder ein Teilprodukt hergestellt hat (Abs. 1) sowie, wer ein Produkt auf einen Absatzmarkt des Europäischen Wirtschaftsraums einführt oder dort vertreibt (Importeur, Abs. 2). „Als Hersteller gilt auch jeder, der sich durch das Anbringen seines Namens, seiner Marke oder eines anderen unterscheidungskräftigen Kennzeichens als Hersteller ausgibt“ (§ 4 Abs. 1 Satz 2 ProdHG). Gehaftet wird jeweils für den Schaden, der durch einen Fehler des jeweils in Verkehr gebrachten Produkts oder Zulieferprodukts entstanden werden. Im Grunde handelt es sich nur um einen Spezialfall der deliktischen Haftung für eigenes Handeln – allerdings wird dieses weit interpretiert, da implizit Qualitätspflichten auferlegt werden. Und es handelt sich im Gegensatz zur gewöhnlichen deliktischen Haftung um verschuldensunabhängige Haftung.

(6) Die vertragsrechtliche Verantwortlichkeit für Produkte und Lieferungen

Grundsätzlich gilt im Vertragsrecht, dass jeder Vertragspartner und jede Vertragspartnerin nur für sich und seine oder ihre eigenen Pflichten einzustehen hat und nicht für andere (außer er schaltet ausdrücklich und unmittelbar selbst andere in den Vertrag ein - § 278 BGB).

Zu diesem Grundsatz gibt es allerdings gewisse Ausnahmen bzw. Modifikationen: So zum Beispiel nach dem neuen Sachmängelgewährleistungsrecht des BGB, das auf die entsprechende Verbrauchsgüterkaufrichtlinie der Europäischen Union zurückgeht (also gelten entsprechende Regeln in anderen Mitgliedstaaten der EU). Danach hat ein Verkäufer auch für die Eigenschaften eines Produkts zu haften, die der Hersteller in seiner Werbung versprochen hat – er hat also für Eigenschaften zu haften, zu denen er sich selbst

nicht geäußert und zu denen er wahrscheinlich auch keine Meinung hat.

§ 434 Abs. 1 Satz 3: „Zu der Beschaffenheit [einer Kaufsache...] gehören auch Eigenschaften, die der Käufer nach den öffentlichen Äußerungen des Verkäufers, des Herstellers oder seines Gehilfen insbesondere in der Werbung oder bei der Kennzeichnung über bestimmte Eigenschaften der Sache erwarten kann, es sei denn, dass der Verkäufer die Äußerung nicht kannte und auch nicht kennen musste, dass sie im Zeitpunkt des Vertragsschlusses in gleichwertiger Weise berichtigt war oder dass sie die Kaufentscheidung nicht beeinflussen konnte.“

In diesem Zusammenhang können übrigens auch öffentlich bekannt gemachte Verhaltenskodizes künftig eine rechtliche Funktion erhalten – indem sie gewisse Mindestanforderungen definieren, die eingehalten sein müssen, soll das Produkt als ein „mangelfreies“ Produkt im Sinne der kaufvertraglichen Vereinbarungen mit den Verbraucherinnen und Verbrauchern gelten können. Hier wird übrigens wieder auf den Begriff des Herstellers nach § 4 I und II ProdHG verwiesen.

Eigentlich handelt es sich bei dieser Regel nur um die ausdrückliche Festschreibung für eine Selbstverständlichkeit, die im Vertragsrecht immer gilt: Wer sich vertraglich zu etwas verpflichtet hat, kann auch dafür verantwortlich gemacht werden. Was nämlich Inhalt eines Vertrages und Gegenstand vertraglicher Pflichten ist, können nach den Grundsätzen der Vertragsfreiheit und Privatautonomie die Vertragsparteien selbst bestimmen. Die Kommunikation läuft jedoch in Fällen von Massenkonsum über den Markt; der Inhalt des Vertrages ist also aus den öffentlichen Äußerungen auf dem Markt zu ermitteln und nicht nur aus individuellen Äußerungen einzelner Verkäuferinnen und Verkäufer. Soweit ein Einzelhandelsunternehmen hier also für Fehler von Herstellern oder Zulieferern haftet, geht es um eine Haftung für die Verletzung eigener Pflichten aus selbst abgeschlossenen Verträgen.

(7) Die wettbewerbsrechtliche Verantwortlichkeit für öffentliche Äußerungen

Wegen ihres Marktbezugs steht diese Haftung gegenüber VerbraucherInnen in einem engen Zusammenhang zur wettbewerbsrechtlichen Haftung.

Um diese ging es im dritten der Saipan-Verfahren. In ihm wurden die Einzelhandelsunternehmen wegen unlauterem Wettbewerb und irreführender Werbung verklagt, weil sie in ihrer Werbung darauf hingewiesen hatten, dass sie Waren „Made in America“ verkaufen würden – was irreführend suggerierte, diese seien nicht unter Sweatshop-Bedingungen hergestellt worden.

Denn, und dies gilt auch im deutschen Recht: Soweit ein Unternehmen öffentliche Äußerungen macht, haftet es für deren Richtigkeitsgehalt. Das heißt, wenn ein Unternehmen öffentliche Äußerungen über die Produktionsbedingungen der von ihm vertriebenen Waren macht, haftet es wettbewerbsrechtlich für deren Richtigkeitsgehalt. Auch hierbei geht es nicht um eine Verantwortlichkeit für fremdes Verhalten, sondern um eine Verantwortlichkeit für eigenes Verhalten – nämlich das Entstehen für eigene Versprechungen.

(8) Zusammenfassende Bemerkungen:

Ich muss abschließend darauf hinweisen, dass dies nur eine äußerst grobe Zusammenfassung ist, und ich als Arbeits- und Prozessrechtlerin auch nur zu einigen wenigen der Fragen, die hier auftauchen, intensiver gearbeitet habe. Es mag noch zahllose weitere Beispiele aus anderen Zusammenhängen geben. Eine weitere Einschränkung besteht darin, dass ich hier überwiegend auf die materiell-rechtlichen Muster des deutschen Rechts zurückgegriffen habe. Im Grunde genommen müsste man hierfür natürlich rechtsvergleichend vorgehen und die Verantwortungsbegriffe verschiedener Rechtsbereiche untersuchen.

Generell aber gilt nach meiner Einschätzung (und ich habe vor allem im Arbeitsrecht durchaus schon rechtsvergleichend gearbeitet): Die Kategorien, die sich aus der knappen Darstellung ergeben, dürften maßgebliche Gesichtspunkte bezeichnen, die rechtsgebietsübergreifend und rechtsvergleichend (rechtsordnungsübergreifend) zur Strukturierung verwendet werden können. Insofern ist das Ergebnis für unsere Zwecke auch durchaus interessant. Die zentralen Grundlagen der Verantwortung sind **Abhängigkeit, Einfluss und Einflussmöglichkeiten**.

Generell ist zunächst zu sagen: Es geht außer in Ausnahmefällen (gesellschaftsrechtliche Einstandspflicht, §§ 278, 31 BGB; hier geht es um enge Binnenbeziehungen) nie darum, dass ein

Unternehmen für die Fehler haften müsste, die jemand anders oder gar ein anderes Unternehmen gemacht hat. Es geht meist darum, dass ein Unternehmen **eigene Pflichten** (Sorgfaltspflichten oder Überwachungspflichten) verletzt oder selbst Risiken gesetzt hat. Es geht also hier nicht um die Zurechnung fremden Verhaltens, sondern um die Fragen, für welche Folgen des eigenen Verhaltens oder Unterlassens ein Unternehmen einzustehen hat.

Dabei gibt es die beiden Varianten der verschuldensabhängigen Haftung und der verschuldensunabhängigen Haftung. In modernen Marktverhältnissen setzen sich für die zivilrechtliche Haftung zunehmend verschuldensunabhängige objektive Risikozuweisungen durch, die von der Erwägung ausgehen, dass jemand die Möglichkeit tatsächlichen Einflusses auf eine Gefahr hat oder hatte. Die individuelle Schuldzuweisung vor allem im Strafrecht bleibt aber verschuldensabhängig.

Bei der Frage nach der Verantwortung für eigenes Verhalten ist zu unterscheiden nach dem Haftungsgrund – und damit nach dem Typ von Pflichten, die verletzt wurden: Geht es um die Haftung für die Verletzung heteronomer Standards oder geht es um die Haftung für freiwillig und selbst eingegangene (vertragliche) Verpflichtungen, also autonomer Standards? Der Umfang der gesetzlichen Pflichten wird durch Recht und Gesetz festgelegt. Der Umfang vertraglicher oder anderer freiwillig übernommener Verpflichtungen wird durch **Auslegung der konkreten Zusagen** festgelegt. Dabei sind im Massengeschäft auch öffentliche Äußerungen auf dem jeweiligen Absatzmarkt zu berücksichtigen.

Für die Frage, ob eigene Pflichten (gesetzliche oder vertragliche) verletzt wurden oder nicht, spielt dann vor allem **der tatsächliche Einfluss** auf das jeweilige Geschehen eine Rolle. Hier werden jeweils tatsächliche, sozialökonomische Kategorien verrechtlicht. Die **tatsächlichen Einflussmöglichkeiten** spielen dort eine Rolle, wo es um eine mögliche Haftung für Unterlassungen geht, d.h. um eine Verletzung von Handlungspflichten. Diese setzt voraus, dass ein Unternehmen entweder freiwillig Pflichten übernommen hat oder das Recht sie ihm aus bestimmten Gründen zuweist.

3. Konsequenzen für die Auslegung der OECD-Leitsätze

Schauen wir uns nun die OECD-Leitsätze an, so wäre zunächst zu fragen, um welchen Typ von Pflichten und Verantwortung es geht - den gesetzlichen Typ (heteronome Standards) oder den vertraglichen Typ (autonome Standards)?

Bei den Leitsätzen handelt es sich um eine Verpflichtung, die Regierungen für die jeweiligen Staaten übernommen haben. Es handelt sich um die politischen Erwartungen der Regierungen an die Unternehmen. Die Leitsätze setzen insofern auf die freiwillige Übernahme von Verpflichtungen durch die Unternehmen. Es spricht insofern viel dafür, die Leitsätze in die Richtung zu interpretieren, als handelte es sich um wettbewerbliche und verbrauchervertragliche Regelungen.

Dafür spricht auch der Wortlaut des II. 10., nach dem es hier nicht darum geht, dass die Unternehmen für fremdes Verhalten, etwa das Verhalten ihrer Geschäftspartner und Geschäftspartnerinnen verantwortlich gemacht werden sollten. Es geht vielmehr darum, dass die Unternehmen selbst bestimmte Verhaltensweisen verfolgen sollten.

Das Verhalten, das hier verlangt wird, wird wiederum nur sehr abstrakt umschrieben: Es geht darum, „Einfluss“ ausüben. In den Erläuterungen (die die Sichtweise des CIME wieder geben) wird dazu ausgeführt, dass Maßstab für diese Verpflichtung sei, inwieweit die Unternehmen über die „Fähigkeit“ verfügten, „Einfluss auf das Verhalten ihrer Geschäftspartner auszuüben“. Das ist eigentlich selbstverständlich. Die Verpflichtung oder wünschenswerte Verhaltensweise kann natürlich nur soweit gehen, als das verlangte Handeln für das Unternehmen überhaupt möglich ist. Die Reichweite der Handlungen ist also abhängig von den realen Einflussmöglichkeiten, und die hängen ab, wie die Erläuterungen sagen, „von sektor-, unternehmens- und produktspezifischen Merkmalen, [von der] Zahl der Zulieferer bzw. sonstigen Geschäftspartner, der Struktur und Komplexität der Zulieferkette sowie der Marktstellung des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Zulieferern oder sonstigen Geschäftspartnern.“

Schlussfolgerungen

Cornelia Heydenreich (Germanwatch)

Die gemeinsam vom Evangelischen Entwicklungsdienst, Germanwatch, der OECD und TUAC organisierte Veranstaltung ging der Frage nach, wie weit die Verantwortung von multinationalen Unternehmen in der Zuliefer- und Beschaffungskette reicht. Dabei standen insbesondere Fragen von Umwelt- und Sozialstandards im Vordergrund, die vor allem im Rahmen des Instrumentes OECD-Leitsätze diskutiert wurden. Diese Zusammenfassung soll die wichtigsten Punkte der Vorträge und Diskussionen darstellen und Schlussfolgerungen für die weitere Debatte ziehen.

Im Einführungsvortrag erläuterte Prof. Dr. Ulrich Jürgens vom Wissenschaftszentrum Berlin die aktuellen Entwicklungen und Trends der globalisierten Wirtschaft am Beispiel der Automobilindustrie. Eine Reihe von Beobachtungen ist auch auf andere Bereiche übertragbar: Der Anteil internationaler Zulieferer am Produktionsprozess nahm in den letzten Jahren stark zu, in der Automobilindustrie verstärkt seit den 90er Jahren. Ebenfalls übertragbar ist die Feststellung, dass die Verfügungsgewalt der multinationalen Unternehmen bezüglich Qualität, Technik und Logistik sehr weitreichend ist und somit geschlussfolgert werden kann, dass diese auch auf Umwelt- und Sozialstandards Einfluss ausüben können.

Heino von Meyer vom OECD Berlin Centre erläuterte die Entstehung und Inhalte der OECD-Leitsätze als ein wichtiges Instrument zur Unternehmensverantwortung. Seit der Überarbeitung der Leitsätze im Jahr 2000 ist der Geltungsbereich erweitert auch auf Zulieferbeziehungen erweitert. Cornelia Heydenreich von Germanwatch berichtete von praktischen Erfahrungen mit den Leitsätzen im Kontext von Zulieferbeziehungen und kritisierte insbesondere die Einführung des

sogenannten „Investment nexus“, der aus Sicht von beteiligten Nichtregierungsorganisationen eine Einschränkung der Reichweite der Leitsätze bewirkt.

Die Unternehmensvertreter von Adidas, Volkswagen und BASF erläuterten, wie in ihrer Unternehmenspraxis die Zulieferfrage angegangen wird. Es wurde deutlich, dass Bereiche wie die Textilindustrie, die schon seit Jahrzehnten durch Outsourcing-Prozesse gekennzeichnet sind und wo der extern erwirtschaftete Anteil mit bis zu 99% am höchsten liegt, bereits die meisten Aktivitäten im Bereich Zulieferer praktizieren. Andere Bereiche wie die Chemieindustrie waren mit anderen Problemen, z.B. mit Fragen der Arbeitssicherheit, im Fokus der Öffentlichkeit und haben erst seit kürzerer Zeit Zulieferaspekte aufgegriffen. Alle drei Fallbeispiele haben gezeigt, dass es für die Unternehmen nicht relevant ist, ob Investitionsbeziehungen vorliegen oder anderweitige Geschäftsbeziehungen existieren, wenn dies den Ruf ihres Markennamen beeinflusst. In der Praxis ist eher entscheidend, wie stark der Einfluss auf einzelne Geschäftspartner sein kann. Hat ein Unternehmen nicht genügend Anteil an der Produktion eines Zulieferers, so gibt es in der Textilbranche dahingehende Entwicklungen, dass sich Unternehmer zusammenschließen, um gemeinsam bestimmte Standards einzufordern.

Ein Großteil des Bewusstseins für die Zulieferer entstand jedoch selten durch interne Unternehmensprozesse, sondern vor allem durch Druck aus der Zivilgesellschaft. Roland Schneider stellte in seinen Ausführungen die Problematik der Zulieferbeziehungen dar, insbesondere die sozialen Auswirkungen für Beschäftigte in Entwicklungsländern.

In der Betriebswirtschaftslehre sind die Diskussio-

nen über die Verantwortung von Unternehmen für Sozial- und Umweltthemen relativ neu und wurden aus anderen Wissenschaften hereingetragen. Dr. Michael Stephan erläuterte, dass in den Wirtschaftswissenschaften Abhängigkeiten die Verantwortung bestimmen. Solche Abhängigkeiten entstehen einerseits über Investitionsbeziehungen, also über den Anteil der Kapitalbeteiligungen, andererseits können auch durch „investment like relationships“ Abhängigkeiten entstehen. Dies kann durch Marktmacht, also durch - durch Kunden- oder Zulieferdominanz geschehen oder durch sogenannte co-spezifische Investitionen, die sich am produktivsten in betrieblicher Kombination mit einem bestimmten Unternehmen einsetzen lassen.

Eva Kocher von der Universität Hamburg erläuterte demgegenüber, dass Verantwortung aus juristischer Sicht über Zurechnungsstrukturen und Haftungsstrukturen entsteht. Dabei kann insbesondere die Rechtsprechung im Bereich Arbeitsrecht, Produkthaftung, Wettbewerbsrecht genutzt werden. Interessant ist im Rahmen der Globalisierungsprozesse die Frage, inwieweit die Rechtsprechung grenzübergreifend möglich ist. Die in den letzten Jahren verstärkt aufgekommenen Nachhaltigkeitsratingagenturen schließen auch Zulieferfragen in ihre Betrachtungen mit ein. Claudia Mauritz von scoris stellte ihre Methoden und Erfahrungen vor. Bislang sind die Zulieferfragen noch keine sehr entscheidende Komponente, durchschnittlich tragen sie zu 10% zur Bewertung bei, am ausgeprägtesten ist dies in der Textilbranche mit z.B. 14% bei Adidas. Zur kritischen Bewertung wird vor allem auf Informationen von NGOs zurückgegriffen, womit deutlich wird, dass Unternehmen, die nicht im Fokus der Zivilgesellschaft sind, hier anders abschneiden.

Im Abschlusspanel diskutierten Vertreter aus dem Wirtschaftsministerium, dem BDI, TUAC und dem EED vor allem das Instrument der OECD-Leitsätze. Dabei wurden die verschiedenen Sichtweisen deutlich: Das Wirtschaftsministerium begrüßte die aktuelle Umsetzung der OECD-Leitsätze und der

BDI unterstützt die Anwendung von freiwilligen Instrumenten wie die OECD-Leitsätze. Dagegen forderten TUAC und NGOs eine weniger restriktive Auslegung dieses Instruments und betonten, dass die Leitsätze auf die jetzigen Entwicklungen im Rahmen der Globalisierung eingehen müssen.

Die Vorträge und Diskussionen haben gezeigt, dass sich das Verständnis über die Reichweite der Verantwortung von Unternehmen wandelt. Der Einfluss der Unternehmen entsteht nicht allein durch Investitionen, also durch Kapitalbeteiligungen, sondern auch durch investitionsverwandte Beziehungen („investment like relationships“). Für die Bestimmung, wie weit im Einzelfall die Verantwortung der Unternehmen reicht, erscheint weder in der wissenschaftlichen Theorie noch in der praktischen Arbeit der Unternehmen die Frage der Investitionsbeziehung relevant oder zumindest nicht allein ausschlaggebend. Auch im Bereich der Nachhaltigkeitsratings werden diese Fragen nicht gestellt. Entscheidend ist, wie das multinationale Unternehmen Einfluss nehmen kann, dieser kann jedoch auch durch Marktmacht oder sogenannte co-spezifische Investitionen entstehen.

Damit erscheint die aktuelle Praxis der OECD, den Einfluss der Unternehmen am Investitionsbezug festzumachen und Handelsbeziehungen per se ausschließen zu wollen, an den Realitäten vorbeizugehen.

Die vorliegende Dokumentation soll deshalb dazu beitragen, die Diskussionen auf OECD-Ebene zu befruchten, insbesondere die Ausführungen zum „investment nexus“ und zu „investment like relationship“ aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre liefern interessante Impulse für die weitere Debatte.



www.germanwatch.org