



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

**„Corporate Social Responsibility in der Bekleidungsindustrie –
Unternehmen zwischen Verantwortungsbewusstsein und wirtschaftlichen Interessen“**

verfasst von / submitted by

Clara Bartle B.A

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2019 / Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A >066 914<

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

O.Univ.-Prof. Mag. Mag. Dr. Ingeborg Gabriel

Inhaltsverzeichnis

1	AUSGANGSSITUATION: RELEVANZ DES KONZEPTS DER CSR FÜR DIE BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.....	1
1.1	PROBLEMFELDER IN DER BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	5
1.1.1	Ökologische Dimension.....	6
1.1.2	Soziale Dimension	7
1.3	ZWISCHENFAZIT.....	10
1.4	ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT	12
2	DAS KONZEPT CSR	14
2.1	CSR – INDIVIDUALETHISCHE URSPRÜNGE	14
2.2	ABGRENZUNG ZU VERWANDTEN BEGRIFFLICHKEITEN	16
2.3	WISSENSCHAFTLICHE KONZEPTE ZU CSR	20
2.3.1	Vier-Stufen-Pyramide nach Carroll	20
2.3.2	Kernbereiche-Modell nach Carroll und Schwartz	22
2.3.3	Die Stakeholder-Theorie	25
2.3.4	Die Shareholder-Theorie nach Milton Friedman: Ein alternativer CSR-Ansatz?	27
2.4	DEFINITION VON CSR UND CSR-VERSTÄNDNIS DER VORLIEGENDEN ARBEIT	29
2.5	CSR-STANDARDS	31
2.6	ZWISCHENFAZIT.....	33
3	EXTERNER DRUCK DER ZIVILGESELLSCHAFT AUF BEKLEIDUNGSUNTERNEHMEN	35
3.1	NON-PROFIT ORGANISATIONEN	35
3.2	STIEGENDES NACHHALTIGKEITSBEWUSSTSEIN BEI KONSUMENTEN	38
3.3	NACHHALTIGKEIT ALS WICHTIGES KRITERIUM FÜR INVESTOREN	40
4	CSR-AKTIVITÄTEN VON MODE- UND TEXTILUNTERNEHMEN	42
4.1	VERSCHIEDENE CSR STRATEGIEN VON IN DER BEKLEIDUNGSINDUSTRIE TÄTIGEN UNTERNEHMEN	42
4.2	EIN VORREITER IM BEREICH UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IN DER MODEBRANCHE – DAS PRAXISBEISPIEL VAUDE	45
4.2.1	Vorgehensweise der Fallstudie	45
4.2.2	VAUDE – Entwicklung zum nachhaltigen Unternehmen.....	46
4.2.3	Aufbau und Struktur des Unternehmens	51
4.2.4	CSR-Aktivitäten von Vaude	53
4.2.5	Externe Beurteilung der CSR-Aktivitäten von VAUDE	67
4.2.6	VAUDE - Ganzheitlich verantwortungsbewusst und finanziell erfolgreich?	71
4.2.7	Fazit CSR-Aktivitäten von VAUDE	76
5	FAZIT UND AUSBLICK.....	78
	LITERATURVERZEICHNIS	83
	ANHANG	96

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Textile Wertschöpfungskette.....	4
Abbildung 2: Problemfelder in der Bekleidungsindustrie.....	5
Abbildung 3: Löhne und Existenzlöhne in Asien	9
Abbildung 4: Die CSR-Verantwortungspyramide nach Carroll	21
Abbildung 5: Das Kernbereichsmodell nach Carroll & Schwartz	24
Abbildung 6: Stakeholdergruppen eines Unternehmens.....	26
Abbildung 7: Die Anteilsstruktur von VAUDE	51
Abbildung 8: Aufbau der Geschäftsleitung bei VAUDE.....	52
Abbildung 9: Das VAUDE Ecosystem.	54
Abbildung 10: Anteil der Produkte aus Recyclingmaterial in %	60
Abbildung 11: Der gesetzliche Mindestlohn im Vergleich zu dem von VAUDE bezahlten Lohn	65
Abbildung 12: Wachstumsraten von VAUDE	74
Abbildung 13: Wachstumsraten VAUDE im Vergleich zu EOG	75
Abbildung 14: Reifegradmodell CSR nach Schneider.....	77

1 Ausgangssituation: Relevanz des Konzepts der CSR für die Bekleidungsindustrie

Um circa 9:00 Uhr Ortszeit des 24. April 2013 stand in Bangladeschs Hauptstadt Dhaka für einen Moment die Zeit still. Das Rana Plaza-Gebäude, eine Fabrik, in der hauptsächlich Kleidung für den europäischen und US-amerikanischen Markt für Firmen wie Primark, Benetton, Mango, C&A, KiK oder Adler beziehungsweise deren Zulieferer, produziert wurde, brach zusammen (Bundeszentrale für politische Bildung, 2018). Mehr als 3000 ArbeiterInnen befanden sich zu diesem Zeitpunkt an ihrem Arbeitsplatz (Kumar & Mahoney, 2013), 1134 von ihnen verloren ihr Leben und mehr als 2500 weitere ArbeiterInnen überlebten den Unfall nur schwer verletzt (ILO, 2018). Presseberichten zufolge entdeckten ArbeiterInnen an dem Tag des Einsturzes Risse in den Betonwänden des Gebäudes, welches illegal um mehrere Stockwerke vergrößert worden war. Das Management des Gebäudes versicherte den ArbeiterInnen, das Gebäude sei sicher und drohte ihnen mit einem Gehaltsverlust, sollten sie nicht sofort weiterarbeiten. Eine Stunde später kam es zu dem tödlichen Kollaps des Gebäudes (Bolle, 2014). Diese Katastrophe forderte nicht nur eine Vielzahl von Menschenleben. Auch tausende Familien standen plötzlich vor dem finanziellen Ruin, da die verunglückten ArbeiterInnen oft die alleinigen finanziellen UnterstützerInnen ihrer Familien waren. Formen der Absicherung, wie beispielsweise Versicherungen gegen die Folgen von Arbeitsunfällen gab es zum Zeitpunkt des Vorfalls in Bangladesch nicht (Reinhold, 2018). Seit 2015 engagiert sich jedoch die Internationale Arbeitsorganisation intensiv für den Aufbau einer gesetzlichen Versicherung für Arbeitsunfälle (ILO, 2015).

Der Zusammenbruch des Rana Plaza-Gebäudes ist kein Einzelfall, er steht beispielhaft für den allgemeinen Zustand, der die Produktion von Kleidung in der heutigen, globalisierten Welt prägt. Um zu möglichst günstigen Bedingungen möglichst viel produzieren zu können, werden Abstriche bei Sozial-, aber auch bei Umweltstandards gemacht. Der Vorfall im Rana Plaza-Gebäude ist nicht der einzige, der sich in den letzten Jahren im Bereich der Textilproduktion ereignete. In den beiden Textilherstellungsfabriken Ali Enterprises in Pakistan und Tazreen Fashions in Bangladesch gab es 2012 zwei Brände, die aufgrund von mangelnden Sicherheitsstandards und -vorkehrungen insgesamt über 360 Todesopfer forderten (Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit, 2018).

Der Vorfall im Rana Plaza Gebäude wirft viele Fragen auf: Wie kann es sein, dass die FabrikarbeiterInnen im Rana Plaza-Gebäude solch unsicheren Arbeitsbedingungen ausgesetzt

waren? Warum gab es keine allgemein gültigen Sicherheitsstandards? Weshalb wurden die hart arbeitenden Angestellten nicht einmal ansatzweise fair entlohnt? Und vor allem: warum setzten sich wohlhabende westliche Unternehmen wie Primark, Benetton und Co nicht dafür ein, die bestehenden Ungerechtigkeiten in den Billiglohnländern zu bekämpfen? Weshalb ist die Maximierung des Gewinns auch unter solchen Bedingungen weiterhin zentraler Teil ihrer Unternehmensstrategien?

Die globale Bekleidungs- und Textilindustrie¹ hat sich im Laufe der Jahrzehnte zu einem zentralen Faktor der Weltwirtschaft entwickelt. Sie ist mehr als 2,4 Milliarden US\$ wert (Loetscher, 2017) und beschäftigt über 60 Millionen Menschen weltweit (Nienhoff, Arbeitsbedingungen in der globalisierten Textilwirtschaft), überwiegend in Entwicklungs- und Schwellenländern wie Bangladesch, China, Indien, der Türkei, Pakistan und Vietnam (Loetscher, 2017). Dieser Wirtschaftszweig trägt in diesen Ländern enorm zum Wirtschaftswachstum sowie zur Entwicklung bei und als Folge sind die Länder extrem abhängig von der Bekleidungsindustrie. In Bangladesch deckt die Textilindustrie zum Beispiel etwa 80% der Exportverdienste ab und generiert über vier Millionen Arbeitsstellen (Loetscher, 2017).

Der Status quo von Produktion, Vertrieb und Verkauf, der sich arbeitsteilig über den Globus erstreckt, folgt klaren betriebswirtschaftlichen Überlegungen. Um Kosten zu sparen, wurde die Produktion von Industrieländern in Niedriglohnländer ausgelagert (Starmanns, 2010). Begünstigt wurde dies vor allem durch eine seit den 1970er Jahren betriebene Politik der Senkung von Zöllen und Handelshemmnissen, sodass es attraktiv und lukrativ wurde, die Produktion zu verlagern. Das Ende des Welttextilabkommens 2005 führte zu einem noch stärker werdenden Konkurrenzkampf um die günstigsten Preise, unter dem die Beschäftigten in den Fabriken der Billiglohnländer am meisten zu leiden haben. Verstärkt werden die bestehenden Missstände in den Wertschöpfungsketten internationaler Modefirmen durch die immer weiter fortschreitende Globalisierung (Novy, 2012, S. 41). Dieser Wandel führte zu einer kontinuierlich sinkenden Zahl an Beschäftigten in der Textil- und Bekleidungsindustrie

¹ Die Begriffe Mode- und Bekleidungsindustrie werden häufig synonym verwendet und bezeichnen das Gleiche. Abzugrenzen sind sie demgegenüber von dem Begriff der Textilindustrie. Die Mode- oder Bekleidungsindustrie sowie die Textilindustrie gehören der Textilwirtschaft an, die alle Stufen von textilen Gütern von der Herstellung bis zum Verkauf bezeichnet. Betriebe der Textilindustrie stellen die Textilien her oder bearbeiten sie, während Mode- oder Bekleidungsunternehmen für das Design, die Herstellung und den Vertrieb der Waren zuständig sind (Neugebauer & Schewe, 2015).

in den westlichen Industrieländern. In Deutschland beispielsweise hat sich die Zahl der Beschäftigten in der Textil- und Modebranche von einer halben Million Anfang der 1990er Jahre auf 167.000 im Jahr 2002 reduziert (Haas & Zademach, 2005, S. 31). In Billiglohnländern auf der anderen Seite sind seither Millionen neuer Arbeitsplätze entstanden (Starmanns, 2010).

Wenn Kleidung von großen europäischen oder US-amerikanischen Unternehmen in Entwicklungsländern wie Bangladesch hergestellt wird, gelten die Gesetze des Landes, in dem die Produktion stattfindet (Stotz & Kane, 2015). Oftmals bestehen in diesen Ländern nicht die nötigen gesetzlichen Rahmenbedingungen, um den TextilarbeiterInnen faire Arbeitsbedingungen zu gewährleisten (Pommering, 2005). Erhebliche Defizite bestehen in Entwicklungsländern wie Bangladesch so beispielsweise „bei der Überwachung der Bausicherheit, den Rechten für ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften oder bei der Bekämpfung der Korruption, die oft schon erste Ansätze einer Sozial- und Umweltgesetzgebung zunichtemacht“ (Neugebauer & Schewe, 2015, S. 39). Dass die gesetzlichen Strukturen teilweise nicht mit dem Tempo des Wachstums der Textilindustrie mithalten konnten, ist unter anderem der schnellen und immensen Entwicklung der Textilindustrie in Entwicklungsländern nach Ende des Welttextilabkommens zuzuschreiben. Zusätzlich erschwert wird die Situation für die TextilarbeiterInnen dadurch, dass Managementwissen darüber fehlt, wie man gerechte Arbeitsbedingungen schafft oder umweltverträgliche Produktionsprozesse organisiert (Burckhardt, 2015). In westlichen Industrieländern wie Deutschland sind die gesetzlichen Strukturen für ArbeiterInnen- und Umweltschutz deutlich moderner und sozialer. Das zeigt sich beispielsweise am gesetzlichen Mindestlohn: In Deutschland beläuft er sich momentan auf 1498€ (Statistisches Bundesamt, 2019), während er in Bangladesch 8000 Taka beträgt, was gerade einmal 84€ entspricht (Trading Economics, 2019). In der Bekleidungsindustrie werden Niedriglohnländer wie Bangladesch bewusst für viele Arbeitsstufen des Produktionsprozesses ausgewählt, um in der hart umkämpften Branche mithalten zu können (Müller, 2018). Um dem starken Preisdruck standhalten zu können, geben Modeunternehmen vor, sie hätten nicht die Mittel, den Fabriken mehr zu zahlen (Starmanns, 2013).

Der textile Wertschöpfungsprozess findet auf der ganzen Welt statt (Fiebrig, 2015, S. 1). Er kann als käufergetrieben bezeichnet werden. Das bedeutet, dass die großen Einzelhändler, Vertreiber und Vermarkter den Markt am meisten beeinflussen und die größte Macht über ihn besitzen. Diese Käufer sind Marken, deren Hauptsitze meistens in Industrieländern wie Europa,

Japan und den USA sind. Sie designen, vermarkten und vertreiben die Ware. Die Produktion der Textilien wird jedoch in sogenannte Entwicklungsländer wie Bangladesch ausgelagert. Die arbeitsintensivsten Schritte der Kette geschehen in den Entwicklungsländern, während die Schritte, die das größere Know-How erfordern, in den Industrieländern ausgeführt werden. An der komplexen und sehr weit verteilten Wertschöpfungskette (siehe Abb. 1) sind viele Akteure beteiligt: Hersteller von Rohmaterialien, Textilfaser- und Stoffhersteller, Bekleidungsunternehmen, Marken, Einzelhändler, Konsumenten, Entsorger (Loetscher, 2017, S. 13). Der Weg von der Produktion führt oftmals rund um die ganze Welt, was den Prozess extrem komplex und wenig durchschaubar macht (Capitao, Eigenstetter, & Wenke, 2018, S. 333). Die einzelnen Schritte der Herstellung bilden gemeinsam die textile Wertschöpfungskette.

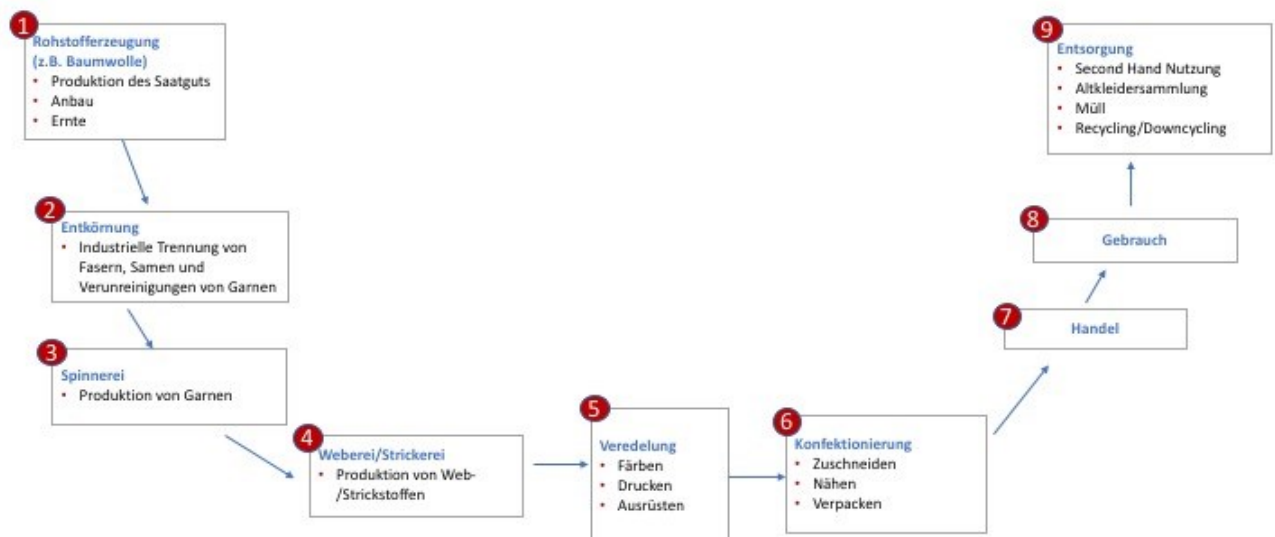


Abbildung 1: Die Textile Wertschöpfungskette, Quelle: Eigene Darstellung nach (Ferenschild, 2019)

Die verschiedenen Produktionsschritte werden jedoch nicht nur in verschiedenen Ländern durchgeführt. Sie werden auch von verschiedenen Unternehmen übernommen. Dies führt zu der großen Frage, wer überhaupt für menschenrechtliche und ökologische Verletzungen verantwortlich ist, wie Ortansia Capitao, Prof. Dr. Monika Eigenstetter und Prof. Dr. Martin Wenke in ihrem Beitrag „Bedingungen für Business Cases in der Bekleidungsindustrie“ feststellen:

„Eine hohe Ausdifferenzierung und Zergliederung von Arbeitsschritten und -prozessen in der Wertschöpfung und Produkterstellung sowie die Auslagerung von Arbeiten an

Fremdfirmen verhindern bei den Textil- und Bekleidungsunternehmen, die Arbeitsbedingungen und den Ressourceneinsatz in den Zulieferunternehmen vollständig oder auch nur ausreichend zu überblicken und sich dafür verantwortlich zu fühlen“ (Capitao, Eigenstetter, & Wenke, 2018, S. 334).

Eine Umfrage, in der die Wirtschaftskammer Salzburg die Forschungsgesellschaft KMU Forschung Austria (Wien) beauftragte, Salzburgs Unternehmen zu ihrem Standpunkt gegenüber CSR zu befragen, ergab, dass sich zwar „99,8 % der befragten Unternehmen [...] – natürlich in unterschiedlicher Ausprägung – für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zum Beispiel durch freiwillige Sozialleistungen oder finanzielle Zusatzleistungen, die über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen“ (Oberholzer, 2012, S. 1156), engagieren. Dies liege daran, dass sie sich vorrangig verantwortlich fühlen würden für „ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...], was bedeutet, dass der Verantwortungs-Schwerpunkt auf dem eigenen Unternehmen und seiner Belegschaft liegt“ (Oberholzer, 2012, S. 1156). Das impliziert, dass auf Zuliefererunternehmen und deren Belange und Bedürfnisse eher weniger Wert gelegt wird, was sich mit der Beobachtung von Capitao, Eigenstetter und Wenke deckt. Die drei Autoren beobachten, dass sich Unternehmen außerhalb der eigenen Pforten kaum einer Verantwortung für ihre Subunternehmen gewahr sind, dass sie vielmehr vor den inhumanen Arbeitsbedingungen und Verletzungen unterschiedlicher Umweltstandards, die dort an der Tagesordnung sind, geflissentlich die Augen schließen. Damit vermeiden sie es, sich der krassen Realität zu stellen und zu realisieren, wie ihre günstigen Einkaufspreise überhaupt zustande kommen (Capitao, Eigenstetter, & Wenke, 2018, S. 334).

1.1 Problemfelder in der Bekleidungsindustrie

In der Bekleidungsindustrie kommt es häufig zu Missachtungen von sozialen und ökologischen Standards. In Abbildung 2 sind einige von ihnen aufgestellt. Diese werden in der Folge in Punkt 1.1.1. und Punkt 1.1.2. näher erläutert, um die Komplexität der Problematik darzustellen.

Ökologische Dimension	Soziale Dimension
Ressourcenverbrauch	Unsicherer Arbeitsplatz
Chemikalien	Kinderarbeit
CO ₂ -Ausstoß	Ausbeutung von Frauen
Entsorgung	Arbeitszeiten
	Bezahlung von Existenzlöhnen

Abbildung 2: Problemfelder in der Bekleidungsindustrie, Quelle: Eigene Darstellung

1.1.1 Ökologische Dimension

Die Bekleidungs- und Textilbranche sieht sich mit vielen für die Umwelt schädlichen Folgen konfrontiert, die in nahezu jeder Stufe des Produktionsprozesses auftreten (Eberle, 2010). Seit Ende der 1980er Jahre wird verstärkt über die gesundheitlichen und ökologischen Auswirkungen der Herstellung von Bekleidung debattiert. Die vier Bereiche, in denen diese Folgen am verheerendsten sind, sollen in diesem Kapitel besonders herausgestellt werden. Diese sind der hohe Ressourcenverbrauch (insbesondere von Wasser), der Einsatz schädlicher Chemikalien, der hohe CO₂-Ausstoß sowie die Entsorgung. Auf diese vier Punkte wird im Folgenden genauer eingegangen.

Die Entstehung eines Kleidungsstücks ist extrem ressourcenaufwändig. Die meisten der hierbei benötigten 98 Millionen Tonnen Ressourcen wie Öl, um Kunstfasern herzustellen, Dünger, um Baumwolle anzubauen und Chemikalien, um Stoffe und Textilien zu produzieren und zu färben, sind nicht erneuerbar (Morlet, 2017, S. 20). Eine der am meisten genutzten Ressourcen bei der Produktion von Kleidungsstücken ist Wasser. Jährlich werden zur Textilproduktion etwa 93 Milliarden Kubikmeter an Wasser gebraucht (Morlet, 2017, S. 20). Es ist besorgniserregend, dass das Wasser besonders in Regionen und Ländern verwendet wird, in denen Wasserknappheit herrscht, wie etwa China oder Indien (Eberle, 2010).

Neben dem hohen Ressourcenaufwand ist auch der Einsatz verschiedener Chemikalien für die Herstellung von Kleidung gefährlich für die Umwelt. Im Laufe des Wertschöpfungsprozesses werden oftmals Chemikalien zum Einsatz gebracht (Loetscher, 2017, S. 15). Besonders gefährdet sind selbstverständlich jene Länder, in denen hauptsächlich für den globalen Massenmarkt Mode produziert wird wie etwa in China. Zwei Drittel von Chinas Süßwassergewässern gelten als verseucht unter anderem durch die schädlichen Chemikalien, die bei der Textilproduktion eingesetzt und nicht ordnungsgemäß entsorgt werden. Die Gefahr, dass sie später auch in Nahrung und Trinkwasser nachweisbar sind, ist hoch, wodurch natürlich die Gesundheit von Bevölkerung und Tieren akut gefährdet wird (Greenpeace, 2016). So haben in China ca. 320 Millionen Menschen keinen Zugriff auf reines Trinkwasser (Banz & Schulze, 2018). Bei der Herstellung von Naturfaser wie etwa Baumwolle wird besonders mit Pestiziden gearbeitet (Loetscher, 2017, S. 15). Baumwolle gilt als die pestizidintensivste Ernte der Welt. Der Anbau von Baumwolle verursacht 22,5% aller weltweit verwendeten Pestizide. Aber nicht nur in der Produktion von Naturfaser werden schädlichste Giftstoffe verwendet. Auch in der Herstellung zum fertigen Kleidungsstück kommt es zu herben Belastungen für die Umwelt

(Loetscher, 2017, S. 15). So zum Beispiel auch bei der Färbung und Bleichung von fertigen Kleidungsstücken (Księżak, 2016, S. 56). Des Weiteren problematisch sind Chloride, welche als Bleichmittel und Weichmacher benutzt werden und mit jedem Waschgang der Umwelt schaden (Banz & Schulze, 2018).

Zusätzlich zu dem hohen Ressourcenverbrauch und dem Einsatz giftiger Chemikalien ist der durch die Kleidungs- und Textilindustrie emittierte CO₂-Ausstoß alarmierend. Schätzungen zufolge handelt es sich jährlich um 1,7 Milliarden Tonnen von CO₂, was einen massiven Beitrag zur Erderwärmung ausmacht (Loetscher, 2017, S. 15). Diese besorgniserregenden Zahlen resultieren aus mehreren Stufen des textilen Produktionsprozesses, die extrem CO₂-intensiv sind. Insbesondere die Verarbeitungsphase, das Waschen und Färben sowie die Herstellung von Rohmaterialien sind daran schuld (Loetscher, 2017, S. 15). Wenn diese Entwicklung weiter fortschreitet, trägt die Textil- und Modeindustrie im Jahre 2050 ca. 25% zum Kohlenstoffbudget bei, prognostizieren Experten (Morlet, 2017, S. 21).

Ein weiteres ökologisches Problem stellt die Entsorgung dar. Etwa 80% der weltweit hergestellten Kleidungsstücke landet letztendlich in Verbrennungsanlagen oder Mülldeponien, Schätzungen zufolge sogar mehr als die Hälfte schon innerhalb des ersten Jahres nach Anschaffung (Morlet, 2017, S. 19). Eine wichtige Maßnahme, um diese Zahl zu verringern, wäre Recycling. Das würde die Menge an Müll erheblich reduzieren etwa durch Wiederverwendung von Materialien und fertigen Stoffen und die Weiterverwendung von Müll zugunsten alternativer Zwecke (Kellock, 2018). Dass Recycling unumgänglich ist, ist inzwischen unstrittig. Viele internationale Modefirmen investieren mittlerweile in Forschung und Entwicklung zum Thema Recycling. Sie beklagen jedoch die verminderte Qualität von Kleidung, die aus recycelten Stoffen hergestellt wurde (Loetscher, 2017, S. 15). Der Hauptgrund hierfür ist, dass der Ursprungsstoff zuerst zerrissen wird, bevor er anschließend wieder zu Garnen gesponnen und in anderen Produkten wiederverwendet wird (CottonWorks, 2019).

1.1.2. Soziale Dimension

Die Bekleidungsindustrie ist eine Branche, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette eine Vielzahl von Arbeitsplätzen schafft (Stotz & Kane, 2015, S. 5). Nur wenn die Arbeitsstandards gewissenhaft eingehalten werden, erfahren all diese Menschen eine menschenwürdige Behandlung in ihrem Arbeitsverhältnis. Vorkommnisse wie der an früherer Stelle bereits

dargestellte Unfall im Rana Plaza Gebäude untermalen, mit welchen Gefahren ArbeiterInnen in der Textilindustrie in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert sind. Nachfolgend werden die verheerendsten sozialen Auswirkungen näher erläutert.

Etwa zwei Drittel der TextilarbeiterInnen sind Frauen zwischen 18 und 25 Jahren, weshalb der aktive Einsatz für Frauenrechte in diesem Kontext sehr wichtig ist (Stotz & Kane, 2015, S. 1). In Bangladesch zum Beispiel sind 2,2 Millionen junger Frauen in der Textilindustrie tätig. Sie arbeiten täglich zwischen 13 und 16 Stunden und erhalten im Schnitt einen monatlichen Verdienst von 20 Euro. Da sie sich keine Ausbildung leisten können, ist diese Form der Tätigkeit oftmals die einzige Option, finanziell unabhängig sein zu können (Neugebauer & Schewe, 2014). Leider sind Verletzungen der Rechte dieser Arbeiterinnen an der Tagesordnung. Immer wieder kommt es zu Vorfällen sexueller Belästigung und Diskriminierung. Oftmals wird jungen Frauen das Recht auf Freistellung von der Arbeit, nachdem sie ein Kind bekommen haben verweigert oder Frauen mit einem befristeten Vertrag bekommen diesen nach dem Mutterschaftsurlaub nicht verlängert. Eine weitere Ungerechtigkeit, der die Arbeiterinnen ausgesetzt sind, sind geringere Löhne im Vergleich zu Männern, die die gleiche Arbeit verrichten (Stotz & Kane, 2015, S. 15-16).

Neben der ungerechten Behandlung von jungen Arbeiterinnen ist auch der Einsatz von Minderjährigen Arbeitskräften in der Textilindustrie alarmierend. Mehr als 72 Millionen Kinder weltweit müssen täglich unter unsicheren und ausbeuterischen Bedingungen arbeiten, ein Drittel von ihnen erhält keine Schulbildung (Küppers, 2017). In der Textilindustrie ist Kinderarbeit sehr verbreitet und in vielen Stufen des Produktionsprozesses ein Faktum. Vermehrt tritt Kinderarbeit in Ländern auf, in denen viele Menschen keine richtige Geburtsurkunde besitzen. Somit können Jugendliche leicht ihr wahres Alter verschweigen und behaupten, sie hätten das gesetzliche Mindestalter zum Arbeiten bereits erreicht (Stotz & Kane, 2015, S. 16). Häufig sind Minderjährige in jenen Bereichen tätig, die weniger überprüft und kontrolliert werden können, wie beispielsweise der Heimarbeit oder in kleinen Subunternehmen (Stolz, 2018).

Auch der große Gehaltsunterschied zwischen den ArbeiterInnen, die in der Produktion von Kleidung tätig sind und jenen, die sie letztendlich verkaufen, illustriert die Ungleichheit den Beschäftigten in der Textil- und Bekleidungsindustrie eindrucksvoll. Aus Kostengründen ist die Produktion in Billiglohnländer des globalen Südens ausgelagert, wo der gesetzliche

Mindestlohn keinem existenzsichernden Lohn entspricht (Stotz & Kane, 2015, S. 18). Ein existenzsichernder Lohn

„sollte in einer normalen Arbeitswoche verdient werden, die nie mehr als 48 Stunden beträgt. Der Lohn muss ausreichend sein, um die Grundbedürfnisse eines Arbeiters oder einer Arbeiterin und seiner/ihrer Familie zu decken. Dazu gehören Wohn-, Bildungs- und Gesundheitskosten ebenso wie Rücklagen für unvorhergesehene Ausgaben“ (Clean Clothes Campaign, 2014).

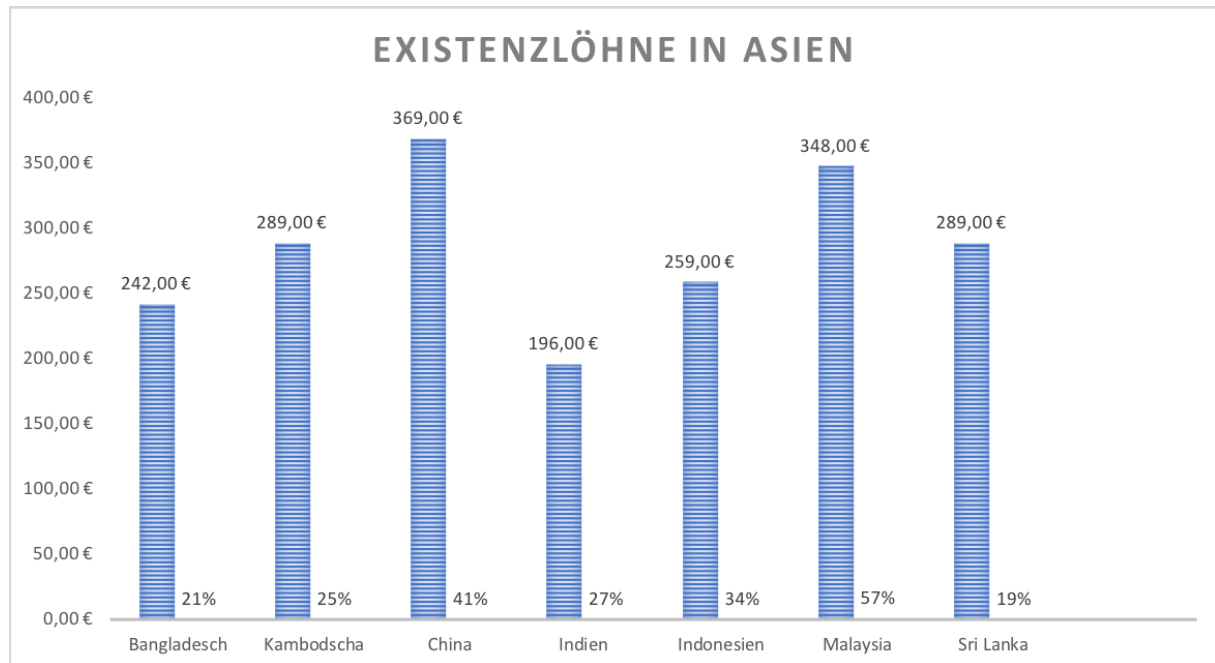


Abbildung 3: Löhne und Existenzlöhne in Asien, Quelle: Eigene Darstellung nach (Clean Clothes Campaign, 2014)

Abbildung 3 verdeutlicht, wie stark in Asien die gesetzlichen Mindestlöhne vom Existenzlohn abweichen. Die blauen Säulen stellen den Existenzlohn des jeweiligen Landes dar, während die Prozentangaben daneben zeigen, wie viel dort wirklich verdient wird. Aufgrund der geringen Löhne müssen die ArbeiterInnen viele Überstunden machen, sind teilweise unterernährt, wohnen in schäbigen Häusern und haben insgesamt eine sehr niedrige Lebensqualität (Stotz & Kane, 2015, S. 18). In Bangladesch beispielsweise wurde der derzeitige Mindestlohn 2013 festgelegt und beträgt 5.300 Taka, was in etwa 54€ entspricht. Dieser Betrag kann den Bürgern nicht annähernd ihre Existenz sichern, weshalb immer wieder dagegen protestiert wird. Im Sommer 2018 wurde der Vorschlag der Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association vorgestellt, der darin besteht, den gesetzlichen Mindestlohn auf 6.360 Taka zu erhöhen, was umgerechnet ungefähr 64€ entspricht (Clean Clothes Campaign, 2018). Im Dezember 2018 trugen die Forderungen Früchte und der gesetzliche Mindestlohn in Bangladesch wurde um 50% erhöht (Musch-Borowska, 2019).

Vorfälle wie der Einsturz des Rana Plaza Gebäudes können nur deshalb geschehen, weil in den Fabriken Bangladeschs die Sicherheit der ArbeiterInnen nicht gewährleistet wird. Dies ist ein Problem, dem sich große Modeunternehmen stellen müssen, um sicherzugehen, dass so eine Katastrophe nie wieder passieren kann. „Stickige Luft, schlechte Beleuchtung und krankmachende Chemikalien“ (Baumann, 2018), sind nur einige weitere Faktoren, die den ArbeiterInnen in den Fabriken ihren Arbeitsalltag zusätzlich erschweren und oftmals ein massives Risiko für Leib und Seele darstellen.

Auch die Forderung, viele Stunden am Tag zu arbeiten und Überstunden klaglos zu akzeptieren, stellt ein großes Problem in der Herstellungsphase von Kleidung in Entwicklungsländern dar. Um der extrem hohen Nachfrage nachzukommen, wird von den ArbeiterInnen erwartet, im Übermaß zu arbeiten. In Bangladesch beispielsweise beträgt die gängige Arbeitsdauer etwa 14-16 Stunden am Tag, in den meisten Fällen sechs Tage die Woche (Stotz & Kane, 2015, S. 18). Pausen sind entweder sehr kurz oder gar nicht vorgesehen. Diese übermäßig langen Arbeitszeiten führen bei den TextilarbeiterInnen oftmals zu Überarbeitung und kompletter Erschöpfung, von der eine Erholung jedoch nicht möglich ist, da bei längerer Abwesenheit sofortige eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses droht (Baumann, 2018).

1.3 Zwischenfazit

Auf der Makroebene fehlen in Entwicklungsländern wie Bangladesch vielfach Gesetze und staatliche Regulierungen, die die Umwelt und ArbeiterInnen in der Textilindustrie schützen. Es bestehen große Unterschiede zu westlichen Industrieländern wie Österreich oder Deutschland, wo dies durch einen angemessenen gesetzlichen Mindestlohn sowie diverse Arbeitsschutz- und Umweltgesetze gewährleistet wird. Um jedoch Kosten zu sparen, wird die Produktion von Kleidung für westliche Firmen in Billiglohnländer ausgelagert. Die im einführenden Teil der Arbeit ausgeführten Schilderungen machen deutlich: Nicht nur sämtliche Sozial- und Menschenrechtsstandards werden bei der Textilproduktion häufig verletzt. Die Bekleidungsindustrie fügt auch der Umwelt erhebliche Schäden zu – vom übermäßigen Ressourcenverbrauch bis zur Verschmutzung der Ozeane durch schädliche Chemikalien (Challa).

Wirtschaftliches Handeln hat einen enormen Einfluss auf das Wohlbefinden von Mensch und Natur. Schon in den 1960er Jahren befasste man sich mit der Problematik, was wirtschaftlich agierende Unternehmen der Gesellschaft schuldig seien. So stellte der renommierte Sozialpsychologe Keith Davis in seinem Buch „Business and Society: Environment and Responsibility“ die Frage: “What does the businessperson owe society?” (Davis, 1960) und “Can business afford to ignore its social responsibilities” (Davis, 1960). Wenn über die Verantwortung von wirtschaftlichen Unternehmen gesprochen wird, wird jedoch häufig primär ihre Fähigkeit, Umsatz und damit materiellen Wohlstand zu generieren, genannt (Niewierrra, Scherzinger, & Russell, 2018, S. 48). Angesichts zeitgenössischer Entwicklungen kommen heute Ansprüche hinzu, die über das bloße Generieren von Profit hinausgehen. Globalisierung und Digitalisierung stellen Unternehmen vor früher nicht existente Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten (Schweitzer, 2018). Die Miteinbeziehung des Wohlbefindens von Gesellschaft und Natur rückt durch diese Entwicklungen immer mehr in den Fokus wirtschaftlichen Handelns: Der von Unternehmen erwartete Verantwortungsrahmen ist deutlich breiter als früher (Niewierrra, Scherzinger, & Russell, 2018, S. 48). Das sieht auch der Schweizer Theologe Hans Küng so: In seinem mit mehreren Preisen ausgezeichneten Buch „Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht“ fordert er „ein Umdenken in Richtung auf ein wieder anständiges, von ethischen Prinzipien geleitetes Wirtschaften“ (Küng, 2010).

Katastrophen wie der Einsturz der Rana Plaza-Textilfabrik lösen in der Öffentlichkeit einen großen Aufschrei aus, bringen die Missstände in der Textilindustrie auf jedermanns Radar und stellen somit konkrete Handlungsimpulse für Unternehmen dar (Maschke & Zimmer, 2013). Das Unglück verdeutlicht einmal mehr, dass auf der Mesoebene Handlungsbedarf besteht und sich Unternehmen hier gezwungen sehen müssen, sich mit der bereits von Keith Davis gestellten Frage nicht nur intensiv auseinanderzusetzen, sondern auch zu handeln. Denn selbstverständlich ist das Streben nach Profit nicht verwerflich und um zu überleben, müssen Unternehmen finanziell rentabel sein. Allerdings darf dies nicht auf Kosten von Gesellschaft und Umwelt geschehen.

Gerd Müller, deutscher Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, engagiert sich sehr dafür, dass Bekleidungsunternehmen mehr Verantwortung übernehmen. In seinem Essay „Gemeinsame Fortschritte im Textilsektor“ betont er, dass es trotz stark verteilter Produktionsschritte und einer unübersichtlichen Wertschöpfungskette von der

Unternehmensseite wichtig sei, „sämtliche Produktionsschritte ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltiger zu gestalten und die Einhaltung der Menschenrechte zu gewährleisten“ (Müller, 2018, S. 1).

Mit diesem Aufruf fordert Müller von Unternehmen ein Verhalten ein, das man Corporate Social Responsibility (CSR) nennt. CSR stellt den Versuch von Unternehmen dar, sich dem Gewicht ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst zu sein und in ihrer Unternehmenstätigkeit aus freiwilligen Motiven über die Gesetzeslage hinaus entsprechend zu agieren (Pommering, 2005). Müller plädiert in seinem Essay an genau diese Form des Wirtschaftens: Die Übernahme von ökologischer und sozialer Verantwortung, die er ohne bedeutende ökonomische Einbußen für möglich hält. Nach den oben ausgeführten Problemfeldern in der Bekleidungsindustrie liegt der Schluss nahe, dass das Konzept der CSR in der Bekleidungsindustrie von zentraler Bedeutung sein könnte.

1.4 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Der Terminus „CSR“ gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung und die Implementierung von CSR-Maßnahmen hat sich für Unternehmen zum Standard entwickelt, der ganz selbstverständlich von ihnen erwartet wird. Wie im vorangehenden Absatz bereits erwähnt, tragen neue Kommunikationsmöglichkeiten durch die Digitalisierung, die fortschreitende Globalisierung, aber auch eine zunehmend kritischere Öffentlichkeit, die wertorientierter und bewusster konsumiert, dazu bei, dass das Konzept der CSR heute brandaktuell und wichtiger denn je ist (Lin-Hi, 2018). Das hat mittlerweile auch die Politik erkannt: Die 2017 eingeführte EU-CSR-Richtlinie verpflichtet große Unternehmen, über ihre Nachhaltigkeitsleistung zu informieren, (Raddatz, 2017). Dementsprechend ist der Forschungsstand zu CSR sehr groß und entwickelt sich stets weiter. Es gibt eine Vielzahl an theoretischen Konzepten und Definitionen über die Begrifflichkeit, die das theoretische Fundament der vorliegenden Arbeit bilden sollen.

Zielsetzung der Arbeit ist es herauszufinden, inwiefern es für ein Unternehmen in der Bekleidungsindustrie heutzutage möglich ist, durch CSR-Aktivitäten Verantwortung für Gesellschaft und Natur zu übernehmen und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dafür ist die Arbeit folgendermaßen aufgebaut: Im einführenden Teil der Arbeit wird ein Einblick in die Problematik der heutigen Bekleidungsindustrie gegeben, um deutlich zu machen, wie wichtig es ist, dass die Unternehmen umdenken und sich ihrer Verantwortung

bewusstwerden, was zu einer Änderung ihres Verhaltens führen würde. Der theoretische Teil der Arbeit behandelt das Konzept der CSR. Hier wird ein Überblick über Ursprünge, Geschichte, theoretische Konzepte und Definitionen von CSR gegeben. Im letzten Teil der Arbeit werden die CSR-Aktivitäten von Unternehmen genauer untersucht und überprüft, ergänzt durch eine ausführliche Case Study über den Sport- und Outdoorausstatter VAUDE. Das Unternehmen VAUDE wurde gewählt, weil es sich zum selbsterklärten Ziel gesetzt hat, ganzheitlich Verantwortung in jedem Unternehmensbereich zu übernehmen und trotzdem wirtschaftlich erfolgreich zu sein. In der Case Study soll überprüft werden, inwieweit VAUDE dieses Vorhaben erfolgreich umsetzt und ob damit Nachhaltigkeit und Gewinn prinzipiell vereinbare Unternehmensziele darstellen. Die Vorgehensweise wird hierbei folgende sein: Zunächst wird VAUDE als Unternehmen vorgestellt. Hierbei wird insbesondere auf die größten Meilensteine der Firmengeschichte eingegangen, die VAUDE auf seiner Homepage auflistet: Dies beinhaltet Entstehungsgeschichte, Entwicklung, Struktur sowie das sich stetig weiterentwickelnde Produktangebot. Anschließend wird mithilfe des VAUDE-Nachhaltigkeitsberichts von 2018 und eines für diese Arbeit mit Antje von Dewitz geführten Interviews auf die des Unternehmens kommunizierten CSR-Aktivitäten Bezug genommen. Diese werden in die beiden Dimensionen ökologische und soziale Verantwortung aufgeteilt. Zum Schluss wird, um die Gültigkeit der Informationen sicherzustellen, eine externe Beurteilung hinzugezogen in Form von Nachhaltigkeitsberichten, Preisen und Einstufungen von Markenrankingseiten. Abschließend werden in einem letzten Kapitel die Ergebnisse zusammengefasst und in diesem Zusammenhang die eingangs gestellte Frage, ob ökologische und soziale Unternehmensverantwortung und wirtschaftlicher Erfolg miteinander vereinbare Unternehmensziele sind, nochmals aufgegriffen. Zu ihrer Beantwortung werden nicht nur die im Rahmen der Arbeit zunächst theoretisch behandelten Konzepte und Themen aufgegriffen, sondern auch die Ergebnisse der noch näher darzustellenden Case Study herangezogen.

2 Das Konzept CSR

2.1 CSR – Individualethische Ursprünge

CSR mag ein moderner Begriff sein, der erst in den vergangenen Jahren mehr Bekanntheit erlangte. Seine Ursprünge reichen jedoch weit zurück ins mittelalterliche Italien und den Verbund der Hansestädte in Norddeutschland, als der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns erstmals aufkam und Beachtung fand (Sigler, 2010, S. 7). Heutzutage wird in der CSR-Literatur meistens die Mesoebene, also das Unternehmen betrachtet und zur Verantwortung gezogen. Dennoch erweist sich auch heute eine Betrachtung des Leitbildes des ehrbaren Kaufmanns von Interesse, da er als „individuelle Grundlage“ (Schwalbach, 2008, S. 58) oder „Mikroebene“ (Schwalbach, 2008, S. 58) der CSR-Forschung gesehen werden kann

Mitgeprägt wurde das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns vor langer Zeit von dem damaligen Lübecker Bürgermeister Hansekaufmann Hinrich Castorp (1420 bis 1488). Castorp betonte mit Nachdruck die Wichtigkeit ehrbaren Handelns bei kaufmännischen Geschäften (Stolz, 2008). Händler und Kaufmänner hatten jedoch schon damals den Ruf, nicht immer nach diesen Maßstäben zu handeln: Schon die Bibel sagte: „Ein Kaufmann kann sich nur schwer hüten vor Unrecht und Sünde“ (Jesus Sirach 26,28).

Als das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns entstand, waren Kaufleute noch Reisende. Sie kannten weder die Orte, an die sie für ihre Geschäfte reisen mussten, noch waren sie dort bekannt. Deshalb trafen sie oft auf Skepsis oder wurden manchmal verdächtigt, betrügerische Geschäfte zu machen. Natürlich war das eine erhebliche Einschränkung für den Handel. Vertrauen in die Integrität des Handelspartners und in die Wertigkeit des angebotenen Produkts gelten schließlich als Grundvoraussetzung für zufriedenstellendes und lukratives Wirtschaften. Um Vertrauen der Handelsleute ineinander zu fördern, wurden im 12. Jahrhundert Vereinigungen wie die Hanse ins Leben gerufen. Sie setzten sich für einen Handel ein, der von Verhaltensnormen nach dem Grundsatz von Treu und Glauben geprägt war (Kuttner & Osswald, 2013, S. 46). Des Weiteren vertrat der Ehrbare Kaufmann Werte wie Integrität, Ehrlichkeit, Fleiß, Anstand, Respekt, Rechtstreue, Loyalität, Verantwortungsbewusstsein, langfristiges Denken und Verlässlichkeit. Diese Tugenden galten als Voraussetzung für fruchtbare und langfristige Geschäftsbeziehungen, die von Vertrauen geprägt sind. Schon damals stand also gesellschaftliche Verantwortung nicht im Widerspruch zu wirtschaftlichem

Erfolg. Vielmehr war wirtschaftlicher Erfolg abhängig von gesellschaftlicher Verantwortung (Schweitzer, 2018).

Der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns erlebt in der Wirtschaft in den letzten Jahren eine Art Wiedergeburt, lassen sich seine Leitlinien und Prinzipien doch sehr gut auf die aktuelle Zeit übertragen. Viele Unternehmer verpflichten sich öffentlich zur Einhaltung traditioneller Werte im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns in ihrem unternehmerischen Handeln. Die Kaufmannstugenden, die der Ehrbare Kaufmann widerspiegelt, werden von ihnen als Ehrensache angesehen und nach außen getragen (Schwalbach & Klink, 2015). So etwa auch Claus Hipp, dessen Unternehmen Hipp Babynahrung herstellt (Kuttner & Osswald, 2013, S. 45). Als Referent auf Veranstaltungen, Buchautor oder Universitätsdozent versucht der Familienunternehmer die Werte des Ehrbaren Kaufmanns an seine Mitmenschen weiterzugeben (Losch, 2018). Auch in der Politik wird der Ehrbare Kaufmann nicht selten zitiert. So appellierte zum Beispiel der deutsche Bundespräsident Joachim Gauck in einer Rede vom November 2012 für mehr Menschlichkeit und moralisches Handeln bei Unternehmern. So sei es für einen erfolgreichen Manager ebenso wichtig Unternehmensinteressen zu berücksichtigen wie auch die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und der Gesellschaft (Kuttner & Osswald, 2013, S. 45).

Der Ehrbare Kaufmann vereint gesellschaftliche Verantwortung mit Ethik, Nachhaltigkeit und Wertschöpfung. Profitabilität und moralisches Handeln sind für ihn keine Gegensätze, sondern er bewegt sich in genau diesem Spannungsverhältnis: Verfolgung von Eigeninteressen und Profitzielen einerseits – gesellschaftlicher Nutzen andererseits sind ihm wichtig (Schwalbach & Klink, 2015). Damit vereint er die Leitlinien der CSR – und kann daher als Ursprungspunkt des Terminus im deutschsprachigen Raum gesehen werden.

In der internationalen Auseinandersetzung mit dem Begriff gilt der Name Howard R. Bowen als wegweisend. Der amerikanische Wirtschaftsprofessor veröffentlichte 1953 sein bekanntes Werk „Social Responsibilities of the Businessman“. Diese Studie gilt als Fundament der internationalen CSR-Forschung (Pohlhammer & Meixner, 2017, S. 9). In dieser Studie beschreibt Bowen CSR wie folgt:

“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“ (Bowen, 1953, 6).

Es wird deutlich, dass Bowen die Auffassung vertritt, dass sich Kaufleute dem Gewicht ihrer Entscheidung und der Auswirkung ebendieser auf das gesellschaftliche Allgemeinwohl bewusst sein sollten. Das bewusste Reflektieren über Handlungen im wirtschaftlichen Kontext und die Auseinandersetzung damit, was diese Handlungen für Folgen für andere Individuen nach sich ziehen können, war zu dieser Zeit wegweisend für die Entwicklung des Begriffs der CSR und bildete fortan die Basis dafür (Schneider, 2015, S. 46).

Nach eben erfolgter Ausführung wird deutlich, dass CSR mitnichten ein junger Begriff ist. Seine Ursprünge reichen weit zurück - Das Streben nach verantwortungsbewusstem Handeln beim Wirtschaften kann in Form des Ehrbaren Kaufmanns bis ins Mittelalter zurückverfolgt werden.

2.2 Abgrenzung zu verwandten Begrifflichkeiten

„The term [CSR] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‘responsible for’, is a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution“ (Votaw & Sethi, 1973, S. 11).

Diese schon 1973 getätigte Aussage über CSR von dem amerikanischen Professor Don Votaw trifft noch heute zu. Bisher kristallisiert sich in der vorhandenen Literatur keine einheitliche Definition zu CSR heraus. Für ein besseres Verständnis ist es von Bedeutung, den Begriff Corporate Social Responsibility zunächst zu definieren. Dafür wird er zuerst von verwandten Konzepten klar abgegrenzt, um anschließend eine einheitliche, für den Rest der Arbeit gültige, Definition festzulegen.

In der sich mit unternehmerischer Verantwortung beschäftigenden Literatur gibt es einige mit der CSR verwandte Konzepte, denen folgende Ansicht gemein ist: Das Streben nach Gewinnmaximierung kann nicht die alleinige Motivation unternehmerischen Handelns sein. Die in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten mit CSR in Verbindung gebrachten Konzepte sind die der „Corporate Responsibility“, „Corporate Citizenship“ (CC), „Corporate Governance“ (CG), „Nachhaltigkeit“ und „Greenwashing“. Im folgenden Teil werden diese näher beleuchtet, um sie im selben Zuge klar von CSR abzugrenzen.

In Deutschland wird in der Wirtschaft in den letzten Jahren häufig der Begriff der der Corporate Responsibility (CR) mit dem der CSR als Synonym gleichgesetzt. CR jedoch kann mehr als Verantwortung eines Unternehmens im weiteren Sinne betrachtet werden (Lexikon der

Nachhaltigkeit, 2015). CR als Begriff hat in der jüngeren Vergangenheit zunehmend an Bedeutung gewonnen, was zwei Gründe hat. Zum einen, um einem Irrglauben vorzubeugen, bzw. um ein Missverständnis zu umgehen: Oftmals nämlich wird das "social" in CSR nämlich mit dem deutschen "sozial" im Sinne der sozialen Verantwortung oder des sozialen Engagements gleichgesetzt. Gemeint ist jedoch die gesellschaftliche Verantwortung, die nicht nur die soziale Dimension beinhaltet. CSR bezieht wesentlich mehr als nur den Aspekt Engagements von Unternehmen für die Gesellschaft mit ein, d.h. es umfasst nicht nur die soziale Komponente unternehmerischer Nachhaltigkeit, wie in dieser Arbeit an späterer Stelle noch umfassend erklärt wird (Freyberg, 2018). Zum anderen wird der CSR-Begriff seit seinen Ursprüngen in den USA sehr stark mit philanthropischem Engagement von Unternehmern in Beziehung gesetzt. Die unternehmerische Verantwortung soll jedoch mehr Themengebiete miteinbeziehen, wie z.B. Corporate Governance und ökologische Einflusskräfte. Deshalb wurde der CR-Begriff als übergeordnete Kategorie geschaffen (Praum, 2015). Er beschreibt das gesamte Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens, bezogen auf die Gesellschaft, die MitarbeiterInnen, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld. CR umfasst die Themenbereiche Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Governance und Corporate Citizenship (CC) (Diercks, 2012).

Ein weiteres Konzept, welches daher nun näher beleuchtet werden soll, ist jenes der Corporate Governance (CG). Wie im vorangehenden Punkt bereits erwähnt, fällt CG unter das Dach der CR. Eine Mitteilung der Europäischen Kommission beschreibt CG wie folgt:

“CG [...] is defined as the system by which companies are directed and controlled and as a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and its other stakeholders” (Schneider, 2015).

Axel v. Werder, Professor für Organisation und Unternehmensführung an der Technischen Universität Berlin, definiert den Terminus wie folgt: „Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ (v. Werder, 2018). Die Grundsätze, die CG vorgibt, können „einerseits verpflichtend z.B. in Form von Gesetzen, Regeln, Standards oder Normen geregelt sein“ (Schmeiser, 2017). Auf der anderen Seite kann es sich aber auch um „unverbindliche Vorgaben, Absichtserklärungen und Weisungen, die freiwillig befolgt werden können“ (Schmeiser, 2017), handeln. Von Unternehmen wird erwartet, sich nach diesen Grundsätzen zu richten oder im Falle einer Nichteinhaltung diese zu erläutern (Schmeiser, 2017).

Im Herbst 2015 sah sich der deutsche Automobilhersteller Volkswagen mit schweren Vorwürfen konfrontiert: Er sollte mit Betrugssoftware niedrige Abgaswerte vorgetäuscht haben, um gesetzlich vorgegebene Grenzwerte für Autoabgase zu umgehen. Was folgte, war die wohl verheerendste Krise der Konzerngeschichte. Martin Winterkorn, zu jener Zeit VW-Chef, versprach zunächst, die Affäre aufzuklären, trat schließlich jedoch von seinem Posten zurück. Volkswagen muss sich seit der Aufdeckung des Skandals langwierigen Gerichtsprozessen sowie Bußgeldern in Milliardenhöhe stellen (Breitinger, 2018). Die Folgen des Skandals betreffen in enormem Ausmaß Stakeholder-Gruppen wie MitarbeiterInnen, Führungskräfte, Investoren, Zulieferern und Kunden und auch die Automobilindustrie als Ganzes.

Wie auch andere Skandale und Unternehmenskrisen zeigt der Abgasskandal von VW in besonderem Maße auf, wie verheerend Folgen von verantwortungsloser Unternehmensführung – oder auch verantwortungsloser Corporate Governance – sein können. Im Zentrum der Debatte um CG stehen Fragen, die sich mit der Effizienz von Führungskräften und -gremien sowie Mitbestimmungsrechten von Arbeitnehmern befassen. In der jüngeren Vergangenheit wurde die Diskussion durch offengelegte Fälle von schlechter Unternehmensführung wie der von Volkswagen noch einmal zusätzlich befeuert. Zusammenfassend lässt sich festlegen, dass sowohl CG als auch CSR das Ziel einer verantwortungsvollen Unternehmensführung haben. CG allerdings ist limitiert auf die Organe eines Unternehmens und deren rechtliche Regelungen und Verpflichtungen. CG fokussiert sich auf Kontrollstrukturen, CSR bezieht auch Prozesse mit ein.

Corporate Citizenship (CC) ist ein weiteres, der CSR verwandtes Konzept, welches in der Literatur oftmals synonym dazu verwendet wird. Unternehmen fassen häufig sämtliche Tätigkeiten sozialen Engagements unter dem Begriff der CSR zusammen. CSR ist jedoch weiter gefasst als CC, welches als „bürgerschaftliches Engagement“ (Pommering, 2005) von Unternehmen übersetzt werden kann (Pommering, 2005). Die Ausrichtung von Spendenveranstaltungen, Sponsoringaktivitäten oder die Gründung von gemeinnützigen Stiftungen fallen unter das Konzept der CC (Raschke, 2015). Es kann sozusagen als „philanthrophischer Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ (Pommering, 2005) betrachtet werden.

Der Hauptunterschied zwischen CSR und CC besteht darin, dass es sich bei der CC „um ein ausschließlich nach außen gerichtetes Konzept handelt, welches die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht beinhaltet“ (Waßmann, 2013). CC bezeichne, anders als CSR, „vielmehr den Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist“ (Waßmann, 2013). CSR hingegen hat einen klaren Bezug zur eigenen Geschäftstätigkeit bzw. dem Kerngeschäft.

Eine Definition von CC, welche in der Literatur häufig Anklang gefunden hat ist jene von Achim Westebbe und David Logan, die als Begründer des Begriffs der CC im deutschsprachigen Raum gelten. Sie beschreiben CC als „das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“ (Westebbe & Logan, 1995).

Auch der Begriff der Nachhaltigen Entwicklung findet in der CSR-Diskussion häufig Erwähnung. Eine Person, die diesen Begriff stark geprägt hat und eine Definition vorgegeben hat, die noch heute Gültigkeit besitzt, ist Gro Harlem Brundtland. Die norwegische Politikerin, Diplomatin und Ärztin erlangte internationales Ansehen und Bekanntheit aufgrund ihres Engagements bezüglich nachhaltiger Entwicklung und Gesundheitswesen. Der 1987 von ihr veröffentlichte Brundtland-Bericht ist maßgeblich für das heutige Verständnis von nachhaltiger Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit (Wilutzky & Bonnefoy, 2013). So bedeute der Begriff der Nachhaltigkeit, dass „die Bedürfnisse der heutigen Generation [...], ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ (Brundtland, 1987), gestillt werden. Im internationalen Diskurs setzte sich das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit als theoretisches Konzept durch. Das Modell geht davon aus, dass Nachhaltigkeit in drei Dimensionen eingeteilt werden kann: Die ökologische, die ökonomische und die soziale Nachhaltigkeit. Diese drei Säulen bedingen sich gegenseitig und ermöglichen eine nachhaltige Entwicklung, wenn sie umgesetzt werden (Praum, 2015).

CSR und Nachhaltigkeit werden häufig synonym verwendet. Obwohl sich die beiden Konzepte zweifelsohne nah sind und Überschneidungen aufweisen, sollen an dieser Stelle die Unterschiede aufgezeigt werden: CSR als integrativer Teil unternehmerischen Handelns einer Firma leistet einen Beitrag zur Nachhaltigkeit und kann somit eher als Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung

gesehen werden. Andersherum gesehen stellt Nachhaltigkeit eine bedeutende Werterhaltung dar und ist somit Bestandteil oder auch Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernimmt (Gail, 2014).

Greenwashing bezeichnet demgegenüber „den Versuch von Unternehmen, [...] ein grünes Image zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren“ (Lin-Hi, 2018). Ein Unternehmen, welches Greenwashing betreibt, weist daher zwei Verhaltensmuster gleichzeitig auf: Einerseits schlechte Umweltleistung, andererseits positive Kommunikation über seine Umweltleistung (Delmas & Cuerel Burbano, 2011). Die Kommunikation eines Unternehmens von Greenwashing und CSR nach außen hin mag sich sehr ähnlich sein. Jedoch dürfen die beiden Konzepte auf keinen Fall miteinander verwechselt werden. Lin-Hi (2018) trifft es auf den Punkt: Er beschreibt den Begriff Greenwashing als „suggerierte Unternehmensverantwortung“ (Lin-Hi, 2018), sprich unaufrichtige Kommunikation von CSR-Maßnahmen zu PR- und Marketingzwecken.

Wie soeben dargelegt weisen die Konzepte „Corporate Responsibility“ (CR), „Corporate Citizenship“ (CC), „Corporate Governance“ (CG), „Nachhaltigkeit“ und „Greenwashing“ viele Ähnlichkeiten und Parallelen zu CSR auf. Deshalb ist es zum besseren Verständnis von Bedeutung, sie von CSR abzugrenzen und die Unterschiede klar hervorzuheben. Um dem Begriff der CSR noch näher zu kommen, werden in der Folge bedeutende, sich auf CSR beziehende, wissenschaftliche Konzepte vorgestellt und ausgeführt.

2.3 Wissenschaftliche Konzepte zu CSR

2.3.1 Vier-Stufen-Pyramide nach Carroll

Archie B. Carroll, ein amerikanischer Wirtschaftsprofessor, machte es sich zum Ziel, CSR ganzheitlich aus allen Perspektiven, die die unternehmerische Verantwortung ausmachen, zu beleuchten. Deshalb veröffentlichte er 1979 das „Corporate Social Performance Model“. Aus diesem Modell entwickelte er 1991 die CSR-Verantwortungspyramide (siehe Abb. 4). In dieser Pyramide teilt er CSR in vier Bereiche ein, die von unten nach oben aufeinander aufbauen, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich wird (Sigler, 2010, S. 15-16):

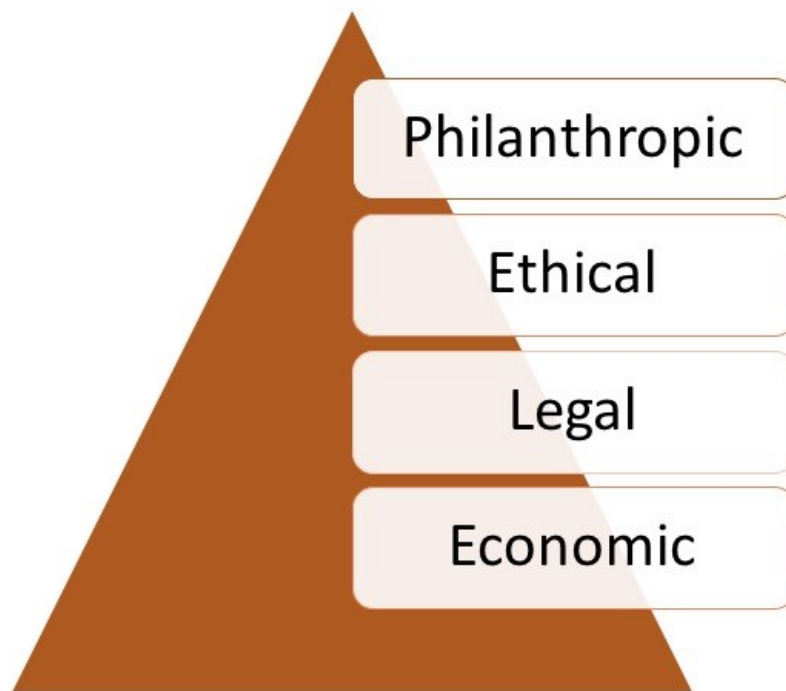


Abbildung 4: Die CSR-Verantwortungspyramide nach Carroll, Quelle: Eigene Darstellung nach (Carroll, 1991)

Carrolls' CSR-Verantwortungspyramide lehnt sich stark an die Bedürfnishierarchie des amerikanischen Psychologen Abraham Maslow aus dem Jahre 1943 an. Die Maslow'sche Bedürfnispyramide beschreibt die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse, hierarchisch aufgezählt. Dafür entwickelte er fünf Bedürfniskategorien. Unten in der Pyramide sind die grundlegendsten menschlichen Bedürfnisse angesiedelt, gefolgt von den anderen Kategorien, nach Prioritäten geordnet. Ein Bedürfnis kann laut Maslow nur unter der Bedingung gedeckt werden, dass die in der Pyramide darunter angesiedelten Bedürfnisse befriedigt sind (Maslow, 1943, S. 4-11).

Carrolls Pyramide ist in vier Ebenen eingeteilt: Die ökonomische Verantwortung, die gesetzliche Verantwortung, die ethische Verantwortung und die philanthropische Verantwortung. Während die ökonomische Verantwortung die Pflicht, profitabel zu sein beinhaltet, schreibt die gesetzliche Verantwortung Unternehmen vor, sich in ihren Tätigkeiten an das Gesetz zu halten. Dies kann sich auf beispielsweise Garantien, Lieferfristen sowie die gesetzeskonforme Anwendung von Verträgen beziehen. Mit ethischer Verantwortung ist gemeint, dass Unternehmen ein faires und ethisch korrektes Verhalten an den Tag legen, das über ihre gesetzliche Pflicht hinausgeht und die philanthropische Verantwortung beinhaltet Beiträge zu gemeinnützigen oder karitativen Zwecken zu leisten (Carroll, 1991, S. 38-49).

Laut Carroll sind die ersten beiden Ebenen notwendig, um sich als Unternehmen überhaupt etablieren zu können. Wenn diese beiden Ebenen erfüllt sind, ist es wichtig, über gesellschaftliche Akzeptanz hinaus gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen, was durch die drauffolgenden Ebenen geschehen kann. Anders als bei der rechtlichen Verantwortung geht es in den beiden oberen Ebenen um ungeschriebene Regeln, Normen und Werten einer Gesellschaft. Richtet sich ein Unternehmen überhaupt nicht an diese Leitlinien, läuft es Gefahr, auf Ablehnungsverhalten seiner Kunden zu stoßen. Die vierte und oberste Ebene, die philanthropische Ebene, bezeichnet Carroll als freiwillig, aber erwünscht. Der Begriff „Philanthropie“ hat seinen Ursprung im Griechischen und bedeutet so viel wie Menschenliebe. In Carrolls Pyramide richtet sich diese Ebene deshalb an Handlungen eines Unternehmens, die aus Menschenfreundlichkeit heraus geschehen und Unterstützung von förderungsbedürftigen Menschen beinhaltet. Die Gründung oder Unterstützung von Stiftungen oder das Ausrichten von Spendenveranstaltungen gehören in diese Kategorie (Sigler, 2010, S. 15-16).

Carroll entwickelte seine CSR-Pyramide im Laufe der Jahre immer weiter, mit dem Ziel, einen umfassenden CSR-Ansatz zu schaffen. So entstand daraufhin ein CSR-Modell, das die Zusammenhänge der vier Verantwortungskategorien miteinbezieht (Carroll A. B., 1991). Die vier Hauptverantwortungsbereiche, die die CSR-Pyramide ausmachen, wurden von vielzähligen wissenschaftlichen Studien bestätigt (Sigler, 2010, S. 16). Deshalb erfreut sich Carrolls mehrfach angepasste CSR-Definition großer Bekanntheit und gehört zur am häufigsten zitierten CSR-Literatur (Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., 2015, S. 46).

2.3.2 Kernbereiche-Modell nach Carroll und Schwartz

Obwohl die CSR-Pyramide von Carroll als wegweisend für die Entwicklung des CSR-Begriffs gilt, blieb sie nicht ohne Kritik. Die bekannteste Kritik stammt von Wayne Visser, einem Professor der University of Nottingham und Nachhaltigkeitsberater bei KPMG Südafrika. Er kritisiert die „fehlende konzeptionelle Klarheit sowie mangelnde deskriptive Präzision“ (Visser, 2006, S. 45-48) des Modells. Es gehe aus dem Modell nicht deutlich hervor, weshalb es als Hierarchie aufgebaut wäre. Eine nahelegende Vermutung ist jedoch jene, dass die als Hierarchie aufgebaute Pyramide eine typische Darstellungsweise in der Wirtschaft und im Management ist. Die Tatsache, dass Carroll selbst Wirtschaftswissenschaftler ist, bekräftigt

diese Vermutung. Dies kann nun zu der Annahme verleiten, das Modell wäre zu stark wirtschaftswissenschaftlich orientiert, bzw. stammt aus einer zu stark wirtschaftswissenschaftlich orientierten Perspektive. Dies würde die Anwendbarkeit der Pyramide auf andere Disziplinen als die Wirtschaftswissenschaften limitieren, denn dort wäre die Priorisierung vermutlich eine andere. Auch die universelle Anwendbarkeit stellt Visser in seinem Essay „Revisiting Carroll's CSR Pyramid“ infrage. Visser wendet in seinem Beitrag das Pyramidenmodell auf den afrikanischen Kontinent an und stellt fest, dass die Priorisierung der verschiedenen Ebenen dort eine andere wäre als in den USA (Visser, 2006, S. 45-48). Weiters wird an Carrolls CSR-Pyramide der simple Aufbau kritisiert und die damit eingeschränkte Möglichkeit, darzustellen, wie sich die verschiedenen Hierarchieebenen gegenseitig beeinflussen und ineinander übergehen (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015). Mögliche Konflikte und Unstimmigkeiten zwischen den Ebenen können nicht abgebildet werden. Besonders zwischen ökonomischer und ethischer Ebene sowie zwischen ökonomischer und philanthropischer Ebene herrscht besonderes Spannungspotenzial (Pohlhammer & Meixner, 2017, S. 17).

Als eine Art Reaktion auf die Kritik kann das 2003 entwickelte Kernbereiche-Modell oder auch Three Domain-Approach (siehe Abb. 5) gesehen werden. Dieses erneuerte Modell gilt als wesentlich genauer. Die Darstellung der verschiedenen CSR-Teilbereiche erfolgt hier statt in einer Pyramide in einem Venn-Diagramm². Die Teilbereiche wurden im erneuerten Modell auf drei reduziert, die philanthropische Verantwortung fällt hier weg mit der Begründung, dass Philanthropie auch aus ökonomischen oder ethischen Überlegungen heraus entstehen kann und somit keine eigene Kategorie benötigt. Die verbleibenden drei Hauptkategorien erzeugen in dem Venn-Diagramm nun sieben mögliche Unterkategorien unternehmerischer Verantwortung. Neben der Abschaffung der philanthropischen Verantwortung als Unterkategorie ist die zweite große Änderung das Weichen des Hierarchiegebildes zugunsten des Venn-Diagramms. So fällt die Priorisierung nach Wichtigkeit der verschiedenen Ebenen weg und die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen können nun besser beschrieben und dargestellt werden (Carroll & Schwarz, 2003).

² Venn-Diagramme werden in der Mengenlehre und Wahrscheinlichkeitsrechnung dazu verwendet, Zusammenhänge zwischen zwei Mengen oder Ereignissen grafisch darzustellen

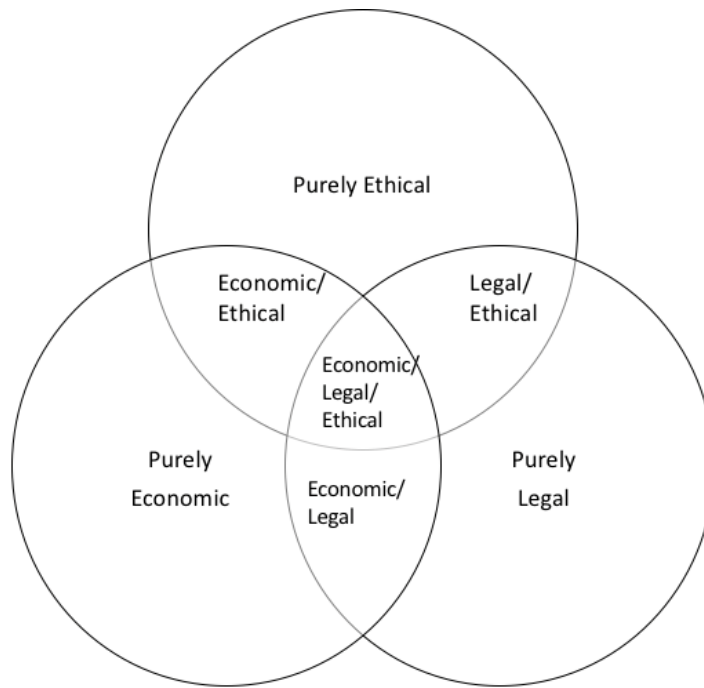


Abbildung 5: Das Kernbereichsmodell nach Carroll & Schwartz, Quelle: Eigene Darstellung nach (Carroll & Schwarz, 2003)

Durch die Überschneidungen der drei Hauptverantwortungsbereiche entstehen insgesamt die folgenden sieben möglichen Unterkategorien von CSR-Aktivitäten:

1. rein ökonomisch
2. rein legal
3. rein ethisch
4. ökonomisch-ethisch
5. ökonomisch-legal
6. legal-ethisch
7. ökonomisch-legal-ethisch

Folgende Komponenten bilden das erneuerte Modell: Die rein ökonomische Komponente umfasst die Aktivitäten, die aus wirtschaftlicher Sicht direkt oder indirekt einen positiven Einfluss auf das Unternehmen haben. Das kann beispielsweise die Profitmaximierung sein. Die rein rechtliche Kategorie bezieht sich auf lokale, nationale und internationale Gesetze und die Erwartungen von Gesellschaft und Staat, dass sich das Unternehmen an diese hält. Die rein ethische Kategorie der Übernahme von ethischer Verantwortung von Unternehmen, die sowohl von der Gesellschaft als auch von den Stakeholdern gefordert wird. Das Modell grenzt die

verschiedenen Kategorien klar (Carroll & Schwarz, 2003), ein Kritikpunkt hier ist allerdings, dass es stark zweifelhaft ist, dass Unternehmensaktivitäten „rein ökonomisch“ (Polhammer, 2017), „rein rechtlich“ (Polhammer, 2017). und „rein ethisch“ (Polhammer, 2017) sein können.

Die Vier-Stufen-Pyramide und das Kernbereichemodell bemühen sich, CSR als Zusammenspiel verschiedener Teilverantwortungsbereiche darzustellen. Darüber hinaus gibt es eine Theorie, die den Fokus verstärkt auf einen Verantwortungsbereich legt, der in diesen Modellen nicht enthalten ist: Dem Verhältnis eines Unternehmens zu seinen wichtigsten Interessensgruppen. Diese Theorie soll nun näher beleuchtet werden.

2.3.3 Die Stakeholder-Theorie

Stakeholder nehmen im CSR-Konzept eine zentrale Rolle ein. Die Stakeholder-Theorie vertritt den Grundgedanken, dass ein geringerer Fokus auf Nachhaltigkeit und die Übernahme von weniger Verantwortung zu einer schlechteren Beziehung eines Unternehmens zu seinen Stakeholdern führt. Infolge dessen würde auch die ökonomische Leistung eines Unternehmens nachlassen (Suchanek, 2015, S. 64).

Zunächst soll für ein besseres Verständnis der Begriff des Stakeholders näher betrachtet werden. Stakeholder können als jene Personengruppen bezeichnet werden, die von den Tätigkeiten eines Unternehmens gegenwärtig oder in Zukunft betroffen sind. Es kann zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden werden. Zu den internen Stakeholdern können „die Mitarbeiter, die Manager und die Eigentümer“ (Sigler, 2010, S. 14) gezählt werden. Für sie ist besonders das „langfristige und nachhaltige Wirtschaften des Unternehmens, das zur Erhaltung der Arbeitsplätze und zu finanzieller Stabilität und Gewinnen führen soll“ (Sigler, 2010, S. 14), von Interesse. Des Weiteren sind „die Personalförderung, das Arbeitsklima, Aufstiegschancen und eine gerechte Entlohnung von Bedeutung“ (Sigler, 2010, S. 14). Externe Stakeholder sind etwa „Gesellschaft, der Staat, Non- Governmental Organisations (NGO's, Nichtregierungsorganisationen oder Non- Profit Organisations wie z.B. Greenpeace), Kunden, Lieferanten und Gläubiger“ (Sigler, 2010, S. 14). Für NGOs etwa von besonderer Wichtigkeit sind „Natur- und Umweltbelange und ein Verbot von Kinderarbeit die Erhaltung von Produktionsstandorten [...]“ (Sigler, 2010, S. 14). Lieferanten und Gläubiger sind besonders an einer „transparenten Rechnungslegung und Zahlungsflüssen“ interessiert (Sigler, 2010, S. 14).

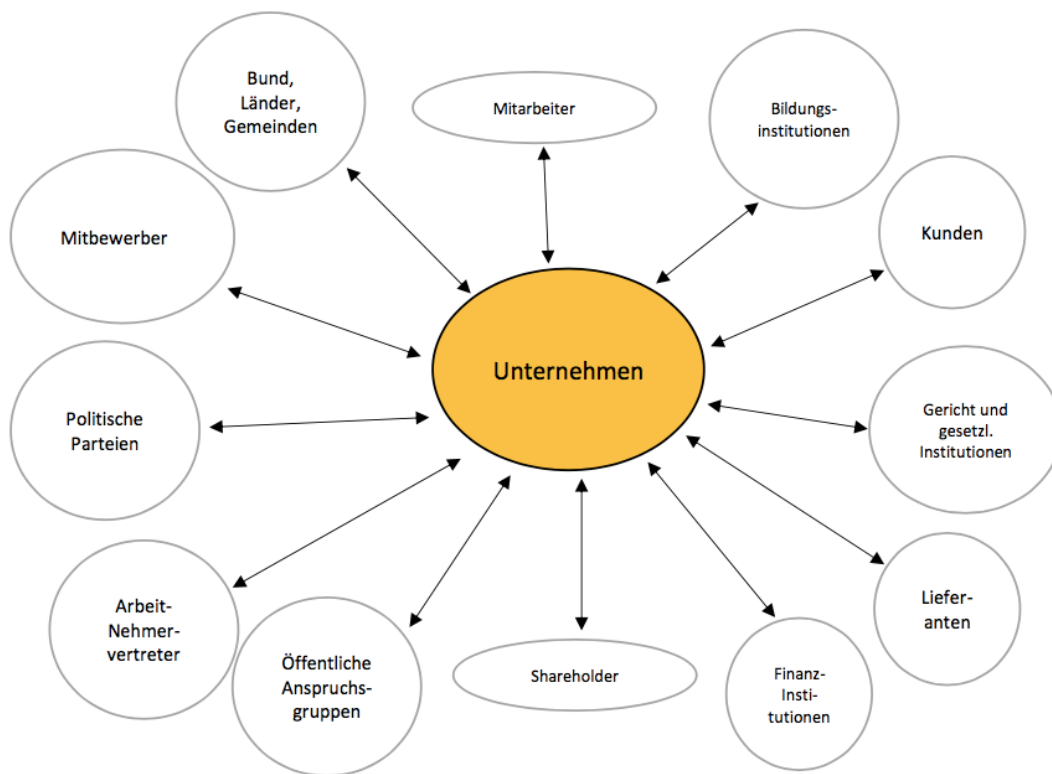


Abbildung 6: Stakeholdergruppen eines Unternehmens, Quelle: Eigene Darstellung nach (Schermerhorn, 2008, S. 45)

Eine weitere gängige Unterscheidung im Stakeholder-Konzept, die Überschneidungen zu dem eben genannten aufweist, ist jener nach Interessensschwerpunkt. Hier wird differenziert zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Ansprüchen. Soziale Ansprüche beziehen sich vor allem auf MitarbeiterInnen und Themen wie langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes, während ökologische Ansprüche besonders Interessengebiete von Nichtregierungsorganisationen oder politischen Einrichtungen abdecken. Die dritte Anspruchskategorie, die ökonomischen Ansprüche zielen auf Profitmaximierung ab und sind von größter Relevanz für die Shareholder, sprich die Anteilseigner eines Unternehmens (Schiefelbein, 2011, S. 22).

Die Stakeholder-Theorie wurde 1984 von dem US-amerikanischen Philosoph und Wirtschaftswissenschaftler R. Edward Freeman entwickelt. Ganz zentral erachtet er in der Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern den wechselseitigen Austausch. Unternehmen sollten also die Bedürfnisse ihrer Stakeholder miteinbeziehen, um erfolgreich zu sein (R. Freeman, 1984). Es ist jedoch wichtig, anzumerken, dass Freeman den

wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nicht als einziges Unternehmensziel erachtet. Vielmehr gehe es um einen gemeinsamen höheren Zweck aller Stakeholder:

„The new narrative says that successful businesses are about more than money. They are driven by purpose. They create value for customers, suppliers, employees, communities, as well as the people with the money, financiers“ (Freeman, 2013, S. 6).

Freeman geht sogar so weit, den CSR-Ansatz insgesamt als überholt zu bezeichnen:

„Since stakeholders are defined widely and their concerns are integrated into the business processes, there is simply no need for a separate CSR approach“ (Freeman et al. 2010, S. 60).

Diesem Vorschlag liegt die Behauptung zugrunde, CSR würde suggerieren, wirtschaftliches Handeln schließe Werte und Moral komplett aus (Hentze & Thies, 2014). In CSR-Literatur wird die Stakeholder-Theorie meist als Teil des gesamten CSR-Konzepts gesehen. So fassen auch Hansen, Bode, Schrader und Moosmayer Stakeholder-Theorie als Teil von CSR. Der allgemeine Tenor bezüglich der Unterscheidung bzw. Zusammenlegung der beiden Konzepte lautet, dass die Miteinbeziehung von Stakeholderinteressen und -bedürfnissen gleichzeitig wirtschaftlich und moralisch einwandfrei sein kann und man die beiden Konzepte deshalb nicht trennen muss (Hansen, Moosmayer, Bode, & Schrader, 2007). So würden beide Gruppen, die Stakeholder einerseits und das Unternehmen andererseits ihre Bedürfnisse gestillt sehen. Stehen allerdings die Ansprüche und Bedürfnisse der Stakeholder im Widerspruch zu denen des Unternehmens, ist es eine wichtige Aufgabe von CSR, diese zuerst zu identifizieren und danach zu priorisieren, um unter Hinzuziehung ethischer Kriterien wirtschaftlich handeln zu können (Bustamante, 2018).

2.3.4 Die Shareholder-Theorie nach Milton Friedman: Ein alternativer CSR-Ansatz?

Ein weiterer Name, der mit dem Konzept CSR stark in Verbindung gebracht wird, ist Milton Friedman. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger hat sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt, vertritt jedoch die zu Carroll gegensätzliche Perspektive. Laut Friedman hat ein Unternehmen keine moralische Verpflichtung oder soziale Verantwortung. Einzig und allein das Generieren eines möglichst hohen Profits bildet die Verantwortung eines Unternehmens. In seinem vielfach zitierten und diskutierten Essay “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“, der 1970 in der New York Times erschien, schreibt er:

„[...] there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits [...]“ (Friedman, 1970).

Diese Ansicht wird auch als Shareholder-Theorie bezeichnet. Der Name leitet sich von dem Begriff Shareholder ab, also jenen Personen, die eine Firma besitzen, oder zumindest Teile

davon. Laut Friedman werden Angestellte eines Unternehmens nur der Profitmaximierung wegen beschäftigt. Der Grund hierfür: Die Shareholder eines Unternehmens besitzen dieses. Geht es dem Unternehmen (wirtschaftlich) gut, so geht es auch ihnen gut. Oder in anderen Worten: Wenn das Unternehmen profitiert, profitieren auch seine Besitzer und ihre Existenz sowie die der MitarbeiterInnen kann sichergestellt werden. Arbeiten die MitarbeiterInnen auf ein anderes Ziel hin, so schaden sie direkt dem Unternehmen. Etwas für das Allgemeinwohl der Gesellschaft zu tun, würde nämlich implizieren, dass sie etwas vom Gewinn wegnehmen müssten. Und das wäre im Grunde genommen Diebstahl am Unternehmen (Friedman, 1970). In der Wirtschaftswelt, die von hartem Wettbewerb und dem Druck, mit den Mitbewerbern preislich mithalten zu können, gekennzeichnet ist, hätten Unternehmen schlichtweg keine Kapazität, sich mit gesellschaftlichen Belangen auseinanderzusetzen (Jonker, Stark, & Tewes, 2010). Als Grund hierfür führt Friedman an, dass Einsatz im Bereich CSR immer bedeutet, dass Geld der Shareholder ausgegeben werden muss. Dies hat zur Folge, dass das Unternehmen seine Preise erhöhen und somit das Gehalt der MitarbeiterInnen verringern muss. CSR ist daher für Friedman eine einem Unternehmen Schaden zufügende Maßnahme (Friedman, 1970). Als Privatpersonen könnten sich Manager und Geschäftsführer selbstverständlich für soziale Themen und die Gesellschaft engagieren, denn in diesem Kontext würden sie als Individuen handeln. Wenn dies aber unter dem Schirm eines Unternehmens geschieht, sind sie dabei nicht nur sich selbst verpflichtet, sondern der gesamten Firma, so Friedman. Und das Kapital, welches die Eigner dieser Firma zur Verfügung stellen, für soziale Belange zu „missbrauchen“ (Leschke, 2012), wäre schlichtweg unmoralisch (Leschke, 2012). Es sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass Friedman keinesfalls empfiehlt, nach Profitmaximierung in einer unethischen Art und Weise zu streben. Betrug und Missbrauch im wirtschaftlichen Konzept lehnt er klar ab. Ebenso eindeutig ist jedoch auch seine Haltung gegenüber dem Verständnis, was CSR bedeutet: Nämlich die Profitmaximierung für die Eigner und Anteilseigner einer Firma als oberstes Ziel (Bowie, 2012).

Von einer rein betriebswirtschaftlich orientierten Warte her mögen Friedmans Aussagen zutreffen. Allerdings lassen sie leider in ihrer Sichtweise eine menschliche Komponente komplett außen vor. Und in unserer heutigen progressiven, globalisierten Welt, in der so viele verschiedene Akteure an Prozessen beteiligt sind, klingen sie schlechthin veraltet.

Nach einer Begriffsabgrenzung und der Beschreibung wichtiger CSR-Konzepte und -Theorien sollen im nächsten Kapitel nun die treffendsten CSR-Definitionen vorgestellt werden, um das CSR-Verständnis der vorliegenden Arbeit deutlich herauszustellen.

2.4 Definition von CSR und CSR-Verständnis der vorliegenden Arbeit

Die im vorangehenden Kapitel diskutierten Konzepte beleuchten CSR aus ihrer jeweiligen Perspektive. Teilweise überschneiden sie sich, teilweise sind sie völlig konträr. Die gegensätzlichsten Sichtweisen stammen wohl, wie bereits erwähnt, von Carroll und Friedman. Carroll und die Definitionen, die auf seinem Standpunkt aufbauen, vertreten die Ansicht, dass Unternehmen neben der Profitmaximierung noch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft haben. Friedman hingegen sieht die Profitmaximierung als einzige Verantwortung eines Unternehmens an. Die vorliegende Arbeit beruht auf der Annahme, dass die Verantwortung eines Unternehmens über die rein wirtschaftliche Komponente hinausgeht. Deshalb befasst sie sich an späterer Stelle intensiv damit, was Unternehmen tun können, um gesellschaftliche und soziale Verantwortung zu übernehmen. Friedmans Perspektive wurde im theoretischen Teil der Arbeit erläutert, um das Konzept der CSR ganzheitlich zu beleuchten. Sie bildet jedoch keinen Teil des CSR-Verständnisses der Arbeit. Um dieses für das Weiterlesen so transparent und verständlich wie möglich zu machen, werden nun CSR-Definitionen und eine Zusammenfassung der wichtigsten Konzepte erläutert, da sie die Grundlage des CSR-Verständnisses der Arbeit bilden.

CSR wird in der Literatur oft in ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung unterteilt (Diercks, 2012). Dabei wird die ökonomische Dimension in manchen Definitionen als vollwertige Dimension angesehen, während andere Modelle sie lediglich als Randbedingung festlegen und gezielt die anderen beiden Dimensionen hervorheben (Raschke, 2015). Soziale Verantwortung zielt insbesondere darauf ab, im bestmöglichen Interesse der MitarbeiterInnen zu handeln, indem man ihnen z.B. besondere Vorteile gewährt, flexible Arbeitszeiten schafft, spezielle Trainings ermöglicht oder ähnliches. Die ökologische Verantwortung bezieht sich besonders auf die Umwelt. Sie beinhaltet etwa den sorgsamen Umgang mit Ressourcen und Energienutzung (Diercks, 2012).

Eine sehr wichtige Abgrenzung, vor allem zu dem oben besprochenen Konzept der CC ist die Zugehörigkeit von CSR-Aktivitäten zum Kerngeschäft des Unternehmens. CSR bedeutet also nicht, sich beispielsweise für wohltätige Zwecke einzusetzen, die rein gar nichts mit der eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens zu tun haben. Einfach ausgedrückt: Die Frage ist

nicht, was mit dem erzielten Profit eines Unternehmens gemacht wird, sondern auf welche Art und Weise dieser Gewinn erreicht wird (Raschke, 2015). Diese Begriffsauffassung ist in vielen CSR-Definitionen ähnlich wie auch aus der CSR-Definition des Unternehmensnetzwerkes CSR Europe von 2004 hervorgeht:

„Corporate social responsibility (CSR) is about the core behaviour of companies and the responsibility for their total impact on the societies in which they operate. CSR is not an add-on nor is it an act of philanthropy“ (Pommerening, 2005).

Auch die CSR-Definition der Europäischen Kommission betont den Aspekt der Freiwilligkeit mit Nachdruck. Sie beschreibt CSR als

„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus "mehr" investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (Europäische Kommission, 2001).

Diese Definition wurde in einem Grünbuch publiziert, welches im Juli 2001 von der Europäischen Kommission veröffentlicht wurde und den Titel „Externe Verknüpfung Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ trägt. Sie gilt im Raum der Europäischen Union als allgemein anerkannt und wird in der CSR-Literatur und -Diskussion vielfach zitiert. Das Grünbuch gilt als Anstoß für langwierige und intensive Diskussionen in der EU, welche soziale Verantwortung Unternehmen haben und wie sie diese wahrnehmen können und sollen. Basierend auf diesen Konsultationen machte die Europäische Kommission 2002 konkrete Vorschläge zur Lösung dieser Frage in dem Beitrag „Zur sozialen Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“. Der Beitrag hat es sich zum Ziel gemacht, durch eine konstruktive Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure die Umsetzung von CSR im europäischen Raum intensiv zu fördern (Bundesverband der Deutschen Industrie, 2004).

Neben der Prämisse, dass CSR-Tätigkeiten das Kerngeschäft eines Unternehmens betreffen müssen, um als solche betitelt zu werden, ist der Aspekt der Freiwilligkeit besonders hervorzuheben. Dieser geht damit einher, dass CSR-Engagement über die Einhaltung gesetzlicher Richtlinien hinausgeht, wie die Europäische Kommission unterstreicht: CSR sei eine „freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen zu verantwortlichem Handeln entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette (Beschaffung, Transport, Produktion, Konsum, Entsorgung etc.) über die bloße Gesetzeskonformität hinaus“ (Europäische Kommission, 2001). Auch das CSR-Multistakeholder-Forum streicht die Wichtigkeit der Freiwilligkeit

heraus, da „Freiwilligkeit und der Verzicht auf die Vorgabe konkreter Handlungsoptionen durch den Gesetzgeber [...] innovative und kreative Kräfte in den Unternehmen“ (Bundesverband der Deutschen Industrie, 2004) freisetzen würden.

2.5 CSR-Standards

Es gibt eine Reihe von Richtlinien und Standards im Bereich der CSR, zu denen sich Unternehmen verpflichten können. Eine besondere Bedeutung haben CSR-Standards für Unternehmen immer dann, wenn die Gesetzeslage des Staates, in dem das Unternehmen tätig ist, den Schutz von Mensch und Umwelt gar nicht oder nicht ausreichend mit einbezieht (Rühl & Stiefel, 2015). Dann dienen diese Standards als hilfreiche Orientierung für Unternehmen, die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernehmen wollen, auch wenn sie gesetzlich dazu nicht verpflichtet wären. Im Folgenden wird ein Überblick über die international anerkanntesten CSR-Standards gegeben.

Die Grundsatzerklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über Multinationale Unternehmen und Sozialpolitik stellt einen von ihnen dar. Sie wurde von der ILO konzipiert und 1977 vom Verwaltungsrat des Internationalen Arbeitsamtes in Genf angenommen. Die in der Erklärung enthaltenen Leitlinien sollen für „multinationale Unternehmen, Regierungen und Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände in Bereichen wie Beschäftigung, Ausbildung, Arbeits- und Lebensbedingungen und Arbeitsbeziehungen“ (ILO, 2017) Anreize für korrektes Verhalten geben. Die Grundsätze basieren auf Leitlinien aus internationalen Arbeitsübereinkommen und -empfehlungen und machen es sich zum Ziel, für menschenwürdige Arbeitsbedingungen, wirtschaftliches Wachstum und Klimaschutz zu sorgen (ILO, 2017). Auch die *OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen* sind ein bedeutendes Instrument, welches dem verantwortungsvollen Handeln von Unternehmen dient. Besonders bei internationalen Tätigkeiten von Unternehmen wie Auslandsinvestitionen oder der Kooperation mit ausländischen Zulieferbetrieben erweisen sie sich als hilfreich. Die Leitsätze definieren, „was von Unternehmen bei ihren weltweiten Aktivitäten im Umgang mit Gewerkschaften, im Umweltschutz, bei der Korruptionsbekämpfung oder der Wahrung von Verbraucherinteressen erwartet wird“ (OECD, 2011). *Die Nachhaltigen Entwicklungsziele der UNO* stellen einen weiteren Orientierungspunkt für Unternehmen und ihre CSR-Tätigkeiten dar. Sie traten am 1. Januar 2016 mit einer Laufzeit von 15 Jahren in Kraft. Die SDG's (Sustainable Development Goals) gelten weltweit und beschreiben insgesamt 17 Ziele, in denen es um den Wandel hin zu einer Welt, in der Akteure in ihr Handeln ökologische,

menschenrechtliche und ökonomische Belange miteinbeziehen, um Menschen auf der ganzen Welt ein besseres Leben ermöglichen zu können. Erstmals werden hier alle drei Pfeiler, die das Konzept der Nachhaltigkeit bilden – Ökologie, Soziales und Ökonomie gleichwertig miteinbezogen. Die Ziele stützen sich auf fünf Kernbegriffe, die zur Orientierung dienen sollen: Mensch, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, 2016). Unternehmen sind bedeutende Akteure, die durch CSR-Maßnahmen einen wichtigen Beitrag zum Erreichen dieser Ziele leisten können.

Immer wichtiger wird neben dem Handeln im Sinne des Konzeptes CSR auch eine ordnungsgemäße und transparente Berichterstattung über CSR Aktivitäten. Dafür existieren Standards, nach denen sich Unternehmen richten können. Der weltweit anerkannteste Standard ist der Berichtsstandard *Global Reporting Initiative (GRI)*. Er soll von Unternehmen, Organisationen und Regierungen dafür genutzt werden, CSR-Maßnahmen zu kommunizieren und darzulegen, welchen Nachhaltigkeitsbeitrag sie leisten. Das wichtigste Kriterium von Nachhaltigkeitsreporting im Sinne des GRI ist Transparenz. Ziel ist, dass Nachhaltigkeitsberichte durch die Einhaltung dieses Standards vergleichbar und vereinheitlicht werden. (GRI, 2019).

Bezüglich ihrer Umweltleistung richten sich Unternehmen oft nach dem Umweltmanagementsystem *EMAS*. Dies ist ein auf Freiwilligkeit basierendes Instrument der Europäischen Union, das für alle Branchen und Unternehmensgrößen anwendbar ist. EMAS-Unternehmen setzen sich messbare Ziele und werden regelmäßig geprüft, ob sie die Ziele erreicht haben. In einer schriftlichen Erklärung listen sie die wichtigsten Fakten zur Verbesserung ihres Handelns öffentlich zugänglich auf (EMAS, 2018), wobei zudem eine offene Kommunikation der Umweltmaßnahmen wichtig ist. Einen weiteren Orientierungspunkt zur Verbesserung der Umweltleistung stellt für Unternehmen die *ISO14001* dar, die die Internationale Organisation für Normung 1996 vorstellte und zuletzt 2015 erneuerte. Sie ist Teil einer Normenfamilie und fordert global anerkannte Handlungsweisen von Unternehmen bezüglich ihres Umweltmanagements. Unternehmen, die eine ISO14001-Zertifizierung anstreben, müssen sich schriftlich zu den Anforderungen bekennen, feste Ziele terminieren und sich regelmäßigen Audits unterziehen (Tüv Süd, 2015).

Die Festlegung solcher CSR-Standards stellt für Unternehmen eine wichtige Richtschnur dar. Denn durch die Auseinandersetzung mit ihnen und damit auch der „Auseinandersetzung und

Implementierung von neuen Kennzahlen, Richtlinien, Zielvorgaben, Prozessen und Verantwortlichkeiten wird CSR in das Tagesgeschäft vieler Bereiche und Entscheidungsebenen integriert“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2019) und bietet somit eine entscheidende Hilfe auf dem Weg in eine ganzheitlich verantwortungsbewusstere Geschäftstätigkeit.

2.6 Zwischenfazit

Das vorangehende Kapitel bildet den theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit. Es wurde weit zurückgeblickt bis ins Mittelalter, als das Bild des Ehrbaren Kaufmanns entstand, welches seitdem als Ausgangsleitbild für verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen gilt. Howard R. Bowen hingegen prägte den Begriff der CSR stark in der Form, wie wir ihn noch heute kennen und verwenden.

CSR steht in enger Verbindung zu verwandten Begrifflichkeiten, die in der Arbeit näher beleuchtet wurden, um eine klare Abgrenzung zu CSR zu ermöglichen. Mit Ausnahme von Greenwashing, welches als oberstes Motiv eine positive Außenwirkung durch nachhaltiges Wirtschaften hat, ist ihnen gemein, dass sie das Ziel einer verantwortungsvollen Unternehmensführung verfolgen. Jedoch sind sie nicht synonym zu verwenden.

Im Laufe der Zeit wurden etliche Modelle entwickelt, die sich bemühten, CSR möglichst strukturiert und ganzheitlich darzustellen. Das bekannteste CSR-Modell stammt wohl von A.B. Carroll. Seine 1991 entwickelte sogenannte CSR-Verantwortungspyramide skizziert zur Unterscheidung von CSR Aktivitäten und -Motiven vier Verantwortungsbereiche. Das 2003 von Carroll und Schwartz entwickelte Kernbereichemodell oder auch Three-Domain-Approach gilt als wesentlich genauer. Die Darstellung der verschiedenen CSR-Teilbereiche erfolgt hier statt in einer Pyramide in einem Venn-Diagramm und die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen können nun besser beschrieben und aufgezeigt werden. Ein davon zu unterscheidender Ansatz findet sich bei Freeman, bei dessen CSR-Definition die Stakeholder im Fokus stehen. Ein wechselseitiger Austausch mit ihnen und die Miteinbeziehung ihrer Bedürfnisse sei essentiell für ein Unternehmen, um gemeinsam einem höheren Zweck zu dienen. Im starkem Kontrast zu diesen Betrachtungsweisen steht jene von Milton Friedman, der Unternehmen einzig und alleine die Verantwortung zuschreibt, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, um die Shareholder des Unternehmens zufriedenzustellen. In der CSR-Definition der Europäischen Kommission, an die sich diese Arbeit stark anlehnt, werden zwei Aspekte mit

Nachdruck unterstrichen, nämlich die Freiwilligkeit und die Zugehörigkeit von CSR-Aktivitäten zum Kerngeschäft eines Unternehmens.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der oberste Leitsatz sämtlicher CSR-Konzepte und Definitionen jener ist, dass Unternehmen in der heutigen Zeit Ziele verfolgen sollten, die über das reine Profitstreben hinausgehen und einer nachhaltigen, wertorientierten Wirtschaft dienen. Im folgenden Teil der Arbeit wird CSR in Bezug auf die Bekleidungsindustrie näher beleuchtet.

3 Externer Druck der Zivilgesellschaft auf Bekleidungsunternehmen

Heutzutage steigt der Druck auf Unternehmen, nachhaltig zu agieren und CSR in die Unternehmensphilosophie zu integrieren, enorm. Die Aspekte Sustainability und CSR werden von Stakeholdern als immer wichtiger angesehen und somit zum bedeutenden Wettbewerbsfaktor. Dies ergab eine Umfrage der Unternehmensberatung SLS Plus (Leonhardt, 2018). Eine transparente Berichterstattung seitens eines Unternehmens über CSR-Aktivitäten wirke vertrauensbildend, so die Ergebnisse. Das Ignorieren von CSR-Aspekten in die Unternehmensstrategie könne rufschädigend wirken und zur Folge haben, dass sich Konsumenten zur Konkurrenz abwenden (Leonhardt, 2018).

In der Bekleidungsindustrie treten Verletzungen von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Lieferkette täglich auf. Über Unfälle wie den Einsturz der Rana Plaza-Fabrik wird weltweit in den Medien berichtet, durch die Digitalisierung und die sozialen Medien verbreiten sich diese Informationen heutzutage rasend schnell. Auf Bekleidungsunternehmen vergrößert sich deshalb von vielen Seiten der Druck, aktiv gegen Missstände vorzugehen und CSR zu betreiben (Schreck, 2015, S. 84). Im Folgenden werden die wichtigsten Gruppen, von denen dieser Druck ausgeht, vorgestellt.

3.1 Non-Profit Organisationen

Menschenrechts- sowie Umweltaktivisten, Nichtregierungsorganisationen und andere engagierte Akteure sind sich einig, dass große Modeunternehmen ihre Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette nicht von sich weisen können. Deshalb haben sie es sich zum Ziel gemacht, die haltlosen Bedingungen, unter welchen Mode für den globalen Massenmarkt hergestellt wird, nicht mitanzusehen und Druck auf große westliche Unternehmen auszuüben, um aktiv den Wandel anzustoßen.

Eine von diesen Organisationen ist die 1988 in den Niederlanden gegründete *Clean Clothes Campaign (CCC)*. Sie kann als „ein Netzwerk das sich für die Rechte der Arbeiter*innen in den Lieferketten der internationalen Bekleidungsindustrie einsetzt“ sowie eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen für die Beschäftigten in der Textil-, Sport-, Schuh- & Lederindustrie weltweit vorantreiben möchte,“ (Kampagne für saubere Kleidung, 2019a) bezeichnet werden. Als Reaktion auf den Rana Plaza Gebäudeeinsturz in Bangladesch startete die CCC eine große Kampagne, mit dem Ziel, die Forderungen der Leidtragenden des Rana

Plaza Desasters zu verbreiten und vertreten. Am 15. Mai konnte eine bedeutende Errungenschaft und ein kleiner Schritt in die richtige Richtung verzeichnet werden: 31 Unternehmen setzten ihre Unterschrift unter das Abkommen über Brandschutz und Gebäudesicherheit in Bangladesch, welches eine Laufzeit von fünf Jahren haben sollte. Viele weitere sollten noch hinzukommen, sodass sich insgesamt 220 Unternehmen zu den Regularien, die das Abkommen festlegte, verpflichteten (Kampagne für saubere Kleidung, 2019b). Die CCC fungierte als Zeuge des Abkommens, welches eine verbindliche Abmachung zwischen den internationalen Gewerkschaften IndustriALL und UNI Global, Gewerkschaften in Bangladesch, internationalen Modemarken und Einzelhändlern ist. Die internationale Gewerkschaftsorganisation ILO bekam einen unabhängigen Vorsitz (Femnet, 2017). Oberstes Ziel des Abkommens war eine Verbesserung der Arbeitssicherheit der ArbeiterInnen in bangladeschischen Textilfabriken (Zimmer, 2016, S. 3). Die unterzeichnenden Handelshäuser und Marken wurden durch das Abkommen dazu verpflichtet, die Kosten für die Instandsetzungen der Textilfabriken zu tragen (Kampagne für saubere Kleidung, 2019b). Um für die FabrikarbeiterInnen mehr Sicherheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten, bildeten gründliche Inspektionen der als Zulieferer für die unterzeichnenden Unternehmen tätigen Produktionsstätten einen wichtigen Teil des Abkommens. Die Richtlinien, auf welchen die Fabrikinspektionen basieren, stützten sich auf nationales Recht (Bangladesh National Building Code), kombiniert mit internationalen Standards (Zimmer, 2016, S. 6). Außerdem eröffnet das Abkommen die Option, Geschäftsverhältnisse jeden Fabriken aufzulösen, die dringend nötige Verbesserungen der Sicherheit nicht anerkennen, und fordert, dass die betroffenen ArbeiterInnen und ihre Vertretungen, die Gewerkschaften, mit einbezogen werden. Des Weiteren verpflichteten sich die Unternehmen zur Beseitigung festgestellter Mängel und Schulungsprogramme für lokales Management und FabrikarbeiterInnen wurden zudem eingeführt (Zimmer, 2016, S. 3). Die CCC ist der Meinung, dass Unternehmen, die in der Bekleidungsindustrie tätig sind, eine immense Verantwortung gegenüber dem Wohlbefinden ihrer ArbeiterInnen und der ArbeiterInnen ihrer Zulieferunternehmen tragen und insistiert deshalb auf ihrer Homepage: „Wir fordern Unternehmen auf, grundlegende Menschenrechte entlang ihrer gesamten Lieferkette einzuhalten“ (Kampagne für saubere Kleidung, 2019a).

Eine weitere Organisation, die sich aktiv gegen Ausbeutung in der Bekleidungsproduktion einsetzt, ist *Terre des Hommes*. Diese 1960 von einem Schweizer Journalisten gegründete rechtlich unabhängige, selbstständige Organisation widmet sich speziell den Rechten von Kindern. Eines der wichtigsten Ziele von Terre des Hommes ist es, Kinderarbeit zu verhindern.

Da dies leider in der Bekleidungsindustrie noch immer verbreitet ist, hat Terre des Hommes auch aktiv Projekte in dieser Branche auf die Beine gestellt, so zum Beispiel ein Projekt, welches den Einsatz von indischen jungen Frauen in Spinnereien zur Gewinnung von Baumwolle verhindern möchte (Narzary, 2014). Terre des Hommes fordert auf seiner Homepage von Unternehmen, die in Ländern der Dritten Welt produzieren lassen, „Verhaltenskodices einzuführen, die Kinder- und Zwangsarbeit verbieten [...]“ (Küppers, 2018). Des Weiteren sollen sie „konkrete Pläne für bessere Arbeitsbedingungen vereinbaren und diese nachprüfen“ (Küppers, 2018) und zusätzlich „Verantwortung für Zulieferer und Sublieferanten [...] übernehmen, zum Beispiel durch die Mithilfe beim Bau von Schulen und Berufsbildungszentren“ (Küppers, 2018).

Neben der CCC und Terre des Hommes, die bezüglich der sozialen Missstände in der Kleidungsherstellung international Druck ausüben, engagiert sich die 1971 in Vancouver gegründete Nichtregierungsorganisation *Greenpeace* besonders für eine Verbesserung der ökologischen Standards. In ausführlichen Berichten oder durch groß aufgezogene, öffentlichkeitswirksame Kampagnen informiert Greenpeace die Öffentlichkeit über toxische Folgen der Textilproduktion. Besonderen Wert legt die Organisation dabei darauf, dass die Kritik einwandfrei begründet ist und somit handfeste Beweise vorhanden sind, die sie legitimieren. So werden Konzerne, bevor eine Kampagne gegen sie gestartet wird, stets über die bestehenden Zweifel an der ethischen Korrektheit ihres Handelns informiert. Nur wenn daraufhin keine echte Korrektur stattfindet, geht Greenpeace aktiv gegen diese Unternehmen vor. Ein Beispiel hierfür ist etwa die erfolgreiche Detox-Kampagne "Zeit, zu entgiften!" (Greenpeace, 2018). Die 2011 ins Leben gerufene Kampagne startete, indem Greenpeace Wasserproben nahm, die nachweislich giftig waren. Seitdem werden regelmäßig Kleidungsstücke von verschiedensten Marken – von Aldi bis zu Versace – getestet und regelmäßig giftige Substanzen gefunden. Die Kampagne konnte bereits nennenswerte Erfolge erzielen: 79 globale Modeunternehmen, unter anderem H&M, Adidas und Aldi haben sich verpflichtet, bis zum Jahr 2020 schädliche Chemikalien durch unbedenkliche Stoffe zu ersetzen (Greenpeace, 2018). Als große Herausforderung in diesem Zusammenhang beschreibt Dr. Kirsten Brodde, Leiterin der weltweiten „Detox my fashion“-Kampagne von Greenpeace, den Unterschied zwischen Greenwashing und CSR zu erkennen. Denn oftmals täuschen Unternehmen aus Imagegründen als Reaktion auf Vorwürfe nur vor, aktiv an Problemlösungsmaßnahmen zu arbeiten (Brodde & Gaßner, 2018, S. 175-176).

Das *Bündnis für nachhaltige Textilien* wurde 2014 vom deutschen Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung Dr. Gerd Müller als Reaktion auf den Zusammenbruch des Rana Plaza Gebäudes sowie auf Unfälle in Fabriken in Pakistan initiiert. Müller vertritt die Ansicht, dass „das Unglück in Bangladesch uns vor Augen“ (Müller, 2018, S. 1) führe, „dass wir in einer globalisierten Welt leben, in der man sich nicht freimachen kann von der Situation in den Ländern, in denen unsere Kleidung hergestellt wird“ (Müller, 2018, S. 1). Das Bündnis für nachhaltige Textilien „ist eine Multistakeholder-Initiative mit rund 130 Mitgliedern aus „Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften und Standardorganisationen“ (Bündnis für nachhaltige Textilien, 2019). Gemeinsam wollen diese Akteure für bessere Bedingungen bei der Textilherstellung kämpfen. Erreicht werden soll dieses Ziel, indem „in wechselnden Arbeitsgruppen [...] die Mitglieder gemeinsam konkrete Maßnahmen zu Themen wie existenzsichernde Löhne, Abwasserstandards im Chemikalienmanagement, nachhaltige Fasern oder Lieferkettentransparenz“ (Bündnis für nachhaltige Textilien, 2019) erarbeiten. Etwa die Hälfte des deutschen Textil- und Bekleidungsmarktes ist bereits Mitglied des Bündnisses. Ziel ist es, den Anteil auf 75% zu erhöhen (Bündnis für nachhaltige Textilien, 2019).

Indem diese Organisationen Tätigkeiten von Unternehmen, die Verletzungen von Menschenrechten und Umweltschutz betreffen, öffentlich infrage stellen und kritisieren, entwickeln sie sich zu einer bedeutenden „Triebkraft für die Sensibilisierung der Gesellschaft hinsichtlich des “neuen“ Bewusstseins für unternehmerische Verantwortung“ (Mayerhofer, Grusch, & Mertzbach, 2008, S. 15).

3.2 Steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein bei Konsumenten

„Nicht nur Geschäftspartner wägen häufiger die ökologischen und sozialen Risiken einer Geschäftspartnerschaft ab, auch das Bewusstsein und die Ansprüche der Kunden haben sich verändert. Tragödien wie der Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza 2013 in Bangladesch mit mehr als 1.100 Toten haben dazu geführt, dass Kunden die „Strategie der Kostensenkung um jeden Preis“ hinterfragen und bei ihrer Kaufentscheidung vermehrt darauf achten, unter welchen Arbeitsbedingungen die Produkte hergestellt werden“ (Bayerisches Sozialministerium, 2017).

Die monatelange, ausgedehnte Präsenz des Rana Plaza Einsturzes in den internationalen Medien führte der Gesellschaft die sozialen und ökologischen Missstände in der Textilindustrie in Entwicklungsländern vor Augen. Dadurch rückten diese Themen mehr und mehr ins Bewusstsein der Konsumenten. So entwickelt sich momentan ein gewisses Kundensegment, das bewusst auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit beim Kauf von Kleidung achtet (Schäfer, 2012). Mehr und mehr schält sich das bewusste Einkaufen als Trend heraus: Der

Begriff LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) beschreibt einen „neuen Lebensstil- bzw. Konsumententyp, der sich an Gesundheit und Nachhaltigkeit orientiert“ (Pircher-Friedrich & Friedrich, 2015, S. 255). Dieses Kundensegment wuchs in den letzten Jahren bedeutsam (Grieshuber, 2015, S. 589). Der deutsche Entwicklungsminister Gerd Müller und Initiator des Bündnisses für nachhaltige Textilien etwa nennt das nachhaltig produzierte Kleidung den neuen „Megatrend“ (Heinrich, 2018, S. VII). Diese Behauptung wird bestätigt durch die Ergebnisse einer 2017 durchgeführten weltweiten Studie der OEKO-TEX® Gemeinschaft³ zum Thema Nachhaltigkeit beim Kleidungskauf. Die Befragung ist die erste ihrer Art, die den Fokus ausschließlich auf die Einstellung der Konsumenten legt. Die Antworten der Befragten zeigen, dass sie Modemarken und -unternehmen in der Verantwortung sehen und von ihnen erwarten, dass sie verstärkt Wert auf Nachhaltigkeit in der Produktion legen. 40% der Befragten informiert sich vor dem Kauf eines Kleidungsstückes über Nachhaltigkeitswerte und -grundsätze der Marke und 60% legen großen Wert auf Schutz vor schädlichen Chemikalien und eine umwelt- sowie sozial verantwortungsbewusste Herstellung (OEKO-TEX, 2017). Eine 2018 durchgeführte Umfrage des deutschen Marktforschungsinstitutes Appinio zeigt, dass Konsumenten auch bereit sind, für mehr Nachhaltigkeit höhere Preise zu zahlen: So gaben die Befragten an, dass sie bereit seien, etwa 41% höhere Preise für Kleidung, die unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt wurde und 37% höhere Preise für Kleidung, die ökologisch besonders nachhaltig ist, zu zahlen (Appinio, 2018).

Solche Umfrageergebnisse sind jedoch oft vom Aspekt der sozialen Erwünschtheit verfälscht. Dies bedeutet, dass Befragte angeben, sie wären bereit, mehr Geld zu bezahlen, weil sie einerseits Nachhaltigkeit als sozial erwünscht erachten, aber auch weil diese Einstellung ihren Werten und Überzeugungen entspricht. Allerdings setzen sie dies in ihrem Kaufverhalten nicht um. Diese Diskrepanz nennt sich auch Attitude-Behaviour Gap (Franken, 2018, S. 144). Außerdem prägend für die heutige Bekleidungsindustrie ist eine dem LOHAS-Lifestyle konträre Bewegung: Fast Fashion. Wie das Wort „fast“, also schnell, schon ahnen lässt, geht es hier um Mode, die kurz nach dem Kauf direkt wieder weggeworfen wird und so nur eine kurze Lebensdauer hat. Vor allem jüngere Generationen greifen oftmals auf Fast Fashion zurück, da sie weniger Geld zur Verfügung haben als berufstätige Erwachsene. Die größte Rolle spielt bei Fast Fashion-Konsumenten folglich der Preis (KPMG, 2016).

³ OEKO-TEX® ist eine Gemeinschaft, die Unternehmen mit Rat und Hilfe zur Seite steht, damit sie so verantwortungsbewusst und nachhaltig handeln können wie möglich (OEKO-TEX, 2019).

Doch trotz des Attitude-Behaviour Gaps und der Fast Fashion Bewegung ist es unbestritten, dass nachhaltige Mode sich durch die steigende Nachfrage der Konsumenten vom Nischen- zum Massenprodukt entwickelt. Auch wenn sie einzelne Akteure auf der Mikroebene darstellen - Konsumenten werden sich ihrer wichtigen Rolle immer bewusster und möchten nicht weiter zur Ausbeutung von Mensch und Natur bei der Kleidungsherstellung beitragen. Dies wird bestätigt durch Umsatzentwicklungen für nachhaltige Kleidung: Die deutsche Naturtextilwirtschaft etwa verzeichnete zwischen 2000 und 2013 jährlich eine Umsatzsteigerung von durchschnittlich 5%. Außerdem entwickelt sich die Naturtextilbranche wesentlich schneller im Vergleich zur herkömmlichen Textil- und Bekleidungsindustrie (Becker, 2015). Auch Gerd Müller ist überzeugt, dass die Nachfrage für nachhaltige Kleidung weiter ansteigt und prognostiziert, dass sie in zehn Jahren Standard sein wird (Heinrich, 2018, S. VII).

3.3 Nachhaltigkeit als wichtiges Kriterium für Investoren

Nicht nur bei Konsumenten ist ein Wertewandel festzustellen, auch bei Investoren wird die Forderung nach ökologisch und sozial verantwortungsbewusstem Handeln immer lauter und somit ein wichtiges Kriterium für Investitionsüberlegungen (Zwick, 2018, S. 65). Nachhaltige Investments können auch als prinzipiengeleitete, ethische, grüne oder ökologische Investments bezeichnet werden. Diese Investments zeichnen sich dadurch aus, dass neben den herkömmlichen Anlagekriterien Rendite, Risiko und Liquidität auch mit einbezogen wird, wie das Geld investiert wird. Das bedeutet, „dass die investierten Gelder so angelegt werden, dass die Investitionen die heutigen Bedürfnisse befriedigen ohne die Ressourcen der kommenden Generationen zu gefährden“ (von Flotow, 2019).

Nachhaltige Investments können zum einen ethisch motiviert sein mit dem Ziel, „einen echten Wandel auf Unternehmensebene zu bewirken“ (Reynolds, 2017, S. 5). Zum anderen sehen Investoren auch den finanziellen Vorteil, der sich durch ein Investment in nachhaltige Unternehmen ergibt: Es ist bekannt, dass die Themen Nachhaltigkeit und CSR immer präsenter werden und mittlerweile bei der breiten Masse angekommen sind. So ergeben sich für Unternehmen Chancen, durch Nachhaltigkeit neue Märkte und Kundensegmente anzuziehen sowie Preise zu erhöhen, was Investoren am Ende zugutekommt (Schreck, 2015, S. 73). Auch sind sich Investoren bewusst, dass CSR bei Unternehmen ein Instrument des

Risikomanagements ist. Schließlich können unterlassene CSR Maßnahmen sehr rufschädigend wirken und die Rendite dadurch beeinträchtigen (Fifka, 2018, S. 23). Um durch CSR-Maßnahmen Investoren anzuziehen, ist es von besonderer Wichtigkeit, die CSR-Kommunikation möglichst transparent zu gestalten. Als Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen, ist mittlerweile zur Norm geworden, seit 2017 ist es für große europäische Unternehmen sogar Pflicht, in Berichten über ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu informieren. Dies gibt Investoren die Möglichkeit, sich einen klaren Eindruck über ein Unternehmen zu bilden, der mittlerweile nicht mehr nur auf finanziellen Kriterien, sondern eben auch auf der Nachhaltigkeitsleistung basiert (Heinrich, 2018, S. 90). In der Global Reporting Initiative, der weltweit größten Datenbank für Nachhaltigkeitsberichte, sind mittlerweile schon über 42.500 Nachhaltigkeitsberichte von insgesamt 11.000 Unternehmen gespeichert (Oekom Research, 2017).

Die Bedeutung nachhaltiger Investments wird in Zukunft weiter ansteigen, prognostizieren Finanzexperten. Dies lassen Entwicklungen der Vergangenheit vermuten, die einen stetigen Aufwärtstrend an nachhaltigen Investments verzeichnen. Das Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) veröffentlicht jährlich Marktberichte zur Entwicklung des Marktes für nachhaltige Kapitalanlagen. Die jüngsten, veröffentlichten Zahlen stammen aus dem Jahr 2016 und zeigen ein Gesamtvolumen von 419,5 Milliarden Euro für nachhaltige Investments in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf, was ein Wachstum von rund 29% bedeutet (imug, 2016). Diese Entwicklung verdeutlicht, dass sich Unternehmen durch die Forderung zu nachhaltigerem Wirtschaften seitens der Investoren gezwungen sehen, aktiv CSR zu betreiben. Auch für Bekleidungsunternehmen, die durch Menschenrechts- und Umweltverletzungen oft von sich reden machen, wird diese Entwicklung von höchster Relevanz sein, wenn sie konkurrenzfähig bleiben wollen. Dass dies schon heute der Fall ist, soll im folgenden Kapitel anhand konkreter Beispiele näher aufgezeigt werden.

4 CSR-Aktivitäten von Mode- und Textilunternehmen

4.1 Verschiedene CSR Strategien von in der Bekleidungsindustrie tätigen Unternehmen

Im Laufe der Arbeit wurde verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass sich Unternehmen, die in der oftmals so ausbeuterischen und umweltschädlichen Textilindustrie tätig sind, ihrer Verantwortung bewusst sind und aktiv CSR-Maßnahmen ergreifen, um ihren ArbeiterInnen einen sicheren Arbeitsplatz, eine faire Bezahlung und eine menschenwürdige Behandlung am Arbeitsplatz zu ermöglichen, ohne dabei der Natur erhebliche Schäden zuzufügen. Auch im vorangehenden Kapitel wurde deutlich, dass durch Engagement von Organisationen wie der CCC oder Greenpeace sowie durch ein steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein der Konsumenten der Druck auf Unternehmen steigt, zu handeln und CSR in ihr unternehmerisches Handeln zu integrieren. Nun stellt sich die Frage, welche Maßnahmen von Modeunternehmen konkret unternommen werden, um dies zu gewährleisten.

Auffällig ist, dass Modeunternehmen mit dem steigenden Bewusstsein und Öffentlichkeitsdruck verstärkt CSR-Kommunikationsmaßnahmen ergreifen, um wettbewerbsfähig zu sein. In Deutschland beispielsweise stellte im Jahr 2015 mit 72 Unternehmen fast die Hälfte der 150 größten Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht bereit. Auch im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen konnte ein signifikanter Anstieg von veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten beobachtet werden (Heinrich, 2015). Wie glaubwürdig die Nachhaltigkeitsberichte und wie authentisch damit das CSR-Engagement, welches kommuniziert wird, ist, lässt sich mithilfe der Beurteilung von externen Organisationen wie etwa der CCC beurteilen. Diverse Rankingseiten haben es sich außerdem zum Ziel gemacht, die CSR-Aktivitäten von Modeunternehmen zu überprüfen. Dazu gehören zum Beispiel „rankabrand.de“, „fairness-check.de“, utopia.de“ oder goodonyou.eco.

Große internationale Modeunternehmen wie Primark, Adidas oder H&M kommunizieren aktiv auf ihren Webseiten ein intensives CSR-Engagement. So schreibt H&M beispielsweise auf der Unternehmenshomepage:

„The H&M group has been committed to sustainability for a long time, and we are proud of what we have achieved so far. For us it has always been important to act in a way that makes it possible not just for present but also future generations to enjoy fashion. With a growing global population and increasing resource scarcity as well as continued climate change, the fashion industry needs to be transformed (H&M, 2019)“.

Ebenso stellt Adidas den Schutz von Gesellschaft und Umwelt als zentralen Punkt der Unternehmensphilosophie dar:

„Being a sustainable business is about striking the balance between shareholder expectations and the needs and concerns of our employees, the workers in our supply chain and the environment. We truly believe that acting as a responsible business – one which is fully committed to respecting human rights– will contribute to lasting economic success“ (adidas, 2019) .

Auch Primark, ein irisches Bekleidungsunternehmen, das durch extrem niedrige Preise einen großen Kundenstamm aufbauen konnte, gibt auf der Unternehmenswebseite vor, die niedrigen Preise würden nicht auf Kosten der TextilarbeiterInnen und der Umwelt entstehen:

„The welfare of the people who make products for Primark matters to us. [...] We require every supplier and factory to commit to meet internationally recognised standards. The lifecycle of a Primark product involves many stages which can affect the planet. We strive to minimise this impact wherever we can“ (Primark, 2019).

Der aktuellste Fimencheck der CCC über Primark lässt leider auf eine andere Realität schließen. Von 40 möglichen Punkten konnten gerade einmal 12 erreicht werden. Zwar zeigt Primark in Bereichen wie der Bereitstellung von Existenzlöhnen oder Transparenz in der Lieferkette erste Bemühungen in Form von Pilotprojekten und Kollaborationen die Situation zu verbessern. Allerdings fehlt Primark laut der CCC eine konkrete Strategie, wie man den TextilarbeiterInnen einen Existenzlohn bereitstellen könnte und die Projekte zeigen wenig konkrete Zahlen und Ansatzpunkte, wodurch sich der extrem niedrige Score ergeben hat (Clean Clothes Campaign, 2014). Eine aktuellere Analyse der Markenrankingseite goodonyou.eco von 2018 erkennt an, dass Primark Bemühungen unternimmt, in der Produktion umweltfreundlicher zu arbeiten. Die Bemühungen, was eine Verbesserung der TextilarbeiterInnen betrifft, seien jedoch noch nicht gut genug (Robertson, 2018). Rank a Brand hingegen kritisiert die Bemühungen, die Primark in Sachen Umweltschutz unternimmt scharf und stuft sie als ungenügend und deshalb die ganze Marke als „kaum empfehlenswert“ ein (Rank a Brand, 2017a). Ähnlich verhält es sich bei H&M und Adidas. Bei H&M wurden Bemühungen in Sachen Klimaschutz und die Verwendung von nachhaltigen Materialien von Rank a Brand zwar anerkannt und die Transparenz über Zuliefererbetriebe sogar als loblich herausgestellt. Jedoch sei die Berichterstattung über andere CSR-Aktivitäten noch zu ungenau und oberflächlich und konkrete Angaben zur Zahlung eines Existenzlohnes an TextilarbeiterInnen würden fehlen. Somit sei die Marke H&M nur „bedingt empfehlenswert“ (Rank a Brand, 2018a). Adidas erreicht bei Rank a Brand wie Primark die vorletzte Stufe der Bewertungsskala, nämlich „kaum empfehlenswert“ (Rank a Brand, 2018b). Zu bemängeln sei eine unpräzise „Berichterstattung zur Rohstoffverarbeitung sowie Entfernung riskanter Chemikalien“ und Schwächen im Verhaltenskodex (Rank a Brand, 2018b).

„Zeitloses Design statt Fast-Fashion, nachhaltige Materialien statt billiger Massenware und faire Produktion statt Lohnsklaverei“ (Armed Angels, 2019). Mit diesen Leitsätzen beschreibt die 2007 gegründete, deutsche Armed Angels ihre Markenphilosophie – und steht damit in starkem Kontrast zu Marken wie H&M, bei denen man ein T-Shirt schon für 5€ erhalten kann. Bei Armed Angels gehen die Preise für ein T-Shirt bei 25€ los (Joho, 2018). Doch durch anerkannte Zertifizierungen können die Kunden hier sichergehen, dass ihre Kleidung fair hergestellt wurde. Armed Angels setzte von Beginn an auf Fairtrade-Baumwolle. Darüber hinaus ließ sich das Unternehmen mit dem GOTS (Global Organic Textile Standard) zertifizieren. Wer sich nach diesem Standard richtet, verpflichtet sich zu guter Qualität und einer Miteinbeziehung des Wohlergehens von Mensch und Natur in die Bekleidungsproduktion. Seit 2015 gehört Armed Angels außerdem der FWF (Fair Wear Foundation) an, die vor allem menschliche Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern sicherstellen möchte. (Armed Angels, 2019) Um ein Fairtrade, GOTS und FWF Label zu erhalten, müssen sich Unternehmen strengen Kontrollen unterziehen. Über die Siegel hinaus bestätigen Markenrankingseiten die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens. Bei Rank a Brand wird Armed Angels als „empfehlenswert“ (Rank a Brand, 2017b) titulierte. Hervorzuheben seien eine klimaschutzfreundliche Herstellung der Kleidungsstücke sowie die durch die FWF sichergestellten fairen Arbeitsbedingungen (Rank a Brand, 2017b). goodonyou gibt Armed Angels in seiner fünfstufigen Bewertungsskala die bestmögliche Bewertung und lobt die große Auswahl zu moderaten Preisen, trotz der Nutzung erneuerbarer Energien und fairer Löhne für die TextilarbeiterInnen (McClymont, 2018). Obwohl Armed Angels ein Label ist, das ausnahmslos Fair Fashion anbietet, hat es mittlerweile eine große, breit gefächerte Produktpalette. Es gibt jährlich vier feste Kollektionen und das Sortiment umfasst Außenbekleidung, Jeans, Pullover, Kleider, T-Shirts, Accessoires und vieles mehr. Armed Angels kann mit Preisen wie 89€ für eine Jeans oder 59€ für ein Kleid sicherlich nicht mit H&M oder Primark mithalten (Joho, 2018). Dennoch sind die Preise moderat und befinden sich nicht im Hochpreissegment – dies spricht dafür, dass Fair Fashion Labels wie Armed Angels eine echte Alternative zu H&M, Primark und co. sein können. Auch Armed Angels Gründer Martin Höfeler ist davon überzeugt, dass Geschäftsmodelle wie das von Armed Angels in Zukunft immer gefragter sein werden: „Das sehen wir nicht nur an unseren Verkaufszahlen und der Nachfrage des Handels. Auch die Anzahl der Fair-Fashion-Labels steigt – und das weltweit“ (Höfeler, 2018).

Große, international bekannte Modeunternehmen scheinen die Wichtigkeit von CSR in der heutigen Zeit, in der meist in Entwicklungsländern für den globalen Massenmarkt produziert wird, erkannt zu haben – oftmals unter anderem aus Imagegründen. Auch Adidas, Primark und H&M kommunizieren auf ihren Homepages umfangreiche CSR Bemühungen, haben laut externen Beurteilungen aber noch einen langen Weg vor sich. Immer mehr aufstrebende Fair Fashion Labels wie Armed Angels entwickeln sich zu großen Playern in der Bekleidungsindustrie und machen großen Unternehmen vor, wie authentische, ganzheitliche CSR aussehen kann. Es steht fest: Bekleidungsunternehmen kommen nicht mehr darum herum, sich mit dem Thema CSR auseinanderzusetzen und es bleibt spannend, wie sich diese Entwicklung fortsetzt.

4.2 Ein Vorreiter im Bereich unternehmerische Verantwortung in der Modebranche – Das Praxisbeispiel VAUDE

4.2.1 Vorgehensweise der Fallstudie

Um der Frage, inwieweit es möglich ist, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und zur gleichen Zeit ökologisch und sozial verantwortlich zu handeln, auf den Grund zu gehen, erscheint eine Fallstudie geeignet. Es existiert keine einheitliche Definition zu dem Begriff Fallstudie, aber vereinfacht gesagt kann eine Fallstudie bezeichnet werden als

“An intensive study about a person, a group of people or a unit, which is aimed to generalize over several units’. A case study has also been described as an intensive, systematic investigation of a single individual, group, community or some other unit in which the researcher examines in-depth data relating to several variables“ (Heale & Twycross, 2018, S. 7).

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie sollen die CSR-Aktivitäten des Sport-Outdoorausstatters VAUDE sein. Dabei wird die in der Einführung der Arbeit definierte Aufteilung in die ökologische und soziale CSR-Dimension beibehalten und VAUDE’s CSR-Aktivitäten sollen in diesen beiden Dimensionen analysiert werden. Laut Heales und Twycross‘ Verständnis einer Fallstudie passt diese Forschungsmethode genau zum Ziel der Untersuchung:

„If a researcher wants to study a specific phenomenon arising from a particular entity, then a single-case study is warranted and will allow for a in-depth understanding of the single phenomenon“ (Heale & Twycross, 2018, S. 7).

Das spezielle Phänomen, welches hier untersucht werden soll, ist hier eben die CSR-Aktivität von VAUDE, um im Anschluss auf die Forschungsfrage zurückkommen zu können, wie man in seinem Kerngeschäft ganzheitlich verantwortlich agieren kann und zur gleichen Zeit wirtschaftliche Erfolge erzielen kann.

4.2.2 VAUDE – Entwicklung zum nachhaltigen Unternehmen

VAUDE wurde 1974 als Rucksack- und Bergsportausstatter von Albrecht von Dewitz in Tettngang am Bodensee gegründet. Der Name setzt sich aus den Initialen v und D des Familiennamens von Dewitz zusammen (VAUDE, 2019a). Von Dewitz war vier Jahre zuvor mit seiner Frau aus Niedersachsen an den Bodensee gezogen, weil ihn als Sport- und Outdoorliebhaber die Gegend so reizte. Bevor er Vaude gründete, war er bereits bei einem Bergsportausrüster beschäftigt. Allerdings konnte er seinen damaligen Vorgesetzten nicht davon überzeugen, dass die Sport- und Outdoorbranche bald zu einem stark nachgefragten Massensegment werden könnte. So begann er, selbst Rucksäcke für Sport- und Naturliebhaber zu entwerfen (Deckstein, 2016). Der Markt für Sport- und Outdoorbekleidung war zu dieser Zeit noch eine Nische. Doch von Dewitz war selbst so begeistert von körperlichen Aktivitäten in der Natur und war überzeugt, dass viele Leute diese Art von Freizeitgestaltung bald für sich entdecken würden und dafür die entsprechende Ausrüstung benötigen würden. Zu Beginn gab es weder MitarbeiterInnen, noch einen Firmensitz. Die familieneigene Wohnung wurde kurzerhand zu einem Büro umfunktioniert, das Hopfenstadl des Bauern nebenan fungierte als Lager für die Rucksäcke. So klein blieb das Unternehmen jedoch nicht lange und so blieb auch das provisorische Büro und Lager nicht von großer Dauer (Nienhaus, 2011). Durch das schnelle Wachstum wurde 1980 ein Firmensitz in Obereisenach am Bodensee gefunden, Schlafsäcke und Zelte erweiterten fortan noch die Produktpalette (VAUDE, 2019a). Die heimische Produktion konnte die steigende Nachfrage schon bald nicht mehr decken und so wurden erste Produktionsstandorte in Asien gefunden und 1991 sogar eine eigene Fabrik in China eröffnet (Nienhaus, 2011). 1992 kam zum Produktsortiment der Bereich „Bike“ hinzu, der funktionelle Kleidung und Ausrüstung für Radsportler anbietet.

Bis Ende der 90er Jahre war VAUDE noch ein reiner Ausstatter und bot dementsprechend ausschließlich sportliche Funktionskleidung an. 1998 jedoch kam eine entscheidende Facette hinzu: Der Bereich „Packs n' Bags“. Er beinhaltet Rucksäcke und Taschen aller Art: Kleine Trolleys, Tagesrucksäcke, Einkaufstaschen und Ähnliches. Dieser Produktbereich sollte VAUDE als Marke breiter aufstellen und dem Markenimage eine urbane Facette hinzufügen. Die Funktionalität der Produkte wurde auch in diesem Produktbereich nicht außer Acht gelassen. Allerdings war dies das erste Mal, dass ein modisches Aussehen ebenso eine Rolle spielte (VAUDE, 2019a). Grund dafür war laut Firmengründer eine immer weiter fortschreitende Auflösung der „Grenzen zwischen Outdoor und Stadtleben“ (Von Dewitz, 2018a, S. 4). Dass VAUDE den Schritt vom ausschließlich funktionell orientierten Ausrüster zu einer Marke, die

für modische Optik ebenso bekannt ist, geschafft hat, ist diesem Produktbereich zu verdanken. Denn damit konnte sich das Familienunternehmen von Konkurrenten abheben, die keine urbanen Produktlinien vorweisen konnten. Kurz nach der Jahrtausendwende konnte man die wasserdichten, nützlichen und dennoch schicken Taschen in deutschen Großstädten an vielen Ecken wahrnehmen. Packs n' Bags stellt daher einen wichtigen Meilenstein in der Unternehmensgeschichte dar.

Schon unter der Führung von Albrecht von Dewitz setzte VAUDE viele Projekte um, die zeigen, wie stark die CSR-Leitgedanken in der Unternehmensphilosophie des Unternehmens verankert sind. 2001 etwa wurde die betriebseigene Kindertagesstätte eröffnet (VAUDE, 2019a). Diese bot VAUDE-MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihre Kinder während ihrer Arbeitszeit in ihrer Nähe unterzubringen. Dieses familienfreundliche Angebot erspart berufstätigen Eltern den zusätzlichen Weg zur Unterbringung und eröffnet zudem die Möglichkeit, ihre Kinder häufiger zu sehen, wie etwa beim gemeinsamen Mittagessen. Die Einrichtung einer solchen Institution verdeutlicht, wie wichtig dem Unternehmen die eigenen MitarbeiterInnen sind und ihre Möglichkeit, den Beruf mit Privatem zu vereinbaren.

Ein weiterer wichtiger Schritt in VAUDE's Entwicklung in eine ganzheitlich ökologisch nachhaltige Richtung war die Einführung der Produktion nach dem bluesign-Standard im Jahr 2001 (VAUDE, 2019a). Der bluesign-Standard ist der global strengste Maßstab seiner Art. Er stellt sicher, dass „saubere Materialien ressourcen-effizient verarbeitet“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018) werden. Des Weiteren werden „sämtliche Energie-, Wasser-, Rohstoff-Verbräuche in der gesamten Lieferkette [...] überprüft und laufend optimiert, nur vorab zertifizierte Chemikalien [...] zugelassen“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018) sowie „klimaschädliche Emissionen, Abwässer und Abfall [...] eingespart“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018).

2002 wurde VAUDE offizieller Ausstatter und Sponsor des Deutschen Alpenvereins (DAV) (VAUDE, 2019a). Im Rahmen dieser Partnerschaft stattet VAUDE die Bundeslehrteams mit Ausrüstung aus und sponsert zudem seit 2008 Sachpreise und Helfershirts für DAV-Kletterwettkämpfe. Außerdem unterstützt VAUDE den DAV finanziell (DAV, 2014). Mit dieser Partnerschaft betont das Unternehmen besonders den Faktor „Gemeinwohl“ seiner Firmenphilosophie und stellt immer wieder seine soziale Ausrichtung unter Beweis: Im Jahr 2015 beispielsweise leisteten VAUDE und der DAV mit einer Sachspende im Wert von 30.000

€ der Flüchtlingshilfe der diakonia GmbH in München Hilfe. Pullover, Jacken, Handschuhe und andere Winterbekleidung von VAUDE und aus dem DAV-Shop wurden für die Bayernkaserne, eine Erstaufnahmeeinrichtung für Flüchtlinge in München, gesammelt, um ihnen im kalten Winter die entsprechend benötigte Kleidung zur Verfügung zu stellen (DAV, 2015). Ein weiteres erwähnenswertes Projekt, das die effektive Zusammenarbeit von VAUDE und DAV belegt, ist die DAV-Aktion Schutzwald. Bei dieser Aktion, die jedes Jahr durchgeführt wird, werden in den Bergen Pflanzen und Bäume gepflanzt, welche „die Bodenerosion und Lawinengefahr verhindern helfen und einen wichtigen Beitrag zum Erhalt des sensiblen alpinen ökologischen Gleichgewichts und der Artenvielfalt leisten“ (VAUDE-Gemeinwohlbericht, 2014). Außerdem werden „Kenntnisse zum umweltfreundlichen Verhalten in der Natur und beim Gebrauch von Outdoor-Produkten vermittelt“ (VAUDE-Gemeinwohlbericht, 2014).

2009 kam es zu einem einschneidenden Wendepunkt in der Firmengeschichte: Albrecht von Dewitz' Tochter Antje übernahm die Geschäftsführung (VAUDE, 2019a). Von Dewitz Senior konzentrierte sich fortan auf die unternehmenseigene Fabrik in Vietnam, übernahm die Leitung des Klettersportausrüsters Edelrid, einem Unternehmen der VAUDE-Gruppe und hat als Mitglied des Beirats weiterhin ein überprüft auf die Geschäftstätigkeit seiner Tochter. Antje von Dewitz hatte sich schon einige Jahre zuvor als äußerst wertvoll für das Unternehmen erwiesen, als sie als Praktikantin den überaus erfolgreichen Produktbereich Packs n' Bags selbstständig aufbaute – von der Produktentwicklung übers Design bis zum Marketing – Antje von Dewitz war in alle Bereiche des Produktentwicklungsprozesses involviert. Nach dem Studium begann von Dewitz als Produktmanagerin für VAUDE zu arbeiten, bis sie 2009 den Posten der Geschäftsführung übernahm (Nienhaus, 2011). Die Auseinandersetzung mit Mensch und Natur war zwar von der Geburtsstunde des Unternehmens an wichtig, wie sich von Dewitz im Interview erinnert:

„Als Outdoor-Ausrüster ist die Natur sozusagen unser Spielfeld und von daher haben in der Firma schon immer Leute gearbeitet, die gerne in der Natur sind und deshalb wissen, was es zu bewahren gilt. Dementsprechend war schon immer eine Auseinandersetzung mit Naturschutz und Naturnutzen gegeben. Schon 1994 hatten wir ein ganzes Business Modell, das beinhaltete, dass ganze Kollektionen recyclingfähig waren und hatten das Netzwerk, um die Ware auch wieder zurückzunehmen. Wir hatten definitiv schon von Beginn an große ökologische Projekte am Start. Damals aber eben in Projektform“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Doch das große Umdenken, die Ganzheitlichkeit der nachhaltigen Unternehmensstrategie, fand erst nach Übernahme der Geschäftsleitung durch Antje von Dewitz statt:

„Als ich 2009 die Firma übernommen habe, sind wir diesen Weg dann strategisch gegangen. Das bedeutet, dass wir nicht nur ökologische Projekte hatten, sondern eine ganzheitliche Verantwortung übernommen haben, in all dem was wir tun. Ab diesem Zeitpunkt ist dann die gesamte Unternehmensstrategie eine nachhaltige geworden“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

2011 wurde neben dem DAV eine weitere, bedeutsame Partnerschaft mit dem WWF (World Wide Fund For Nature) geschlossen. Gemeinsame Projekte beinhalten zum Beispiel die Bemühungen, sich für den Schutz der Artenvielfalt im Kaukasus zu einzusetzen – etwa den Kaukasus-Leoparden, der zu den seltensten Tierarten der Erde gehört. Um dem WWF beim Kampf gegen ihr Aussterben beizustehen, unterstützt VAUDE den WWF finanziell und stattet die dortigen Ranger mit Ausrüstung aus (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018a). Weitere wichtige Bestandteile der Partnerschaft sind die Bereitstellung von Ausrüstung für die WWF-Teams mit Bekleidung und Ausrüstung für Engagements in der Natur durch VAUDE. Zudem berät VAUDE den WWF in relevanten ökologischen Belangen und Themen wie etwa beim Problem ökologisch schädlicher Verpackungen. Im Zuge der gemeinsamen Diskussion zum Thema Verpackungen konnte eine sogenannte Papier-Policy errichtet werden. Damit verpflichtete VAUDE sich, ausschließlich Recyclingpapier oder FSC-zertifiziertes Papier zu benutzen (Schlatter, 2018).

„Klimaneutralität ist ein wichtiger Baustein in unserem gesamten Nachhaltigkeits-Engagement. Mit der Klimabilanz erkennen wir unsere Reduzierungs-Potentiale“ (von Dewitz, 2018b), stellt Antje von Dewitz klar. Deshalb ist der gesamte VAUDE-Firmenhauptsitz – von Materialverbräuchen bis zur unternehmenseigenen Kindertagesstätte – in Tettngang seit 2012 klimaneutral (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018b). Klimaneutral bedeutet, dass „die unvermeidbaren eigenen Emissionen [...] an einem anderen Ort durch Projekte ausgeglichen“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018b) werden, „die Emissionen in gleicher Höhe reduzieren“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018b). Somit ist „die Bilanz der Emissionen [...] ausgeglichen, sprich „neutral“ “ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018b). Das ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden: Zunächst müssen dafür sämtliche Emissionsverbräuche gemessen werden, bis die entsprechend passenden Projekte ausgewählt werden können, die die Verbräuche schließlich ausgleichen (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018b).

Wie groß die Leitsätze der Nachhaltigkeit bei VAUDE auch am Firmenhauptsitz in Tettngang geschrieben werden, zeigt sich durch das nachhaltig umgebaute Firmengebäude, das 2015

eingeweiht wurde (VAUDE, 2019a). Das Bauprojekt war ungefähr sieben Millionen Euro teuer und brachte 3000qm zusätzliche Arbeits- und Bürofläche ein. Mit der Absicht, „zukunftsweisende und gesunde Arbeitsplätze für die rund 500 MitarbeiterInnen zu verwirklichen, wurden moderne Bürokonzepte, ein begrünter Campus, eine Kletterwand, eine Bio-Kantine und vieles mehr geschaffen“ (VAUDE Nachhaltigkeitbericht, 2018p). Sämtliche Veränderungen, die durch den Umbau vorgenommen wurden, sollen den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entsprechen, um ein angenehmes sowie produktives Miteinander am Arbeitsplatz zu ermöglichen (VAUDE Nachhaltigkeitbericht, 2018p).

Im einleitenden Teil der Arbeit, der unter anderem auch die Herausforderungen einer stark aufgesplitteten Wertschöpfungskette in der Bekleidungsproduktion illustriert, wurde bereits betont, wie viele Gefahren und Risiken für Mensch und Natur die vielen verschiedenen Produktionsschritte bei der Erstellung eines Kleidungsstücks bergen. Dessen ist sich auch VAUDE bewusst und hat folgerichtig 2016 das Greenpeace Detox Commitment unterschrieben, ein entscheidender Schritt hin zu ökologisch einwandfreier Produktion entlang der gesamten Lieferkette (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018b). Damit bekannte sich VAUDE dazu, bis zum Jahr 2020 auf sämtliche schädliche Substanzen in allen Schritten des Produktionsprozesses und in der gesamten Produktpalette auf die schädlichen Fluorcarbone (PFC) zu verzichten. Die giftigen Chemikalien werden oft verwendet, um Outdoorbekleidung zu imprägnieren. Durch die Unterschrift unter das Commitment stellte sich VAUDE drei großen Schwierigkeiten, wie das Unternehmen in einem Bericht dazu ausführt: Die erste Schwierigkeit ist die Eliminierung jeglicher Giftstoffe aus allen VAUDE-Produkten. Die zweite Herausforderung beinhaltet, moderne und nachhaltige Geschäftskonzepte aktiv voranzutreiben, um bewussten Konsum zu fördern, gefolgt von dem dritten Punkt: einer offenen, für alle zugänglichen Publikation der Ergebnisse, Errungenschaften und Schwierigkeiten (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018d). Bis zum 01.01.2020 hat sich VAUDE das ehrgeizige Ziel gesetzt, alle Produkte komplett schadstofffrei anzubieten.

Branchenüblich werden Kleidung und Textilien meistens von unternehmensexternen Lieferanten in Entwicklungsländern, oftmals in Asien hergestellt. Auch VAUDE lässt in Asien produzieren, jedoch nicht ausschließlich. Anfang 2017 wurde am Firmensitz die VAUDE-Manufaktur eingeweiht, um auch Produkte „Made in Germany“ anzubieten. Kurzfristig musste die heimische Produktion nach einem Brand 2015 als Übergangslösung, in eine Fabrikhalle, verlagert werden, aber 2017 konnten die ArbeiterInnen schließlich wieder an den Firmensitz

zurückkehren (Weber, 2017). Momentan sind 42 MitarbeiterInnen in der Manufaktur beschäftigt, die auf 1.800 m² ungefähr 100.000 Taschen des Produktbereichs Packs n‘ Bags pro Jahr herstellen. Auch in der Manufaktur wird auf ökologische Nachhaltigkeit hoher Wert gelegt. Die Produktion ist, wie der gesamte Firmensitz, zu 100% klimaneutral. Dazu tragen die Fotovoltaik-Anlage auf dem Dach der Manufaktur bei, ebenso wie das bei Versorgern aus der Region beschaffte Erdgas sowie die Verwendung von Ökostrom (Schumacher, 2017). Wie nachgefragt heimische Produkte sind, zeigt das jährliche Umsatzwachstum von circa 20% der „Made in Germany“-Produkte (Weber, 2017).

4.2.3 Aufbau und Struktur des Unternehmens

Die VAUDE Sport GmbH & Co. KG zählt mittlerweile 542 MitarbeiterInnen, 360 von ihnen sind Frauen, 182 Männer (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018f). Das Familienunternehmen aus Tett nang befindet sich in zweiter Generation zu 100 % im Familienbesitz mit der Gründertochter Antje von Dewitz als Geschäftsführerin an der Spitze. Ihr gehört mit 46% knapp die Hälfte des Unternehmens, während ihr Vater noch 30% besitzt und die Schwestern jeweils 12% (siehe Abbildung 7). Damit ist es eines der „wenigen verbliebenen inhabergeführten mittelständischen Unternehmen in der Outdoorbranche, die sich durch einen dynamischen Konzentrationsprozess auszeichnet“ (Fiedler, 2018, S. 264).

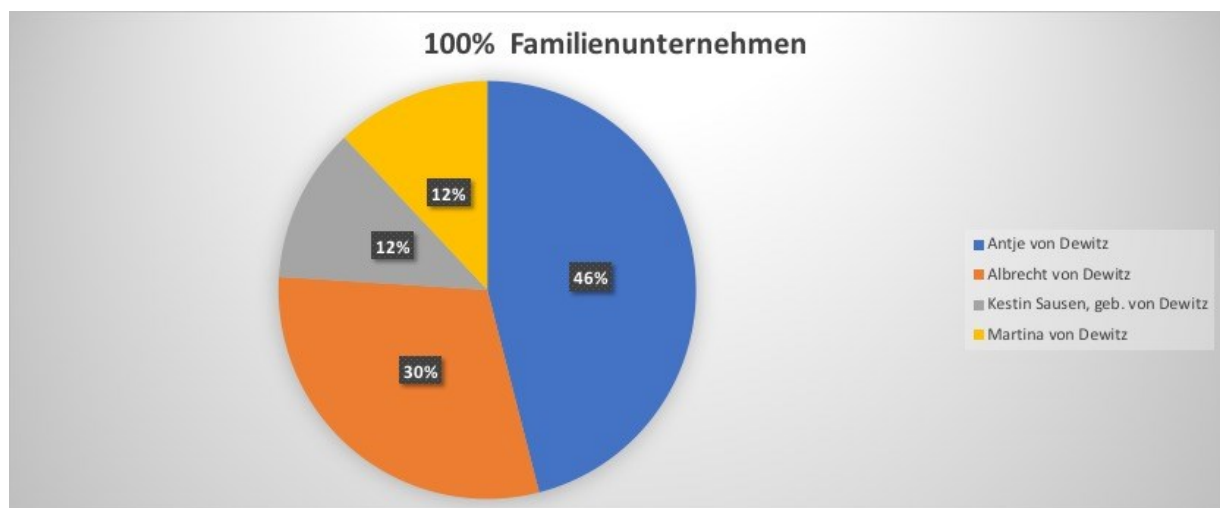


Abbildung 7: Die Anteilsstruktur von VAUDE, Quelle: Eigene Darstellung nach (VAUDE, 2019b)

Die höchste Kontrollinstanz bei VAUDE ist die Gesellschafterversammlung. Diese Versammlung findet halbjährlich statt und befasst sich mit Unterstützungsmöglichkeiten für die Geschäftsführung. Außerdem wird der Jahresabschluss genehmigt und beschlossen, was

mit dem Überschuss des vorherigen Jahres getan werden soll. Bestätigt wird dies durch sogenannte Abschlussprüfer (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018e).

Firmengründer Albrecht von Dewitz übergab 2009 zwar den Geschäftsführerposten an seine Tochter Antje, zurückgezogen aus der Firma hat er sich jedoch nicht. Er sitzt im Beirat des Unternehmens und hat eine beratende und prüfende Funktion über die Geschäftsaktivitäten seiner Tochter (Nienhaus, 2011).

Geschäftsführerin Antje von Dewitz, zwei Prokuristen, der Leiter der Abteilung Vertrieb und der Leiter der Nachhaltigkeitsabteilung Jan Lorch, sowie der Finanzleiter Erwin Gutensohn bilden die Geschäftsleitung von VAUDE.

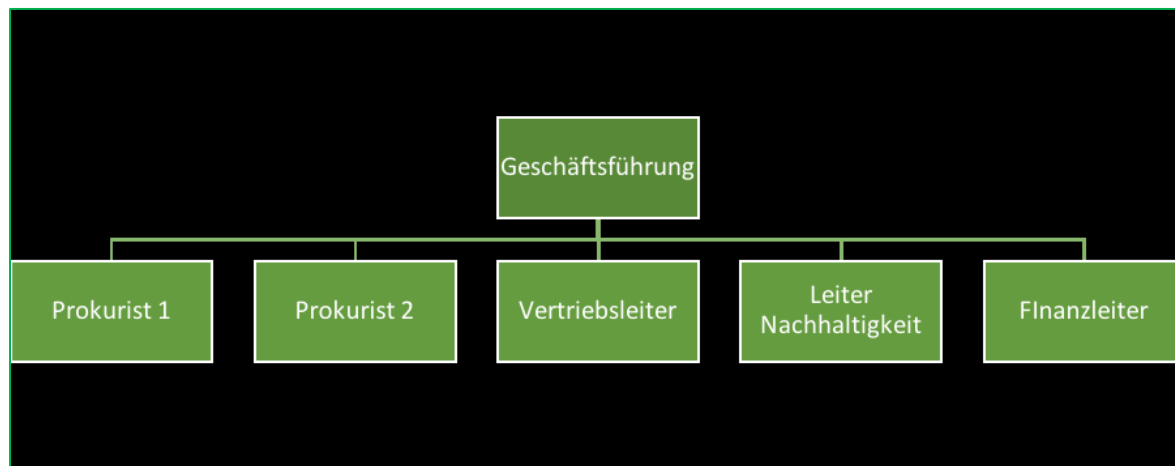


Abbildung 8: Aufbau der Geschäftsleitung bei VAUDE, Quelle: Eigene Darstellung nach (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018e)

Die Geschäftsleitung befasst sich in regelmäßigen Treffen mit allem, was die strategische Ausrichtung von VAUDE betrifft. Dies beinhaltet Angelegenheiten des „Risikomanagements, der Ausrichtung von Geschäftsbereichen, der Finanzierungs- und Nachhaltigkeitsstrategie“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018e). Ebenso diskutiert werden in diesen Sitzungen „wirtschaftliche Entscheidungen, wie beispielsweise Budgetfreigaben und Kalkulationsvorgaben“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018e).

Die Führungsstruktur von VAUDE ist in vier Hierarchieebenen eingeteilt. An oberster Stelle stehen Geschäftsführung und Geschäftsleitung. Eine Ebene darunter sind die Bereichsleiter angesiedelt. Es gibt sechs Bereiche: Vertrieb und Logistik, Finanzen, Marketing, IT, Personal und Organisation sowie Produktentwicklung und -umsetzung. Die sechs Bereichsleiter bilden

zusammen das sogenannte Bereichsleitergremium. Dieses Organ berät in regelmäßigen Meetings organisatorische und operative Belange, insbesondere personelle und organisatorische Fragen. Den Bereichsleitern direkt untergeordnet sind die Abteilungsleiter, die wiederum für die verschiedenen Teamleiter verantwortlich sind (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018e).

VAUDE besitzt zwei Hauptstandorte: Einmal die Firmenzentrale in Obereisenbach am Bodensee, ein Gebäudekomplex mit mehreren Häusern und der unternehmenseigenen Manufaktur für Produkte „Made in Germany“. Außerdem gibt es in den Niederlanden eine Niederlassung, die sich ausschließlich um den Vertrieb der Produkte kümmert. Des Weiteren gibt es in Metzingen und Wadgassen noch zwei Verkaufsstätten, die ältere und vergünstigte Kollektionen anbieten. Außerdem eine Niederlassung in Spanien und ein Standort in Shanghai. Diese beiden bilden die Tochterfirmen von VAUDE. Der wichtigste Zuliefererbetrieb des Unternehmens befindet sich in Vietnam und wurde im Jahr 2008 von Albrecht von Dewitz aufgezogen (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018z).

VAUDE bietet seine Produkte in 17 VAUDE-Stores an, die deutschlandweit verteilt sind, an. Des Weiteren kann man VAUDE-Produkte bei Händlern und den sogenannten Premium Partnern, Fachgeschäften im Bereich Outdoor- und Sportausrüstung, kaufen (VAUDE, 2019b). Zu den Online-Händlern, die VAUDE vertreiben, gehören unter anderem Amazon und Zalando. Zudem kann man auch online über die VAUDE-Homepage einkaufen. Jedoch handelt es sich hierbei nicht, wie durch die Optik zunächst nahegelegt, um einen herkömmlichen Online-Shop. Das Konzept, welches VAUDE hier verwendet, ist eine sogenannte Multichannel-Lösung. Dies bedeutet, dass der Online-Shop an Partnerhändler von VAUDE geknüpft ist, die die Ware, die über den VAUDE-Online-Shop bestellt worden ist, letztendlich verkaufen. Die Motivation dahinter ist der Wunsch, den kleinen Fachhandel in Zeiten der Digitalisierung, in der Fachgeschäfte zunehmend vom Online-Handel verdrängt werden, zu unterstützen – eine Möglichkeit, am technischen Wandel teilzunehmen und sogar von ihm zu profitieren, ohne einen eigenen E-Shop einrichten zu müssen (Schalk, 2017).

4.2.4 CSR-Aktivitäten von Vaude

„Es ist möglich, Verantwortung zu übernehmen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Wir wollen dazu beitragen, dass sich unsere Wirtschaft in eine gemeinwohlorientierte, wertehaltige Richtung weiterentwickelt“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018x).

Wie anhand der Beschreibung der Unternehmensentwicklung, ihrem Aufbau und der Struktur bereits aufgezeigt werden konnte, wirtschaftet das VAUSE seit seiner Gründung nach diesem Leitsatz. VAUDE möchte demonstrieren, „dass es als mittelständisches deutsches Unternehmen mit einer komplexen und globalisierten Lieferkette möglich ist, sozial fair, umweltfreundlich und ökonomisch erfolgreich zu wirtschaften“ (Fiedler, 2018, S. 264).

Nicht viele Unternehmen zeichnen sich durch eine strikte Konsequenz hinsichtlich der Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette auf höchste Sozial- und Umweltstandards aus (Capitao, Eigenstetter, & Wenke, 2018, S. 334). VAUDE jedoch hat sich genau das zum Ziel gesetzt. Wie allumfassend VAUDE Verantwortung übernimmt, zeigt sich sehr gut im VAUDE *Ecosystem* (siehe Abb. 9). Das VAUDE *Ecosystem* „beschreibt die systematische Verankerung aller Nachhaltigkeitsaktivitäten und -maßnahmen in der unternehmerischen Tätigkeit am Firmensitz in Tettang und während des gesamten Produktlebenszyklus“ (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 269). Durch das klare Bekenntnis zum VAUDE *Ecosystem* soll bei VAUDE sichergestellt werden, „dass alle wesentlichen Aspekte und Themen der sozialen und ökologischen Verantwortung am Firmensitz und in der kompletten Lieferkette identifiziert und adressiert werden“ (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 269).



Abbildung 9: Das VAUDE Ecosystem, Quelle: Eigene Darstellung nach (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 269).

Nachfolgend sollen daher die konkreten CSR-Aktivitäten von VAUDE, unterteilt in soziale und ökologische CSR-Aktivitäten, detailliert beschrieben werden. Um anschließend deren Authentizität und Korrektheit zu überprüfen, werden externe Beurteilungen wie Auszeichnungen, Preise und Nachhaltigkeitsberichte über die Geschäftstätigkeit von VAUDE hinzugezogen. Anschließend wird der finanzielle Erfolg und das wirtschaftliche Wachstum des Unternehmens beleuchtet, um herauszufinden, ob VAUDE sein selbsterklärtes Ziel erfüllt.

4.2.4.1 CSR-Aktivitäten von VAUDE: Ökologische Dimension

Konsumenten haben eine Vielzahl an Wünschen, wenn sie sich überlegen, ein Produkt zu kaufen – von Funktionsfähigkeit, über Qualität, modisches Aussehen, bis hin zu einem attraktiven Preis. Um diese Anforderungen zu erfüllen, wird in der Bekleidungsindustrie oftmals auf Kosten der Umwelt gearbeitet – direkt wie zum Beispiel durch den Ressourcenverbrauch oder in der Produktion eingesetzte chemische Substanzen, durch gegebenenfalls freiwerdende Schadstoffe bei der Produktion, sowie indirekt durch den Ressourcenverbrauch in der Verwaltung (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 178). Diese negativen Umweltauswirkungen, die die Bekleidungsindustrie mit sich bringt, sind von enormem Ausmaß, wie bereits in der Einführung der Arbeit näher ausgeführt wurde. Deshalb versucht VAUDE diese, so gut es geht, zu minimieren. Die Bemühungen sind sichtbar sowohl an den Aktivitäten am Firmenhauptsitz, als auch im gesamten Lebenszyklus der VAUDE-Produkte. Zunächst soll auf das ökologische Engagement am Hauptsitz in Tett nang eingegangen werden, gefolgt von dem Einsatz, den Produktlebenszyklus so ökologisch einwandfrei wie möglich zu gestalten.

Ein großer Schritt Richtung ökologische Nachhaltigkeit am VAUDE-Firmenhauptsitz war der Umbau des Gebäudes 2015. Bereits in der Beschreibung der Unternehmensgeschichte wurde von der Klimaneutralität des Firmenstandorts in Tett nang berichtet. So stellt VAUDE sicher, dass sämtliche dort ausgeschütteten Emissionen anderweitig ausgeglichen werden. Auch anhand der für den Umbau verwendeten Materialien wird der ökologische Nachhaltigkeitsgedanke sichtbar. Teppichböden etwa wurden unter großem Aufwand aus im Meer zurückgelassenen Fischernetzen hergestellt, die eine große Gefahr für die Fische darstellten; eine Holzterrasse wurde mit hochwertigem Holz aus Surinam errichtet, das ansonsten in riesigen Mengen in einem Stausee verrottet wäre und dabei klimaschädliches Methan freigesetzt hätte (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018o). Mit dem Umbau fielen eine Menge Parkplätze weg. Stattdessen wird diese Fläche seit 2015 „unter Berücksichtigung des

Biodiversitätskonzepts bepflanzt [...]“ (VAUDE Nachhaltigkeitbericht, 2018p). Die Entscheidung gegen Parkplätze war eine bewusste – die MitarbeiterInnen sollten angeregt werden, umweltfreundlichere Transportmittel zur Arbeit zu wählen. Dafür bietet das Unternehmen e-Bikes oder einen Shuttle an, bei dem sich mehrere MitarbeiterInnen zusammentun können (VAUDE Nachhaltigkeitbericht, 2018p).

Zum Heizen und für die Stromzufuhr greift VAUDE seit 2010 ausnahmslos auf Biogas und erneuerbare Quellen zurück. Um den Energieverbrauch trotzdem so niedrig wie möglich zu halten, werden einige Anstrengungen unternommen. Elektronische Geräte werden nur angeschafft, wenn sie die striktesten Energiestandards befriedigen. Seit 2011 werden VAUDE-Firmenfahrzeuge nach und nach ersetzt durch Fahrzeuge mit geringem Benzinverbrauch. Und das in der Kantine angebotene regionale und saisonale Essensangebot trägt dazu bei, dass weniger Energie und Transportaufwand entsteht (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018q).

Schon bevor Antje von Dewitz den Geschäftsführerposten antrat, war ökologische Verantwortung essentiell für das Unternehmen. Das zeigt sich an der bereits erwähnten Produktion nach dem bluesign-Standard, der 2001 eingeführt wurde – lange bevor die Themen Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortung ins breite öffentliche Bewusstsein traten.

Aufgrund eines Mangels an einem allgemeinen Bewertungssystem oder an allgemein gültigen Richtlinien für nachhaltige Sport- und Outdoormode hat VAUDE ein eigenes Bewertungssystem geschaffen: Green Shape. Um als Green Shape Produkt zu gelten, müssen Produkte strikte Standards erfüllen: „vom Design der Produkte über die Materialauswahl, die Produktion, den Gebrauch und die Pflege bis zu dem Recycling und der Entsorgung der Produkte. [...]. Umweltschädliche Technologien und Verfahren wie fluorcarbonhaltige Oberflächenbehandlung werden strikt und konsequent ausgeschlossen“ (Fiedler, 2018, S. 273).

Das Prinzip der ökologischen Nachhaltigkeit fängt bei VAUDE bei der Gewinnung von Rohstoffen an. Die Verwendung von Baumwolle bei Green Shape-Produkten beschränkt sich ausschließlich auf organische Baumwolle. Diese hat im Vergleich zu herkömmlicher Baumwolle beachtliche Vorteile: Sie ist „ohne den Einsatz von Pestiziden, chemischen Düngemitteln und ohne gentechnische Veränderung des Saatgutes gewachsen“ (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 178). Ein weiterer Vorteil von Biobaumwolle ist der geringere Wasserverbrauch, der mit ihrem Anbau einhergeht (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018r).

Bei einem jährlichen Wasserverbrauch von etwa 93 Milliarden Kubikmeter für die Herstellung von Textilien eine erhebliche Erleichterung (Morlet, 2017, S. 20).

Ein weiterer Rohstoff, welcher bei VAUDE für Jacken und Schlafsäcke benötigt wird, ist Daune. Der Einsatz von Daunen hat zurecht einen schlechten Ruf. Gänse werden in Massentierhaltung gehalten und erhalten nicht die entsprechende Nahrung und Möglichkeiten, sich so zu entfalten, wie es für sie natürlich wäre (Deutscher Tierschutzbund, 2013, S. 13). Gänse leiden oftmals darunter, dass ihnen bereits während sie noch am Leben sind, Federn und Daunen ausgerissen werden, was zu erheblichen Schmerzen und Hautverletzungen führt (Deutscher Tierschutzbund, 2013, S. 15). VAUDE verwendet aus diesem Grunde lediglich Daune von geschlachteten Tieren. Außerdem bezieht das Unternehmen Daunen nur über Lieferanten, die ein blusign Siegel vorweisen können. Auf dem weltweiten Markt für Daunen mangelt es oftmals an Systemen, die es erlauben, einen allumfassenden Einblick in die Gewinnung der Daunen zu erhalten (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 180). Aus diesem Grund ist VAUDE eine Partnerschaft mit der gemeinnützigen Organisation Textile Exchange eingegangen, die sich unter anderem für eine schonende Herstellung von Daunenprodukten einsetzt (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018s).

Die Bemühung, den gesamten Prozess der Produktion so umweltschonend wie möglich zu gestalten, zeigt sich auch beim Einfärben von Kleidung, das häufig zu einer Verschmutzung von Seen und Flüssen führt. Außerdem verbraucht es sehr große Mengen an Wasser und schüttet viele umweltschädliche Emissionen aus. Mit Ecolour hat VAUDE eigens ein Färbesystem entwickelt, das der Umwelt weniger Schaden zufügen soll. Dies geschieht, indem „die Farbpigmente direkt während des Garnspinnens zugefügt“ werden“ (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 181). Normalerweise wird zuerst das Garn ungefärbt gesponnen und danach in aufwendigen Färbedurchläufen, die von einem hohen Wasser- und CO₂-Verbrauch geprägt sind, weiterverarbeitet. Der Wasserverbrauch und die CO₂-Emissionen können so beträchtlich reduziert werden. Allerdings ist ecolour nicht auf die gesamte Farb- und Garnauswahl anwendbar und somit kann nur ein Teil der Produkte mit diesem System gefärbt werden. Deshalb ist VAUDE stets bemüht, ähnliche Färbeprozesse zu entwickeln, mit denen noch mehr Produkte gefärbt werden können (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 181).

Schadstoffe und Chemikalien möchte VAUDE aus umwelttechnischen Gründen auf ein Minimum reduzieren. Um das zu gewährleisten, ergreift VAUDE bestimmte Maßnahmen. So

bemüht sich VAUDE, gefährliche Chemikalien durch weniger schädliche Substitute auszutauschen. Dafür werden in vier Arbeitsstufen vorerst die Schadstoffe identifiziert und Recherchen und Versuche zu möglichen Ersatzstoffen durchgeführt. Anschließend werden die Schadstoffe schrittweise aus der Produktion herausgenommen, um dem Endverbraucher schlussendlich ein schadstofffreies Endprodukt anbieten zu können (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018t).

Wenn nun ein schadstofffreies Produkt in Vietnam, China, Myanmar oder am Firmenhauptsitz in der VAUDE-eigenen Manufaktur hergestellt wurde, muss es durch Transport zu den Einzelhändlern gelangen, die es am Ende vertreiben. Dafür greift VAUDE auf die umweltfreundlichste Versandoption zu: Die in Asien hergestellten Produkte werden für den europäischen Markt per Schiff nach Hamburg geliefert und dann per LKW weiter ins Zentrallager am Bodensee transportiert. Von dort aus werden die Produkte gesammelt in größeren Mengen weiterversandt. Die Verpackung verzichtet auf Plastik und besteht ausschließlich aus Recyclingpapier (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 182-183).

Wie umweltbewusst der Endverbraucher mit dem Produkt letztendlich umgeht und somit die Frage, inwiefern eine nachhaltige Nutzung des Produkts gegeben ist, kann ein Unternehmen nur schwer beeinflussen. VAUDE versucht trotzdem, in diesem Bereich, so gut es geht, positiv Einfluss zu nehmen. Zum einen ist das möglich durch „Hinweise [...] von der Produktpflege mit ökologischen Substanzen bis hin zu Waschanleitungen und dem Vertrieb eines umweltfreundlichen, weil auf Wasserbasis hergestellten, Lösungsmittel- und Fluorcarbon-freien Pflege- und Imprägniermittels von NIKWAX“ (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 184). Zum anderen durch das Bemühen, ein Produkt möglichst langlebig zu gestalten. Ein Produkt zeichnet sich nämlich durch einen hohen ökologischen Nachhaltigkeitsgrad aus, wenn es eine lange Lebensdauer hat. Deshalb versucht VAUDE, seine Produkte auf Langlebigkeit auszulegen, wie Antje von Dewitz erklärt:

„Wir achten darauf, dass wir immer weniger Materialien verwenden und die Materialien, die wir verwenden, haben wir jahrelang getestet in einem eigenen Testlabor, das wir hier im Headquarter haben. Außerdem haben wir ein umfangreiches Qualitätsmanagement, das eng mit den Produzenten in Vietnam und China zusammenarbeitet und Verbesserungsmaßnahmen weiterentwickelt. Dazu haben wir ein breites Controllingsystem, das den Produktlebenszyklus analysiert und entscheidet, wo eventuell eingegriffen und verbessert werden muss. Alles in allem ist das ein breiter Strauß an Maßnahmen. Als ich in das Unternehmen eingestiegen bin, hatten wir eine Reklamationsquote von 1,4% und jetzt sind wir bei 0,4% und schaffen es Jahr für Jahr, das noch weiter herunterschrauben“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Trotzdem ergibt sich laut Antje von Dewitz durch auf Langlebigkeit ausgelegte Produkte eine Herausforderung: die Balance zwischen einem funktionellen, auf Haltbarkeit ausgelegten Produkt zu finden, das zur gleichen Zeit auch den modischen Ansprüchen der Kunden gerecht wird. Denn wenn die Produkte niemandem gefallen, wird sie keiner kaufen und das würde weder der Umwelt noch VAUDE etwas bringen. Dieser Herausforderung stellt sich Antje von Dewitz mit ihrem Team wie folgt:

„Es ist vollkommen richtig, dass wir es gleichzeitig auch schaffen müssen, modern zu sein. Das ist ein Prozess, der parallel dazu abläuft. Wir haben beispielsweise ein Farbteam, das jede Saison die Farben festlegt und sich dazu auf bestimmte Trendbücher oder Trendmessen beruft. Wir schicken unsere Produktmanager und Designer regelmäßig auf Ladentouren in Großstädten, um die Trends zu kennen und dann auch umsetzen können. Aber auf jeden Fall balanciert und abgestuft. Die urbanen Linien sind natürlich modischer als eine Mountain-Kollektion. Gleichzeitig versuchen wir auch immer, uns ein Stück weit abzukoppeln. Sozusagen die modischen Impulse soweit mit einzubeziehen, das es uns erlaubt, die Langlebigkeit der Produkte nicht einzuschränken. Es ist auf jeden Fall eine Gratwanderung (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Um die Langlebigkeit der Produkte weiter zu erhöhen und zu vermeiden, dass sie bei kleineren Mängeln direkt weggeworfen werden, hat VAUDE einen eigenen Reparaturservice, an den die Kunden sich wenden können (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 184). Eine weitere Dienstleistung, die VAUDE im Rahmen seiner ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie anbietet, nennt sich iRentit. Wie der englische Name vermuten lässt, geht es hier darum Ausrüstung zu mieten und nicht etwa zu kaufen. VAUDE-CSR-Beauftragte Lisa Fiedler ist von dem Konzept überzeugt:

„Mit iRentit by VAUDE vermeiden wir, dass Ausrüstung ungenutzt herumliegt und machen so mit einem Produkt gleich mehreren Nutzern Freude. Wir sparen etliche Ressourcen ein, die für die Herstellung verbraucht werden, ohne dass die Produkte ihren vollen Nutzen entfalten können“ (Fiedler, 2018).

Antje von Dewitz erläutert das Konzept wie folgt:

„Wir haben iRentit deshalb eingeführt, weil wir als nachhaltiges Unternehmen immer weiter Richtung Kreislaufwirtschaft kommen wollen. Zweitens, weil wir davon ausgehen, dass wir auch deshalb Dienstleistungen brauchen, weil wir darauf abzielen, dass unsere Produkte immer länger halten und außerdem möglichst einfach zu reparieren sind und wir erwarten, dass die Leute, zumindest in unserer werteorientierten Zielgruppe, weniger kaufen werden. Nicht weil sie VAUDE schlecht finden, sondern weil sie Kaufentscheidungen stärker hinterfragen. Deshalb sind Dienstleistungen für uns auch eine strategische Komponente: Wie schaffen wir es, wenn wir weniger Produkte verkaufen, unseren Kunden trotzdem ein lebenslanger Partner zu sein?“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Die Bekleidungsindustrie ist für große Mengen an Müll verantwortlich. Um Umweltschäden zu verringern, versucht VAUDE, in vielen Fällen mit Recycling zu arbeiten. In den Kollektionen finden sich so beispielsweise Taschen aus recycelten PET-Flaschen oder Hanf sowie vermehrt Kleidungsstücke aus ECONYL Nylon. Dies ist ein Stoff, aus dem sich qualitative Kleidung herstellen lässt. Er wird aus alten Fischernetzen aus dem Meer gewonnen, die für Meerestiere eine große Gefahr darstellen. Auch um das bereits geschilderte Problem mit

dem Einsatz von Daunen zu einzudämmen, eignet sich Recycling als hervorragende Methode, da auch diese selbst recycelt werden können. Mit der Sommerkollektion 2019 plant VAUDE, ausschließlich Schlafsäcke aus recycelten Daunen anzubieten. In Zusammensetzung mit Naturfasern stellen Polyesterfasern, die aus recycelten PET-Flaschen gewonnen werden, ein geeignetes Wärme- und Isolationsmaterial dar. Die von VAUDE verwendete Naturfasern stammen von den Früchten des Kapobbaums. Momentan ist knapp 20% der gesamten VAUDE-Kollektion aus recycelten Materialien hergestellt (siehe Abb. 10) und es ist geplant, diesen Anteil weiter zu erhöhen (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018u).

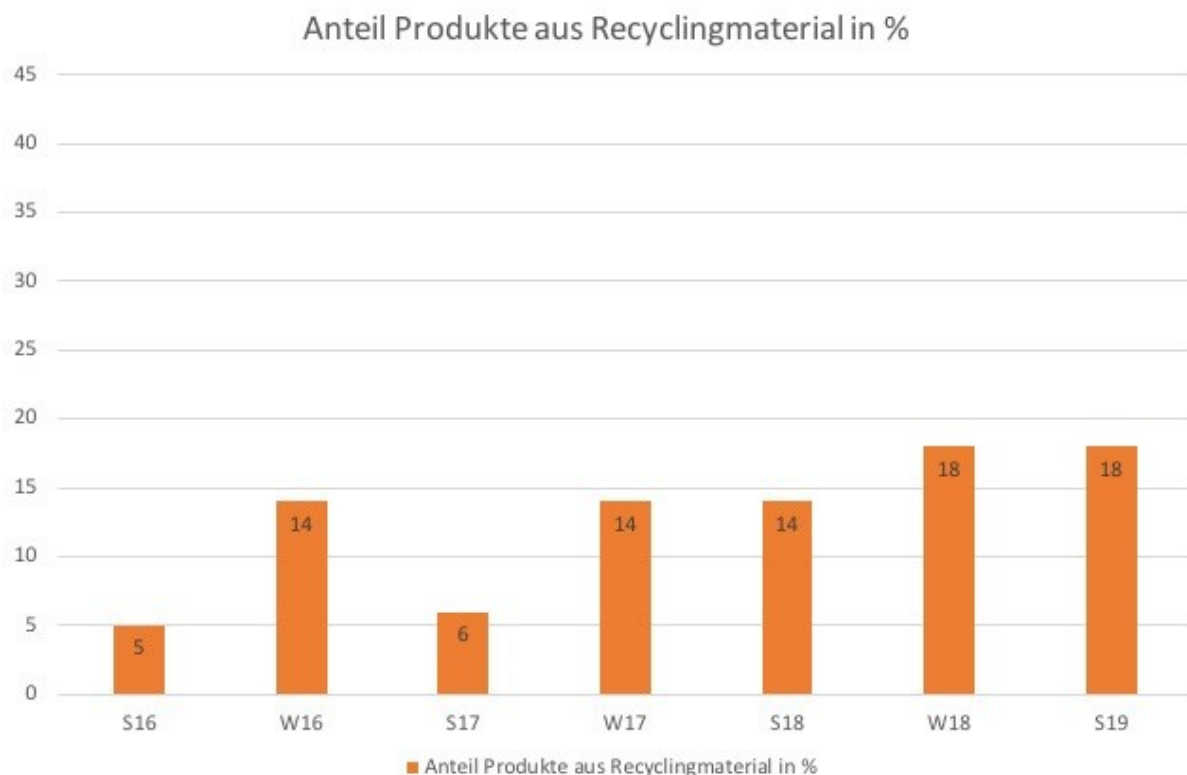


Abbildung 10: Anteil der Produkte aus Recyclingmaterial in %, Quelle: Eigene Darstellung nach (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018u)

VAUDE möchte seine Kunden ermutigen, die Produkte am Ende ihres Lebens nicht etwa wegzuwerfen. Stattdessen wird ihnen die Möglichkeit geboten, nicht mehr benötigte Produkte wie Rucksäcke oder Jacken zur Wiederverwertung abzugeben. Dies geschieht im Rahmen einer Kooperation mit dem Verein FairWertung e. V., einem Netzwerk von Organisationen, das sich für mehr Verantwortungsbewusstsein bei der Entsorgung von Kleidung einsetzt. FairWertung e. V. bietet Verbrauchern verschiedene Möglichkeiten, ihre alten Sachen abzugeben: in Kaufhäusern, Secondhand-Geschäften oder Altkleidercontainern (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 184).

VAUDE hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis 2020 ausschließlich Green Shape-zertifizierte Produkte anzubieten. Im Jahr 2017 konnte schon 90% der Bekleidungskollektion ein Green Shape-Label aufweisen (Fiedler, 2018, S. 273).

4.2.4.2 CSR-Aktivitäten von VAUDE: Soziale Dimension

Die Bekleidungsindustrie ist durch einen stark gestückelten Produktionsprozess und den Einsatz vieler Arbeitskräfte geprägt – von Designern, über Einkäufer, Erntehelfer, Näher und Marketer und vielen mehr – damit ein Kleidungsstück schließlich online oder in Läden zum Kauf verfügbar ist, arbeiten also sehr viele Menschen zusammen. Schon Martin Freeman erkannte 1984, wie wichtig es ist, dass Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Stakeholder mit einbeziehen – eine der wichtigsten Stakeholdergruppen stellen selbstverständlich die MitarbeiterInnen dar. Um dieser wichtigen Personengruppe einen angenehmen Arbeitsalltag zu ermöglichen, ist die soziale CSR-Dimension in dieser Branche enorm wichtig. Dessen ist sich auch VAUDE bewusst und unternimmt deshalb viele Bemühungen, seinen Angestellten eine faire Behandlung in ihrem Angestelltenverhältnis zu ermöglichen.

Am Firmensitz in Tett nang sind 444 der 542 VAUDE-Angestellten beschäftigt (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, VAUDE, 2018f). Den Bedürfnissen dieser MitarbeiterInnen gerecht zu werden, ist für VAUDE von hoher Bedeutung:

„Wir sind engagiert für eine lebenswerte Welt. Ein wichtiger Baustein zur authentischen Verfolgung unserer Vision ist die Gestaltung der Arbeitswelten unserer Mitarbeiter. Wir alle verbringen einen großen Teil unserer Zeit während der Arbeit. Diese Zeit ist Lebenszeit! Als werteorientiertes Unternehmen setzen wir uns für einen partnerschaftlichen Umgang auf Augenhöhe mit unseren Mitarbeitern ein und nehmen Rücksicht auf menschliche Bedürfnisse. Wir sehen das als wichtigen Faktor für Freude und Zufriedenheit, Kreativität und wirtschaftlichen Erfolg. Für unsere Mitarbeiter heißt das: mitdenken, mitentscheiden, mitarbeiten und das Ganze in einer Umgebung, in der man sich wohlfühlen kann“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018h).

VAUDE sieht sich als flexibler, familienfreundlicher Arbeitgeber und fördert deshalb flexible Arbeitszeitmodelle, die es Eltern möglich machen sollen, Beruf und Familie zu vereinbaren, wie Antje von Dewitz erläutert:

„Wir haben 50% Mitarbeiter in Teilzeit und über 150 Mitarbeiter, die regelmäßig im Home Office arbeiten [...]. Außerdem haben wir jedes Jahr die höchste Geburtenrate (über Durchschnitt), pro Jahr kriegen wir also 50 Babies und haben damit 50 Elternzeitler“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Die Unterbringung im unternehmenseigenen Kinderhaus, zu dem auch eine Krippe gehört, stellen weitere Erleichterungen für VAUDE-MitarbeiterInnen mit Kindern dar. Die familienfreundliche Ausrichtung zahlt sich aus – besonders für Frauen, die oftmals durch

Mutterschaft den Anschluss an ihre Karriere verlieren und sich im Berufsleben nicht mehr so etablieren können wie davor. VAUDE kann ungefähr 40 % Frauen in Führungspositionen sowie eine Teilzeitquote von 43 % vorweisen (Fiedler, 2018, S. 272-273). Auch zu einem harmonischen Miteinander versucht das Unternehmen beizutragen. Um dies zu gewährleisten, stellen auch MitarbeiterInnen, die von der familienfreundlichen Ausrichtung des Unternehmens nicht profitieren eine wichtige Personengruppe dar. Schließlich wollen auch sie ihre Bedürfnisse wahrgenommen wissen:

„Dann haben wir die Herausforderung, dadurch, dass wir bekannt sind für Familienfreundlichkeit, kommt es immer so an, als ob wir Familien besonders fördern. Das stiftet ab und zu sozialen Unfrieden, weil manche Leute sich dadurch ungleich behandelt fühlen“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Die Förderung der Mitarbeitergesundheit schätzt VAUDE als enorm wichtig ein und verfolgt deshalb einen „ganzheitlichen Gesundheitsmanagementansatz“ (Fiedler, 2018, S. 273). Dieser beinhaltet seit April 2015 die Bereitstellung einer Kantine, in der nach strengen Kriterien ausschließlich biologisches, saisonales Essen zubereitet wird (VAUDE, 2019c). Für die körperliche, aber auch seelische Gesundheit als notwendig erachtet VAUDE auch Bewegung und Sport, weshalb den MitarbeiterInnen in diesem Bereich diverse Angebote offenstehen. Dazu zählen „Berg-, Bike- und Kletter-Touren, Yoga oder Rad-, Schwimm- und Lauftreffs“ (VAUDE, 2019c) oder die 2015 nach Fertigstellung des Umbaus der Firmenzentrale eingeweihte Kletterwand. Ergänzend zum Sportprogramm, welches im Jahr circa 200 Veranstaltungen und Kurse anbietet, können sich MitarbeiterInnen von eigens dafür ausgebildeten Kollegen in Coachings zu Themen wie gesunde Ernährung oder mentale und körperliche Entspannungsmethoden weiterbilden (VAUDE, 2019c). Ein weiterer Bestandteil des Gesundheitsmanagementansatzes sind die nach dem Umbau nach ergonomischen und ökologischen Kriterien erneuerten Arbeitsplätze, die etwa „höhenverstellbare Tische“ (VAUDE, 2019c) beinhalten. Zudem wurden „die Büros [...] mit schalldämpfenden Decken und Böden sowie Stehleuchten mit Tageslicht-Sensoren ausgestattet“ (VAUDE, 2019c).

Um den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu geben, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, hat VAUDE die VAUDE-Academy ins Leben gerufen, in der sich MitarbeiterInnen intern weiterbilden können. Im Jahr werden circa 120 Termine angeboten, an denen Schulungen und Weiterbildungen zu verschiedensten Themen, die VAUDE und seine MitarbeiterInnen betreffen, abgehalten werden (VAUDE, 2019c). So wird den Angestellten die Unternehmensphilosophie nahegebracht und sie erhalten Fördermöglichkeiten, die ihre individuellen Talente bestmöglich stärken sollen. Letzteres wird zusätzlich erweitert durch „Steps“. „Steps“ nennt VAUDE ein bestimmtes Projekt, in welchem MitarbeiterInnen eigene

Innovationen sowie Erneuerungs- und Verbesserungsvorschläge anbringen können. Nach Einreichung eines Vorschlag folgt dessen „Bewertung, Konkretisierung, Umsetzung und/oder Ablehnung“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018h). An „Steps“ kann jeder MitarbeiterIn teilnehmen und so das Gefühl erhalten, aktiver Mitgestalter statt nur ausführendes Objekt zu sein. Die VAUDE-Belegschaft hat dieses Projekt mit Begeisterung aufgenommen und direkt nach Einführung 2016 gab es bereits über 200 Vorschläge. Davon wurden 20 umgesetzt und von den im Jahr 2017 eingereichten 62 Ideen wurden sogar 30 realisiert (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018h).

VAUDE produziert einen Großteil seiner Produkte in China und Vietnam. Deshalb sind nicht nur die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen am Firmenhauptsitz in Tettnang von Bedeutung, sondern selbstverständlich auch die der ArbeiterInnen in den asiatischen Zulieferbetrieben. Die Produktion ist in der Bekleidungsindustrie sehr arbeitskräfteintensiv. Deshalb muss hier auf soziale Bedürfnisse und Belange besonders Wert gelegt werden (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 182). VAUDE versucht, westliche Arbeitsbedingungen und -Standards ebenso an seinen asiatischen Produktionsstandorten einzuhalten (Fitzner, 2009). Festangestellte VAUDE-MitarbeiterInnen aus dem CSR-Team, die der jeweiligen Landessprache mächtig sind, sind stets an den Produktionsorten vor Ort, um dies sicherzustellen. Diverse Kooperationen, Projekte und Kontrollmaßnahmen prägen die CSR-Aktivitäten von VAUDE in seinen Produktionsländern. Die wichtigste Partnerschaft im Zuge dessen ist die freiwillige Mitgliedschaft in der Fair Wear Foundation (FWF). Die FWF ist eine wohltätige Organisation, die mit verschiedenen Partnern zusammenarbeitet, die zum einen Unternehmen, aber auch Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, Fabriken, Unternehmensverbänden und Regierungen sein können. Das gemeinsame Streben zielt auf eine Bekleidungsindustrie ab, in der gerechte Arbeitsbedingungen herrschen. Dafür „überprüft, bewertet und berichtet“ (Fair Wear Foundation, 2019) sie transparent und für alle zugänglich die Bemühungen ihrer Mitgliedsunternehmen. Dies beinhaltet strenge Kontrollen in den Fabriken der Produktionsländer und Befragungen von ArbeiterInnen über ihre Arbeitsbedingungen (Fair Wear Foundation, 2019). Die wichtigsten Leitlinien und Anforderungen der FWF an ihre Partner sind die Vermeidung von Zwangsarbeit und Kinderarbeit, Chancengleichheit, eine faire Bezahlung, die Förderung eines Mitspracherechts für alle, angemessene Arbeitszeiten sowie die Gewährleistung von Sicherheit am Arbeitsplatz (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018i). Als Mitglied der FWF bekennt sich VAUDE klar zu diesen Kriterien und versucht sie zu erfüllen (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 182).

Die Vermeidung von Zwangsarbeit soll insofern gewährleistet werden, als „vom Arbeitgeber [...] keine Originaldokumente, Löhne oder Bonuszahlungen der Arbeiter einbehalten werden“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018j) dürfen. Zudem „muss es den Arbeitern gewährt werden, unter Einhaltung der gesetzlich geregelten Kündigungsfrist, das Arbeitsverhältnis zu beenden. Überstunden dürfen nur freiwillig geleistet werden“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018j).

Chancengleichheit wird bei VAUDE großgeschrieben. Das zeigt sich bereits an den vielen Frauen in Führungspositionen des Unternehmens. Aber auch in den Herstellungsländern versucht VAUDE, das umzusetzen. In seinem Nachhaltigkeitsbericht betont VAUDE: „Alle Aspekte, die das Arbeitsverhältnis betreffen, müssen auf dem Grundsatz der Gleichbehandlung und Chancengleichheit basieren“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018k). Dies treffe „für die Anwerbung neuer Arbeiter und die Gehaltsverteilung sowie wie für die Chancen auf Fortbildungen und Beförderungen, Auflösung bestehender Arbeitsverträge und Pensionsregelungen zu“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018k).

In Entwicklungsländern wird es Arbeitnehmern oftmals schwerer gemacht, sich zu Gewerkschaften zusammenzuschließen und für ihre Rechte zu kämpfen, als in entwickelten Industrieländern, weil gesetzliche Bestimmungen, die das Gewerkschaftsrecht betreffen, schwächer sind als in Ländern wie Österreich oder Deutschland (Betz, 2014). Dies trifft auch für China, Vietnam und Myanmar zu, die Länder, in denen VAUDE hauptsächlich produzieren lässt. VAUDE fordert daher von seinen Herstellern sicherzustellen bzw. nicht zu behindern, dass ihre Arbeitnehmer sich in Gewerkschaften zusammenschließen können. Dadurch soll diesen auch die Gelegenheit gegeben werden, mitzuentcheiden und zu –bestimmen. Im Zuge dessen bietet VAUDE, gemeinsam mit der FWF, das sogenannte „Work Education Training“ an – ein spezielles Coaching für die ArbeiterInnen in ihren Fabriken sowie ein Fabrikmanagement, um sie bezüglich eines konstruktiven Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Dialogs zu schulen und den ArbeiterInnen ihre Rechte näherzubringen, wenn sie Beschwerden anbringen möchten.

Abbildung 3 im einführenden Teil der Arbeit verdeutlicht, wie stark die gesetzlichen Mindestlöhne in den Hauptproduktionsländern, die die Bekleidungsindustrie beliefern, von den dortigen Existenzlöhnen abweichen. In China, einem der Länder, wo VAUDE seine Produkte

herstellen lässt, stellt der gesetzliche Mindestlohn mit 41% nicht einmal die Hälfte des benötigten Lohnes zum Leben dar. VAUDE setzt sich für eine gerechte Entlohnung an allen Produktionsorten ein:

„Der Lohn für eine reguläre Arbeitswoche muss mindestens so hoch sein wie der geltende gesetzliche Mindestlohn und zudem ausreichen, um die Lebenshaltungskosten eines jeden Arbeiters und dessen Familie zu decken. Darüber hinaus muss ein Betrag zur freien Verwendung verfügbar sein, bspw. um zu sparen. Überstunden müssen separat, mit den gesetzlich vorgeschriebenen Zuschlägen, vergütet werden. Weitere gesetzliche Lohnbestandteile, wie zum Beispiel Entlohnung für Urlaub und Feiertage oder Sonderzahlungen zu Chinese New Year müssen gewährt werden“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018).

Um dies zu gewährleisten, zahlt VAUDE seinen Produzenten in Vietnam und China weitaus mehr, als es der gesetzliche Mindestlohn dort vorschreibt. In Vietnam beträgt der durchschnittliche Lohn für einen FabrikarbeiterInnen 507,87 US\$ bei einem gesetzlich vorgeschriebenen Lohn von 357,15 US\$ und in China 738,44 US\$ bei einem Mindestlohn von 475,30 US\$ (siehe Abb. 11).

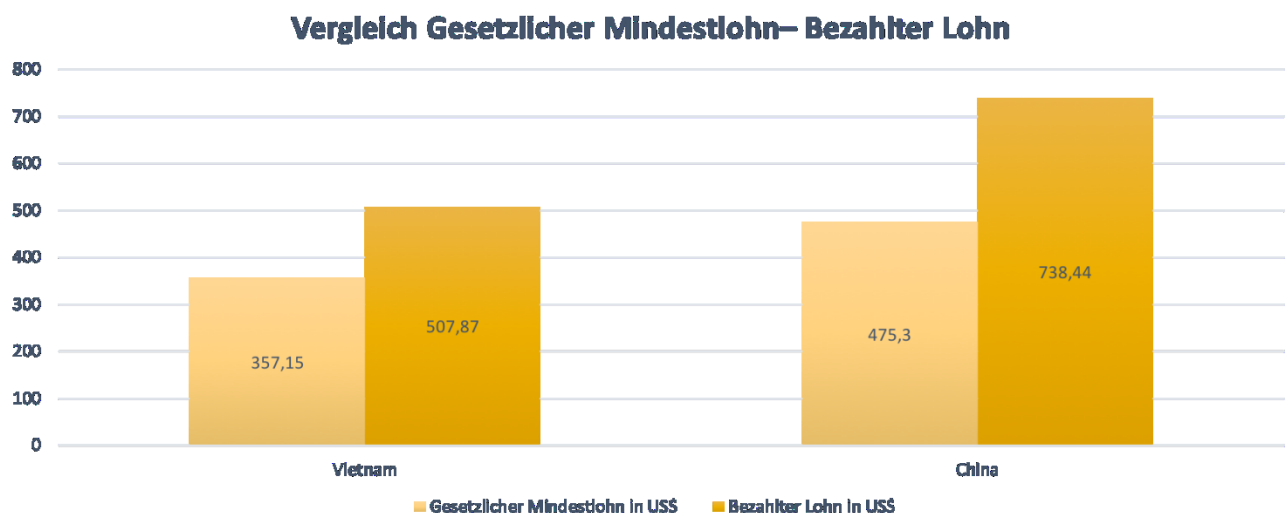


Abbildung 11: Der gesetzliche Mindestlohn im Vergleich zu dem von VAUDE bezahlten Lohn, Quelle: Eigene Darstellung nach (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018)

In den Fabriken, in denen VAUDE produzieren lässt, lassen auch andere große europäische Unternehmen ihre Produkte herstellen. Deshalb ist die Handlungsfähigkeit von VAUDE als einzelнем Unternehmen eingeschränkt, was faire Löhne an diesen Produktionsorten betrifft. Dafür braucht es Partner, die einen ähnlichen Standpunkt haben und sich dafür einsetzen möchten. Daher versucht VAUDE sich mit anderen Firmen zusammenzuschließen sowie eng mit der FWF zusammenzuarbeiten, um eine starke Front im Kampf um eine gerechte Bezahlung zu bilden. In diesem Rahmen ist VAUDE am „Living Wage Incubator“ Projekt beteiligt. Das 2016 von der FWF ins Leben gerufene Projekt möchte engagierte Unternehmen

zusammenbringen, die gemeinsam einen kollektiven Austausch rund um das Thema faire Lohnpolitik starten sollen.

Die Arbeitszeiten in vielen für die Bekleidungsindustrie tätigen Produktionsstätten übersteigen häufig die gesetzlichen Vorgaben und stellen für die ArbeiterInnen eine enorme Belastung dar (Wahidi, 2018, S. 155). Deshalb möchte VAUDE sichergehen, dass die Arbeitszeiten in den Fabriken, in denen VAUDE herstellen lässt, gesetzeskonform sind und stellt in seinem Nachhaltigkeitsbericht klar:

„Die Arbeitsstunden müssen den geltenden Gesetzen und Industriestandards entsprechen. Generell dürfen die Arbeiter auf Dauer nicht mehr als 48 Stunden pro Woche arbeiten. Außerdem muss ihnen mindestens ein freier Tag pro Woche gewährt werden. Überstunden dürfen nur freiwillig, aber nicht regelmäßig, geleistet werden. Die Zahl der Überstunden darf die gesetzlichen Bestimmungen nicht überschreiten und dabei auf keinen Fall mehr als 12 Stunden pro Woche betragen. Zudem müssen Überstunden mit einem Zuschlag vergütet werden.“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018y).

Trotz dieser klaren Regeln leisten die ArbeiterInnen in den Zulieferbetrieben zu viele Überstunden. Obwohl diese angemessen vergütet werden, übersteigt dies das gesetzliche Maximum und VAUDE arbeitet mit seinen Partnern daran, die Überstunden zu reduzieren (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018y).

Die Tragödie, die sich 2013 im Rana Plaza Gebäude in Bangladesch ereignete, verdeutlicht, wie fatal es ist, wenn in Produktionsfabriken keine ordnungsgemäßen Sicherheitsmaßnahmen durchgeführt werden, um die ArbeiterInnen zu schützen und vor Unfällen zu bewahren. VAUDE möchte seinen ArbeiterInnen einen sicheren Arbeitsplatz bieten und ihre Gesundheit schützen. Dafür schult das Unternehmen die CSR-Zuständigen vor Ort regelmäßig zum Thema Sicherheits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Dies beinhaltet unter anderem „hygienische Arbeitsplätze, Prävention von Arbeitsunfällen sowie die Minimierung von Gesundheitsrisiken“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018m). Um einen komplett sicheren Arbeitsplatz garantieren zu können, wird besonders Wert gelegt auf „Gebäudesicherheit, Feuersicherheit, elektrische Sicherheit, Chemikaliensicherheit, Maschinensicherheit, Sozialeinrichtungen, Ergonomie, Erste-Hilfe-Maßnahmen sowie die medizinische Versorgung im Notfall“ (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018m).

Leider ist der Einsatz von Minderjährigen als Arbeitskräfte in Entwicklungsländern oftmals noch an der Tagesordnung. Dies trifft unter anderem auch auf die Herstellung von Bekleidung zu (Narzary, 2014). VAUDE lehnt Kinderarbeit kompromisslos ab und möchte mit Nachdruck sicherstellen, dass keine VAUDE-Produkte von Kinderhänden gefertigt wurden. Dafür werden

alle VAUDE-Produzenten angehalten, keine Kinder unter 15 Jahren zu beschäftigen sowie im Falle einer Beschäftigung von Jugendlichen die Jugendschutzgesetze ausnahmslos einzuhalten. Vereinzelt konnte VAUDE bedauerlicherweise den Einsatz von Kindern bei der Produktion von VAUDE-Ausrüstung aufdecken. VAUDE ging in diesen Fällen sofort strikt dagegen vor und kommunizierte den Fall transparent nach außen. Durch offene Kommunikation könne ein Dialog angestoßen werden und den Kindern am besten geholfen werden, so das Unternehmen (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018n).

VAUDE hat den Anspruch, für die gesamte Lieferkette seiner Produkte sozial einwandfreie Standards zu gewährleisten. Dies beinhaltet selbstverständlich auch die Subunternehmen, die die Produkte herstellen. Ein weiterer Schritt, um das Ziel eines sozial einwandfreien Produktionsprozesses zu erreichen, stellt die Schulung und Prüfung der Materiallieferanten dar. Dafür erhielten 2017 im Zuge des sogenannten „Environmental Stewardships Project“ acht Lieferanten, die 80% des Stoffbedarfs von VAUDE bedienen, Schulungen, die sie bezüglich der Einhaltung von Sozialstandards ausbildeten. Auf Basis der Schulungsergebnisse wurde vom VAUDE-CSR-Team ein Maßnahmenkatalog erarbeitet, der das weitere Vorgehen bestimmen sollte (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018i).

In regelmäßigen Abständen lässt VAUDE Audits durchführen. Ein Audit ist eine offizielle Untersuchung, ob Standards, Regeln und Richtlinien ordnungsgemäß eingehalten werden. Dies geschieht durch unabhängige, von der FWF beauftragte Gutachter (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018i). Sollte der Ist-Zustand von den durch die FWF festgelegten Anforderungen abweichen, werden konkrete Lösungen gesucht, um dies schnellstmöglich zu ändern (Fiedler, 2018, S. 274). Im nachfolgenden Kapitel, in dem die CSR-Aktivitäten von externen Organisationen unter die Lupe genommen werden sollen, wird näher auf die Ergebnisse dieser Audits eingegangen, um zu prüfen, ob VAUDE die strengen Vorgaben, die sich das Unternehmen selbst setzt, auch einhält.

4.2.5 Externe Beurteilung der CSR-Aktivitäten von VAUDE

Die im vorangehenden Kapitel ausgeführten CSR-Aktivitäten, wie in den Nachhaltigkeitsberichten und anderen Beiträgen von VAUDE selbst kommuniziert, lassen auf eine überdurchschnittlich hohe Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung – sowohl im sozialen als auch im ökologischen Bereich – schließen. CSR-Aktivitäten sind schwierig zu

messen. Ihre Glaubwürdigkeit und Authentizität lassen sich jedoch mit Hilfe externer Beurteilungen wie durch verschiedene Organisationen erstellte Nachhaltigkeitsberichte, Markenratingwebsites sowie Auszeichnungen oder Siegeln überprüfen. Deshalb soll in der Folge mithilfe dieser Mittel verifiziert werden, ob VAUDE die selbst aufgeführten CSR-Aktivitäten auch tatsächlich erfüllt.

Die in dieser Arbeit bereits vorgestellte Clean Clothes Campaign erstellt regelmäßig Firmenprofile über in der Bekleidungsindustrie tätige Unternehmen. So sollen Konsumenten einen Überblick erhalten, bei welchen Marken sie guten Gewissens einkaufen können und welche Marken man meiden sollte. 2012 erstellte die CCC auch ein Firmenprofil über VAUDE – und bedachte das Outdoorunternehmen mit fünf von fünf Punkten und damit der bestmöglichen Wertung. Für diese hervorragende Bewertung listete die CCC eine Reihe von Gründen auf. Als positiv führt die CCC an, dass VAUDE zusätzlich zum Fragebogen der CCC weitere Dokumente mitlieferte, die die CSR-Aktivitäten des Unternehmens weiter präzisierten. Positiv beurteilt wurde außerdem die offene Zugänglichkeit sämtlicher Verhaltensleitlinien des Unternehmens im Internet und an Verkaufsstellen. Das zeigt die hohe Transparenz, mit der VAUDE agiert. Außerdem hervorzuheben sei die Einhaltung grundlegender Arbeitsstandards in den Herstellungsländern, besonders die Generierung eines Existenzlohnes, der den dort geltenden Mindestlohn deutlich überschreitet und der unermüdliche Einsatz gegen Kinderarbeit (CCC, 2012).

Die unabhängige Organisation Fair Wear Foundation (FWF) kämpft insbesondere für faire Produktionsbedingungen in Entwicklungsländern, wo ein Großteil der in Europa und USA angebotenen Kleidungsstücke produziert werden. Jährlich führt sie einen sogenannten „Brand Performance Check“ durch, in dem sie die Arbeitsbedingungen ihrer Mitgliedsunternehmen verifiziert. Sollten die von der FWF festgelegten Standards von einem Unternehmen nicht eingehalten werden, behält es sich die FWF vor, die Mitgliedschaft zu suspendieren. Der aktuellste, über VAUDE veröffentlichte „Brand Performance Check“ bezieht sich auf das Jahr 2016 und wurde im März 2017 veröffentlicht. In diesem „Brand Performance Check“ kann ein Unternehmen in sieben verschiedenen Kategorien wie beispielsweise Transparenz oder Handhabung von Beschwerden jeweils eine gewisse Anzahl von Punkten erreichen und bekommt am Ende eine Gesamtpunktzahl, die dem Unternehmen einen gewissen Status zuschreibt. Der Bericht attestiert VAUDE mit 109 von 122 möglichen Punkten den Status „Leader“, was den höchst erreichbaren Status darstellt. Abzüge erhielt VAUDE besonders im

Bereich der Informationsweitergabe an die FabrikarbeiterInnen. In Interviews gaben nämlich nur etwa 50% an, von dem durch die FWF ermöglichten Beschwerdeprogramm zu wissen. Dieses ermöglicht den ArbeiterInnen, bei schlechten Arbeitsbedingungen umgehend eine Beschwerde einzureichen. In einer Zusammenfassung stellte die FWF jedoch die positiven Aspekte besonders in den Vordergrund: Zum einen den Einsatz von Vollzeitkräften in Asien, die sicherstellen sollen, dass in den Produktionsstätten Sozialstandards erfüllt werden. Außerdem stetige Bemühungen, den ArbeiterInnen einen Lohn zu zahlen, der ihnen ihre Existenz sichert und die Organisation von verschiedenen Trainings und Fortbildungen, die ArbeiterInnen ihre Rechte klarer machen sollen und Fabrikmanagern näherbringen sollen, wie eine menschenwürdige Behandlung von Angestellten in den Fabriken aussehen muss. Als letzten Punkt nennt die FWF das löbliche Verhalten und sofortige Reagieren von VAUDE auf Beschwerden seitens der ArbeiterInnen (Karl & Conos, 2017).

Von der Ratingwebseite rankabrand.de wurde VAUDE in die bestmögliche Kategorie unter „empfehlenswert“ (Rank a Brand, 2017b) eingestuft. Als besonders löblich wird das Klimaschutzengagement durch die Verwendung erneuerbarer Energien herausgestellt. Auch der Einsatz im Bereich Umweltschutz sei vorbildlich durch die Verwendung umweltfreundlicher Materialien. Bezüglich der Arbeitsbedingungen in den Herstellungsländern fand die Mitgliedschaft in der FWF eine besondere Erwähnung, außerdem die transparente Bereitstellung einer Liste der Zuliefererbetriebe (Rank a Brand, 2017b).

Die vorbildliche nachhaltige Unternehmensführung von Antje von Dewitz und ihrem Team wurde bereits durch diverse Auszeichnungen und Preise bestätigt. Am 6. Mai 2017 wurde Antje von Dewitz eine besondere Ehre zuteil. Ihr wurde der Verdienstorden des Landes Baden-Württemberg verliehen. Der Orden wird jedes Jahr vom baden-württembergischen Ministerpräsidenten an Menschen vergeben, die „herausragende Verdienste um das Land Baden-Württemberg“ geleistet haben. Durch „Innovationsfreude und Überzeugungskraft sowie mit nachhaltigem, fairem und umweltfreundlichem Wirtschaften“ konnte Antje von Dewitz die Preisjury von sich überzeugen (VAUDE, 2017). Im Jahr 2015 gewann VAUDE den deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Marken 2015“. Die Jury nannte insbesondere die „konsequente Markenpositionierung“ (Nachhaltigkeitspreis, 2015) durch „Regeln wie die VAUDE Material Policy, die Verpackungsrichtlinie, die Einkaufspolicy für Möbel und Büromaterial oder das Mobilitätskonzept [...]“ (Nachhaltigkeitspreis, 2015) sowie „durch Produktanpassungen und -innovationen [...]“ (Nachhaltigkeitspreis, 2015).

Außerdem lobenswert sei die „hohe Agilität“ (Nachhaltigkeitspreis, 2015), mit der VAUDE stets an nachhaltigen, innovativen Methoden wie Recyclingmaterialien arbeite (Nachhaltigkeitspreis, 2015). Seit 2017 ist es für große europäische Unternehmen Pflicht, in Berichten über ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu informieren. Jedes Jahr erstellen das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und die Unternehmensvereinigung „future“ ein Ranking über die Nachhaltigkeitsberichte von großen und mittelständischen Unternehmen. Dies geschieht anhand verschiedener, festgelegter Kriterien, die sich beispielsweise mit Fragen über ökologisches Engagement der Unternehmen oder die Transparenz ihrer Lieferkette befassen. Während VAUDE 2016 in diesem Ranking in der Kategorie „kleine und mittlere Unternehmen“ nur den zweiten Platz für sich entscheiden konnte, erreichte es 2017 und 2018 den ersten Platz (IÖW, 2019). Im Mai 2017 wurde VAUDE ein weiterer angesehener Preis verliehen, der Europäische Wirtschaftspreis in der Kategorie „Environmental & Corporate Sustainability“. Damit darf sich VAUDE zu den elf besten europäischen Unternehmen zählen. Der Europäische Wirtschaftspreis zeichnet jährlich innovative Unternehmen aus, die durch besondere ethische Einstellung hervorstechen (European Business Awards, 2019). Nicht nur durch herausragende Tatkraft im Bereich ökologische und soziale Verantwortung in allen Schritten der Lieferkette sticht VAUDE hervor. Im März 2017 bekam VAUDE den Soul@Work Award, einen Preis, der Unternehmen ehrt, die ihre MitarbeiterInnen mit Herzblut führen und fördern (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018v).

Nicht nur durch hervorragende Bewertungen von Organisationen wie die CCC und den FWF sowie vielzähligen Auszeichnungen und Preisen wird die Vorreiterstellung von VAUDE als ökologisch und sozial sehr verantwortungsbewusstes Unternehmen bestätigt. Auch diverse Zertifizierungen und Siegel bestätigen, wie nachhaltig das Unternehmen in allen Handlungsbereichen agiert. Seit 2008 ist das Umweltmanagement von VAUDE, welches Anstrengungen in der Firmenzentrale, bei den Produzenten und Lieferanten sowie Projekte und Partnerschaften umfasst, beispielsweise EMAS und ISO14001-zertifiziert (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018w). EMAS (Eco Management and Audit Scheme) ist ein von der EU initiiertes System für nachhaltiges Umweltmanagement, das als das strengste der Welt gilt. Das EMAS-Zertifikat erhalten Unternehmen nur, wenn sie strenge Anforderungen erfüllen und kontinuierlich an ihrem Umweltmanagement arbeiten (EMAS, 2019). Die ISO14001 ist ein global anerkannter Standard für Umweltmanagementsysteme von Organisationen. Er wurde 1996 erstmals von der Internationalen Organisation für Normung publiziert, die letzte

Überarbeitung fand im Jahr 2015 statt (Umweltbundesamt, 2018). Weitere wichtige Zertifizierungen inkludieren zum einen beispielsweise die DGNB-Zertifizierung, eine Zertifizierung der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018c). Sie bescheinigt dem Unternehmen, dass der Umbau der Firmenzentrale komplett nachhaltig gelungen ist. Hinzukommt der GOTS (Global Organic Textile Standard) Standard. Durch diese Zertifizierung, die VAUDE 2016 erhielt, darf das Unternehmen seine Baumwollprodukte mit einem Biobaumwoll-Label versehen (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018r).

Alle Preise, Zertifizierungen und externe Beurteilungen, die es über VAUDE gibt, zu nennen, würde über den Rahmen der vorliegenden Arbeit hinausgehen. Deshalb wurde aus der Vielzahl an Informationen und Berichten, eine Auswahl getroffen, die zum Ausdruck bringt, dass VAUDE in seinem Bereich ein Vorreiter mit immenser Vorbildfunktion ist – ein Unternehmen, das CSR in jedem kleinen Teilbereich seines Schaffens lebt, was durch Preise, Zertifizierungen und Berichten von Organisationen wie der CCC oder der FWF bestätigt wird.⁴

4.2.6 VAUDE - Ganzheitlich verantwortungsbewusst und finanziell erfolgreich?

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, herauszufinden, inwiefern wirtschaftlicher Erfolg mit einer sozial und ökologisch verantwortlichen Geschäftstätigkeit vereinbar ist. Die ganzheitlich nachhaltige Unternehmensstrategie von VAUDE wurde in den vorangehenden Abschnitten beschrieben und ihre Verlässlichkeit durch externe Beurteilungen wie Nachhaltigkeitsberichte, verschiedene Preise und Auszeichnungen sowie Zertifizierungen überprüft. Nun stellt sich die Frage, wie VAUDE als Wirtschaftsunternehmen steht – wie teuer sind die zusätzlichen Ausgaben für ökologisch einwandfreie Produkte, soziale Projekte und familienfreundliche Mitarbeiterführung? Wächst das Unternehmen? Kann es Profite generieren?

Zunächst muss erwähnt werden, dass die Hingabe, mit der VAUDE in jedem Handlungsbereich versucht, nicht nur einen Schaden an Mensch und Umwelt zu verhindern, sondern auch noch einen positiven Beitrag zu leisten, wahre Leidenschaft erfordert. Durch eine konsequente, in jedem Geschäftsfeld sichtbare CSR-Strategie entstehen Mehrkosten und finanzielle Einbuße, resümiert Antje von Dewitz:

⁴ Eine umfassende Auflistung aller wichtigen Preise, die VAUDE erhalten hat, ist zu finden unter <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unsere-auszeichnungen.php>

Trotzdem haben wir so viele Mehrkosten, dass wir margentechnisch mit unseren Mitbewerbern nicht mithalten können. Uns fehlen dadurch beispielsweise Gelder für Marketing. Es ist definitiv ein schwieriger Weg und wir gehen diesen als Pionier. Es ist leider unwahrscheinlich, dass die breite Masse diese Richtung einschlagen wird, denn die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften sind schlecht. Deshalb sind wir ein Unternehmen der Gemeinwohlökonomie – weil wir immer wieder an unsere Grenzen stoßen (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Die Mehrkosten, die Antje von Dewitz erwähnt, bedeuten etwa zehn bis 15% höhere Ausgaben für das Unternehmen, als die ohne die alle Geschäftsbereiche betreffenden CSR-Aktivitäten kosten würden. Die Einsparungen bei Marketingaktivitäten bedeuten den Verzicht auf aufwendige TV-Spots.

Spürbar sind die Mehrkosten außerdem beispielsweise bei der familienfreundlichen Ausrichtung des Unternehmens, die für die MitarbeiterInnen immense Vorteile bedeutet. Für VAUDE allerdings ist es

„[...] schon einmal ein unglaublicher organisatorischer Aufwand, der viel Planungsarbeit erfordert. Es ist bei VAUDE auf jeden Fall sehr schwierig, Termine zu legen [...]. Das ist natürlich auch ein hoher Organisationsaufwand, die Leute zu ersetzen und neue einzuarbeiten. Deshalb ist das Ganze auf jeden Fall ein hoher Kostenfaktor“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Diesem Organisationsaufwand und dem dadurch entstehenden höheren finanziellen Aufwand möchte sich das Unternehmen laut VAUDE-CSR-Beauftragter Lisa Fiedler mit der Einführung von modernen und kreativen neuen Arbeitsmodellen stellen: So arbeitet VAUDE derzeit „an den Themen agile Organisation, Job-Sharing und anderen innovativen Arbeitsmodellen, um diesen Herausforderungen zu begegnen“ (Fiedler, 2018, S. 273).

Ein weiteres Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften, für welches VAUDE mit Überzeugung steht, ist die Produktion von besonders langlebigen Produkten – eine umweltfreundliche Art des Wirtschaftens, die für ein Unternehmen selbst aber selbstverständlich den Verkauf von weniger Produkten und damit auch weniger Umsatz bedeutet. So hat man es dann mit einer Art „Marktnachteil“ zu tun, da „einfach keine neuen Produkte gekauft werden, solange die alten Lieblingsstücke auch nach zehn oder sogar 20 Jahren noch voll funktionsfähig sind“ (von Dewitz & Bauer, 2014, S. 184). Man kann also festhalten, dass eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie Mehrkosten und immensen Organisationsaufwand nach sich zieht. Die Frage liegt auf der Hand, ob VAUDE trotz dieses zusätzlichen finanziellen und organisatorischen Aufwandes erfolgreich wirtschaftet.

Dass eine ganzheitlich nachhaltige Unternehmensstrategie neben Mehraufwand und -kosten auch wertvoll sein kann, weiß Antje von Dewitz:

„Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Anteil [...]. Dadurch schaffen wir es, neue Zielgruppen zu erschließen und wir bekommen viel Aufmerksamkeit“ ((Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

In dieser Aussage deutet Antje von Dewitz bereits an, dass der Nachhaltigkeitsaspekt für VAUDE eine wichtige „Unique Selling Proposition“ (USP) darstellt. Eine USP ist ein Faktor oder Aspekt eines Produkts oder auch eines ganzen Unternehmens, der dieses von Mitstreitern unterscheidet (Entrepreneur Europe, 2019). In einem hart umkämpften Markt wie dem Outdoormarkt ist es wichtig, herausstechen zu können – durch Einzigartigkeiten wie eben einer so engagierten CSR-Strategie, wie VAUDE sie vorweisen kann. In dieser Arbeit wurde bereits ausgeführt, dass durch eine verstärkte Aufmerksamkeit durch Medien und Organisationen wie Clean Clothes das Bedürfnis von Konsumenten nach nachhaltiger Bekleidung nicht nur kontant steigt. Konsumenten hinterfragen ihre Kaufentscheidungen zunehmend und fordern aktiv mehr Engagement von Unternehmen – das wird bestätigt durch globale Befragungen wie eine durch die renommierte Werbeagentur „Havas Worldwide“ durchgeführte Umfrage zu wertorientiertem Kaufverhalten aus dem Jahr 2015. In einer aus dem gleichen Jahr durch die Unternehmensberatung „benchex“ durchgeführten Umfrage zur Kundenzufriedenheit erzielte VAUDE außergewöhnlich gute Ergebnisse (Fiedler, 2018, S. 273). Es ist zu vermuten, dass eine nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens eine sehr wertvolle USP darstellt, die eine wichtige Basis für anhaltenden Erfolg bildet.

Die Umsatzzahlen bestätigen diese Vermutung. Die aktuellsten, von VAUDE veröffentlichten Umsatzergebnisse, belaufen sich auf das Geschäftsjahr 2017. In diesem Jahr konnte VAUDE 6,3% Wachstum im Vergleich zu 2016 verbuchen und sich somit in das stetige Wachstum der Vorjahre einreihen. Der Gesamtumsatz des Jahres 2017 betrug 100 Mio. Euro. Mit 40% Eigenkapitalquote betreibt das Unternehmen ein durchaus profitables Geschäft und das nicht abbrechende Wachstum (siehe Abb. 12) unterstreicht dies zusätzlich (Deckstein, 2016).

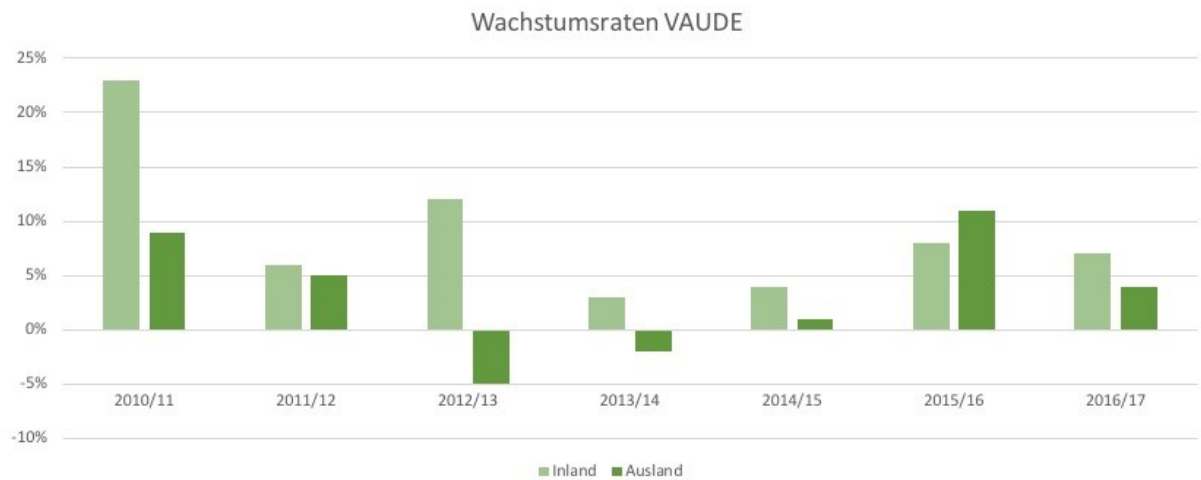


Abbildung 12: Wachstumsraten von VAUDE, Quelle: Eigene Darstellung nach (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018g)

Die Grafik illustriert, dass der Umsatz von VAUDE seit der Saison 2010/11 immer gestiegen ist. Obwohl im Ausland in den Saisonen 2011/12 und 2013/14 auch Einbrüche sichtbar sind, war das Wachstum im heimischen Markt stark genug, sodass die Umsätze in der Summe immer noch angewachsen sind. Besonders bemerkenswert ist das starke Wachstum 2010/11 – die erste Saison, nachdem Antje von Dewitz die Geschäftsführung übernommen hatte und die Unternehmensstrategie eine ganzheitlich nachhaltige wurde. Dies ist ein Indikator dafür, dass der nachhaltige Weg, den VAUDE geht, von den Kunden positiv aufgenommen wird und somit erfolgreich ist. Die Zahlen sind umso beachtlicher, wenn man berücksichtigt, dass das Wachstum des europäischen Outdoor-Marktes (EOG) seit einigen Jahren stagniert. Im Interview stellt Geschäftsführerin Antje von Dewitz fest:

„Die Outdoor-Branche wächst nicht besonders, die Marke VAUDE jedoch schon. Das ist ein Indikator dafür, dass unser Weg definitiv ein erfolgreicher ist“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Bei Betrachtung von Abb. 13 sieht man am Vergleich der blauen Balken (VAUDE) zu den grauen Balken (EOG)⁵, dass mit Ausnahme der Saison 2016/17 eine recht große Diskrepanz zwischen dem Wachstum von VAUDE und dem des restlichen Outdoor-Marktes herrscht. In einem stagnierenden Markt Jahr für Jahr Umsatzwachstum verbuchen zu können, spricht für ein erfolgreiches Geschäftsmodell.

⁵ EOG steht für European Outdoor Group, ein Zusammenschluss der größten europäischen Outdoorunternehmen (EOG, 2019)

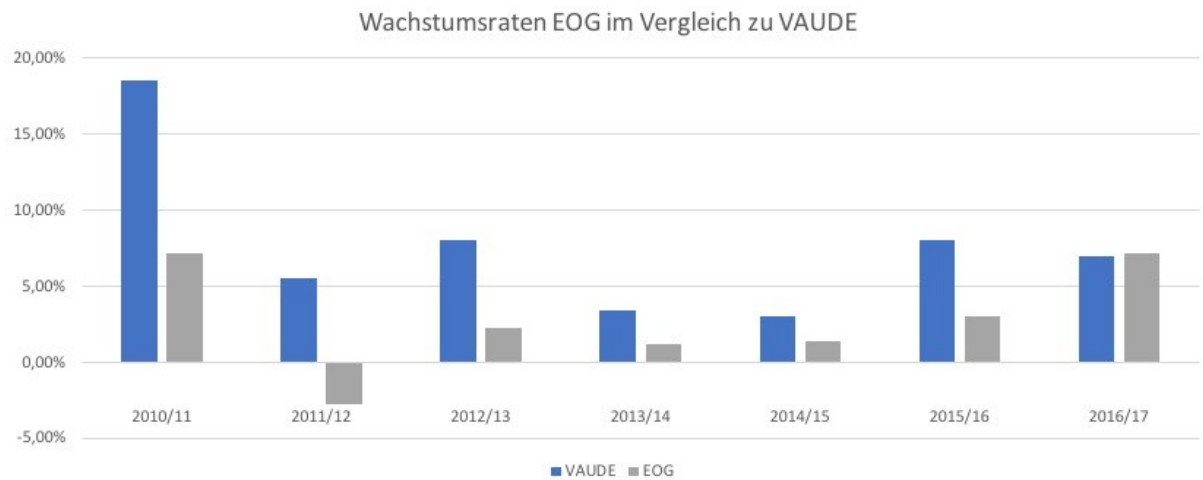


Abbildung 13: Wachstumsraten VAUDE im Vergleich zu EOG, Quelle: Eigene Darstellung nach (VAUDE Nachhaltigkeitsbericht, 2018g)

Es gibt eine Vielzahl an Beispielen, die illustrieren, dass die zusätzlichen Kosten, die VAUDE für CSR-Aktivitäten ausgibt, oftmals finanzielle Einsparungen oder zusätzlichen Ertrag nach sich ziehen. Der starke Fokus auf Mitarbeitergesundheit durch Sportprogramme, Bio-Essen und weitere Initiativen zahlt sich aus: VAUDE weist eine unterdurchschnittliche Quote an Krankmeldungen und Mitarbeiterfluktuation vor – dadurch werden Aufwand und Kosten erspart, die durch die Suche und Einarbeitung von Vertretungen oder Ersatzkräften anfallen würden (Fiedler, 2018, S. 273). Auch die betriebliche Kindertagesstätte kann an dieser Stelle erwähnt werden. Selbstverständlich ist der Bau und die Bereitstellung der Unterbringung für Kinder mit Kosten verbunden. Jedoch kann sich VAUDE auch hier über Vorteile freuen: Laut Angaben des Unternehmens habe sich nämlich „der Anteil der Mütter, die nach einem halben bis ganzen Jahr wieder in die Firma zurückkehren, [...] seit der Gründung des Kinderhauses deutlich erhöht“ (von Dewitz, 2010, S. 466). Dadurch könne man „wertvolles Know-how erhalten, das früher mit dem Ausscheiden der Mitarbeiterin verloren ging“ (von Dewitz, 2010, S. 466). Dadurch, dass die Mütter bei VAUDE eher wieder in ihre frühere Stelle zurückkehren, kommt es auch durch das Kinderhaus zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation. Dies verhindert den durch Wegfall der Mitarbeiterinnen „verbundenen Aufwand, neue Mitarbeiter einzustellen“ (von Dewitz, 2010, S. 466).

Auch bei der Suche nach geeignetem Personal kommt VAUDE der Ruf als mitarbeiterfreundlicher Arbeitgeber und Unternehmen mit moralischer Vorbildfunktion zugute, wie Antje von Dewitz im Interview mit der Süddeutschen Zeitung erklärt: „Unsere Nachhaltigkeitsstrategie zahlt sich auch bei der Rekrutierung aus. Sie ist eine Trumpfkarte für

die sogenannte Generation Y, die auf Sinnhaftigkeit ihres Tuns, auf Work-Live-Balance großen Wert legt“ (von Dewitz, 2016). MitarbeiterInnen, die bei VAUDE anfangen, seien „hochmotiviert, selbstwirksam und übernehmen Verantwortung“ (von Dewitz, 2017), so von Dewitz. In solch einer Umgebung, gedeihe „innovatives und kreatives Denken“ (von Dewitz, 2017), was wiederum Effizienz steigern.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nachhaltiges Wirtschaften zweifelsohne einen zusätzlichen Aufwand und damit verbundene Mehrkosten verursacht, was zu geringeren Gewinnmargen führt. Diese fehlenden Mittel sind an anderen Punkten spürbar, wie beispielsweise hohem Organisationsaufwand oder weniger verfügbarem Geld für aufwändige Marketing- und Werbekampagnen. Trotzdem konnte VAUDE seinen Umsatz in den vergangenen Jahren konstant steigern und sogar stärker wachsen, als der Markt in dem sich das Unternehmen bewegt. Das illustriert, dass Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung gefragt sind und sich bezahlt machen.

4.2.7 Fazit CSR-Aktivitäten von VAUDE

CSR ist ein Konzept, das in den letzten Jahren verstärkt an Relevanz gewonnen hat. Über Nachhaltigkeitsaktivitäten zu informieren, gehört seit der Einführung der EU-CSR-Richtlinie am 1. Januar 2017 sogar zur Pflicht von Unternehmen, die im Schnitt eines Geschäftsjahres über 500 Angestellte vorweisen und deren Bilanzsumme entweder 20 Millionen Euro übersteigt oder deren Umsatzerlöse über 40 Millionen Euro betragen (Raddatz, 2017). Der Begriff der CSR ist also präsenter denn je und viele Unternehmen ergreifen aktiv CSR-Maßnahmen. Schneider hat in seinem Beitrag „Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung“ in dem CSR-Allgemeinwerk „Corporate Social Responsibility“ ein Reifegradmodell aufgestellt, welches CSR-Aktivitäten von Unternehmen nach Grad des Engagements und Involvements einteilt (siehe Abb. 14) (Schneider A. , 2015, S. 33). CSR 0.0 geht nicht über Einhaltung gesetzlicher Vorgaben hinaus und kann somit nicht als wirkliche CSR bezeichnet werden. CSR 1.0 beschreibt philanthropische Haltung in Form von beispielsweise Sponsoring. In Stufe 2.0 geht es um langfristige Vorteile für Unternehmen und Gesellschaft, die sich aus CSR-Aktivitäten ergeben. Im Zentrum steht jedoch noch der Profit (Schneider A. , 2015, S. 33-39). Dr. Monika Eigenstätter, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie, überreichte Antje von Dewitz 2016 den Preis für Wirtschaftsethik. CSR 3.0 charakterisiert Eigenstätter als „eine aktive Gestaltung in Bezug auf Umweltpolitik oder der Erarbeitung von Standards im Rahmen der Einflussmöglichkeiten “ (Eigenstätter,

2016). In ihrer Laudatio griff sie explizit Schneiders Reifegradmodell auf und verordnete VAUDE klar an der Spitze, bei CSR 3.0. Als Grund hierfür führt sie an, dass VAUDE „Treiber“ (Eigenstätter, 2016) sei und „Agenda-Setting“ (Eigenstätter, 2016) betreibe.

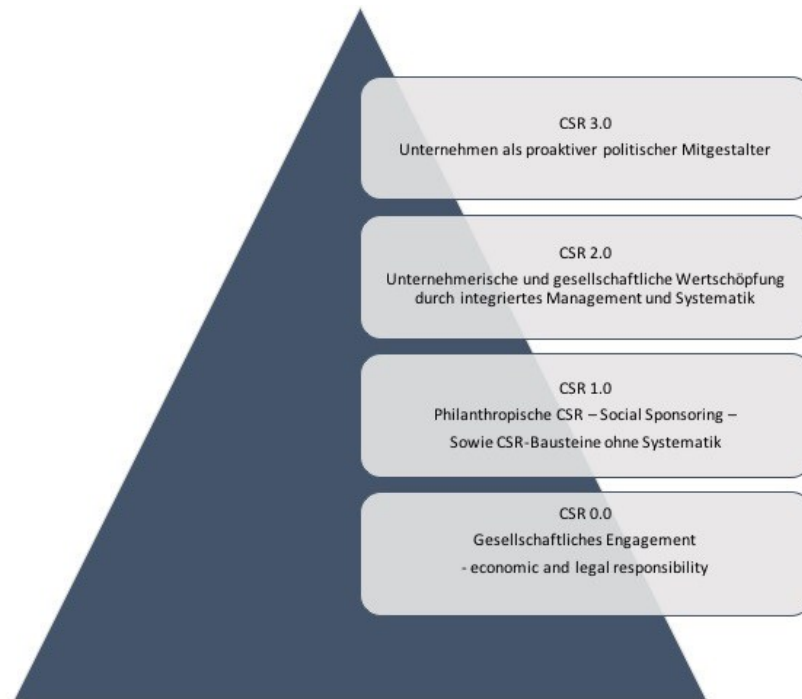


Abbildung 14: Reifegradmodell CSR nach Schneider, Quelle: Eigene Darstellung nach (Schneider A. , 2015, S. 33)

Ein Bericht zur Verleihung des baden-württembergischen Verdienstordens an Antje von Dewitz 2017 fasst die CSR-Aktivitäten treffend zusammen:

„Mit nachhaltigen Materialien und umweltschonenden Produktionsabläufen setzt sie Maßstäbe, ebenso mit einem Mobilitätskonzept und mit der klimaneutralen Firmenzentrale. Ihr weltweites soziales und ökonomisches Engagement für faire Löhne und Arbeitsbedingungen ist ein wichtiges Signal. Daneben hat sie auch mit dem Kinderhaus und individuellen Teilzeit- und Telearbeitsplätzen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beigetragen“ [...] (Staatsministerium Baden-Württemberg, 2017).

Diese Laudatio beinhaltet ein exaktes Resümee der vorbildlichen Aktivitäten des Unternehmens und würdigt, wie vielseitig und umfassend VAUDE CSR betreibt. Der CSR-Gedanke ist in jede Abteilung integriert, in jeder Handlung des Unternehmens verankert. Somit kann sich VAUDE zurecht Vorreiter nennen und stellt ein großes Vorbild für Unternehmen in der Bekleidungsindustrie dar.

5 Fazit und Ausblick

Die heutige Bekleidungsindustrie steht vor großen Herausforderungen: Die Produktion von Kleidung für den europäischen und US-amerikanischen Markt ist hauptsächlich in Niedriglohnländern wie Bangladesch ausgelagert. Aus Gründen der Rendite und des Profits werden die vielfach nicht vorhandenen oder sehr niedrigen Umwelt-, Sozial- und Sicherheitsstandards am Arbeitsplatz nicht eingehalten, sodass TextilarbeiterInnen Hungerlöhnen, unbezahlten Überstunden, fehlender sozialer Absicherung, mangelnden Sicherheitsstandards und Diskriminierungen ausgesetzt sind (Hearson, 2016). Der Verbrauch von wertvollen Ressourcen wie Wasser, der Ausstoß giftiger Chemikalien und CO₂ sowie das Entsorgungsproblem stellen außerdem erhebliche Umweltbelastungen dar. In den Entwicklungsländern, in die die Produktion verlagert wurde, fehlen gesetzliche Rahmenbedingungen, die Unternehmen vorschreiben würden, gewisse Mindeststandards einzuhalten. In westlichen Industriestaaten wie Österreich oder Deutschland sind Unternehmen an gesetzliche Mindestlöhne, Arbeitsschutz- und Umweltgesetze gebunden. Selbstverständlich zieht die Produktion in diesen Ländern einen erhöhten Kosten- und Arbeitsaufwand für etwa die Forschung zu umweltfreundlicheren Materialien und Prozessen nach sich, den viele Unternehmen nicht auf sich nehmen wollen. Eine faire Bezahlung, geregelte Arbeitszeiten, Gesundheitsvorkehrungen und umweltschonende Prozesse überall auf der Welt sind das Ziel. Jedoch zeichnet die Realität ein anderes Bild (Nienhoff). Das Drama im Rana Plaza-Gebäudekomplex, gemeinsam mit den Bränden in den Fabriken Ali Enterprises und Tazreen Fashions in Pakistan wird oftmals als längst überfälliger „Wake-up Call“ (Capitao, Eigenstetter, & Wenke, 2018, S. 334) für Unternehmen bezeichnet (Capitao, Eigenstetter, & Wenke, 2018, S. 334). Ein Wake-up Call, der verdeutlichte, welche große Verantwortung internationale Modeunternehmen für jede noch so kleine Produktionsstufe in ihrer Wertschöpfungskette haben. Jyrki Raina, Generalsekretärin der globalen Gewerkschaftsföderation IndustriALL, fasst es treffend zusammen:

„The real power behind the throne is held by the brands [...]. Brands exercise a huge amount of control on production in the factories, so they have the power to positively influence working conditions and wages as well“ (Raina, 2015).

CSR – die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen ist daher ein Thema, mit dem sich Bekleidungsunternehmen auseinandersetzen müssen. Obwohl das Konzept in der heutigen globalisierten Welt sehr wichtig ist und erst in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit bekommen hat, reichen seine individuelle ethischen Ursprünge weit zurück ins Mittelalter, in dem das Bild des „Ehrbaren Kaufmanns“ entstand. Zum heutigen CSR-Verständnis haben einige Modelle beigetragen, als bekanntestes und einflussreichstes Modell

sollte die 1991 entwickelte CSR-Verantwortungspyramide A.B. Carroll genannt werden. Diese beschreibt zur Unterscheidung von CSR-Aktivitäten und -Motiven vier aufeinander aufbauende Verantwortungsbereiche – philanthropische, ethische, legale und ökonomische Verantwortung. CSR-Definitionen weichen teilweise voneinander ab und betonen verschiedene Aspekte unterschiedlich stark. Die Aspekte der Freiwilligkeit zum einen und der Zugehörigkeit der CSR-Aktivitäten zum Kerngeschäft des Unternehmens finden sich jedoch in vielen Definitionen wieder und sollten daher besonders betont werden. Allen CSR-Modellen und -Definitionen ist außerdem gemein, dass wirtschaftliche Unternehmen zusätzlich zur Generierung von Profit nachhaltig und werteorientiert handeln sollen. Das sehen auch externe Anspruchsgruppen so: Konsumenten, Investoren und Organisationen haben erkannt, dass CSR in der heutigen Bekleidungsindustrie von höchster Relevanz ist und üben deswegen Druck auf Unternehmen aus. Ein steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein bei Konsumenten hat dazu geführt, dass nachhaltige Mode sich mehr und mehr vom Nischen- zum Massenprodukt entwickelt. Dieser Wertewandel zeigt sich auch im Bereich der finanziellen Kapitalanlagen: bei Investoren wird die Forderung nach ökologisch und sozial verantwortungsbewusstem Handeln immer lauter und somit ein wichtiges Kriterium für Investitionsüberlegungen. Große Nichtregierungsorganisationen wie die CCC oder Greenpeace kämpfen unermüdlich für bessere Sozial- bzw. Umweltstandards nicht nur in der Bekleidungsherstellung. Bekleidungsunternehmen nehmen den Druck dieser externen Anspruchsgruppen wahr und kommunizieren deshalb zunehmend CSR-Aktivitäten. Große, internationale Modemarken wie H&M, Adidas und Primark stellen auf ihren Homepages ausführlich Bemühungen über eine sozial und ökologisch verantwortungsvolle Produktion dar. Ein Blick auf externe Bewertungen zeigt jedoch relativ schnell, dass bei diesen Bemühungen noch erheblicher Verbesserungsbedarf besteht. Es legt sich dabei die Vermutung nahe, CSR würde unter anderem als Werbemittel genutzt werden, um das Markenimage aufzubessern.

Nachdem festgestellt werden konnte, dass in der Bekleidungsindustrie tätige Unternehmen ihre Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt erkennen und ihr Handeln entsprechend anpassen müssen, kommt die Überlegung auf, mit welchen Maßnahmen diese Unternehmen konkret CSR betreiben können. Außerdem, inwiefern das Ergreifen dieser Maßnahmen ihren wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigt. Daher geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, inwiefern es Bekleidungsunternehmen möglich ist, soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen und dabei gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurde eine Case Study als Methode gewählt. Gegenstand der Untersuchung

waren die CSR-Aktivitäten des deutschen Sport- und Outdoor-ausstatters VAUDE. Das Unternehmen versteht sich als nachhaltige Marke, die in ihrem Handeln ganzheitlich Verantwortung für Mensch und Natur übernimmt. Auf Basis des 2018 von VAUDE veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichts sowie des mit Antje von Dewitz geführten Interviews wurden die CSR-Bemühungen ausführlich dargestellt. Besondere Erwähnung verdienen ein eigens entwickeltes Green Shape-Label, welches nach strengsten Kriterien umweltfreundliche Produktionsprozesse für Outdoorkleidung gewährleistet. Hervorzuheben ist überdies die Mitgliedschaft in der FWF, die es sich zum Ziel gemacht hat, faire Arbeitsbedingungen für TextilarbeiterInnen in den Herstellungsländern sicherzustellen. Nicht nur dort fällt VAUDE durch überdurchschnittliches CSR-Engagement auf. Auch am Firmensitz ist der hohe Stellenwert spürbar, den die Unternehmensführung auf das Wohlergehen von Mensch und Natur legt. Verschiedene Förderprogramme und Angebote sollen sicherstellen, dass MitarbeiterInnen sich bestmöglich entfalten können. Gleichberechtigung und Familienfreundlichkeit haben Priorität: Eine hohe Zahl der Führungspositionen wird von Frauen besetzt und familienfreundliche Teilzeitarbeitsmodelle werden den MitarbeiterInnen ermöglicht; die Umweltfreundlichkeit des Unternehmens zeigt sich unter anderem auch an der klimaneutralen Firmenzentrale. Bei vielen Unternehmen lassen sich Divergenzen an ihrer CSR-Kommunikation und ihren tatsächlichen CSR-Aktivitäten erkennen. Dies ist bei VAUDE nicht der Fall: Preise, Zertifizierungen und Berichte von Organisationen wie der CCC oder der FWF bestätigen das überdurchschnittlich hohe CSR-Engagement, das VAUDE aufweist. Nachdem die CSR-Anstrengungen als authentisch deklariert werden konnten, war die Frage zu klären, ob VAUDE mit seinem ganzheitlich nachhaltigen Geschäftsmodell wirtschaftlich erfolgreich ist. Trotz anfallender Mehrkosten – das Unternehmen verzeichnet seit Jahren konstantes Umsatzwachstum und wächst als Marke schneller als der Markt, in dem es sich bewegt. Deshalb verdeutlicht das Beispiel VAUDE, dass es durchaus möglich ist, umfassend CSR zu betreiben und gleichzeitig ein profitables Wirtschaftsunternehmen zu sein. Das rasante Wachstum aufstrebender Fair Fashion-Unternehmen, zu denen unter anderem auch das deutsche Label Armed Angels zählt, bekräftigen dies zusätzlich. Somit kann die eingangs gestellte Frage nach der Vereinbarkeit von ganzheitlicher unternehmerischer Verantwortung mit finanziellem Erfolg mit „ja“ beantwortet werden. Nichtsdestotrotz kann dies nicht ohne Einschränkung geschehen – das Beispiel VAUDE zeigt zwar, dass Nachhaltigkeit zu großen Erfolgen führen kann, allerdings auch zusätzliche Kosten und niedrigere Gewinnmargen mit sich bringt.

Nach ausführlicher Recherche für diese Arbeit steht fest, dass Überlegungen zu Nachhaltigkeitsaspekten und CSR in der Bekleidungsindustrie eine immer wichtigere Rolle einnehmen werden. Wollen Modeunternehmen auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich sein, werden sie diese Aspekte in ihr Handeln mit einbeziehen müssen. Wenn sie zeitig den Weg einer nachhaltigen Unternehmenstätigkeit einschlagen, werden sie später geringeren Aufwand und geringere Kosten haben, die mit einer Umstellung verbunden wären (Weidenhausen, 2010). Deshalb ist es für Unternehmen nur empfehlenswert, so früh es geht, damit anzufangen.

Als Ausblick in die Zukunft sei zu erwähnen, dass beim Konzept der CSR der Aspekt der Freiwilligkeit problematisch ist. Unternehmen, die durch Verstöße gegen Sozial- und Umweltstandards auffallen, müssen nicht mit Sanktionen rechnen. So können viele Unternehmen CSR als Werbeinstrument nutzen, aber ob ihre CSR-Bemühungen echt und authentisch sind, lässt sich teilweise schwer nachweisen. Einen ersten Schritt in die richtige Richtung stellt die EU-weite CSR-Berichtspflicht für große Unternehmen dar. Trotzdem besteht Notwendigkeit für weitere gesetzliche Kontrollmechanismen. In der globalisierten Textil- und Bekleidungsindustrie ist die Lieferkette meist nicht nur auf ein Land beschränkt. Wenn Unternehmen international tätig sind und ausländische Zuliefererbetriebe engagieren, „dürfen die Instrumente, die zu menschenwürdigen und umweltverträglichen Produktionsweisen führen sollen, nicht auf die nationale Ebene beschränkt sein“ (Kekeritz, 2017). Solange Unternehmen mit keinen rechtlichen Konsequenzen rechnen müssen, scheint für viele der Aspekt des Profits schwerer zu wiegen als jener der ethisch unbedenklichen Produktion. Auch Antje von Dewitz spricht sich für eine gesetzliche Steuerung aus:

„Es müssten gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, sodass es nicht mehr möglich ist, in einer globalisierten Welt auf Kosten von Mensch und Natur zu agieren. Das kann über Maßnahmen wie eine CO₂-Steuer geschehen. Dass Unternehmen überhaupt nicht mehr die Wahl haben, sondern einfach so handeln müssen [...]. Dann hätten die Konsumenten auch die richtigen Bemessungsgrundlagen und keine Vorbehalte, ihnen würde Nachhaltigkeit nur vorgegaukelt werden. Eine Eindeutigkeit eben und eine Verlässlichkeit. Und das würde durch gesetzliche Maßnahmen gewährleistet werden“ (Interview mit Antje von Dewitz, 18. Januar 2019, siehe Anhang 1).

Als erstes europäisches Land ist Frankreich diesen Schritt 2017 gegangen und hat das Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten verabschiedet, welches Unternehmen „haftbar für unverantwortliche Geschäftstätigkeiten im Ausland“ (Wesche, 2017) macht. Das Gesetz „verpflichtet große französische Unternehmen dazu, mit angemessenen Maßnahmen Menschenrechts- und Umweltrisiken zu identifizieren und diesen vorzubeugen sowie öffentlich Rechenschaft darüber abzulegen“ (Wesche, 2017). Im Falle der Nichteinhaltung können Unternehmen mit millionenhohen Bußgeldern rechnen in Höhe von „bis zu dreißig Millionen

Euro [...], falls die Pflichtverletzung [...] Menschenrechtsverletzungen nach sich zieht (Wesche, 2017). Dieses Gesetz kann als Meilenstein gesehen werden – nun besteht Handlungsbedarf für weitere Länder.

Abschließend sollte angemerkt werden, dass die globalen Probleme in der Bekleidungsindustrie nicht durch die bloße Übernahme unternehmerischer Verantwortung durch die betreffenden Firmen zu lösen sind. Ebenso wenig durch die Einführung entsprechender Gesetze. Nur eine engagierte Kooperation aller gesellschaftlichen Akteure – Wirtschaft, Staat und Gesellschaft – kann der richtige Weg sein.

Literaturverzeichnis

- Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2015). „Verantwortung“ eine phänomenologische Annäherung. In Andreas Schneider, & René Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility* (S. 43-58). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bowie, Norman E. (Juni 2012). *Corporate Social Responsibility in Business*. Center for Integrative Leadership. Minneapolis, Minnesota.
- Brodde, Kirsten, & Gaßner, Volker (2018). Modekonzerne auf dem Catwalk der Greenpeace-Detox-Kampagne. In Peter Heinrich, & René Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S. 169-181). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burckhardt, Gisela (2015). Ein Bündnis für nachhaltige Textilien – Unternehmensverantwortung in der Bekleidungsindustrie. *Budrich Journals*, 491-506.
- Bustamante Silke (2018). Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility). In Silke Bustamante, *Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität* (S. 3-6). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Capitao, Ortansia, Eigenstetter, Monika, & Wenke, Martin (2018). Bedingungen für Business Cases in der Bekleidungsindustrie. In Patrick Bungard, *CSR und Geschäftsmodelle* (S. 327-347). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, Archie B., & Schwarz, Mark (Januar 2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, S. 503-530.
- Davis, Keith (1960). *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York City: McGraw-Hill.
- Delmas, Magali A., & Cuerel Burbano, Vanessa (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 64-88.
- Fiebrig, Sabine (2015). Die textile Lieferkette als Herausforderung für Unternehmen und Politik. In Andreas Schneider, & René Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility* (S. 1-12). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fiedler, Lisa (2018). VAUDE – nachhaltiges Geschäftsmodell als Beitrag zu einer lebenswerten Welt. In Peter Heinrich & René Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S. 263-279). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fifka, Matthias S. (2018). CSR als strategisches Managementinstrument in der Textilindustrie. In Peter Heinrich, & René Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S. 13-26). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fitzner, Mirus (2009). Markeninvolvement durch Moral - Das Fallbeispiel "Vaude". In S. Sonnenburg, *Swarm Branding : Markenführung im Zeitalter von Web 2.0* (S. 111-123). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Franken, Nicole (2018). CSR in der Kleidungsindustrie – aus Verbrauchersicht. In Peter Heinrich, & René Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S. 133-154). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Freeman, Edward (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Financial Times Prentice Hall.
- Freeman, Edward (2013). Stakeholder management and csr. *UWF*, 5-9.
- Freeman, Edward et al. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grieshuber, Eva (2015). CSR als Hebel für ganzheitliche Innovation. In Andres Schneider, & René Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility* (S. 581-594). Berlin: Springer Gabler.
- Haas, Hans-Dieter, & Zademach, Hans-Martin (2005). Internationalisierung im Textil-und Bekleidungs-gewerbe. *Geographische Rundschau*, S. 30-39.

- Hansen, Ursula, Moosmayer, Dirk, Bode, Matthias, & Schrader, Ulf (2007). *Values at Work - Business Professors' Influence on Corporate Values*. Berlin: Logos Verlag.
- Heale, Roberta, & Twycross, Alison (2018). What is a case study? *Evil Based Nurs*, 7-8.
- Heinrich, Peter (2018). CSR - Kommunikation und Instrumente. In Peter Heinrich, & René Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S.79-107). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinrich, Peter (2018). Vorwort von Peter Heinrich. In Peter Heinrich, & René Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S. VII-VIII). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hentze, Joachim, & Thies, Björn (2014). Stakeholder-Management. In Joachim Hentze, & Björn Thies, *Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting* (S. 11-27). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Jonker, Jan, Stark, Wolfgang, & Tewes, Stefan (2010). *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung*. Berlin: Springer-Verlag.
- Küng, Hans (2010). *Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht*. München: Piper.
- Księżak, Paulina (2016). The CSR Challenges in the Clothing Industry. *Journal of Corporate Resonsibility and Leadership*, 51-66.
- Maschke, Manuela, & Zimmer, Reingard (2013). *CSR - Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Mayerhofer, Wolfgang, Grusch, Laila, & Mertzbach, Martina (2008). *Corporate Social Responsibility: Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken*. Wien: Facultas.
- Neugebauer, Carolin, & Schewe, Gerhard (2015). Wirtschaftsmacht Modeindustrie – Alles bleibt anders. *Das Parlament*, 31-40.
- Novy, Kristina (2012). Corporate Social Responsibility in der Textilindustrie: Welchen Einfluss haben „Codes of Conduct“ von Modeunternehmen auf die Arbeitsbedingungen von Fabrikarbeiterinnen in Indien? – Eine literaturgestützte Problemanalyse am Beispiel des „Sumangali“-Schem. *Materielle Kultur*, 8-105.
- Oberholzer, Kurt (2012). Konkrete Ansätze zur Förderung einer regionalen CSR. In Andreas Schneider, & René Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility* (S. 1155-1162). Berlin: Springer Gabler.
- Osswald, Gertrud. (2013). Den Ehrbaren Kaufmann leben – Eine Strategie für die Zukunft. In P. Heinrich, *CSR und Kommunikation* (S. 45-49). Berlin: Gabler Verlag.
- Pircher-Friedrich, Anna-Maria, & Friedrich, Rolf-Klaus (2015). CSR und Führungs- und Gestaltungsverantwortung. In Andreas Schneider, & René Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility* (S. 253-267). Berlin: Springer Gabler.
- Pohlhammer, Elisabeth, & Meixner, Oliver (2017). *Kommunikation der Corporate Social Responsibility in kleineren und mittleren Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schermerhorn, John R. (2008). *Exploring Management*. New Jersey: Wiley.
- Schiefelbein, Britta (2011). CSR in der Europäischen Union – ein politischer Business Case“. In E. e. Aachen, *Studien zur europäischen Integration* (S. 22). Herzogenrath.
- Schneider, Andreas (2015). Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In René Schmidpeter, & Andreas Schneider, *Corporate Social Responsibility* (S. 21-42). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreck, Philipp (2015). Der Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. Schneider, & R. Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility* (S. 71-88). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwalbach, Joachim (2008). *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer Verlag.
- Schwalbach, Joachim, & Klink, Daniel (2015). Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. In René Schmidpeter, & Andreas Schneider, *Corporate Social Responsibility* (S. 177-199). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Sigler, Constanze (2010). *Corporate Social Responsibility. Eine Einführung*. Stuttgart: grin.
- Starmanns, Mark (1. Januar 2013). Wie viel Unternehmensverantwortung fordern Sozialstandardinitiativen? BSCI, ETI, FLA, FWF und SA 8000 im Vergleich. In G. Burckhardt, *Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen* (S. 97-101). Zürich: Springer Gabler
- Suchanek, Andreas (2015). Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. In A. Schneider, & R. Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility* (S. 59-69). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Visser, Wayne. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. In Esben Rahbek Pedersen, & Mahad Huniche, *Corporate Citizenship in Developing Countries* (S. 29-56). Kopenhagen: Copenhagen Business School Press.
- von Dewitz, Antje (2010). VAUDE übernimmt Verantwortung. In Holger Backhaus-Maul, Christiane Biedermann, & Stefan Nährlich, *Corporate Citizenship in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- von Dewitz, Antje, & Bauer, Julia. (2014). VAUDE: Nachhaltige Wertschöpfung als Unternehmensleitbild im Mittelstand. In Michael B. D'heur, *CSR und Value Chain Management* (S. 173-186). Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.
- Votaw, Dow & Sethi, S. Prakash (1973). *Corporate Dilemma: Traditional Values Versus Contemporary Problems*. Bergen County: Prentice Hall
- Wahidi, Anosha (2018). Wie Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gemeinsam die Textillieferkette nachhaltiger gestalten und was Verbraucherinnen und Verbraucher konkret tun können! In Peter Heinrich & René Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S. 155-168). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Waßmann, Jan (28. Dezember 2013). *Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Westebbe, Achim, & Logan, David (1995). *Corporate Citizenship*. Wiesbaden: Gabler.
- Zwick, Y. (2018). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex Einstieg in die strategische Berichterstattung für die Bekleidungs- und Textilbranche. In P. Heinrich, & R. Schmidpeter, *CSR und Fashion* (S. 63-77). Wiesbaden : Springer Gabler.

Internetquellen

- adidas (2019). GENERAL APPROACH. Our ambition is to be a sustainable company. adidas group. Von <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/general-approach/> abgerufen am 10. Februar 2019
- Appinio (2018). Wie grün sind deutsche Kleiderschränke?. Appinio. Von <https://www.appinio.com/de/blog/nachhaltige-mode-fair-fashion-umfrage-millennials> abgerufen am 2. März 2019
- Armed Angels. (2019). Philosophie. Armed Angels. Von <https://www.armedangels.de/philosophy/> abgerufen am 12. Februar 2019
- Bündnis für nachhaltige Textilien. (2019). WER WIR SIND. Bündnis für nachhaltige Textilien. Von <https://www.textilbuendnis.com/wer-wir-sind/> abgerufen am 14. Februar 2019
- Banz, Claudia, & Schulze, Sabine (2018). Fast Fashion. Die Schattenseiten der Mode. Von <http://www.fastfashion-dieausstellung.de/de/> abgerufen am 6. Februar 2019
- Baumann, Miges (2018). Eine Stimme für die Arbeiterinnen und Arbeiter in der Textilindustrie. Von <https://brotfueralle.ch/thema/fairer-konsum/faire-bekleidung/> abgerufen am 22. Januar 2019

- Bayerisches Sozialministerium. (2017). Soziale Verantwortung in der Wirtschaft. *stmas*. Von <https://www.stmas.bayern.de/soziale-verantwortung/index.php> abgerufen am 20. Januar 2019
- Becker, Natascha (26. Januar 2015). Markt für nachhaltige Textilien und Bekleidung wächst. *Bio-Markt*. Von <https://bio-markt.info/kurzmeldungen/markt-fuer-nachhaltige-textilien-und-bekleidung-waechst.html> abgerufen am 10. März 2019
- Betz, Joachim (2014). Gewerkschaften und Arbeitsmärkte in Entwicklungsländern. *GIGA German Institute of Global and Area Studies*. Von https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/40150/ssoar-2014-betz-Gewerkschaften_und_Arbeitsmarkte_in_Entwicklungslandern.pdf?sequence=1 abgerufen am 20. Dezember 2018
- Bolle, Mary Jane (10. Januar 2014). Bangladesh Apparel Factory Collapse: Background in Brief. Congressional Research Service. Von <https://fas.org/sgp/crs/row/R43085.pdf> abgerufen am 20. November 2018
- Breitinger, Matthias (21. September 2018). Der Abgasskandal. *Die Zeit*. Von <https://www.zeit.de/wirtschaft/diesel-skandal-volkswagen-abgase> abgerufen am 20. Oktober 2018
- Brundtland, Gro Harlem (April 1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Von <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> abgerufen am 2. Dezember 2018
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2019). Standards der CSR-Berichterstattung. Von <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Standards/standards.html> aufgerufen am 8. Mai 2019
- Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit. (April 2018). Gemeinsame Fortschritte im Textilsektor. Von https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie295_textilbuendnis.pdf abgerufen am 30. Januar 2019
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit. (2016). Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. *BMZ*. Von https://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html abgerufen am 4. März 2019
- Bundesverband der Deutschen Industrie. (Juni 2004). 10 Kernpunkte zu Corporate Social Responsibility: Stellungnahme zum Europäischen CSR Multi Stakeholder Forum. Von [http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/C57C018D43078DFBC12577FF00373CEF/\\$file/10_Kernpunkte_CSR.pdf?open](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/C57C018D43078DFBC12577FF00373CEF/$file/10_Kernpunkte_CSR.pdf?open) abgerufen am 13. November 2018
- Bundeszentrale für politische Bildung. (23. April 2018). Vor fünf Jahren: Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch eingestürzt. *bpb*. Von <http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/268127/textilindustrie-bangladesch> abgerufen am 3. November 2018
- Burckhardt, Gisela (16. Mai 2013). Unternehmen unterschreiben Sicherheitsabkommen in Bangladesch. *Kampagne für Saubere Kleidung*. Von <https://saubere-kleidung.de/2013/05/wende-fuer-bekleidungsindustrie-in-bangladesch-unternehmen-unterschreiben-sicherheitsabkommen/> abgerufen am 30. Oktober 2018
- Clean Clothes Campaign (2012). Firmenprofil: Vaude. *Clean Clothes Camapign Österreich*. Von <https://www.cleanclothes.at/de/firmen-check/325/> abgerufen am 7. Februar 2019
- Challa, Lakshmi. Impact Of Textiles And Clothing Industry On Environment: Approach Towards Eco-Friendly Textiles. *Fibre2Fashion*. Von <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/1709/impact-of-textiles-and-clothing-industry-on-environment> abgerufen am 17. Januar 2019

- Clean Clothes Campaign. (2014). Primark. *Clean Clothes Campaign*. Von <https://cleanclothes.org/livingwage/tailoredwages/tailored-wages-position/primark-profile.pdf> abgerufen am 5. März 2019
- Clean Clothes Campaign. (April 2014). Löhne in der globalen Bekleidungsindustrie. *Clean Clothes Campaign*. Von https://lohnzumleben.de/wp-content/uploads/2014/04/Wahlauf-ruf-EU2014_LoehneinderglobalenBekleidungsindustrie_CCC.pdf abgerufen am 7. Februar 2019
- Clean Clothes Campaign. (28. Juli 2018). Bangladesch: Arbeitgebervorschlag für Mindestlohn skandalös niedrig!. *Clean Clothes Campaign*. Von <https://saubere-kleidung.de/2018/07/bangladesch-arbeitgebervorschlag-fuer-mindestlohn-skandaloes/> abgerufen am 23. November 2018
- CottonWorks. (2019) Recycled Cotton. Cotton Works. Von <https://www.cottonworks.com/topics/sustainability/cotton-sustainability/recycled-cotton/#> aufgerufen am 3. Mai 2019
- DAV. (28. Mai 2014). Vaude und Edelrid verlängern Verträge mit dem DAV. *Deutscher Alpenverein*. Von https://www.alpenverein.de/der-dav/presse/presse-aktuell/dav-vertraege-edelrid-vaude_aid_14222.html abgerufen am 8. Februar 2019
- DAV. (7. Dezember 2015). Warme Winterkleidung für Flüchtlinge. *DAV*. Von https://www.alpenverein.de/vaude-und-dav-helfen-warme-winterkleidung-fuer-fluechtlinge_aid_16646.html abgerufen am 8. Februar 2019
- Deckstein, Dagmar (5. Oktober 2016). Nachhaltigkeit als Strategie. *Sueddeutsche Zeitung*. Von <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vaude-nachhaltigkeit-als-strategie-1.3191135> abgerufen am 6. Februar 2019
- Deutscher Tierschutzbund. (Mai 2013). ENTEN UND GÄNSE - HALTUNG UND VERHALTEN. *Deutscher Tierschutzbund e.V.* Von https://www.tierschutzbund.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Broschueren/Enten_und_Gaense.pdf abgerufen am 20. Februar 2019
- Diercks, Linda (11. Februar 2012). CSR oder CR – wo steckt der Unterschied? *New Communication*. Von <http://reputation-management-blog.de/2012/07/11/csr-oder-cr---wo-steckt-der-unterschied/> abgerufen am 17. Oktober 2019
- Eberle, Ulrike (Juli 2010). Bekleidung und Umwelt. *WWF*. Von https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/HG_Bekleidung_Umwelt_BB_JE_06_2010.pdf abgerufen am 15. Februar 2019
- Eigenstätter, Monika (22. Februar 2016). Laudatio für VAUDE. *DNWE*. Von https://www.dnwe.de/tl_files/Dateien/Preisverleihung%202016/Laudatio%20fuer%20VAUDE_fuer%20Veroeffentlichung_END.pdf abgerufen am 23. Februar 2019
- EMAS. (Juni 2018). EMAS – Mehrwert schaffen, Risiken vermeiden *EMAS*. Von https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Mit-EMAS-Mehrwert-schaffen_Vergleich-ISO14001.pdf abgerufen am 4. März 2019
- EMAS. (2019). Was ist EMAS?. *EMAS*. Von <https://www.emas.de/ueber-emas/> abgerufen am 4. März 2019
- Entrepreneur Europe. (2019). Unique Selling Proposition (USP). *Entrepreneur Europe*. Von <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp> abgerufen am 27. Februar 2019
- EOG. (2019). What We Do. *European Outdoor Group*. <https://europeanoutdoorgroup.com/about/what-we-do/> abgerufen am 21 Februar 2019
- Europäische Kommission. (Juli 2001). Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. *EUR-lex*. Von <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A52001DC0366> abgerufen am 23. Februar 2019

- European Business Awards. (2019). GET THE RECOGNITION YOUR BUSINESS DESERVES. *European Business Awards*. Von <https://www.businessawardseurope.com/about> abgerufen am 2. März 2019
- Fair Wear Foundation. (2019). ÜBER DIE FAIR WEAR FOUNDATION. *Fair Wear Foundation (FWF)*. Von <https://www.fairwear.org/ueber-die-fair-wear-foundation/?lang=de> abgerufen am 23. Februar 2019
- Femnet. (2017). Häufige Fragen zum 'Bangladesh Fire and Building Safety Accord'. *Femnet e.V.* Von <https://www.femnet-ev.de/index.php/faq/zum-accord-in-bangladesch> abgerufen am 12. Dezember 2019
- Ferenschild, Sabine. Textile Wertschöpfungskette. *Clean Clothes Campaign*.. Von <https://saubere-kleidung.de/textile-wertschoepfungskette/> abgerufen am 20. Januar 2019
- Fiedler, Lisa (1. August 2018). Miete Deine Ausrüstung mit iRentit by VAUDE. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/iRentit-ausruestung-mieten.php> abgerufen am 9. Februar 2019
- Freyberg, Stefanie (2018). Nachhaltigkeit und CSR. *CSR in Deutschland*. Von <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> abgerufen am 23. November 2019
- Friedman, Martin (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *The New York Times*. Von <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> abgerufen am 10. Dezember 2019
- Gail, Elisabeth (22. Juli 2014). CSR vs. Nachhaltigkeit. *Nachhaltig Selbstständig*. Von <http://2018.nachhaltig-selbstaendig.at/csr-vs-nachhaltigkeit/> abgerufen am 1. November 2018
- Greenpeace. (11. Mai 2016). TEXTILINDUSTRIE VERGIFTET GEWÄSSER. *Greenpeace*. Von <https://www.greenpeace.de/themen/endlager-umwelt/textilindustrie-vergiftet-gewasser> abgerufen am 23. Februar 2019
- Greenpeace. (12. Juli 2018). Zeit zu entgiften!. *Greenpeace*. Von <https://www.greenpeace.de/kampagnen/detox> abgerufen am 22. Februar 2019
- GRI. (2019). GETTING STARTED WITH THE GRI STANDARDS. *GRI*. Von <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/> abgerufen am 4. März 2019
- Hearson, Martin (19. Januar 2016). Cashing In: Giant Retailers, Purchasing Practices, and Working Conditions in the Garment Industry. *Clean Clothes Campaign*. Von <https://cleanclothes.org/resources/publications/cashing-in.pdf/view> abgerufen am 14. Januar 2019
- H&M. (2019). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR). *H&M*. Von https://www2.hm.com/en_in/customer-service/legal-and-privacy/corporate-social-responsibility-csr-policy.html abgerufen am 2. März 2019
- Höfeler, Martin (15. April 2018). Wo nachhaltige Mode ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist. (Katja Joho, Interviewer). *Wiwo*. Von <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/fair-und-oekologisch-wo-nachhaltige-mode-ein-erfolgreiches-geschaeftsmodell-ist/21158132.html> abgerufen am 13. März 2019
- IÖW. (2019). *Ranking Nachhaltigkeitsberichte*. Von <https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/die-besten-berichte.html> abgerufen am 2. März 2019
- ILO. (27. August 2015). Lehren aus Rana Plaza: Deutschland und ILO unterstützen Bangladesch beim Aufbau einer Arbeitsunfall-Versicherung. *ILO*. Von https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_396214/lang--de/index.htm abgerufen am 22. November 2018

- ILO. (März 2017). DIE BESTEN BERICHTE IM RANKING 2018. *ILO*. Von https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_579897.pdf abgerufen am 1. März 2019
- ILO. (2019). The Rana Plaza Accident and its aftermath. *ILO*. Von https://www.ilo.org/global/topics/geip/WCMS_614394/lang--en/index.htm abgerufen am 14. November 2019
- imug. (2016). Nachhaltige Geldanlagen. *imug Beratungsgesellschaft*. Von <https://www.imug.de/imug-rating/nachhaltige-geldanlagen/?L=0> abgerufen am 7. März 2019
- Joho, Katja (15. April 2018). Wo nachhaltige Mode ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist. *Wiwo*. Von <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/fair-und-oekologisch-wo-nachhaltige-mode-ein-erfolgreiches-geschaeftsmodell-ist/21158132.html> abgerufen am 13. März 2019
- Küppers, Barbara (2017). Kinderarbeit: Ausbeutung stoppen, arbeitenden Kindern helfen. *Terre des Hommes*. Von <https://www.tdh.de/was-wir-tun/arbeitsfelder/kinderarbeit/> abgerufen am 17. Februar 2019
- Kampagne für saubere Kleidung. (2019a). Wir über uns. *Kampagne für saubere Kleidung*. Von <https://saubere-kleidung.de/ueber-uns/> abgerufen am 20. Oktober 2019
- Kampagne für saubere Kleidung. (2019b). Geschichte und Erfolge. *Kampagne für saubere Kleidung*. Von <https://saubere-kleidung.de/geschichte-erfolge/> abgerufen am 21. Oktober 2019
- Karl, Santila Stefanie, & Conos, Emma (März 2017). BRAND PERFORMANCE CHECK: Vaude Sport GmbH & Co. KG *Fair Wear Foundation*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri-wAssets/pdf/BPC-2017/vaude-sport-gmbh-co-kg-performance-check.pdf> abgerufen am 13. Februar 2019
- Kekeritz, Uwe (17. Februar 2017). Unternehmensverantwortung ins Gesetz. *Bündnis 90 die Grünen*. Von <https://www.gruene-bundestag.de/entwicklungszusammenarbeit/unternehmensverantwortung-ins-gesetz-17-02-2017.html> abgerufen am 15. März 2019
- Kellock, Jo (2018). Recycling and Upcycling in the Apparel Industry. *Fibre2Fashion*. Von <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/7279/recycling-and-upcycling-in-the-apparel-industry> abgerufen am 12. Februar 2019
- KPMG. (28. Januar 2016). Fashion 2015. *Mitteldeutschland.com*. Von <https://www.mitteldeutschland.com/sites/default/files/uploads/2016/01/28/kpmgfashion2025-studiezurukunftdesfashion-marktsindeutschland.pdf> abgerufen am 8. März 2019
- Kumar, Ashok & Mahoney, Jack (2013). Stitching Together. *Core*. Von <https://core.ac.uk/download/pdf/146503950.pdf> abgerufen am 12. Januar 2019
- Leonhardt, Christiane (18. April 2018). Druck auf Unternehmen zur Nachhaltigkeit wächst. *SLS Plus*. Von <https://www.presseportal.de/pm/130334/3920080> abgerufen am 1. März 2019
- Leschke, Martin (2012). Milton Friedman: Nicht nur ein "Monetarist"! *Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, S. 541-546. Von <https://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2012/8/milton-friedman-nicht-nur-ein-monetarist/> abgerufen am 23. November 2019
- Lexikon der Nachhaltigkeit. (18. November 2015). Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG *Lexikon der Nachhaltigkeit*. Von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm abgerufen am 12. November 2019
- Lexikon der Nachhaltigkeit. (3. November 2015). Ein Säulen Modell & Pyramiden Modelle. *Lexikon der Nachhaltigkeit*. Von

- https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_e_ein_saeulen_modell_pyramiden_modelle_1543.htm abgerufen am 24. November 2018
- Lin-Hi, Nick (19. Februar 2018). Greenwashing. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592> abgerufen am 20. November 2018
- Loetscher, Sabine (September 2017). Changing fashion The clothing and textile industry at the brink of radical transformation. *WWF*. Von https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2017-09/2017-09-WWF-Report-Changing_fashion_2017_EN.pdf abgerufen am 15. Januar 2019
- Losch, Roland (19. Oktober 2018). Der Vater des Baby-Brei-Imperiums wird 80: Was ist Claus Hipp eigentlich für ein Mensch? *Stern*. Von <https://www.stern.de/genuss/essen/claus-hipp-wird-80--was-ist-der-unternehmer-eigentlich-fuer-ein-mensch--8408828.html> aufgerufen am 3. Mai 2019
- Müller, Gerd (April 2018). Gemeinsame Fortschritte im Textilsektor. *BMZ*. Von https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie295_textilbuendnis.pdf abgerufen am 3. März 2019
- McClymont, Mhairi (13. Juni 2018). 20 Newly Rated Ethical Euro Brands. *goodonyou*. Von <https://goodonyou.eco/20-ethical-euro-brands/> abgerufen am 5. März 2019
- Morlet, Andrew (2017). A NEW TEXTILES ECONOMY: REDESIGNING FASHION'S FUTURE. *Ellen MacArthur Foundation*. Von <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/a-new-textiles-economy-redesigning-fashions-future> abgerufen am 12. Februar 2019
- Musch-Borowska, Bernd (13. Januar 2019). Bangladesch erhöht Löhne für Textilarbeiterinnen. *Tagesschau*. Von <https://www.tagesschau.de/ausland/bangladesch-loehne-101.html> abgerufen am 23. Februar 2019
- Nachhaltigkeitspreis. (2015). VAUDE SPORT GMBH & CO. KG. *Nachhaltigkeitspreis*. Von <https://www.nachhaltigkeitspreis.de/wettbewerbe/unternehmen/preistraeger-unternehmen/2015/vaude-sport-gmbh-co-kg/> abgerufen am 17. Februar 2019
- Narzary Raju Kumar (23. November 2014). Impact of Conflict on Children in Assam and Manipur States of India. *Terre des Hommes*. Von https://www.tdh.de/fileadmin/user_upload/inhalte/04_Was_wir_tun/Themen/Weitere_Themen/Kindersoldaten/Study_Impact_of_Conflict_on_Children_in_Assam_and_Manipur_States_of_India_NERSWN_tdh_final_E.pdf abgerufen am 10. Februar 2019
- Nienhaus, Lisa (23. August 2011). Die Wandersfrau. *FAZ*. Von https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/vaude-chefin-antje-von-dewitz-die-wandersfrau-11113937.html?printPagedArticle=true#pageIndex_0 abgerufen am 9. Februar 2019
- Nienhoff, Magdalene. Arbeitsbedingungen in der globalisierten Textilwirtschaft. *BMZ*. Von <https://www.bmz.de/de/themen/textilwirtschaft/hintergrund/index.html> abgerufen am 13. Februar 2019
- Niewierra, Dieter, Scherzinger, Theres, & Russell, Alexander (2018). oekom Corporate Responsibility Review 2018. Von <https://www.issgovernance.com/file/publications/cr-review-2018-en.pdf> abgerufen am 2. Februar 2019
- OECD. (Oktober 2011). OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen *OECD*. Von <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm> abgerufen am 7. März 2019
- Oekom Research. (September 2017). Oekom Impact Studie 2017. *Oekom Research*. Von <https://www.metzler.com/downloads/Metzler/Download->

- Dokumente_MAM/Nachhaltigkeit/oekom-Impact-Studie-2017_DE.pdf abgerufen am 2. März 2019
- OEKO-TEX. (November 2017). Globale Verbraucherstudie zu Nachhaltigkeit bei Textilien. *OEKO-TEX*. Von http://www.newsletter.pfi-germany.de/Dec_2017/img/Factsheet_The%20Key%20to%20Confidence_DE.pdf abgerufen am 5. März 2019
- OEKO-TEX. (2019). Maßgeschneiderte Services für die Textilbranche. *OEKO-TEX*. Von https://www.oeko-tex.com/de/about_oeko_tex/about_ot_home/about_ot_home.xhtml abgerufen am 4. März 2019
- Pommering, Thilo (2005). Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. *WorldOne*. Von https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommerening_thilo.pdf am 12. November 2018
- Praum, Kai (2015). CR, CSR und Nachhaltigkeit - Nicht dasselbe, aber das Gleiche? *AmCham Germany*. Von https://www.amcham.de/fileadmin/user_upload/Publications/Corporate-Responsibility-Book/2015/CR-Buch2015_Experten_FBM.pdf abgerufen am 20. November 2018
- Primark. (2019). Our Ethics. *Primark*. Von <https://www.primark.com/en/our-ethics> abgerufen am 2. März 2019
- Rühl, Monika, & Stiefel, Christian (Juni 2015). Corporate Social Responsibility aus Sicht der Unternehme. *Economie Suisse* Von <https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/articles/downloads/Corporate%20Social%20Responsibility%20aus%20Sicht%20der%20Unternehmen.pdf> abgerufen am 28. Februar 2019
- Raddatz, Viola (20. März 2017). Die CSR-Richtlinie kompakt erklärt. *CSR Berichte*. Von <https://www.csr-berichte.de/csr-richtlinie-2017/> abgerufen am 10. März 2019
- Raina, Jyrki (10. April 2015). Rana Plaza: are fashion brands responsible for those they don't directly employ? (Tansy Hoskins, Interviewer). *Guardian*. Von <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainable-fashion-blog/2015/apr/10/rana-plaza-are-fashion-brands-responsible-for-those-they-dont-directly-employ> abgerufen am 12. März 2019
- Rank a Brand. (2. Oktober 2017a). WIE NACHHALTIG IST PRIMARK?. *Rank a Brand*. Von <https://rankabrand.de/modehauser-discounter/Primark> abgerufen am 13. März 2019
- Rank a Brand. (8. Oktober 2017b). WIE NACHHALTIG IST VAUDE?. *Rank a Brand*. Von <https://rankabrand.de/sport-outdoormode/Vaude> abgerufen am 20. Februar 2019
- Rank a Brand. (24. April 2017b). WIE NACHHALTIG IST ARMEDANGELD?. *Rank a Brand*. Von <https://rankabrand.de/casual/armedangels> abgerufen am 13. März 2019
- Rank a Brand. (1. Juli 2018a). WIE NACHHALTIG IST H&M?. *Rank a Brand*. Von <https://rankabrand.de/modehauser-discounter/H%26M> abgerufen am 12. März 2019
- Rank a Brand. (22. Juli 2018b). WIE NACHHALTIG IST ADIDAS?. *Rank a Brand*. Von <https://rankabrand.de/sport-outdoormode-schuhe/Adidas> abgerufen am 12. März 2019
- Raschke, Jochen (18. November 2015). Corporate Citizenship. *Lexikon der Nachhaltigkeit*. Von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_citizenship_1036.htm?sid=kf2g05kh8bjk6lemvu2e21175 abgerufen am 23. November 2018
- Reinhold, Katharina (23. April 2018). Vor fünf Jahren: Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch eingestürzt. *Bundeszentrale für politische Bildung*. Von <http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/268127/textilindustrie-bangladesch> abgerufen am 24. November 2018

- Reynolds, Fiona (September 2017). Oekom Impact Studie 2017. *Oekom Research*. Von https://www.metzler.com/downloads/Metzler/Download-Dokumente_MAM/Nachhaltigkeit/oekom-Impact-Studie-2017_DE.pdf abgerufen am 23. Februar 2019
- Robertson, Lara (15. August 2018). How ethical is Primark?. *goodonyou*. Von <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-primark/> abgerufen am 12. März 2019
- Schäfer, Susanne (4. Dezember 2012). Unsere zweite Haut. *Zeit*. Von <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2013/01/Nachhaltige-Kleidung/komplettansicht> abgerufen am 2. März 2019
- Schalk, Marion (9. März 2017). Vaude holt Fachhändler ins Internet. *etailment*. Von <https://etailment.de/news/stories/Player-Vaude-holt-Fachhaendler-ins-Internet-20367#> abgerufen am 16. Februar 2019
- Schlatter, Ralf (2018). VAUDE Sport GmbH & Co. KG: Partner des WWF. *WWF*. Von <https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/vaude-sport/> abgerufen am 6. Februar 2019
- Schmeiser, Hato (2017). Corporate Governance. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/corporate-governance-1944895.html> abgerufen am 19. November 2018
- Schumacher, Veit (10. Mai 2017). Made in Germany – VAUDE. *Air Freshing - Outdoor- & Sportmagazin*. Von <https://www.airfreshing.com/made-in-germany-vaude-nachhaltigkeit-manufaktur-outdoor> abgerufen am 15. Februar 2019
- Schweitzer, Eric (Januar 2018). Der Ehrbare Kaufmann – antiquierter Begriff oder top-aktuelles Unternehmerbild?. *Deutscher Industrie- und Handelskammertag*. Von <https://www.dihk.de/presse/analyse/01-2018-schweitzer-ehrbarer-kaufmann> abgerufen am 6. November 2019
- Staatsministerium Baden-Württemberg. (2017). VERLEIHUNG DES VERDIENSTORDENS DES LANDES BADEN-WÜRTTEMBERG 2017. *Stm Baden-Württemberg*. Von https://stm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/170506_Verleihung-Landesverdienstorden-2017.pdf abgerufen am 20. Februar 2019
- Starmanns, Mark (2010). "Corporate Responsibility" in der globalen Modeindustrie. Soziale und ökologische Standards für einen fairen Handel. Von https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/44453/1/Starmanns_Corporate_Responsibility_in_der_Modeindustrie_2010.pdf abgerufen am 12. Januar 2019
- Statistisches Bundesamt. (2019). Mindestlöhne in der EU: Zwischen 261 Euro und 1 999 Euro brutto im Monat. *Statistisches Bundesamt*. Von <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/Arbeitsmarkt/Mindestloehne.html> abgerufen am 12. Januar 2019
- Stolz, Iris (Mai 2018). Konsum ohne Kinderarbeit. *Terre des Hommes*. Von https://www.tdh.de/fileadmin/user_upload/inhalte/04_Was_wir_tun/Themen/Kinderarbeit/Verbraucherbrochure/2018-06_Konsum_ohne_Kinderarbeit.pdf abgerufen am 14. Januar 2019
- Stolz, Richard (Oktober 2008). Der ehrbare Kaufmann. *tabula rasa*. Von <http://www.tabvlarasa.de/34/Stolz2.php> abgerufen am 24. November 2018
- Stotz, Lina, & Kane, Gillian (28. April 2015). Facts on The Global Garment Industry. *Clean Clothes Campaign*. Von <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/general-factsheet-garment-industry-february-2015.pdf> abgerufen am 26. Januar 2019
- Tüv Süd. (2015). Zertifizierung nach DIN ISO 14001. *Tüv Süd*. Von <https://www.tuev-sued.de/uploads/images/1421143688204162600256/tuv-sud-de-iso-14001.pdf> abgerufen am 27. Februar 2019

- Trading Economics. (2019). Bangladesh Minimum Wages. *Trading Economics*. Von <https://tradingeconomics.com/bangladesh/minimum-wages> abgerufen am 16. Januar 2019
- Umweltbundesamt. (7. November 2018). Inhalte der ISO 14001. *Umweltbundesamt*. Von <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#textpart-1> abgerufen am 12. März 2019
- v. Werder, Axel (14. Februar 2018). Corporate Governance. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617> abgerufen am 15. November 2018
- VAUDE. (9. Mai 2017). Hohe Ehre für VAUDE-Geschäftsführerin. *VAUDE*. Von <https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/Presse/Hohe-Ehre-fuer-VAUDE-Geschaeftsfuehrerin> abgerufen am 5. Februar 2019
- VAUDE. (2019a). Historie. *VAUDE*. Von <https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/UEber-VAUDE/Historie/> abgerufen am 6. Februar 2019
- VAUDE. (2019b). VAUDE Premium Partner. *VAUDE*. Von <https://www.vaude.com/de-CH/Wo-kaufen/Finde-einen-Haendler/VAUDE-Premium-Partner/> abgerufen am 7. Februar 2019
- VAUDE. (2019c). Was bietet VAUDE. *VAUDE*. Von <https://www.vaude.com/de-CH/Unternehmen/Karriere/Arbeiten-bei-VAUDE/Was-bietet-VAUDE/> abgerufen am 13. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018). Systematisch besser: bluesign® system. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/bluesign.php> abgerufen am 2. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018a). Leoparden, Braunbären, Natur-Tourismus. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/umwelt/VAUDE-Naturschutzprojekte.php> abgerufen am 16. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018b). Aktiver Klimaschutz: VAUDE arbeitet klimaneutral *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/umwelt/klimaneutral-wirtschaften.php> abgerufen am 7. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018c). Nachhaltiger Umbau der VAUDE Firmenzentrale. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/news/nachhaltiger-Firmenumbau.php> abgerufen am 12. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018d). VAUDE Greenpeace Detox Commitment. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/csr-standards/Detox-Commitment.php> abgerufen am 14. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018e). Antje von Dewitz an der Spitze. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/fuehrung-und-gremien.php> abgerufen am 13. Januar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018f). Unsere Mitarbeiter. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unsere-mitarbeiter.php> abgerufen am 12. Januar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018g). Umsatzplus mit umweltfreundlichen Produkten. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/nachhaltiges-wirtschaften.php> abgerufen am 24. Februar 2019

- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018h). Arbeitszeit ist Lebenszeit. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/mitarbeiterzufriedenheit.php> abgerufen am 13. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018i). *VAUDE*. Unsere Verantwortung in der Lieferkette. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/unsere-verantwortung.php> abgerufen am 30. Januar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018j). VAUDE sagt NEIN zu Zwangsarbeit. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/zwangsarbeit.php> abgerufen am 34. Januar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018k). Gleichbehandlung und Chancengleichheit in der Lieferkette. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/chancengleichheit-in-der-lieferkette.php> abgerufen am 5. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018l). Faire Löhne für Deine VAUDE Produkte. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/faire-loehne.php> abgerufen am 26. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018m). Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei unseren Produzenten. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/sicherheit-und-gesundheit-in-der-lieferkette.php> abgerufen am 10. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018n). Wir sagen NEIN zu Kinderarbeit. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/kinderarbeit.php> abgerufen am 7. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018o). Nachhaltige Arbeitswelten als Voraussetzung für Dein VAUDE Produkt. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/zukunftsweisende-arbeitswelten.php> abgerufen am 14. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018p). Nachhaltiger Umbau der VAUDE Firmenzentrale. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/news/nachhaltiger-Firmenumbau.php> abgerufen am 8. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018q). Die beste Energie ist die nicht verbrauchte. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/umwelt/energiemanagement.php> abgerufen am 13. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018r). Bio-Baumwolle. Besser für Dich und die Umwelt. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/biobaumwolle.php> abgerufen am 16. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018s). Federleichte Wärmespeicher – Wunder der Natur. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/daune.php> abgerufen am 19. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018t). Wir sagen Schadstoffen den Kampf an. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/schadstoff-management.php> abgerufen am 23. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018u). Fischernetze, Kaffeesatz, PET-Flaschen. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/recycelte-materialien.php> abgerufen am 24. Februar 2019

- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018v). Vertrauen als Basis. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/vertrauenskultur.php> abgerufen am 2. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018w). EMAS und ISO 14001. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/csr-standards/emas-index.php> abgerufen am 21. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018x). Wir setzen uns ein und beziehen Position. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/politische-arbeit.php> abgerufen am 12. Februar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018y). Gemeinsam für faire Arbeitszeiten. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/arbeitszeiten.php> abgerufen am 29. Januar 2019
- VAUDE Nachhaltigkeitsbericht. (1. August 2018z). Wir sind unabhängig und zu 100 Prozent Familienunternehmen. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unsere-organisation.php> aufgerufen am 8. Mai 2019.
- VAUDE-Gemeinwohlbericht. (Oktober 2014). GEMEINWOHL-BERICHT 2013. *VAUDE*. Von https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri-wAssets/pdf/de/2014_VAUDE_GWOe_Bericht.pdf abgerufen am 23. Januar 2019
- von Dewitz, Antje (5. Oktober 2016). Nachhaltigkeit als Strategie. (D. Deckstein, Interviewer). *Sueddeutsche Zeitung*. Von <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vaude-nachhaltigkeit-als-strategie-1.3191135> abgerufen am 12. Januar 2019
- von Dewitz, Antje (2017). Antje von Dewitz: Die nachhaltige Gipfelstürmerin. (E. Wiegand, Interviewer). *Werte und Wandel*. Von <https://werteundwandel.de/inhalte/antje-von-dewitz-die-nachhaltige-gipfelstuermerin/> abgerufen am 28. Januar 2019
- Von Dewitz, Antje (2018a). Packs n' Bags. Von https://www.vaude.com/media/pdf/1866_PB_DE_2014_WEB.pdf abgerufen am 7. Februar 2019
- von Dewitz, Antje (1. August 2018b). Aktiver Klimaschutz: VAUDE arbeitet klimaneutral. *VAUDE*. Von <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/umwelt/klimaneutral-wirtschaften.php> abgerufen am 23. Januar 2019
- von Flotow, Paschen (2019). NACHHALTIGES INVESTMENT – WAS IST DAS?. *Sustainable Business Institute*. Von <https://www.nachhaltiges-investment.org/Service/Hintergrunde.aspx#hintergrund1> abgerufen am 12. März 2019
- Weber, Birgit (24. Februar 2017). VAUDE setzt auf "Made in Germany". *VAUDE*. Von <https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/Presse/VAUDE-setzt-auf-Made-in-Germany> abgerufen am 25. Januar 2019
- Weidenhausen, Evelyn (25. Februar 2010). Globalisierungsprozesse in der Textilwirtschaft, insbesondere in der ökologisch ausgerichteten Branche. Von <https://elib.uni-stuttgart.de/handle/11682/1894> abgerufen am 14. März 2019
- Wesche, Philipp (24. Februar 2017). Wer Menschenrechte verletzt, soll büßen. *Zeit*. Von <https://www.zeit.de/wirtschaft/2017-02/frankreich-gesetz-globalisierung-menschenrechte-vorreiter-europa> abgerufen am 16. März 2019
- Wilutzky, D., & Bonnefoy, M. (2013). WAS TUN? Für eine nachhaltige Zukunft der Menschheit. *Bundeszentrale für Politische Bildung*. Von <http://www.bpb.de/mediathek/242716/was-tun-fuer-eine-nachhaltige-zukunft-der-menschheit> abgerufen am 4. Dezember 2018
- Zimmer, Reingard (2016). Unternehmensverantwortung im »Bangladesh-Accord«. *Friedrich-Ebert-Stiftung*, 2-10. Von <https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/13040.pdf> abgerufen am 12. Dezember 2018

Anhang I

Interview mit VAUDE-Geschäftsführerin Antje von Dewitz vom 18. Januar 2019

1. VAUDE ist als Familienunternehmen gegründet worden und ist es noch heute. War der Fokus auf Nachhaltigkeit von der Geburtsstunde an so groß oder hat sich das erst entwickelt und wie kam es dazu?

Als Outdoor-Ausrüster ist die Natur sozusagen unser Spielfeld und von daher haben in der Firma schon immer Leute gearbeitet, die gerne in der Natur sind und deshalb wissen, was es zu bewahren gilt. Dementsprechend war schon immer eine Auseinandersetzung mit Naturschutz und Naturnutzen gegeben. Schon 1994 hatten wir ein ganzes Business Modell, das beinhaltete, dass ganze Kollektionen recyclingfähig waren und hatten das Netzwerk, um die Ware auch wieder zurückzunehmen. Wir hatten definitiv schon von Beginn an große ökologische Projekte am Start. Damals aber eben in Projektform. Als ich 2009 die Firma übernommen habe, sind wir diesen Weg dann strategisch gegangen. Das bedeutet, dass wir nicht nur ökologische Projekte hatten, sondern eine ganzheitliche Verantwortung übernommen haben, in all dem was wir tun. Ab diesem Zeitpunkt ist dann die gesamte Unternehmensstrategie eine nachhaltige geworden.

2. Auf ihrer Homepage schreiben Sie, dass es „möglich, Verantwortung zu übernehmen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein“ ist. Können Sie mir Herausforderungen nennen, denen Sie auf Ihrem bisherigen Weg zu diesem Ziel begegnet sind?

Es entstehen beachtliche Mehrkosten, weil es ein langwieriger Prozess ist, die ganzen Schadstoffe herauszubekommen. Dafür mussten wir Zertifizierungen und Standards einführen. Außerdem mussten bestimmte Stoffe ersetzt werden, wofür es an Forschungsarbeit bedarf. Auch die gesamte globale Lieferkette transparent zu machen, ist es riesiger Aufwand. Dadurch entstehen höhere Personalkosten, eine größere Abstimmungsarbeit. Zusammengefasst haben wir einen höheren Aufwand, höhere Kosten, mehr Komplexität, einen Bedarf an höheren Managementskills. Selbst wenn man „normal“ wirtschaftet, hat man Zielkonflikte. Wenn man dies aber sozial und ökologisch verantwortungsbewusst tun will, gibt es davon aber noch wesentlich mehr, sozusagen wesentlich mehr Bälle in der Luft, die gehalten werden müssen, wozu es einer hervorragenden Methodenkenntnis und Vorgehensweise bedarf, was auch noch hinzukommt. Und das alles in einem Umfeld, in dem der Wettbewerb diese Mehrkosten und diesen Mehraufwand nicht hat und damit entweder mehr Geld verdient und aber die Ware günstiger anbietet oder. Eine weitere Herausforderung ist Skepsis von allen möglichen Seiten: Kunden, die sich für Nachhaltigkeit nicht interessiert haben, Banken, die skeptisch waren, ob wir mit dieser Strategie das Unternehmen an die Wand fahren und Mitarbeiter, die nicht wussten, ob dieser Weg gut ist.

3. Glauben Sie, dass Sie heute mehr Umsatz generieren würden, wenn Sie diesen Weg nicht gegangen wären?

Die Outdoor-Branche wächst nicht besonders, die Marke VAUDE jedoch schon. Das ist ein Indikator dafür, dass unser Weg definitiv ein erfolgreicher ist. Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Anteil davon. Dadurch schaffen wir es, neue Zielgruppen zu erschließen und wir bekommen viel Aufmerksamkeit. Trotzdem haben wir so viele Mehrkosten, dass wir margentechnisch mit unseren Mitbewerbern nicht mithalten können. Uns fehlen

dadurch beispielsweise Gelder für Marketing. Es ist definitiv ein schwieriger Weg und wir gehen diesen als Pionier. Es ist leider unwahrscheinlich, dass die breite Masse diese Richtung einschlagen wird, denn die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften sind schlecht. Deshalb sind wir ein Unternehmen der Gemeinwohlökonomie – weil wir immer wieder an unsere Grenzen stoßen. Wenn wir die globalen Herausforderungen in den Griff bekommen wollen und dafür mehr Unternehmen an Bord kriegen wollen, die auch ganzheitlich Verantwortung unternehmen wollen, dann braucht es auch andere wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

4. iRentit bietet die Möglichkeit, Ausrüstung zu mieten. Mit Trend „Sharing Economy“ verliert Besitz an Bedeutung und die gezielte, bedarfsgerechte Nutzung von Produkten tritt in den Vordergrund. Wie läuft das Projekt, das erstmal an drei Standorten getestet wurde? Rentiert sich das Projekt finanziell? Wollen Sie es weiter ausbauen?

Wir haben iRentit deshalb eingeführt, weil wir als nachhaltiges Unternehmen immer weiter Richtung Kreislaufwirtschaft kommen wollen und weil wir zweitens davon ausgehen, dass wir auch deshalb Dienstleistungen brauchen, weil wir darauf abzielen, dass unsere Produkte immer länger halten und außerdem möglichst einfach zu reparieren sind und wir erwarten, dass die Leute, zumindest in unserer werteorientierten Zielgruppe, weniger kaufen werden. Nicht weil sie VAUDE schlecht finden, sondern weil sie Kaufentscheidungen stärker hinterfragen. Deshalb sind Dienstleistungen für uns auch eine strategische Komponente: Wie schaffen wir es, wenn wir weniger Produkte verkaufen, unseren Kunden trotzdem ein lebenslanger Partner zu sein? Leider ergeben bis jetzt alle Rechnungen, die wir bezüglich iRentit angestellt haben, ein großes Minus. Das hat uns aber trotzdem nicht abgeschreckt, das Projekt zu starten. Noch haben wir allerdings keine Software, die das für den Kunden so einfach gestaltet, deshalb haben wir noch keine großen Erfahrungen damit. Der Prozess des Ausleihens ist noch zu kompliziert, deshalb haben wir noch nicht viele Ausleihvorgänge durchgeführt. Wir sind sozusagen noch in der Erprobungsphase. Grundsätzlich ist das aber auf jeden Fall etwas, was wir weiterverfolgen möchten. Aber die technischen Voraussetzungen fehlen noch und wie wir damit eines Tages Geld verdienen, steht leider auch noch in den Sternen.

5. Je langlebiger ein Produkt ist, desto umweltfreundlicher ist es ja auch. Was machen Sie, 1.) um Produkte allgemein möglichst langlebig zu gestalten, aber 2.) trotzdem auch den aktuellen Trends zu entsprechen?

1.) *Wir achten darauf, dass wir immer weniger Materialien verwenden und die Materialien, die wir verwenden, haben wir jahrelang getestet in einem eigenen Testlabor, das wir hier im Headquarter haben. Außerdem haben wir ein umfangreiches Qualitätsmanagement, das eng mit den Produzenten in Vietnam und China zusammenarbeitet und Verbesserungsmaßnahmen weiterentwickelt. Dazu haben wir ein breites Controllingsystem, das den Produktlebenszyklus analysiert und entscheidet, wo eventuell eingegriffen und verbessert werden muss. Alles in allem ist das ein breiter Strauß an Maßnahmen. Als ich in das Unternehmen eingestiegen bin, hatten wir eine Reklamationsquote von 1,4% und jetzt sind wir bei 0,4% und schaffen es Jahr für Jahr, das noch weiter herunterzuschrauben.*

2.) *Es ist vollkommen richtig, dass wir es gleichzeitig auch schaffen müssen, modern zu sein. Das ist ein Prozess, der parallel dazu abläuft. Wir haben beispielsweise ein*

Farbteam, das jede Saison die Farben festlegt und sich dazu auf bestimmte Trendbücher oder Trendmessen beruft. Wir schicken unsere Produktmanager und Designer regelmäßig auf Ladentouren in Großstädten, um die Trends zu kennen und dann auch umsetzen können. Aber auf jeden Fall balanciert und abgestuft. Die urbanen Linien sind natürlich modischer als eine Mountain-Kollektion. Gleichzeitig versuchen wir auch immer, uns ein Stück weit abzukoppeln. Sozusagen die modischen Impulse soweit mit einzubeziehen, das es uns erlaubt, die Langlebigkeit der Produkte nicht einzuschränken. Es ist auf jeden Fall eine Gratwanderung.

6. VAUDE steht für eine familienfreundliche Ausrichtung und die Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Welchen Herausforderungen begegnen Sie dabei?

Wir haben 50% Mitarbeiter in Teilzeit und über 150 Mitarbeiter, die regelmäßig im Home Office arbeiten. Das ist schon einmal ein unglaublicher organisatorischer Aufwand, der viel Planungsarbeit erfordert. Es ist bei VAUDE auf jeden Fall sehr schwierig, Termine zu legen. Außerdem haben wir jedes Jahr die höchste Geburtenrate (über Durchschnitt), pro Jahr kriegen wir also 50 Babies und haben damit 50 Elternzeitler, das ist natürlich auch ein hoher Organisationsaufwand, die Leute zu ersetzen und neue einzuarbeiten. Deshalb ist das Ganze auf jeden Fall ein hoher Kostenfaktor. Dann haben wir die Herausforderung, dass wir bekannt sind für Familienfreundlichkeit, kommt es immer so an, als ob wir Familien besonders fördern. Das stiftet ab und zu sozialen Unfrieden, weil manche Leute sich dadurch ungleich behandelt fühlen. Ein weiterer Faktor ist die Erwartungshaltung. Es ist eine Herausforderung, ein gutes Geben und Nehmen zu kreieren, also diese Ausrichtung nicht auf Kosten des Unternehmens aufzubauen. Selbstverständlich gibt es aber mindestens genauso viele, wenn nicht sogar mehr Vorteile. Man muss auf jeden Fall den Glauben daran haben, also eine innere Überzeugung.

7. Wie beurteilen Sie derzeit das Bewusstsein der Konsumenten für die soziale und ökologische Nachhaltigkeit? Und wie schätzen Sie die Entwicklungen des Nachhaltigkeitsbewusstseins für die Zukunft ein?

Als wir vor zehn Jahren angefangen haben, war wenig zu spüren, das haben uns die Händler auch immer wieder so gespiegelt. Das hat sich in den zehn Jahren extrem gewandelt. Das hat meiner Meinung nach zwei Gründe. Zum einen die globalen Herausforderungen. Man kann heute schlechter die Augen vor ihnen verschließen, man kann nun einmal nicht sagen, der Klimawandel sei eine Erfindung der Medien. Die Herausforderungen werden immer transparenter und ebenso transparent wird für den Konsumenten, dass der eigene Konsumverbrauch oder Plastikverbrauch ein wesentlicher Beitrag ist, den man mitbestimmt. In diesem Wissen entwickeln mehr und mehr Konsumenten die Einstellung, dass sie guten Gewissens einkaufen wollen. Das ist auf jeden Fall gestiegen und wird auch weiter steigen denke ich. Ich fand das wirklich schön, zu sehen, dass das Erkenntnis über unseren Verbrauch von Mikroplastik so präsent ist und die Leute wirklich anfangen, Plastik einzusparen. Wir haben allerdings immer eine gewisse Gleichzeitigkeit. Es gibt immer noch Menschenschlangen vor Primark und ihr seid die erste Generation, in der Kleidung auch als Wegwerfware betrachtet wird. Wo sozusagen nicht mehr gewaschen, sondern einfach neu gekauft wird.

8. Was halten Sie als Unternehmerin für die wichtigsten Maßnahmen, um bei Konsumenten ein höheres Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen zu schaffen?

Es müssten gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, sodass es nicht mehr möglich ist, in einer globalisierten Welt auf Kosten von Mensch und Natur zu agieren. Das kann über Maßnahmen wie eine CO2-Steuer geschehen. Dass Unternehmen überhaupt nicht mehr die Wahl haben, sondern einfach so handeln müssen.

9. Sie meinen also eine gesetzliche Steuerung?

Das fände ich extrem wichtig. Wenn ich wählen könnte, würde ich das so machen. Dann hätten die Konsumenten auch die richtigen Bemessungsgrundlagen und keine Vorbehalte, ihnen würde Nachhaltigkeit nur vorgegaukelt werden. Eine Eindeutigkeit eben und eine Verlässlichkeit. Und das würde durch gesetzliche Maßnahmen gewährleistet werden.

10. Arbeit in der Textilindustrie steht häufig in der Kritik aufgrund von inhumanen Arbeitsbedingungen und unfairen Löhnen. Mittlerweile haben viele Unternehmen Verantwortliche für Corporate Social Responsibility, veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte. Denken Sie, dass in Zukunft bei mehr Unternehmen ein Umdenken stattfinden wird, dass wir sozusagen auf einem guten Weg sind?

Auf jeden Fall. In allen Industriezweigen stellt man fest, dass Unternehmen mehr in Richtung Nachhaltigkeit gehen – allerdings auch weil sie das als einen großen Trend erkennen. Als Marketingtool. Ich sehe es allerdings sehr selten, dass da eine Ganzheitlichkeit vorhanden ist. Ich sehe es mehr als Trend, um den Konsumenten anzusprechen. Von daher bin ich zwar optimistisch, dass da ein großes Potenzial vorhanden ist, aber nicht so sehr, dass ich denke, dass wir dadurch jetzt die Welt retten würden.

Anhang II

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) in der Bekleidungsindustrie und der Frage, inwiefern es als Bekleidungsunternehmen möglich ist, ganzheitlich soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dafür gibt sie zunächst einen Einblick in die zentralen Probleme der Bekleidungsindustrie. Anschließend informiert sie über Ursprünge, Geschichte, theoretische Konzepte und Definitionen zum Konzept der CSR. Im praktischen Teil der Arbeit wird eine Case Study über die CSR-Aktivitäten des Sport- und Outdoor-ausstatters VAUDE durchgeführt. Zur Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfrage sowohl die theoretisch behandelten Konzepte und Themen aufgegriffen, als auch die Ergebnisse der behandelten Case Study herangezogen.