



Antezedenzen und Konsequenzen von NGO-Kampagnen
Eine empirische Analyse der Beziehung zwischen
NGOs und Unternehmen der Bekleidungsindustrie

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der
WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

vorgelegt von
Carolin Tewes
aus Oberhausen

Münster 2016

Dekanin: Prof. Dr. Theresia Theurl

Erstgutachter: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Zweitgutachter: Prof. Dr. Jens Leker

Mündliche Prüfung: 14. Juli 2016

Abstract

Non-governmental organizations (NGOs) haben in den vergangenen Jahren zunehmend an Einfluss gewonnen und nutzen ihre Legitimationsmacht, um Unternehmen zur Behebung von Missständen zu bewegen. Folgeschwere Ereignisse wie der Einsturz des Fabrikgebäudes Rana Plaza oder der Brand der Textilfabrik Tazreen in Bangladesch mit hunderten Toten haben die Unternehmen der Bekleidungsindustrie in den Fokus der Aktivisten respektive der NGOs gebracht. Diese nutzen zum einen ein partnerschaftliches Verhältnis zu Unternehmen, um auf diese Einfluss zu nehmen. Zum anderen fungieren sie innerhalb von Konfrontationen als Bewahrer der Interessen benachteiligter Personen sowie der Umwelt und greifen die Unternehmen mithilfe von Kampagnen an. Kooperationen und Konfrontationen werden in den Medien zur Generierung einer größtmöglichen Aufmerksamkeit publiziert und dienen der Legitimitätsgewinnung respektive -reduzierung. Studien untersuchen das Verhältnis der beiden Parteien, indem sie diese zu deren Einstellungen befragen. Ein notwendiger Einbezug der medialen Berichterstattung sowie eine direkte Fokussierung auf die Bekleidungsbranche erfolgen bislang nicht und stellen damit Forschungslücken dar. Das Forschungsvorhaben dieser Arbeit besteht darin, die Beziehung zwischen NGOs, Medien und Unternehmen der Bekleidungsindustrie in den Medien sowie den Unternehmens- und NGO-Websites unter Einbezug der Legitimitätstheorie zu analysieren. Folgende Forschungsfrage wird hierfür gestellt: *Wie gestaltet sich die kooperative und konfrontative Beziehung zwischen NGOs und Medien zu Unternehmen der Bekleidungsindustrie?*

Innerhalb einer ausführlichen Online-Recherche können 664 Dokumente zur Unternehmens-NGO-Beziehung ausgemacht werden, welche mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING analysiert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Beziehung nicht generalisierbar ist. Innerhalb der Medien ist jedoch ein deutlicher Fokus auf Konfrontationen seitens der NGOs erkennbar. Mithilfe dieser schaffen die Aktivisten eine große Aufmerksamkeit für die eigene Organisation und auch für die Kampagne. Unternehmen widersetzen sich häufig zunächst den NGO-Forderungen, müssen jedoch zur Sicherung der eigenen Legitimität der Forderung zumeist zustimmen. Eine Wandlung der kompletten Unternehmensstrategie ist jedoch selten erkennbar, die Zustimmung zur Forderung dient zumeist lediglich der Besänftigung der NGOs.

Danksagung

Viele Personen haben mich auf dem Weg hin zur Abgabe dieser Arbeit begleitet. Diesen Personen bin ich zu großem Dank verpflichtet. Zunächst möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Gerhard Schewe für seine großartige Unterstützung danken. Seine Mühen und sein großer Beistand im Rahmen dieser Arbeit, aber auch innerhalb vieler weiterer Bereiche meines Forscherlebens schätze ich sehr. Für Ihr Vertrauen und Ihre stetige Förderung meiner Arbeit danke ich Ihnen sehr herzlich. Ebenfalls danke ich Prof. Dr. Jens Leker für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ich freue mich sehr, dass Sie den zusätzlichen Arbeitsaufwand auf sich nehmen.

Die Mitarbeiter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal & Innovation haben einen weiteren Beitrag zur Vollendung dieser Arbeit geleistet und mich stets in meinen Gedankengängen und meiner Arbeit unterstützt. Liebe Frau Semptner, Ihnen danke ich für Ihre großartige Unterstützung innerhalb der vergangenen Jahre, egal bei welchem Thema. Dr. Christoph Brast, die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Dir hat mich stets weitergebildet. Mit Maximilian Holtgrave, Dr. Ansgar Buschmann und Elisa Wagner habe ich eine erfolgreiche Zeit an der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft verbracht, die mir immer in Erinnerung bleiben wird. Mit Bastian Neyer, Philipp Borgstedt, Simone Zachariat und Daniel Westmattmann konnte ich stets wundervolle und anregende Gespräche führen. Auch wenn wir noch nicht lange zusammenarbeiten, so danke ich Kristina von Gehlen, Kerstin Militello, Eva Lewandowski, Maike Bruckes und Sven-Olaf Gerdt für die bisherigen guten Zeiten. Ein Dank geht auch an die Ehemaligen Dr. Marcel Hofeditz, Dr. Philipp Romeike und Dr. Frederick Roehder. Im Besonderen bin auch meiner studentischen Hilfskräften Michaela Poppen und Susanna Walter zu Dank verpflichtet: Herzlichen Dank für die Unterstützung und Arbeit. Ich wünsche Euch für die Zukunft alles Gute.

Zudem danke ich allen Freunden für die großartige Unterstützung und Loyalität in den vergangenen Jahren, auch wenn es nicht immer leicht mit mir war. Im Besonderen danke ich folgenden Personen: Janina und Tobi, Vanessa, Isabelle, Sonja und Lina.

Meinen Eltern Anne und Reiner und meiner Schwester Kristina möchte ich für das Verständnis mir gegenüber danken. Insbesondere die vergangenen Monate waren geprägt durch äußerst kurze und wenige Besuche. Dies hat nun hoffentlich ein Ende. Danke, dass Ihr da seid.

Ebenfalls danke ich meinen Schwiegereltern Erika und Jürgen für die immerwährende Unterstützung und den Glauben an mich. Ich bin sehr froh, Euch alle in meinem Leben zu haben.

Zuletzt danke ich insbesondere und unendlich meinem Mann Stefan. Deine Unterstützung und Deine Fürsorge sind einfach wundervoll. Du komplettierst mich und mein Leben. Ohne Dich wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen, Du hast mir mein Leben so vereinfacht, dass ich diese Arbeit fertigstellen konnte. Ich freue mich unendlich auf uns und unsere tolle Familie.

Inhaltsübersicht

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zentrale Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit	5
2. Terminologie und definitorische Basis	10
2.1 Deskription von NGOs	10
2.2 NGO-Kampagnen und der Einfluss auf Unternehmen	24
2.3 Charakterisierung der internationalen Bekleidungsindustrie	31
3. Theoretische und konzeptionelle Verankerungen	50
3.1 Legitimitätstheorie als theoretische Basis zur Analyse der Arbeit von NGOs	50
3.2 Der Konnex von NGOs und Unternehmen	61
3.3 Konkretisierung der Forschungsfragen auf Basis der theoretischen Überlegungen	92
4. Empirisches Design	101
4.1 Untersuchungseinheit	101
4.2 Auswertungsmethode	104
5. Qualitative Inhaltsanalyse	118
5.1 Definition des Ausgangsmaterials	118
5.2 Definition der Analyseeinheiten	121
5.3 Methodisches Vorgehen	123
5.4 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	124
6. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	127
6.1 Die Inhalte von Konfrontationen und Kooperationen	127
6.2 Die Bekleidungsunternehmen innerhalb von Konfrontationen und Kooperationen	132
6.3 Die Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen	134
6.4 Die Reaktionen der Unternehmen der Bekleidungsindustrie	142
6.5 Überblick über die einzelnen Kampagnen	148
7. Diskussion der Ergebnisse	170
7.1 Ausgestaltung von Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen	170
7.2 Soziale und ökologische Forderungen von NGOs und Medien	173
7.3 Strategien der Zielerreichung von NGOs	177
7.4 Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen	182
7.5 Chancen und Risiken von Konfrontationen für Unternehmen und NGOs	188
8. Handlungsempfehlungen	192
8.1 Proaktive Handlungen	192
8.2 Reaktive Handlungen	194
9. Schlussbetrachtung	198
9.1 Kritische Würdigung und Limitationen	198
9.2 Forschungsausblick	200
9.3 Fazit	202

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Inhaltsübersicht	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
Anhangsverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zentrale Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit	5
2. Terminologie und definatorische Basis	10
2.1 Deskription von NGOs	10
2.1.1 Definatorische Verankerung	10
2.1.2 Ursprung und Entwicklung von NGOs	16
2.1.3 Typologisierung und Funktionen von NGOs	19
2.2 NGO-Kampagnen und der Einfluss auf Unternehmen	24
2.2.1 Strategie und Intervention von NGOs	24
2.2.2 Die Kampagne als Instrument der Einflussnahme	26
2.2.3 Die Symbiose NGO und Medien	28
2.3 Charakterisierung der internationalen Bekleidungsindustrie	31
2.3.1 Die Komplexität der textilen Supply Chain	32
2.3.2 Globalisierung in der Bekleidungsindustrie	36
2.3.3 Trends in der Bekleidungsindustrie.....	40
2.3.4 Soziale und ökologische Missstände und die Reaktionen der Unternehmen	44
3. Theoretische und konzeptionelle Verankerungen	50
3.1 Legitimitätstheorie als theoretische Basis zur Analyse der Arbeit von NGOs	50
3.1.1 Die Legitimitätstheorie.....	50
3.1.2 Gesellschaftliche Legitimation der Unternehmen	53
3.1.3 Legitimationsmacht der NGOs.....	59
3.2 Der Konnex von NGOs und Unternehmen	61
3.2.1 Die Strategien der NGOs.....	61
3.2.1.1 Ziele und Risiken von Kooperationen und Partnerschaften	62
3.2.1.2 Phasen und Formen von Kooperationen und Partnerschaften.....	66
3.2.1.3 Ziele und Risiken von Druck und Konfrontationen	71
3.2.1.4 Phasen und Formen von Druck und Konfrontationen	73
3.2.1.5 Vergleich von Konfrontationen und Kooperationen	78
3.2.2 Die Reaktionen der Unternehmen auf NGO-Konfrontationen	81
3.2.2.1 Grundlegende strategische Reaktionen von Unternehmen.....	81
3.2.2.2 Strategische Reaktionen nach Oliver.....	82

3.2.2.3 Proaktive, reaktive und defensive Reaktionen	86
3.2.2.4 Image Repair Strategies	88
3.2.2.5 Empirische Befunde zu den strategischen Verhaltensweisen	90
3.3 Konkretisierung der Forschungsfragen auf Basis der theoretischen Überlegungen	92
3.3.1 Die kooperative und konfrontative Beziehung von NGOs und Unternehmen	92
3.3.2 Ausgestaltung von Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen	96
3.3.3 Soziale und ökologische Forderungen von NGOs und Medien	97
3.3.4 Strategien der Zielerreichung von NGOs	98
3.3.5 Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen	99
3.3.6 Chancen und Risiken von Konfrontationen für Unternehmen und NGOs	100
4. Empirisches Design	101
4.1 Untersuchungseinheit	101
4.2 Auswertungsmethode	104
4.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	104
4.2.2 Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell	107
4.2.3 Strukturierende Inhaltsanalyse	111
4.2.4 Frequenzanalyse	113
4.2.5 Güteprüfung der Qualitativen Inhaltsanalyse	114
5. Qualitative Inhaltsanalyse	118
5.1 Definition des Ausgangsmaterials	118
5.2 Definition der Analyseeinheiten	121
5.3 Methodisches Vorgehen	123
5.4 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	124
6. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	127
6.1 Die Inhalte von Konfrontationen und Kooperationen	127
6.2 Die Bekleidungsunternehmen innerhalb von Konfrontationen und Kooperationen	132
6.3 Die Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen	134
6.3.1 Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen	135
6.3.2 Konfrontationen und Druck durch NGOs	136
6.3.3 Institutioneller Druck durch NGOs	141
6.4 Die Reaktionen der Unternehmen der Bekleidungsindustrie	142
6.5 Überblick über die einzelnen Kampagnen	148
6.5.1 Chemikalieneinsatz zur Produktion der Bekleidung	149
6.5.2 Arbeitsbedingungen in den Schwellenländern	153
6.5.3 Schutz des Regenwalds	162
6.5.4 Verzicht auf Pelz	164
6.5.5 Angora-Kaninchen	166
6.5.6 Die Medien und ihre Kampagnen	167
7. Diskussion der Ergebnisse	170
7.1 Ausgestaltung von Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen	170
7.2 Soziale und ökologische Forderungen von NGOs und Medien	173
7.3 Strategien der Zielerreichung von NGOs	177
7.4 Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen	182
7.5 Chancen und Risiken von Konfrontationen für Unternehmen und NGOs	188

8. Handlungsempfehlungen	192
8.1 Proaktive Handlungen	192
8.2 Reaktive Handlungen	194
9. Schlussbetrachtung.....	198
9.1 Kritische Würdigung und Limitationen.....	198
9.2 Forschungsausblick	200
9.3 Fazit.....	202
10. Quellenverzeichnis.....	206
11. Anhang.....	248

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit.....	9
Abbildung 2: NGOs mit konsultativem Status beim ECOSOC von 1948 bis 2014.	15
Abbildung 3: Typologie von NGOs.....	19
Abbildung 4: Der Fertigungsprozess innerhalb der Bekleidungsproduktion.	33
Abbildung 5: Stoffstrombetrachtung der Haupt- und Nebenlinien entlang der textilen Kette (ohne Berücksichtigung des Transports).....	35
Abbildung 6: Entwicklung der Erzeugerpreise für Bekleidung in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2014 (gegenüber dem Vorjahr).....	41
Abbildung 7: Umweltbelastungen in der textilen Kette.....	47
Abbildung 8: Vier strategische Imperative einer erfolgreichen NGO-Unternehmens- Beziehung.....	64
Abbildung 9: Das Collaboration Continuum.....	68
Abbildung 10: Bausteine einer Zielkampagne.....	75
Abbildung 11: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell.	110
Abbildung 12: Ablaufmodell Strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein).	112
Abbildung 13: Die Nennungen in Bezug auf den Verzicht von Chemikalien sowie die Beitritte von Unternehmen zur Detox-Kampagne.....	152
Abbildung 14: Die Nennungen in Bezug auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen. .	155
Abbildung 15: Die Nennungen in Bezug auf existenzsichernde Löhne.	157
Abbildung 16: Die Nennungen in Bezug auf Sandstrahlen von Jeans.....	161
Abbildung 17: Die Nennungen in Bezug auf den Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackungen).	163
Abbildung 18: Die Nennungen in Bezug auf den Schutz der Tiere (Pelz).....	165

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: NGOs in den Medien.	29
Tabelle 2: Definitionen des Begriffs Globalisierung.....	37
Tabelle 3: Formen an Kooperationen.....	70
Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Kooperations- und Konfrontationsstrategie.	80
Tabelle 5: Strategische Reaktionen auf institutionelle Prozesse.	85
Tabelle 6: State-of-the-Art der Unternehmens-NGO-Beziehungen.....	94
Tabelle 7: Inhaltsanalytische Kriterien nach Krippendorff (1980).	117
Tabelle 8: NGOs und deren zahlenmäßige Nennungen.	128
Tabelle 9: Die Inhalte der Konfrontationen und Kooperationen.....	132
Tabelle 10: Zumeist genannte Unternehmen innerhalb von Konfrontationen und Kooperationen.....	133
Tabelle 11: Zumeist genannte Forderungen innerhalb von Konfrontationen nach NGO.....	138
Tabelle 12: Zumeist genannte Unternehmen nach Art der Beziehung zu NGOs.....	140
Tabelle 13: Zumeist genannte Reaktionen von Unternehmen.	145
Tabelle 14: Zumeist genannte Reaktionen der Unternehmen.....	148
Tabelle 15: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach existenzsichernden Löhnen sortiert nach NGOs.....	159
Tabelle 16: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach menschenwürdigen Arbeitsbedingungen im Bereich der Sandstrahlen.....	162
Tabelle 17: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach dem Schutz des Regenwaldes sortiert nach NGOs.....	164
Tabelle 18: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach dem Schutz der Tiere (Angora-Kaninchen) sortiert nach NGOs.	167
Tabelle 19: Chancen und Risiken von Kooperationen und Konfrontationen.	191
Tabelle 20: Strategisch sinnvolle Reaktionen der Unternehmen.	197

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Definitionen der NGOs.....	248
Anhang 2: Aufgreifkriterien.....	256
Anhang 3: Kodiersystem.....	267
Anhang 4: Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse.....	274
Anhang 5: Zumeist genannte Kampagneninhalte bei Kooperationen.....	274
Anhang 6: Anzahl von Kooperationen im Zeitverlauf (für die Jahre 2004 – 2014).....	275
Anhang 7: Zumeist genannte Unternehmen nach der Art der Partnerschaft.....	277
Anhang 8: Die Forderungen innerhalb von Konfrontationen nach NGO.....	278
Anhang 9: Die Ausübung institutionellen Drucks.....	281
Anhang 10: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach einer chemikalienfreien Produktion sortiert nach NGOs.....	283
Anhang 11: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach dem Schutz der Tiere (Pelz) sortiert nach NGOs.....	284
Anhang 12: Die Nennungen in Bezug auf den Schutz der Tiere (Angora-Kaninchen).....	284

Abkürzungsverzeichnis

ATC	Agreement on Textiles and Clothing
BC	Better Cotton
BKU	Bekleidungsunternehmen
BSCI	Business Social Compliance Initiative
bspw.	beispielsweise
BSR	Business for Social Responsibility
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
bzw.	beziehungsweise
CCC	Clean Clothes Campaign
CIR	Christliche Initiative Romero
CmiA	Cotton made in Africa
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
ECOSOC	<i>Economic and Social Council</i> der UNO
ENGO	Environmental NGO
etc.	et cetera
FLA	Fair Labour Association
FWF	Fair Wear Foundation
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen)
Ges.	Gesamt
GOTS	Global Organic Textile Standard
GRI	Global Reporting Initiative

H&M	Hennes & Mauritz
ILO	International Labour Organization
KMU	Kleine und mittelständige Unternehmen
M&S	Marks & Spencers
MFA	Multifaserabkommen
NABU	Naturschutzbund
NGO	Non-Governmental Organization
NPO	Non-Profit-Organization
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD	OECD Guidelines for Multinational Enterprises von der Organisation for Economic Co-operation and Development
Peta	People for the Ethical Treatment of Animals
PFC	Perfluorcarbone
PR	Public Relations
QIA	Qualitative Inhaltsanalyse
SAC	Sustainable Apparel Coalition
u. a.	unter anderem
U	Unterfrage
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
UNO	United Nations Organization (Organisation der Vereinten Nationen)
USA	United States of America
Vgl.	Vergleich
WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)
WWF	World Wide Fund
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Unternehmen sehen sich heutzutage diversen Anspruchsgruppen gegenüber, welche versuchen, Einfluss auf die Unternehmensstrategie und das unternehmerische Handeln zu nehmen. Insbesondere Nichtregierungsorganisationen (Non-governmental organizations, NGOs) haben in den vergangenen Jahren zunehmend an Einfluss gewonnen und nutzen ihre Legitimationsmacht, um Unternehmen direkt oder mithilfe der Konsumenten zu Änderungen zu bewegen. Sie verfolgen dabei je nach Ausrichtung verschiedene Strategien der Einflussnahme, die zwischen Kooperation und Konfrontation differenziert werden können.

1.1 Problemstellung

Innerhalb von Kooperationen erarbeiten NGOs und Unternehmen Lösungen für soziale oder ökologische Probleme. Unternehmen nutzen hierbei die positive Legitimationsmacht der NGOs.¹ Gemeinsame Handlungen und Ergebnisse werden in den Medien publiziert, um die Reputation des Unternehmens zu steigern. Ein aktuelles Beispiel stellt die heimische Artenschutzkampagne von Krombacher und dem WWF sowie dem Naturschutzbund (NABU) und der Deutschen Umwelthilfe dar. Im Gegensatz zur partnerschaftlichen und dialogorientierten Zusammenarbeit geht jedoch von aggressiveren NGOs ein hohes Gefahrenpotenzial aus. Diese nutzen im Rahmen von Konfrontationen das Instrument der Medien, um das Fehlverhalten der Unternehmen öffentlich zu machen. Fast jedes vierte Unternehmen wurde bereits schon einmal von einer NGO angegriffen. Das Bedrohungspotenzial durch NGOs wird generell als sehr hoch angesehen.² Die Unternehmen unterliegen stets der Gefahr eines Legitimitätsverlustes, welcher Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg nehmen kann. Eine Auseinandersetzung mit der Konfrontation und den zugrunde liegenden Forderungen der Anspruchsgruppe ist somit notwendig. Das Unternehmen kann dabei auf verschiedene Strategien der Reaktion zurückgreifen. Die Divergenzen der beiden NGO-Strategien führen dazu, dass das Verhältnis von NGO und Unternehmen häufig als *Strange Affair*³ (seltsame Affäre) bezeichnet wird.

Insbesondere Unternehmen der Bekleidungsindustrie geraten heutzutage aufgrund der Produktionsbedingungen in den Schwellenländer in die Kritik. NGOs kritisieren insbesondere die

¹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S.72 f.

² Vgl. ebenda (2012), S. 31 und 35.

³ Enderle/Peters (1998).

mangelnde Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Ereignisse wie der Einsturz des Fabrikgebäudes Rana Plaza oder der Brand in der Fabrik Tazreen in Bangladesch führen zu einer verstärkten Kampagnenarbeit der NGOs, aber auch zu Kooperationen zwischen den Parteien. Um die NGO-Unternehmens-Beziehung in dieser Branche zu verstehen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu formulieren, bedarf es einer ausführlichen Analyse. Im Folgenden werden zunächst die zentrale Fragestellung und Zielsetzung dieser Arbeit spezifiziert, um darauf aufbauend den Gang der Arbeit darzustellen.

1.2 Zentrale Fragestellung und Zielsetzung

Unternehmen sehen sich in den vergangenen Jahren einem stetigen, dynamischen Wandel gegenüber. Im Rahmen der Globalisierung kommt es zu einem Zusammenschluss der Märkte – internationale Zusammenschlüsse von Unternehmen zur Reduzierung von Kosten und Risiken stellen nur eine Konsequenz dar. Ebenfalls können aufgrund der Globalisierung und der Informations- und Kommunikationstechnologie die Produktion und die Beschaffung weltweit organisiert werden.⁴ Insbesondere die deutsche Bekleidungsindustrie unterliegt massiv dieser Entwicklung. Die strukturelle Verlagerung der Produktion in Schwellenländer mit geringen Lohnkosten resultiert in einem geringen Wachstum der deutschen Industrie sowie einer Vielzahl an Insolvenzen und Entlassungen.⁵ Zusätzliche Trends wie verkürzte Durchlaufzeiten zur Befriedigung der individuellen und preissensiblen Kundenbedürfnisse üben einen enormen Druck auf die Unternehmen der Bekleidungsbranche aus.⁶ Diese Komplexität verstärkt sich zusätzlich durch externe Faktoren wie Umweltauflagen und Arbeitsrechte, welche teilweise nicht kontrollierbar sind.⁷

Die benannten Trends in der Bekleidungsbranche – im Besonderen die Verlagerung der Produktion in Schwellenländer – resultieren in der stetigen Einsparung der Unternehmen von Kosten. Die Kosteneinsparungen werden zumeist zu Lasten der Bereiche Soziales und der Ökologie generiert.⁸ Dies führt zu Missständen wie unwürdige Arbeitsbedingungen, geringe Löhne, Kinderarbeit⁹, aber auch zur Verwendung von Chemikalien bei der Bekleidungspro-

⁴ Vgl. OECD (1994), S. 3.

⁵ Vgl. Breitenacher (1981), S. 17 f.

⁶ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

⁷ Vgl. Kloos (2009), S. 10.

⁸ Vgl. Kozłowski/Bardecki/Searcy (2012), S. 17.

⁹ Vgl. Madsen et al. (2007), S. v ff.; Greenpeace (2015), S. 1; Sethi (2003); Awaysheh/Klassen (2010).

duktion oder einer hohen Verschmutzung von Luft und Abwasser.¹⁰ Die Missstände führen dazu, dass die Bekleidungsindustrie insbesondere aufgrund ihrer mangelnden Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung bei der ausländischen Produktion in der Kritik steht.¹¹ Gesellschaftliche Anspruchsgruppen (*Stakeholder*) üben Druck auf die Unternehmen und deren gesellschaftliche Verantwortung aus, was die Unternehmen freiwillig oder unfreiwillig zum Handeln zwingt.¹² Neben der Formulierung von Code of Conducts¹³ können zur Schaffung von Transparenz auch Nachhaltigkeitsberichte publiziert werden.¹⁴ Ein wichtiges Argument gegen diese Maßnahmen bildet der Vorwurf des *Green- bzw. Bluewashings*. Die Kernaussage ist, dass Maßnahmen nur durchgeführt werden, um imagefördernd zu wirken ohne eine wirkliche gesellschaftliche Veränderung zu intendieren. Es handelt sich also um das reine Vortäuschen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Als Gegenargument zum Green- und Bluewashing kann festgehalten werden, dass der mögliche Imageschaden bei der Aufdeckung der Vortäuschung ungleich höher ist, als der potenzielle Nutzen (als Beispiel sei hier der jüngste VW-Skandal genannt).¹⁵

Zur Aufdeckung der Vortäuschung sowie der Missstände haben sich innerhalb der zivilen Gesellschaft NGOs herausgebildet.¹⁶ Die Definition von NGOs und die Aufgaben und Funktionen dieser sind diffizil.¹⁷ Grundlegend bilden sich zwei strategische Handlungsstränge der Organisationen gegenüber Unternehmen heraus. Die Handlungen oder die Orientierung der NGOs resultieren in Kooperationen mit Unternehmen oder in Konfrontationen gegen Unternehmen. Innerhalb von Kooperationen entsteht eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NGO.¹⁸ Unternehmen nutzen Partnerschaften, um die eigene Legitimität aufrecht zu erhalten.¹⁹ Die Anspruchsgruppen der Unternehmen weisen diesen den Status der Legitimität dann zu, wenn die organisationalen Aktivitäten und Maßnahmen eine Konformität mit den gültigen und akkreditierten Werten und Normen der Gesellschaft aufwei-

¹⁰ Vgl. Die Welt (2015), o. S.; Madsen et al. (2007), S. v ff.

¹¹ Vgl. Kozlowski/Bardecki/Searcy (2012), S. 17.

¹² Vgl. Jonker/Stark/Tewes (2011), S. 16 f.

¹³ Vgl. Pommerening (2005), S. 15.

¹⁴ Vgl. Ahlert/Rohlfing (2009), S. 38.

¹⁵ Vgl. Habisch (2003), S. 197 ff.; Jonker/Stark/Tewes (2011), S. 24 und 66 f.

¹⁶ Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 464 ff.; Wolf (2008), S. 225 f.; Campbell (2006), S. 931; Hansen/Schraeder (2005), S. 377 f.; Winston (2002), S. 71.

¹⁷ Vgl. Curbach (2003), S. 27.

¹⁸ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 11; in Anlehnung an Frantz/Martens (2006) und Martens (2002).

¹⁹ Vgl. Jonker/Stark/Tewes (2011), S. 17.

sen.²⁰ NGOs gelten als stark legitim und können somit Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens nehmen.²¹ Die strategische Partnerschaft mit einer NGO kann wiederum in einem Legitimationsgewinn für das Unternehmen resultieren.²²

Im Zusammenhang mit dem Greenwashing steht jedoch auch die Kritik der Instrumentalisierung von NGOs durch Unternehmen. Durch die finanziellen Zuwendungen an die NGO entsteht für diese zumeist eine finanzielle Abhängigkeit, welche zu einem Verlust der kritischen Haltung bzw. der Kontrollfunktion gegenüber den Unternehmen zur Folge haben. Zudem ist eine Abschwächung der kritischen Haltung für beide Parteien langfristig negativ. NGOs würden ihr gesellschaftliches Ansehen verlieren, Unternehmen schwächen durch einen schwachen Partner die Glaubwürdigkeit ihres Engagements.²³ Aus diesem Grund arbeiten viele NGOs konfrontativ und streben die Aufdeckung von Missständen und deren Behebung an.²⁴ Die Organisationen überprüfen die Aktivitäten der Unternehmen in Bezug auf deren moralische Legitimität.²⁵ Die Aktivisten intendieren die Behebung von Missständen oder die Verabschiedung neuer Gesetze. Gleichzeitig sind NGOs auf Spenden und ehrenamtliches Engagement angewiesen, sodass erfolgreiche Konfrontationen Aufmerksamkeit bestehender und neuer Spender schaffen können. NGOs verfolgen damit die Strategie, das unternehmerische Handeln öffentlich zu diskreditieren.²⁶ Insbesondere mithilfe von Kampagnen üben NGOs diesen Druck aus und hinterfragen die Legitimation der Unternehmen in Bezug auf deren Tätigkeiten.²⁷ Die NGOs bedienen sich dabei der Medien, um die Öffentlichkeit mithilfe dieser schnell über die Kampagnenziele aufzuklären.²⁸

Die Relevanz der Medien innerhalb der Beziehung zwischen NGO und Unternehmen ist somit erkennbar. Obgleich diverse empirische Untersuchungen innerhalb der NGO-Unternehmens-Beziehung existieren²⁹, wird die Perspektive der Medien in diese nicht inte-

²⁰ Vgl. Elšik (1996), S. 344; Dowling/ Pfeffer (1975), S. 122; Ashforth/Gibbs (1990), S. 177; Elsbach/Sutton (1992), S. 700; Chaison/Bigelow/Ottensmeyer (1993), S. 140; Martin (1993), S. 297; Allen/Caillouet (1994), S. 45.

²¹ Vgl. Curbach (2008a), S. 369 ff.

²² Vgl. ebenda, S. 379 f.; Utting (2005), S. 378.

²³ Vgl. Jonker/Stark/Tewes (2011), S. 23 f.; Habisch (2003), S. 198 f.

²⁴ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 30 ff.

²⁵ Vgl. Bendell (2000a), S. 161.

²⁶ Vgl. Curbach (2008a), S. 373 ff.

²⁷ Vgl. Curbach (2008b), S. 3225. Insbesondere diese Kampagnenarbeit der NGOs hat in den letzten Jahren die Strategie und Führung von Unternehmen geprägt. Vgl. The o. V. (2003), S. 49 f.; Hendry (2005), S. 79.

²⁸ Vgl. Nick/Salzmann/Steger (2007), S. 10.

²⁹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012); Nick/Salzmann/Steger (2007); Rieth/Göbel (2005).

griert. Ebenfalls fokussieren diese Studien keinen Branchenbezug, welcher für eine spezifische Ableitung von Handlungsempfehlungen notwendig ist. Das Forschungsvorhaben dieser Arbeit besteht somit darin, die kooperative und konfrontative Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen in den Medien unter Einbezug der Legitimitätstheorie zu analysieren. Die Analyse fokussiert dabei komplett auf Unternehmen der Bekleidungsbranche.³⁰ Die Problemstellung führt zu folgender forschungsleitenden Fragestellung:

Wie gestaltet sich die kooperative und konfrontative Beziehung zwischen NGOs und Medien zu Unternehmen der Bekleidungsindustrie?³¹

Unternehmen unterliegen dem Erfordernis, sich mit dem Engagement von Anspruchsgruppen auseinander zu setzen, um keine Legitimitäts- oder Reputationsschäden zu erlangen. Der konzeptionelle Bereich der Arbeit expliziert zunächst die Problematik, dass aggressive NGOs auf diverse Strategien der Beeinflussung zurückgreifen und Kooperationen mit NGOs nicht vor Konfrontationen schützen.

Im empirischen Teil der Arbeit wird die Analyse bestehender NGO-Unternehmens-Beziehungen verfolgt. Bislang wurde keine qualitative Analyse der Beziehung innerhalb der Medien durchgeführt, sodass diese Arbeit einen Beitrag zu der wissenschaftlichen Diskussion zur Legitimität durch Beziehungen leistet. Des Weiteren ist die Diskussion über das NGO-Engagement in Forschung und Praxis sehr etabliert, eine Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im Sinne einer angemessenen und strategischen Reaktion auf Konfrontationen ist notwendig. Das Vorgehen innerhalb dieser Arbeit wird im Folgenden dargelegt.

1.3 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit

Für die Beantwortung der Forschungsfragen werden Berichte über NGO-Unternehmensbeziehungen der Bekleidungsbranche im Rahmen einer Qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Vor Durchführung der empirischen Untersuchung erfolgt eine Fundierung der definitorischen und konzeptionellen Grundlagen. In Kapitel 2 werden zunächst die Non-governmental organizations betrachtet, da sie als gesellschaftliche Akteure einen Einfluss auf

³⁰ Siehe hierzu Kapitel 4.1.

³¹ Auf Grundlage dieser Fragestellung werden Unterfragestellungen gebildet, welche innerhalb dieser Arbeit handlungsleitend sind. Die detaillierte Darstellung dieser Fragen findet sich in den Kapiteln 3.3.2 bis 3.3.6.

Unternehmen und deren Legitimität ausüben.³² Einer ausführlichen definitorischen Verankerung in Kapitel 2.1.1 folgt in Kapitel 2.1.2 die Beschreibung des Ursprungs und der Entwicklung der NGOs. Kapitel 2.1.3 widmet sich der Charakterisierung der Funktionen von NGOs und verdeutlicht eine Typologisierung dieser. Da NGOs aufgrund ihrer Funktion als bedeutende Stakeholder von Unternehmen angesehen werden und einen Einfluss auf diese ausüben, widmet sich Kapitel 2.2 der grundlegenden Darstellung der Strategie der NGOs (Kapitel 2.2.1). Die Ausübung von Einfluss erfolgt zumeist über Kampagnen, welche bewusst und zielgerichtet delegiert werden müssen (Kapitel 2.2.2).³³ NGOs bedienen sich der Medien, um die Kampagnen und deren Inhalte der Öffentlichkeit zu präsentieren. Kapitel 2.2.3 expliziert somit die teilweise voneinander abhängige Beziehung zwischen den Medien und den NGOs. Nach der ausführlichen Beschreibung der Historie sowie der Funktionen der NGOs, widmet sich Kapitel 2.3 der Bekleidungsindustrie, auf welche die Untersuchung ausgerichtet ist. Die Industrie ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet und unterliegt diversen externen Faktoren (Kapitel 2.3.1). Innerhalb der Supply Chain hat insbesondere die Globalisierung zu massiven Veränderungen geführt, welche in Kapitel 2.3.2 erläutert werden. Kapitel 2.3.3 verdeutlicht die aktuellen Trends der Industrie. Zuletzt wird in Kapitel 2.3.4 dargelegt, welche Missstände in der Branche existieren und wie die Reaktionen der Unternehmen ausfallen.

Nach der Fundierung der wesentlichen Begrifflichkeiten erfolgt die theoretische und konzeptionelle Verankerung in Kapitel 3. Die Beziehung zwischen NGO und Unternehmen ist diffizil und wird durch die Generierung unterschiedlicher Nutzen beider Parteien beeinflusst. Die Legitimierung wirtschaftlichen Handelns wird dazu durch die Legitimitätstheorie in Kapitel 3.1 theoretisch erläutert. Kapitel 3.1.1 ermöglicht einen grundlegenden Überblick und resultiert in der detaillierten Darstellung der organisationalen Legitimität (Kapitel 3.1.2). NGOs verfügen jedoch über eine höhere Legitimität als Unternehmen und setzen dies strategisch ein (Kapitel 3.1.3). Die Nutzung von Legitimität führt zu diversen Handlungsstrategien von NGOs und unternehmerischen Reaktionen auf diese. Kapitel 3.2 setzt sich mit der Beziehung der Parteien im Bereich der Kooperationen und Konfrontationen auseinander. Zunächst erfolgt die Darstellung der Ziele und Risiken von Kooperationen (Kapitel 3.2.1.1) gefolgt von der Darstellung der Phasen und Formen der Kooperationen (Kapitel 3.2.1.2). Dieselbe Auftei-

³² Der Begriff der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung intendiert eine über ökonomische Verpflichtungen hinausgehende Verbesserung gesellschaftlicher Probleme im Ganzen sowie die Förderung gesellschaftlicher Teilbereiche oder einzelner Gruppen. Vgl. Galonska/Imbusch/Rucht (2007), S. 13.

³³ Vgl. Buchner/Friedrich/Kunkel (2006), S. 41 ff.

lung erfolgt ebenfalls für Konfrontationen (Kapitel 3.2.1.3 und 3.2.1.4). Das abschließende Kapitel 3.2.1.5 widmet sich dem Vergleich beider Strategien. Die Reaktionen von Unternehmen auf diese Strategien werden in Kapitel 3.2.2 aufgegriffen. Zunächst werden die grundlegenden Reaktionen der Unternehmen spezifiziert (Kapitel 3.2.2.1), aufbauend darauf erfolgt die Darstellung diverser Varianten von Reaktionen. Zunächst verdeutlichen die Handlungsoptionen nach OLIVER (1991) fünf Formen der Reaktion, beginnend bei einem passiven Verhalten bis hin zu einem aktiven Widerstand (Kapitel 3.2.2.2). Eine weitere Unterscheidung der Handlungsmöglichkeiten erfolgt in proaktive, reaktive und defensive Reaktionen (Kapitel 3.2.2.3). Zuletzt verdeutlicht Kapitel 3.2.2.4 die Image Repair Strategies nach BENOIT (1997), welche nach einer NGO-Konfrontation angewendet werden können. Das Kapitel 3.2.2 schließt mit der Präsentation der bisherigen empirischen Befunde zu dieser Thematik (Kapitel 3.2.2.5). In Kapitel 3.3 erfolgt die Konkretisierung der Forschungsfragen auf Basis der vorherigen theoretischen Überlegungen. Die übergeordnete Fragestellung dieser Arbeit wird in Kapitel 3.3.1 formuliert. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden in den Kapiteln 3.3.2 bis 3.3.6 die Unterfragen der Hauptfragestellung verfasst.

Beginnend mit Kapitel 4 erfolgt auf Basis der bisherigen theoretischen Verortung die empirische Untersuchung der Bekleidungsindustrie. Zunächst erfolgt hierfür die detaillierte Explikation der Untersuchungseinheit (Kapitel 4.1). Aufbauend darauf wird die in dieser Arbeit verwendete Methode der empirischen Untersuchung – die Qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING – vorgestellt (Kapitel 4.2). Dieses Kapitel schafft zunächst einen allgemeinen Überblick über die Qualitative Inhaltsanalyse (Kapitel 4.2.1), gefolgt von der Präzisierung des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells (Kapitel 4.2.2). Die Qualitative Inhaltsanalyse differenziert sich in drei Grundformen, die hier vorliegende Arbeit bedient sich der Strukturierenden Inhaltsanalyse, welche in Kapitel 4.2.3 dargelegt wird. Da in der vorliegenden Arbeit die Daten zusätzlich quantitativ ausgewertet werden, muss ebenfalls die Technik der Frequenzrespektive Häufigkeitsanalyse vorgestellt werden (Kapitel 4.2.4). Abschließend erfolgt eine Deskription der Güteprüfung in Kapitel 4.2.5.

Nach der Darlegung der Analysemethode widmet sich Kapitel 5 der Durchführung der Untersuchung. Gemäß dem Ablaufmodells nach MAYRING erfolgt zunächst die Definition des Ausgangsmaterials (Kapitel 5.1), resultierend in der Definition der Analyseeinheiten (Kapitel

5.2). Es folgt eine Beschreibung des methodischen Vorgehens (Kapitel 5.3). Das Kapitel schließt mit der Güteprüfung dieser Arbeit (Kapitel 5.4).

Kapitel 6 widmet sich der Präsentation der Ergebnisse. Zunächst gibt Kapitel 6.1 einen Überblick über die Inhalte der Kooperationen und Konfrontationen, Kapitel 6.2 benennt die Bekleidungsunternehmen innerhalb der Beziehungen. Kapitel 6.3 betrachtet die Beziehungen zwischen NGOs und Unternehmen im Detail. Dazu fokussiert Kapitel 6.3.1 die Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen, Kapitel 6.3.2 bezieht sich auf die Konfrontationen durch NGOs und Kapitel 6.3.3 betrachtet den institutionellen Druck, welcher durch die NGOs ausgeübt wird. Die Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen werden anschließend in Kapitel 6.4 expliziert. Zuletzt erfolgt in Kapitel 6.5 ein detaillierter Überblick über einzelne Kampagnen, die im Detail in den Kapiteln 6.5.1 bis 6.5.6 vorgestellt werden.

Der Darstellung der Ergebnisse folgt die Diskussion dieser gemäß den forschungsleitenden Fragestellungen (Kapitel 7). Zunächst widmet sich die Diskussion der Ausgestaltung der Kooperationen (Kapitel 7.1). Es folgt die Diskussion der sozialen und ökologischen Forderungen von NGOs (Kapitel 7.2), der Strategien der Zielerreichung der NGOs (Kapitel 7.3) sowie der Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen (Kapitel 7.4). Das Kapitel schließt mit einer Darstellung der Chancen und Risiken von Konfrontationen für Unternehmen und NGOs (Kapitel 7.5).

Resultierend aus den analysierten Strategien von NGOs und den Reaktionen der Unternehmen, können in Kapitel 8 Handlungsempfehlungen für Unternehmen der Bekleidungsindustrie verfasst werden. Zunächst werden Empfehlungen für Unternehmen abgeleitet, welche proaktiv Konfrontationen vorbeugen möchten (Kapitel 8.1). Weitere Handlungsempfehlungen werden für Unternehmen formuliert, welche einer oder mehrerer Konfrontationen unterliegen und entsprechend reaktiv handeln (Kapitel 8.2).

Zuletzt widmet sich Kapitel 9 der Schlussbetrachtung. Nach der kritischen Würdigung der Arbeit in Kapitel 9.1, wird in Kapitel 9.2 der weitere Forschungsbedarf expliziert. Die Arbeit schließt mit einem grundlegenden Fazit (Kapitel 9.3) der Antezedenzen und Konsequenzen der NGO-Kampagnen. Die folgende Abbildung 1 fasst alle elementaren Abschnitt dieser Arbeit zusammen.

Kapitel 1	EINLEITUNG				
	1.1		1.2		1.3
	Problemstellung		Zentrale Fragestellung und Zielsetzung		Inhaltlicher Aufbau der Arbeit
Kapitel 2	TERMINOLOGIE UND DEFINITORISCHE BASIS				
	2.1		2.2		2.3
	Deskription von NGOs		NGO-Kampagnen und der Einfluss auf Unternehmen		Charakterisierung der internationalen Bekleidungsindustrie
Kapitel 3	THEORETISCHE UND KONZEPTIONELLE VERANKERUNGEN				
	3.1		3.2		3.3
	Legitimitätstheorie als theoretische Basis zur Analyse der Arbeit von NGOs		Der Konnex von NGOs und Unternehmen		Konkretisierung der Forschungsfragen auf Basis der theoretischen Überlegungen
Kapitel 4	EMPIRISCHES DESIGN				
	4.1			4.2	
	Untersuchungseinheit			Auswertungsmethode	
Kapitel 5	QUALITATIVE INHALTSANALYSE				
	5.1	5.2		5.3	5.4
	Definition des Ausgangsmaterials	Definition der Analyseeinheiten		Methodisches Vorgehen	Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien
Kapitel 6	ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG				
	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
	Die Inhalte von Konfrontationen und Kooperationen	Die BKU innerhalb von Konfrontationen und Kooperationen	Die Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen	Die Reaktionen der Unternehmen der Bekleidungsindustrie	Überblick über die einzelnen Kampagnen
Kapitel 7	DISKUSSION DER ERGEBNISSE				
	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5
	Ausgestaltung von Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen	Soziale und ökologische Forderungen von NGOs und Medien	Strategien der Zielerreichung von NGOs	Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen	Chancen und Risiken von Konfrontationen für Unternehmen und NGOs
Kapitel 8	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN				
	8.1			8.2	
	Proaktive Handlungen			Reaktive Handlungen	
Kapitel 9	SCHLUSSBETRACHTUNG				
	9.1		9.2		9.3
	Kritische Würdigung und Limitationen		Forschungsausblick		Fazit
Kapitel 10	ANHANG				

Abbildung 1: Struktur der Arbeit.
Quelle: Eigene Darstellung.

2. Terminologie und definatorische Basis

Primäres Interesse dieser Arbeit ist die Begutachtung der Beziehung zwischen Unternehmen und Non-governmental Organizations (NGOs). Um die Beziehung zwischen diesen beiden Marktakteuren genauer zu betrachten, bedarf es zunächst einer ausführlichen Begutachtung des Marktspielers NGO. Hierzu ist neben Historie, Definition, Typologisierung und Funktionen insbesondere die Ausgestaltung der Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen von besonderem theoretischen Interesse. Dazu wird der Terminus der Kampagne im Kontext medialer Bedeutung fundiert und die Spezifika der Bekleidungsindustrie für diese Arbeit herausgearbeitet.

2.1 Deskription von NGOs

Non-governmental Organizations fordern als gesellschaftliche Akteure vermehrt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen³⁴. Die Intention der Unternehmen, ein verantwortungsvolles Handeln in die Unternehmensstrategie zu implementieren, wird somit auf den Einfluss dieser Akteure zurückgeführt und ist nicht mehr nur intrinsisch motiviert.³⁵ In den vergangenen Jahren kann ein starker Anstieg der Anzahl an NGOs verzeichnet werden – zudem kann auch ein stetig wachsender Einfluss konstatiert werden.³⁶ Dieses Kapitel intendiert die definatorische Verortung des Begriffs NGO sowie die Erläuterung der historischen Entwicklung der Organisationen. Des Weiteren werden grundlegende Funktionen und Kategorisierungsmöglichkeiten anhand der gesellschaftlichen Funktionen der NGOs erörtert.

2.1.1 Definatorische Verankerung

Der Terminus Non-governmental Organization wird zumeist unter dem Akronym NGO verwendet. Übersetzt wird der Begriff mit *Nichtregierungsorganisation* (NRO). Es kann konstatiert werden, dass sich im Deutschen der Terminus NGO etabliert hat.³⁷ Zurückzuführen ist der Begriff NGO auf das Jahr 1945 und den Artikel 71 der Charta der Vereinten Nationen (UN). Die Charta determiniert eine potenzielle Zusammenarbeit zwischen dem Wirtschafts-

³⁴ Der Begriff der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung intendiert eine über ökonomische Verpflichtungen hinausgehende Verbesserung gesellschaftlicher Probleme im Ganzen sowie die Förderung gesellschaftlicher Teilbereiche oder einzelner Gruppen. Vgl. Galonska/Imbusch/Rucht (2007), S. 13.

³⁵ Vgl. Winston (2002), S. 84 f.; Jamali/Keshishian (2009), S. 277.

³⁶ Vgl. Bendell (2000b), S. 153; Boli/Thomas (1999); Doh/Teegen (2003); Teegen (2003).

³⁷ Vgl. Frantz/Martens (2006), S. 18. Die hier vorliegende Arbeit verwendet deshalb ebenso diesen Ausdruck.

und Sozialrat der Vereinten Nationen und den nicht-staatlichen Organisationen – eine Begriffsdefinition erfolgt indes nicht:

*„The Economic and Social Council may make suitable arrangements for consultation with non-governmental organizations which are concerned with matters within its competence. Such arrangements may be made with international organizations and, where appropriate, with national organizations after consultation with the Member of the United Nations concerned.“*³⁸

Trotz einer großen internationalen Relevanz existiert bis heute keine einheitliche oder anerkannte Definition des Terminus NGO.³⁹ Eine breit gefasste Definition nach KLEIN/WALK/BRUNNENGRÄBER (2005) lautet wie folgt:

*„Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Verbände von Bauern und Handel oder wissenschaftlichen Einrichtungen fallen ebenso unter den NGO-Begriff wie Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen, Stiftungen, Kirchen, Netzwerke, Selbsthilfevereine und Bürgerinitiativen.“*⁴⁰

Des Weiteren bestehen diverse negative Definitionen. Diese beschreiben, welche Merkmale nicht vorliegen.⁴¹ RIETH/GÖBEL (2005) bezeichnen in ihrer Negativ-Definition NGOs als *„nicht-staatliche, nicht-profitorientierte, nicht-kriminelle und nicht-gewalttätige Organisationen.“*⁴² VAKIL (1997) nähert sich dem Begriff strukturell-operativ und betrachtet NGOs als sich selbst-verwaltende, private, nicht auf Profit ausgerichtete Organisationen, die auf die Verbesserung der Lebensqualität von benachteiligten Menschen ausgerichtet sind.⁴³ Die weiteren existenten Definitionen sind den diversen Anforderungen der NGOs angepasst.

TAKE (2002) definiert NGOs als Organisationen, die sich durch bestimmte Merkmale von anderen Organisationen differenzieren. Hierzu gehören die staatliche Unabhängigkeit, die Realisierung von Tätigkeiten, die sich nicht auf den Gewinn beziehen, die Bestrebung um die Perzeption öffentlicher Interessen sowie der Aufbau von Ressourcen durch freiwillige Arbeit.

³⁸ United Nations (1945), o. S.

³⁹ Vgl. u. a. Curbach (2003), S. 26; Vakil (1997), S. 2057; Curbach (2009), S. 36 f.; Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 4.

⁴⁰ Vgl. Klein/Walk/Brunnengräber (2005), S. 14.

⁴¹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 4.

⁴² Rieth/Göbel (2005), S. 244.

⁴³ Vgl. Vakil (1997), S. 2060.

Die Verfolgung politischer Ziele oder die Gemeinnützigkeit sind ebenfalls den Merkmalen zugehörig. Des Weiteren ordnet TAKE den NGOs vier Aufgabengebiete zu: Hierzu gehören (1) das Setting von Agendas, (2) die Bereitstellung von Experten- und Betroffenenwissen, (3) die Information und Aufklärung der Öffentlichkeit sowie (4) die Übernahme eigentlich staatlicher Aufgaben.⁴⁴

Die genannten Definitionen fokussieren insbesondere auf eine Nicht-Profitorientierung der Organisationen. NGOs finanzieren sich über Spenden, staatliche Mittel, den Verkauf von eigenen (Dienst-)Leistungen wie beispielsweise Beratungsleistungen sowie eigens hergestellte Produkte und Merchandising. Sie unterscheiden sich klar von Unternehmen und von staatlichen sowie von quasi-staatlichen Organisationen wie den United Nations oder der World Trade Organization.⁴⁵ Im Gegensatz zu Unternehmen soll keine große interne Mitarbeiterzahl generiert werden, da für die Realisierung der grundlegenden Arbeit – beispielsweise Kampagnenarbeit – lediglich eine geringe Anzahl an Aktiven benötigt wird.⁴⁶

Zur weiteren Einordnungen der NGOs wird die grundlegende Segmentierung von Organisationen in drei Sektoren expliziert. Zum (1) Staatssektor gehören Institutionen wie Parlamente, Regierungen, Verwaltungen, Justiz, Schulen, Theater oder andere öffentliche Einrichtungen. Zu den gewinnorientierten Akteuren des (2) Marktsektors gehören kleine, mittlere und multinationale Unternehmen. Akteure des (3) Non-Profit-Sektors agieren zwischen Markt und Staat. Sie erzielen keine Gewinne und verfügen über keine hoheitliche Verwaltung. Diesem Sektor sind die NGOs zugehörig.⁴⁷ NGOs werden als gesellschaftliche Akteure stetig essenzieller und sind als Organisationen an die zivile Gesellschaft angebunden sowie vom Markt abgrenzbar. Da sie zumeist nicht der Regierung untergeordnet sind, werden sie zusätzlich als staatlich autonom betrachtet. Sie agieren als Gruppierung, Vereine, Gesellschaften, Organisationen oder juristische Personen mit konkreten Organisationsstrukturen. Definitionsgemäß ist ein kommerzielles Interesse für das nicht-gewinnorientierte Handeln ausgeschlossen.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. Take (2002), S. 42.

⁴⁵ Vgl. Schepers (2006), S. 283 f.

⁴⁶ Vgl. Klein (2002), S. 4. NGOs des Nordens verfügen über eine bessere Ressourcenausgestaltung als NGOs des Südens. Die Verfügbarkeit von Geld, Medien und Personal führt auch zu einer unterschiedlichen Ausgestaltung von Themen. NGOs des Nordens fokussieren sich auf zivile und politische Menschenrechte, NGOs des Südens eher auf soziale Menschenrechte.

⁴⁷ Vgl. von Alemann (1996), S. 5.

⁴⁸ Vgl. Nohlen (2010), S. 657 f.

Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass NGOs gesellschaftliche Stakeholder vertreten.⁴⁹ Als *Agents of Change*⁵⁰ versuchen sie, einheitliche Standards und Kodizes zu entwickeln und zu etablieren. Die politischen Entscheidungsträger sollen diese als Gesetz erlassen und national und international geltend machen.⁵¹ Die Arbeit von NGOs wird notwendig, da die Grenzen der staatlichen und marktlichen Regulierung erreicht werden.⁵² Dabei attackieren NGOs insbesondere Unternehmen, die in nicht oder wenig regulierten Ländern aktiv sind, vor allem wenn die Unternehmen ethische und juristische Normen des Heimatlandes durch eine Wertschöpfung in anderen Ländern umgehen. Hierzu gehören insbesondere Schwellenländer, die um multinationale Organisationen konkurrieren und sich in sozialen und ökologischen Standards unterbieten respektive diese nicht gesetzlich sicherstellen können.⁵³ Die Missachtung sozialer und ökologischer Aspekte dient zur Aufrechterhaltung der Profitabilität, welche ein wesentlicher Produktionsgrund für diese Unternehmen aus dem Ausland ist.⁵⁴ Des Weiteren fungieren NGOs oftmals auch als Sprachrohr der Öffentlichkeit und akzentuieren Probleme als Missstand. Komplexe Prozesse werden dabei transparent und für die Öffentlichkeit plausibel dargestellt. Zu den Prozessen gehören beispielsweise die Supply Chains (Wertschöpfungsketten), die für den Endkonsumenten nicht komplett einsehbar und nachvollziehbar sind.⁵⁵

Die Glaubwürdigkeit und Legitimität von NGOs bei der Darstellung von Prozessen, Missständen und gesellschaftlichen Problemen kann durch das Erreichen des Konsultativstatus bei der UNO erhöht werden. Das Verfahren des Wirtschafts- und Sozialrates der Vereinten Nationen (*Economic and Social Council* der UNO, ECOSOC) erlaubt seit der Gründung der Vereinten Nationen durch den Artikel 71 der UN-Charta konsultative Beziehungen mit Akteuren nichtstaatlicher Art.⁵⁶ NGOs haben somit die Möglichkeit, sich für einen Konsultativstatus bei der UNO zu qualifizieren. Der ECOSOC entscheidet über den Konsultativstatus einer Organisation auf Empfehlung des zwischenstaatlichen Ausschusses für Nichtregierungsorganisatio-

⁴⁹ Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 245.

⁵⁰ Deegan/Islam (2014), S. 405.

⁵¹ Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 250.

⁵² Vgl. Raustiala (1997), S. 719; Rieth/Göbel (2005), S. 245.

⁵³ Vgl. Valor/Merino de Diego (2009), S. 113; Raustiala (1997), S. 719; Rieth/Göbel (2005), S. 245.

⁵⁴ Vgl. Winston (2002), S. 73.

⁵⁴ Vgl. Florini (2003), S. 3; Edwards/Hulme/Wallace (1999), S. 136.

⁵⁵ Vgl. Frantz/Martens (2006), S. 57; Utting (2005), S. 376; Valor/Merino de Diego (2009), S. 113.

⁵⁶ Vgl. United Nations (1945), o. S.

nen. 19 Mitgliedstaaten werden letzterem zugeordnet, welcher jährlich zusammenkommt.⁵⁷ Für die Zusammenarbeit mit der UNO muss die NGO bestimmten Grundsätzen folgen: Die Prinzipien der Charta der Vereinten Nationen müssen bekannt sein und es muss nach diesen gehandelt werden. Ziel und Zweck der NGO müssen mit den Zielen und den Grundsätzen der Charta übereinstimmen. Thematisch sollen die Inhalte der NGO den Bereichen des ECOSOC oder einer anderen UNO-Organisation zugeordnet werden können.⁵⁸ Die UNO ordnet die NGOs, welche sich für einen Konsultativstatus bewerben, in drei Klassen – Konsultationsstatus – ein. Die Einordnung ist abhängig von dem Einflussbereich, der Tätigkeit und der Repräsentativität der NGO. Einen *allgemeinen Konsultativstatus* (General Consultative Status) erhalten größere internationale NGOs, die ähnliche Themen wie der ECOSOC explizieren. Sie unterstützen die Arbeit und die Ziele der UNO langfristig und vertreten größere Gesellschaftsgruppen international.⁵⁹ Der Konsultativstatus gibt den NGOs Privilegien wie die Partizipation an Sitzungen von internationalen Organisationen, das Einreichen schriftlicher Stellungnahmen und das Unterbreiten von Vorschlägen für die Tagesordnung.⁶⁰ NGOs innerhalb des *speziellen Konsultativstatus* (Special Consultative Status) involvieren sich innerhalb ausgewählter Bereiche der ECOSOC und können aufgrund ihrer Mitgliederzahl große Bevölkerungen vieler Länder vertreten. Ihnen obliegen Aufgaben und Privilegien ähnlich dem allgemeinen Status, jedoch dürfen sie auf Sitzungen keine Vorschläge für die Tagesordnung unterbreiten oder Reden beitragen.

NGOs mit einem Listenstatus (Roster) erfüllen nicht die Kriterien des allgemeinen und besonderen Status, von ihnen wird dennoch eine erfolgreiche Kooperation durch förderliche Beiträge zu der Arbeit des ECOSOC erwartet. Sie dürfen lediglich an Sitzungen teilnehmen, die zu ihrem Tätigkeitsbereich zugeordnet sind.⁶¹ Eine Assoziierung bei der UNO ist somit realisierbar, wenn sich die NGO mit den Idealen der Charta und den Fragestellungen der Vereinten Nationen identifiziert. Die Möglichkeit der Aufklärung eines großen Fachpublikums sowie die wirkungsvolle Implementierung und Verbreitung von UN-Projekten unterstützt die Assoziierung.⁶²

⁵⁷ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 5.

⁵⁸ Vgl. United Nations (2015), o. S.

⁵⁹ Vgl. Frantz/Martens (2006), S. 35.

⁶⁰ Vgl. Take (2002), S. 87.

⁶¹ Vgl. Frantz/Martens (2006), S. 36 f.

⁶² Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 5.

In den Jahren 1996 bis 2010 hat sich die Zahl an NGOs mit konsultativem Status beinahe vervierfacht.⁶³ Im Jahre 2014 sind 4.045 NGOs mit konsultativem Status verzeichnet.⁶⁴

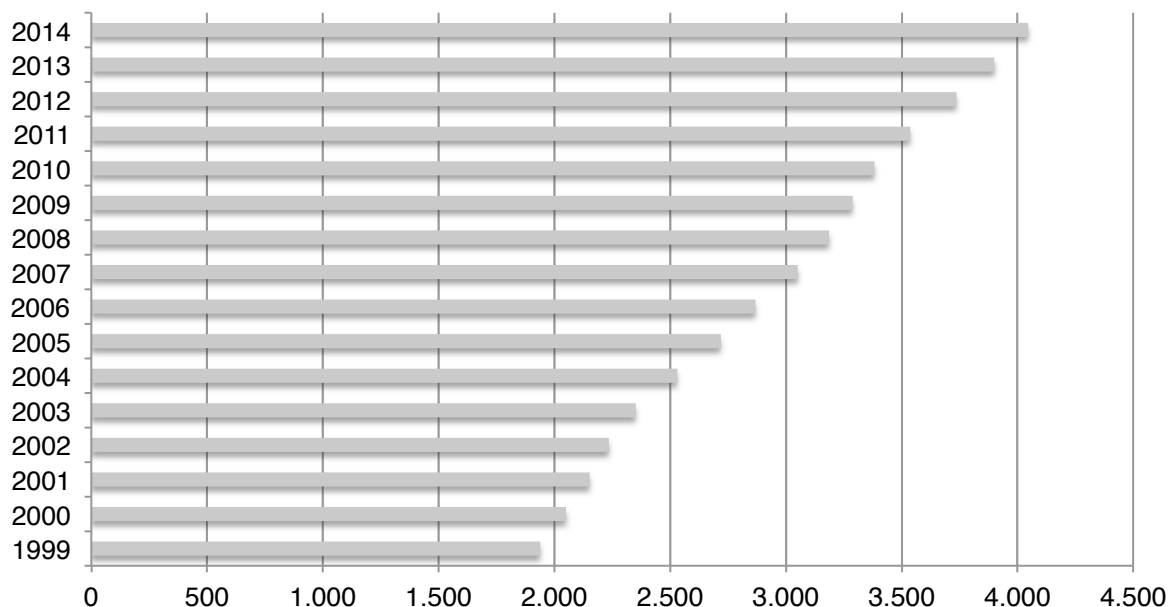


Abbildung 2: NGOs mit konsultativem Status beim ECOSOC von 1948 bis 2014.
Quelle: Eigene Darstellung nach Statista (2014), zitiert nach United Nations (2014).

Ogleich ihrer unterstellten guten Absichten existiert oftmals Kritik an den NGOs. RUCHT (1996) beschreibt den Terminus NGOs als *Abfallkorb*, da er diverse heterogene Organisationen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Aktivitäten und Hintergründen vereint.⁶⁵ Zusätzlich bedingt sich eine zugrundeliegende Heterogenität durch eine große Zahl an verschiedenen Formen, Strategien und Zielsetzungen, denen diese Organisationsform unterworfen ist.⁶⁶ Die Organisationen werden als naiv oder harmlos dargestellt – oder ihnen wird eine zu starke Fokussierung auf Spenden und Sponsoring attestiert. Volunteering-Aktionen von Unternehmen beeinträchtigen das Bild der NGOs, da diese den Aktionen zum Teil lediglich aus monetären Verlustängsten zustimmen.⁶⁷ Durch die finanziellen Zuwendungen an die NGO entsteht für diese zumeist eine finanzielle Abhängigkeit, welche zu einem Verlust der kritischen Haltung bzw. der Kontrollfunktion gegenüber den Unternehmen zur Folge haben.⁶⁸

⁶³ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 7.

⁶⁴ Vgl. United Nations (Economic and Social Council) (2015), o. S.

⁶⁵ Vgl. Rucht (1996), S. 31.

⁶⁶ Vgl. Curbach (2003), S. 27.

⁶⁷ Vgl. Marschall (2010), S. 74 f.

⁶⁸ Vgl. Jonker/Stark/Tewes (2011), S. 23 f; Habisch (2003), S. 198 f.

2.1.2 Ursprung und Entwicklung von NGOs

Die beschriebene Definitionsschwäche des Terminus NGO bedingt zugleich die Problematik der Determinierung der ersten Ur-NGO, von denen diverse existieren könnten. Als ein Beispiel kann die Römisch-katholische Kirche benannt werden, welche sich als erste NGO weltweit aufgestellt hat. Die Fundierung dieser Kirchenform ist auf Jesus Christus und somit auf über 2.000 Jahre zurückzuführen. Die Kirche und deren Oberhäupter waren mächtiger als Kaiser und Könige, führten Kriege und nahmen Steuern ein. Der Status als NGO gemäß heutiger Definition erscheint deswegen jedoch als nicht mehr passend.⁶⁹ Andere christliche Orden – wie beispielsweise der Rosenkranzorden – werden in der Literatur ebenfalls als NGO bezeichnet.⁷⁰ Erst Ende des 18. Jahrhunderts schließen sich Menschen mit ähnlichen sozialen und humanitären Anschauungen zu ersten nationalen Organisationen zusammen. Weitere Organisationen werden zur verbesserten Positionierung in Bezug auf berufsorientierte Belange gegenüber dem Staat gegründet. Zumeist resultiert eine neue Organisation aus dem Engagement eines Einzelnen, welcher sich einem Problem der Gesellschaft stellen möchte. Die unmittelbaren Vorgänger der NGOs entstehen mit dem Beginn des 19. Jahrhunderts. Die ersten internationalen Organisationen formieren *Umbrella Organizations* – föderative Verbände –, welche sich für die Eingliederung und Abstimmung nationaler Branchen in einen internationalen Verbund zuständig sehen. Zu den Aufgaben gehören unter anderem die Teilnahme am politischen Weltgeschehen oder die Erarbeitung internationaler, staatlicher Abkommen. NGOs können folglich als Akteure des Weltgeschehens betrachtet werden, deren Relevanz jedoch erst seit kurzem erkannt wurde.⁷¹

Es kann konstatiert werden, dass sich aufgrund der gesellschaftlichen, gesetzmäßigen und politischen Entwicklungen Organisationen oder Berufsgruppen gebildet haben, die ähnliche Meinungen vertreten und die Verbesserung von sozialen oder humanitären Missständen oder den staatlichen Einfluss zum Ziel haben.⁷² Als erste Menschenrechtsorganisation bewirkt die Internationale Antisklaverei-Gesellschaft (1839) die Abschaffung des Sklavenhandels im Vereinten Königreich und in Irland sowie ein Verbot der Sklaverei.⁷³ Viele der in dieser Zeit

⁶⁹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 6; Czempiel (1981), S. 164.

⁷⁰ Vgl. Skjelsbaek (1971), S. 424.

⁷¹ Vgl. Martens (2002), S. 27.

⁷² Vgl. ebenda, S. 27; Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 6.

⁷³ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 6., Heins (2002), S. 51.

formierten NGO sind noch heute existent⁷⁴ – beispielsweise das Internationale Komitee des Roten Kreuzes (Deutsches Rotes Kreuz, 1863), der Deutsche Tierschutzbund e. V. (1881) oder der Deutsche Caritasverband (1897).⁷⁵ Der im Jahre 1919 gegründete Völkerbund – er wird auch als Vorbote der Vereinten Nationen betrachtet – verfolgt das Ziel,⁷⁶ *„die internationale Zusammenarbeit zu fördern sowie internationalen Frieden und internationale Zusammenarbeit herzustellen“*⁷⁷. Die NGOs innerhalb dieser Organisation konnten ihre freie Meinung äußern, Berichte veröffentlichen oder zu neuen Beschlüssen anregen.⁷⁸

Erste soziale Bewegungen formieren sich in den 1960er Jahren, um Konsumenten und deren Belange zu erreichen sowie sie bezüglich ihrer ethischen und gesetzlichen Rechte aufzuklären und zu unterstützen.⁷⁹ Zu den Themen der Gruppierungen gehören die Emanzipation von Frauen, Frieden, Hunger und Elend der Schwellenländer oder auch die Ökologie respektive die Umwelt.⁸⁰ Die Arbeit der NGOs ist des Weiteren geprägt durch Lobbyismus und hohes Fachwissen, ihre Präsenz bei Konferenzen sowie in der Wirtschaft ist stetig gestiegen.⁸¹ Generell wird auch ein steigender Einfluss dieser Bewegung registriert.⁸² Dies zeigt sich insbesondere in der zunehmenden Anzahl an internationalen NGOs während und nach dem zweiten Weltkrieg, welche für den Frieden oder die Rechte der Menschen kämpfen.⁸³ Ende der 1970er Jahre wird ein rasanter Anstieg der Quantität an NGOs vermerkt, seit den 1980er Jahren wächst die Zahl kontinuierlich. 1978 existieren 2.400 NGOs, 1983 sind es bereits 4.800.⁸⁴

Die 1990er Jahre definieren sich durch den Schutz der Umwelt. Ab dem Jahr 2000 weitet sich das Themengebiet der NGOs aus – auch der Lebensmittelbereich und eine transparentere Politik rücken in den Fokus.⁸⁵ Ein bekanntes Highlight der Kampagnenführung von NGOs ist die Brent-Spar-Kampagne von Greenpeace. Die Ölplattform Brent Spar von Shell – eine Verladeplattform zur Zwischenlagerung von Öl in der Nordsee – wird 1995 von der NGO besetzt, damit eine Absenkung dieser verhindert wird. Der Aktion folgen bundesweite Proteste und

⁷⁴ Vgl. Martens (2002), S. 27.

⁷⁵ Vgl. Greenpeace-Magazin (2007), S. 60 und 261 ff.

⁷⁶ Vgl. Brühl/Rosert (2003), S. 58 f.

⁷⁷ Satzung, nach Pallek (2007), S. 93.

⁷⁸ Vgl. Chiang (1981), S. 35.

⁷⁹ Vgl. Carroll (1991), S. 39.

⁸⁰ Vgl. Andersen/Woyke (2000), S. 407.

⁸¹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 8.

⁸² Vgl. Doh/Guay (2006), S. 51.

⁸³ Vgl. Boli/Thomas (1999), S. 23.

⁸⁴ Vgl. Martens (2002), S. 28 f.

⁸⁵ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 8.

Boykotte von Verbrauchern, sodass das Unternehmen die Absenkung in kürzester Zeit revidierte.⁸⁶ Drei Jahre später greift Greenpeace den Lebensmittelkonzern Nestlé an. In dem Schokoladenriegel Butterfinger soll genetisch veränderter Mais verarbeitet sein. Auch diese Kampagne führt zu einem Erfolg – der Riegel wird aufgrund des großen Drucks und eines potenziellen Imageschadens vom Markt genommen.⁸⁷ Die NGO Foodwatch zeichnet sich ebenfalls durch aggressive Kampagnenarbeit aus. Hipp wird in einer Kampagne über zuckerhaltige Lebensmittel als Ziel ausgemacht. Diverse Kindertees werden von dem Unternehmen als Durstlöscher titulierte, stellen aber gemäß NGO aufgrund des hohen Zuckergehaltes eher eine Süßigkeit dar. Foodwatch verstärkt seinen Druck durch die Aktivierung der Öffentlichkeit – 10.000 Verbraucher unterzeichnen eine Petition, dass Hipp nicht mehr den Begriff Durstlöscher verwenden soll. Aufgrund des öffentlichen Drucks lenkt Hipp ein. Foodwatch verstärkt daraufhin die Forderung und verlangt die komplette Eliminierung des Produktes aus dem Sortiment. Das Produkt wird für den Goldenen Windbeutel nominiert, einem Negativ-Preis zur Auszeichnung von irreführenden Produkten.⁸⁸ 44.000 Konsumenten wählten Hipp zum Gewinner, sodass letztendlich die Einstellung der Tees erfolgt, neue Produkte ersetzen diese.⁸⁹ Partnerschaftliche Verbindungen zwischen NGOs und Unternehmen können ebenfalls erfolgreich sein. Krombacher arbeitet mit dem WWF (World Wide Fund) seit dem Jahr 2002 zusammen. Zum Schutz des Regenwaldes gehen Teile der Einnahmen der verkauften Bierkästen an die Krombacher-Regenwald-Stiftung. Mehrere Millionen Euro werden mithilfe der Aktion an den WWF zugunsten des Regenwaldes gespendet.⁹⁰

Im Jahr 2005 nimmt der Non-Profit-Sektor – laut des Comparative Nonprofit Sector Projects der Johns Hopkin University⁹¹ – aufgrund seiner politischen und ökonomischen Bedeutung Platz sieben der größten Volkswirtschaften ein, folgend auf USA, Japan, Deutschland, China, das Vereinigte Königreich und Frankreich.⁹² Die folgenden Jahren sind durch weitere Forderungen an Unternehmen zur Verantwortungsübernahme charakterisiert.⁹³ Hierzu gehören die

⁸⁶ Vgl. Ramthun (2000), S. 126. Greenpeace steht aufgrund der Kampagne ebenfalls in der Kritik, da sie falsche Behauptungen im Bereich der Restbestände an Öl auf der Plattform getätigt haben. Im September 1995 entschuldigt sich die NGO dafür öffentlich bei Shell. Vgl. Greenpeace (2005).

⁸⁷ Vgl. Voss (2009), S. 81.

⁸⁸ Vgl. Foodwatch (2013), o. S.

⁸⁹ Vgl. Foodwatch (2012), o. S.

⁹⁰ Vgl. Riedel (2009), S. 64.

⁹¹ Das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project erfasst seit 1990 empirisch den weltweiten Nonprofit-Sektor in quantitativer Hinsicht. Vgl. Zimmer/Priller (2001), S. 12.

⁹² Vgl. Salamon/Sokolowski/Haddock (2011); S. 239, Salamon/Anheiner (1999), S. 10.

⁹³ Vgl. Jamali/Keshishian (2009), S. 277.

Palmöl-Kampagne von Greenpeace gegen KitKat (Nestlé) oder der von Peta inszenierte Wiesenhof-Skandal im Bereich der Mastenten. Im Jahr 2007 werden gemäß der Union of International Associations 7.628 NGOs weltweit verzeichnet.⁹⁴ NGOs sind dabei „*children of their time*“⁹⁵ – Strategien und Taktiken von NGOs, die in derselben Periode gegründet werden, sind ähnlich. Selbst Änderungen in sozialen Kontexten oder in der Führungsebene ändern die ursprüngliche Strategie und Taktik nicht.⁹⁶

2.1.3 Typologisierung und Funktionen von NGOs

Die beschriebene Problematik der nicht vorhandenen stringenten Definition, die gesellschaftliche Komplexität sowie die länderspezifischen Divergenzen (z. B. in Rechtsformen, Stakeholdergruppen) von NGOs erschweren eine eindeutige Typologisierung dieser. Ihre individuellen Charakteristika erlauben jedoch eine Zuordnung zu Clustern.⁹⁷ So kann die Ausrichtung einer NGO fremdbestimmt oder mitgliederbestimmt sein. Mitgliederbestimmte NGOs erzielen ihre Leistung für Mitglieder, welche die NGO auch finanzieren.⁹⁸ Fremdorientierte NGOs werden durch Dritte finanziert und erstellen ihre Leistung auch für diese.⁹⁹ Abbildung 3 verdeutlicht diese Aufteilung.

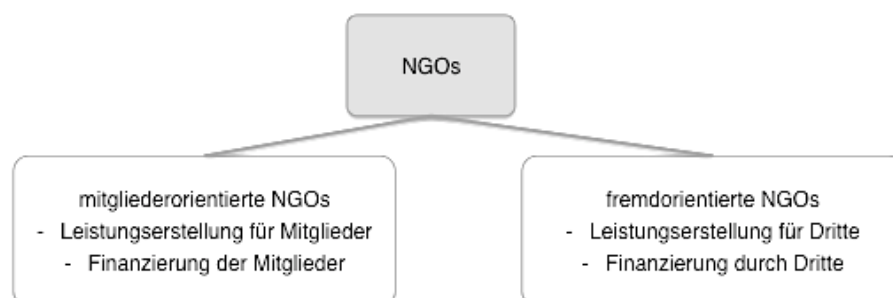


Abbildung 3: Typologie von NGOs.

Quelle: Eigene Darstellung nach Lindenmayer (2008), S. 38.

⁹⁴ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2010), o. S.

⁹⁵ Ählström/Sjoström (2005), S. 238.

⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 238.

⁹⁷ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 9.

⁹⁸ Als Beispiel für diese Form können Clubs wie der Lions Clubs International genannt werden. Vgl. UNESCO (2015), o. S.

⁹⁹ Vgl. Maßmann (2003), S. 46.

TEEGEN/DOH/VACHANI (2004) divergieren NGOs ähnlich wie LINDENMAYER (2008) nach dem Nutzen, den NGOs kreieren in *Membership* respektive *Club NGOs*¹⁰⁰ sowie in *Social Purpose NGOs*¹⁰¹. *Social purpose NGOs* können gemäß ihrer Prinzipien in *Operationale*, *Hybride* und *Advocacy NGOs* unterteilt werden. Hohe technische Sachkenntnisse ermöglichen *Operationalen NGOs* die Bereitstellung spezifischer sowie qualitativ-hochwertiger Produkte und Dienstleistungen zu geringen Kosten. Die Öffentlichkeit und Endkonsumenten haben zudem aufgrund der nicht existenten Profitorientierung der NGO ein tendenziell höheres Vertrauen in diese als in ein unternehmerisches Pendant.¹⁰² Eine operative Ausrichtung kann somit für eine Organisation durch die Ansteuerung von Segmenten realisierbar sein, die für privatwirtschaftliche Unternehmen unprofitable sind. Beispiele sind die Hilfsmaßnahmen des Deutschen Roten Kreuzes, die Überwachung der natürlichen Ressourcen durch den World Wide Fund (WWF) oder der Vertrieb von Arzneimitteln durch Ärzte ohne Grenzen.¹⁰³ Die Organisation UNICEF stellt ein weiteres Beispiel dar.¹⁰⁴ *Advocacy NGOs* – die Stimme der Menschen – beeinflussen Regierungen oder Unternehmen zur Modifikation der strategischen Ausrichtung durch die Erregung öffentlicher Aufmerksamkeit.¹⁰⁵ Die Aktivitäten von *Advocacy NGOs* fundieren auf den Resultaten von Analysen, Forschungen und gesammelten Informationen. Die Aktivisten engagieren sich zur Bewusstseinsbildung in vielen Disziplinen, beispielsweise bei der Entwicklung von Ausbildungsmöglichkeiten, Networking, dem Aufbau von Kapazitäten, der Lobby-Arbeit oder innerhalb von Kampagnen¹⁰⁶. Das Engagement variiert – sie äußern sich bei Makro-Themen wie Reformen der World Trade Organization (WTO), Menschenrechte oder die Verantwortung von Unternehmen. Auch spezifische Themen wie Bildung, Schulden, Kinderarbeit oder Lebensmittelsicherheit gehören zum Aufgabengebiet.¹⁰⁷ *Advocacy NGOs* vertreten insbesondere diskriminierte Gruppen, welche sich nicht selber verteidigen können und ermöglichen den Zugang zu sozialen Einrichtungen. Ziel ist die Förderung sozialer Gewinne oder die Verringerung negativer Effekte durch die Über-

¹⁰⁰ Beispiele für diese Form der NGOs sind Unionen, Unternehmensverbände oder Kirchengruppen. Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 466.

¹⁰¹ Teegen/Doh/Vachani (2004) definieren *Social purpose NGOs* als “private, not-for-profit organizations that aim to serve particular societal interests by focusing advocacy and/or operational efforts on social, political and economic goals, including equity, education, health, environmental protection and human rights.” Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 466.

¹⁰² Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 468; Leonard (2002), S. 77 f.

¹⁰³ Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 468 f.

¹⁰⁴ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 10.

¹⁰⁵ Vgl. Schepers (2006), S. 283 f.

¹⁰⁶ Vgl. zum Thema Kampagnen ausführlich Kapitel 2.2.2.

¹⁰⁷ Vgl. Hudson (2002), S. 407.

tragung von Maßnahmen aus anderen Sektoren.¹⁰⁸ Differenziert wird dabei in *Insider-Strategien*, bei denen die politischen und wirtschaftlichen Entscheider direkt beeinflusst werden sollen, und den *Outsider-Strategien*, bei denen durch Druck aus Medienkampagnen und seitens der Öffentlichkeit die Entscheider über diese Missstände in Kenntnis gesetzt werden.¹⁰⁹ Beispielhafte Advocacy NGOs sind Vier Pfoten oder Greenpeace.¹¹⁰ Die Mischform – *hybride NGOs* – aggregiert das Expertenwissen und die beratende Funktion mit der Formulierung von Forderungen.¹¹¹ Der Deutsche Tierschutzbund ist eine solche hybride NGO.¹¹²

SCHEPERS (2006) klassifiziert innerhalb der fremdorientierten NGOs in drei Kategorien: *Empowerment NGOs*, *Direct Aid NGOs* und *Advocacy NGOs*. *Empowerment NGOs* fokussieren die Verbesserung der politischen und technischen Strukturen sowie die Unterstützung örtlicher Kommunen durch den Staat (z. B. Technisches Hilfswerk). *Direct Aid NGOs* unterstützen Notleidende in Entwicklungsländern und anderen hilflosen Ländern. Hierzu gehören beispielsweise die Ärzte ohne Grenzen.¹¹³

ABBEY (2008) unterteilt NGOs hingegen in *Grassroots*, *Service* und ebenfalls *Advocacy NGOs*. *Grassroots NGOs* stärken das soziale Kapital durch die direkte Arbeit mit Randgruppen zur Förderung von partizipativem und kollektivem Handeln. *Service NGOs* stärken das Humankapital durch die direkte Bereitstellung von Dienstleistungen für Randgruppen. Die Programme dienen der Stärkung der gemeindenahen Dienste wie die primäre Gesundheitsversorgung oder der nicht-formellen Bildung.¹¹⁴

Die hier vorliegende Arbeit fokussiert sich im Wesentlichen auf Advocacy NGOs, da sie die Interessen der Stakeholder vertreten und Unternehmen respektive die Politik mit Hilfe von

¹⁰⁸ Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 467.

¹⁰⁹ Vgl. Peterson (1992), S. 384.

¹¹⁰ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 10.

¹¹¹ Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 469.

¹¹² Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 10.

¹¹³ Vgl. Schepers (2006), S. 283 f.

¹¹⁴ Vgl. Abbey (2008), S. 373 f. Advocacy NGOs versuchen die Politik auf nationaler Ebene zu manipulieren, um Rechte und Dienstleistungen für unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen zu erbringen. Organisationen wie Amnesty International und Transparency International konzentrieren sich auf die Überwachung der Menschenrechte und die Leistung der Regierung.

Kampagnen, Lobbyarbeit, Consulting, Konferenzen oder auch Monitoring zum Handeln zwingen möchten.¹¹⁵

Aufgaben und Funktionen von NGOs

Aufbauend auf der Typologisierung von NGOs bedarf es aufgrund der großen Zahl an verschiedenen Funktionen und Aufgaben von NGOs¹¹⁶ einer Systematisierung dieser, welche im Folgenden vorgestellt wird. Insbesondere vier Funktionen von NGOs sind dabei handlungsleitend.

Dienstleisterfunktion (Service-provider Role): NGOs fungieren als Dienstleister in vielfältigen Ausprägungen. Sie bieten ihre Dienstleistung oder Kollektivgüter innerhalb von Regierungsprogrammen – zum Beispiel für Minderheiten – an. Sie agieren als primärer Dienstleister oder als Ergänzung, wenn die Wirtschaft oder die Politik aufgrund monetärer Einschränkungen oder fehlendem Fachwissen keine ausreichenden Hilfestellungen leisten. Die Organisationen gewähren somit Leistungen, die als Ergänzung zu anderen Sektoren gesehen werden können, unterscheiden sich aber qualitativ von diesen.¹¹⁷ NGOs bewegen sich häufig als Akteure des Marktes, da ihre eigene Dienstleistung eine zusätzliche Einnahmequelle für die Organisation generiert. Andere NGOs – zum Beispiel Business for Social Responsibility (BSR) – wiederum sehen die Dienstleisterfunktion primär als ihre Mission an. Sie involvieren sich direkt innerhalb des Marktgeschehens, um einen Wandel zu initiieren. Exemplarisch verfügt Oxfarm beispielsweise über einen Pool an Beratern für den privaten Sektor.¹¹⁸

Vorreiterfunktion (Vanguard Role): Im Gegensatz zur Politik oder zu Wirtschaftsunternehmen haben Stakeholder von NGOs keine Erwartungen in Bezug auf eine Rendite für ihre Investitionen. Im Rahmen ihrer Tätigkeit als Agents of Change können Organisationen somit neue Prozesse oder Programme zur Erbringung von Leistungen innovieren. Weitere Dienstleister – beispielsweise die Regierung oder Wirtschaftsunternehmen – rezipieren erfolgreiche Innovationen oder setzen diese in marktfähige Produkte um.¹¹⁹ Innerhalb von strategischen Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs kann es ebenfalls zu Innovationen kom-

¹¹⁵ Vgl. Schäfer/Gülle/Schwarzer (2001), S. 1; Hudson (2002), S. 407 ff. Der Einbezug der anderen Formen an NGOs ist möglich, wenn die in dieser Arbeit genutzte Datengrundlage solche NGOs aufgreift.

¹¹⁶ Vgl. Curbach (2003), S. 27.

¹¹⁷ Vgl. Anheier (2014), S. 293 f. und Deutsche Bank Research (2015), S. 4.

¹¹⁸ Vgl. Beloe et al. (2003), S. 28 ff.

¹¹⁹ Vgl. Anheier (2014), S. 293 f.; Deutsche Bank Research (2015), S. 4.

men¹²⁰. Die Form an Innovation ist jedoch eng verbunden mit der strategischen Übereinstimmung beider Parteien. Eine hohe Verbindung der Parteien führt zu verbesserten Innovationen, ebenso wie die Nutzung und Integration der Kernkompetenzen beider Parteien innerhalb des Innovationsprozesses. Unternehmen sehen dabei Innovationen als Katalysator für das eigene aktive Engagement und einen Wissensaustausch an, wenn diese eine bessere strategische Ausrichtung und weitere Innovationen induzieren.¹²¹ NGOs hingegen müssen akzeptieren, dass solche Partnerschaften Ergebnisse generieren, welche nicht den eigenen Leitlinien folgen. Eine seitens der NGO gering kontrollierte Partnerschaft vermag erfolgreicher sein, insbesondere wenn das Unternehmen spezifisches technologisches Fachwissen besitzt. Die Organisation zieht den Nutzen der Partnerschaft dem geringen Einfluss innerhalb dieser vor.¹²²

Interessensvertretung (Advocacy Role): Innerhalb politikorientierter Prozesse werden Minderheiten ebenfalls oftmals aufgrund der Missachtung ihrer Interessen diskriminiert. Eine der grundlegenden Funktionen von NGOs liegt somit in der Wahrung der Interessen von benachteiligten Personen sowie der Umwelt. Die Organisationen nehmen hier die Rolle als sogenannter *Watchdog* – Überwacher von Politik und Unternehmen – ein.¹²³

Wertebewahrer/moralische Funktion (Value-guardian Role): Der Staat sieht sich stets mit der Befriedigung der Belange verschiedener Gruppen der Gesellschaft konfrontiert, kleinere Gruppen werden dabei mitunter oftmals nicht betrachtet. Unternehmen fokussieren aufgrund ihrer Profitorientierung nicht die Entwicklung von Werten als Ziel ihrer Unternehmenstätigkeit. NGOs hingegen erfüllen diese Funktion als Wertebewahrer und geben Minderheiten die Möglichkeit der Formulierung ihrer religiösen, ideologischen, politischen oder kulturellen Auffassungen – auch gegenüber Unternehmen.

¹²⁰ Zum Thema strategische Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs siehe Kapitel 3.2.1.1.

¹²¹ Vgl. Jamali/Yianni/Abdallah (2011), S. 389.

¹²² Vgl. Ly (2012), S. 175 f.

¹²³ Vgl. hierzu und zum Folgenden Anheier (2014), S. 293 f.

2.2 NGO-Kampagnen und der Einfluss auf Unternehmen

NGOs können aufgrund ihrer Arbeit und ihren Funktionen als bedeutsame Stakeholder für Unternehmen angesehen werden.¹²⁴ Sie bilden zusammen mit der Politik und den Medien den Akzeptanzmarkt, welcher neben dem Beschaffungs-, dem Finanz- und dem Absatzmarkt existiert. Die strategische Ausrichtung von Unternehmen muss auch diesen Markt berücksichtigen, da dieser Einfluss auf das wahrgenommene Image des Unternehmens hat und somit Ablehnung oder Akzeptanz schaffen kann.¹²⁵ Die folgenden Kapitel stellen dar, wie NGOs ihre Funktion als Watchdog strategisch innerhalb von NGO-Kampagnen wahrnehmen und wie diese Kampagnen für einen Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit ausgestaltet werden. Zuletzt wird aufgezeigt, dass NGOs die Medien als Instrument nutzen, um die Öffentlichkeit für die Kampagnen zu sensibilisieren.

2.2.1 Strategie und Intervention von NGOs

Eine Verlagerung der Produktionsstätten in Schwellenländer, soziale und ökologische Krisen sowie die beeinträchtigte Gestaltungsmacht der Regierungen und Staaten bewirken innerhalb der zivilen Gesellschaft insbesondere ein Handeln von NGOs. Sie decken neue Missstände auf und kämpfen gegen diese und die Verfehlungen von Unternehmen.¹²⁶ NGOs sind entschlossen, ihre Position weiter zu festigen und auszubauen – mit dem Ziel der Verhaltensänderung der adressierten Unternehmen.¹²⁷ Die Handlungen oder die Orientierung der NGOs resultieren in einem kooperativem oder einem konfrontativen Verhalten gegenüber Unternehmen. Die Struktur der NGO bedingt dabei das Vorgehen.¹²⁸ Grundlage für die Wahl der Beziehungsform zwischen NGO und Unternehmen bilden, neben der strategischen Ausrichtung, das Leitbild und die Vision der NGO oder des Unternehmens sowie die bereits existierende Beziehung der beiden Parteien.¹²⁹

¹²⁴ Vgl. den Hond/de Bakker (2007); Spar/LaMure (2003).

¹²⁵ Vgl. Rolke (2002), S. 18 ff.

¹²⁶ Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 464 ff.; Wolf (2008), S. 225 f.; Campbell (2006), S. 931; Hansen/Schrader (2005), S. 377 f.; Winston (2002), S. 71.

¹²⁷ Vgl. Schepers (2006) und Elkington (1997); Ebinger (2005).

¹²⁸ Vgl. den Hond/de Bakker/Neergaard (2007); Doh/Teegen/Newbury (2003); Jamali/Keshishian (2009); Rivera-Santos/Rufin (2010); Yaziji/Doh (2009); Winston (2002), S. 71; Bendell (2000a), S. 15; Curbach (2009), S. 145 f.; Voss (2009), S. 80.

¹²⁹ Vgl. Frooman/Murrell (2005), S. 19 f.; den Hond/de Bakker (2007), S. 919.

Die Bereitschaft zum Dialog mit Unternehmen respektive der Wille zur Erarbeitung eines Konsenses erlaubt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.¹³⁰ Die Beteiligten einer *Kooperation* fokussieren die gemeinsame Zielerreichung.¹³¹ Dabei bezieht sich die Ausgestaltung der Kooperationen auf die Themen Nachhaltigkeit, Umwelt- und Naturschutz, Soziales sowie fairer Handel.¹³² NGOs und Unternehmen nutzen Erfahrungen aus abgeschlossenen Kooperationsprozessen anderer Branchen oder Themenbereiche. So wurden die Erfahrungen aus dem veränderten Tabakmarkt auf den Klimawandel oder die Fettleibigkeit transformiert.¹³³ Der Naturschutzbund (NABU) und der Deutsche Caritasverband beispielsweise können aufgrund ihrer Handlungen und Maßnahmen als kooperative NGOs angesehen werden, terre des homes hingegen handelt eher eingeschränkt kooperativ.¹³⁴ Der World Wide Fund (WWF) gilt ebenfalls trotz seiner Kritik als Verkaufsförderer als kooperative NGO.¹³⁵

Aggressivere NGOs verdeutlichen innerhalb von *Konfrontationen* Missstände mithilfe von Kampagnen und nutzen zur Verbreitung ihrer Gedanken Demonstrationen, Proteste, Internet oder Massenmedien. Verstörende Bilder und Details über den Missstand sollen hierbei eine öffentliche Diskussion anregen und die Politik und die Öffentlichkeit zu einem Handeln bewegen. Konfrontative Organisationen können in konfrontativ ausgerichtete und eingeschränkt konfrontative NGOs segmentiert werden. Als eingeschränkt konfrontativ werden die Umweltschutzorganisation Greenpeace¹³⁶ und das globalisierungskritische Netzwerk Attac angesehen. Komplette konfrontativ agierende NGOs sind die Tierrechtsorganisation People for the Ethical Treatment of Animals (PETA) und Vier Pfoten.¹³⁷

Eine NGO agiert jedoch nicht stets konfrontativ oder kooperativ Unternehmen gegenüber, auch andere Rollen werden eingenommen.¹³⁸ So können NGOs auch an die Politik appellieren, um bereits formulierte und genehmigte Mindeststandards neu und nach den Vorgaben der

¹³⁰ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 11; in Anlehnung an Frantz/Martens (2006) und Martens (2002).

¹³¹ Vgl. Simsa (2001), S. 291.

¹³² Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 86.

¹³³ Vgl. Beloe et al. (2003), S. 28 ff.

¹³⁴ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 11.

¹³⁵ Vgl. Bonstein (2005), S. 62.

¹³⁶ Vgl. Koch (2001), S. 264.

¹³⁷ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 11. Eine detaillierte Beschreibung findet sich in Anhang 1. Kapitel 3.2.1.4 widmet sich ausführlich den Konfrontations- und Kooperationsstrategien von NGOs.

¹³⁸ Die Arbeit bezieht sich jedoch lediglich Kooperationen und Konfrontationen, da diese in der direkten Beziehung zu Unternehmen geführt werden.

NGOs zu definieren.¹³⁹ Eine weitere Möglichkeit ist Einnahme der Rolle des *Fundraisers*. Hierbei gilt es, die Finanzierung eigener Belange und die Gewährleistung der eigenen Wirtschaftlichkeit zu ermöglichen. Mithilfe von Werbung in eigener Sache werden die zum wirtschaftlichen Erhalt der Organisation benötigten finanziellen Mittel eingeworben. Der Finanzierungszwang kann jedoch dazu führen, dass eine NGO widersprüchlich handelt. Das Eingehen einer bezahlten Beziehung zu einem Unternehmen kann lukrativ für eine Organisation sein, jedoch muss diese abwägen, ob die Ziele oder Handlungen des Unternehmens mit den eigenen Werten übereinstimmen und deren Glaubwürdigkeit gesichert bleibt.¹⁴⁰

Ebenfalls bedarf es für den Erhalt der Wirtschaftlichkeit und für die strategische Einflussnahme auf die Unternehmen für NGOs einer Generierung und Rekrutierung von Unterstützern für ihr strategisches Denken, welches sich oftmals in Kampagnen äußert.¹⁴¹

2.2.2 Die Kampagne als Instrument der Einflussnahme

Eine *Kampagne* kann definiert werden als „eine geplante Reihe von Aktionen und Kommunikationen, die darauf abzielen, institutionelle Programme und Strukturen, öffentliche Meinungen und Verhaltensweisen zu verändern oder diesen Veränderungen entgegen zu wirken.“¹⁴²

Kampagnen sollten idealerweise vom Anfang über den Höhepunkt bis hin zum Endpunkt eine Geschichte konstruieren und eine hohe Spannung realisieren. Zur thematischen und zeitlichen Begrenzung der Kampagne soll lediglich ein Themengebiet fokussiert werden. Die aufmerksamkeitsstarke Umsetzung erfolgt in Anlehnung an das Kerngeschäft mit Hilfe von Werbung, Public Relations (PR) oder Marketing.¹⁴³ Dabei muss die Kampagne die absolute Veränderung durch eine detaillierte Bestimmung des Zeitraums sowie des Ziels intendieren. Kampagnen müssen bewusst und zielgerichtet delegiert werden.¹⁴⁴ NGO-Kampagnen divergieren dabei von Kampagnen anderer Bereiche, beispielweise der Wirtschaft. Sie verfügen nicht über die großen Budgets multinationaler Unternehmen oder fokussieren deren Zielsetzung – der Maximierung des Gewinns.¹⁴⁵ NGO-Kampagnen sind „eine Sammlung von verbundenen und

¹³⁹ Vgl. Ebinger (2005), S. 44.

¹⁴⁰ Vgl. Marschall (2010), S. 73 ff.

¹⁴¹ Vgl. Curbach (2008a), S. 374.

¹⁴² Lahusen (2000), S. 176.

¹⁴³ Vgl. Speth (2007), S. 19 f.

¹⁴⁴ Vgl. Buchner/Friedrich/Kunkel (2006), S. 41 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Friedrich/Buchner/Kunkel (2007), S. 26.

*koordinierten Taktiken und Strategien, die von einer oder mehreren NGOs eingesetzt werden, um konkrete politische Ziele in einem abgegrenzten Zeitraum zu adressieren“.*¹⁴⁶

NGOs fokussieren mithilfe von Kampagnen eine Thematik, die einen aktuellen Trend widerspiegelt. Kampagnenziel ist zumeist ein renommiertes Markenunternehmen, welches NGOs in der Rolle des Gewissens der Gesellschaft angreifen. Der Angriff auf Unternehmensmarken wird dabei als Hebel zur Postulierung der Anliegen und somit als inhaltliche Klammer der Kampagnen genutzt.¹⁴⁷

Die zumeist reinen Medienkampagnen intendieren die Generierung von Spenden, Zustimmung oder Gegenleistungen. Ein gegenseitiger Dialog mit den Stakeholdern oder dem angegriffenen Unternehmen wird zumeist nicht intendiert und auch nicht arrangiert.¹⁴⁸ Die Kampagnen werden in *Sozial- und Protestkampagnen* unterschieden. *Sozialkampagnen* fokussieren gesellschaftspolitische Themen sowie öffentliche Güter. Die Adressierung erfolgt zumeist höchst emotional, indem die Kampagnen kranke Menschen oder Tiere abbilden.¹⁴⁹ *Protestkampagnen* hingegen beziehen sich auf Unternehmen sowie deren Marken und Produkte.¹⁵⁰ Sie werden in *Watchdog-Kampagnen* und *Proxy-War-Kampagnen* differenziert. *Watchdog-Kampagnen* sollen bestehende Standards sublimieren. Moderat konfrontative NGOs greifen Unternehmen an, die insbesondere gegen vorherrschende Normen gesetzeswidrig verstoßen. *Proxy-War-Kampagnen* intendieren die nachhaltige Modifikation institutioneller Rahmenbedingungen. Angriffe werden bereits an Unternehmen gerichtet, weil sie einer Branche angehören, nicht aufgrund eines falschen Handelns. Bekannte, den Markt und die Branche dominierende Unternehmen, obliegen zumeist einer Konfrontation, da der Angriff Auswirkungen auf die gesamte Branche haben kann und der Imageschaden sowie die Auswirkungen auf Aktienkurs und Gewinne größtmöglich generiert werden sollen.¹⁵¹ Die Unternehmensgröße und die damit verbundenen Konsequenzen des Einflusses auf die Umwelt sind ebenfalls wichtige Einflussfaktoren für NGOs, um ein Unternehmen anzugreifen. Aber auch kleine, innovative und einflussreiche Unternehmen werden gerne angegriffen.¹⁵² Zu den weiteren häufig angegriffenen Unternehmen gehören Hersteller sensibler Produkte (Medikamente, Babynahrung),

¹⁴⁶ Metzges (2006), S. 24.

¹⁴⁷ Vgl. Beloe et al. (2003), S. 28 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Speth (2007), S. 24.

¹⁴⁹ Vgl. Röttger (2007); Speth (2007).

¹⁵⁰ Vgl. Röttger (2007), S. 384.

¹⁵¹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter, S. 21.; Gauthier (2005), S. 199.

¹⁵² Vgl. Hendry (2006), S. 75.

Energie- und Chemieunternehmen oder Handels- und Konsumgüterunternehmen und hoch technologische Unternehmen.¹⁵³

Die Kommunikation über Kampagnen im NGO-Bereich ist vermehrt erkennbar. NGOs sind mittlerweile aufgrund ihrer geschickten Kampagnenführung sehr erfolgreich. Im Zeitverlauf können sich solche Kampagnen jedoch in das Negative umkehren und in einem Wettrennen mit den Unternehmen resultieren.¹⁵⁴ Ein weiteres Risiko von Kampagnen liegt in der konsumorientierten Gesellschaft, die durch diverse Reize beeinflusst wird. Die Erregung von Aufmerksamkeit und die Verschaffung von Gehör sind diffizil. Es müssen stets neue Stimuli gesetzt werden, um Vertrauen zu induzieren – eine normale Öffentlichkeitsarbeit ist nicht mehr ausreichend. Dabei ist eine Spirale erkennbar: Die Kampagnen müssen fortwährend spektakulärer werden, die dafür eingesetzten Ressourcen steigen, dafür sinken die Effekte bei den Empfängern.¹⁵⁵ Zur erfolgreichen Umsetzung und Verbreitung der NGO-Kampagnen und deren Inhalte bei den Empfängern werden zumeist die Massenmedien als Instrument genutzt.¹⁵⁶

2.2.3 Die Symbiose NGO und Medien

Die NGOs bedienen sich der Medien, um die Öffentlichkeit mithilfe dieser im Rahmen von Konfrontationen schnell über die Missstände und Kampagnenziele aufzuklären.¹⁵⁷ Die Medien dienen somit als Katalysator für die angestrebten Ziele.¹⁵⁸ Dabei werden die kritisierten Themen für den Konsumenten oder Empfänger für ein schnelles Verständnis simplifiziert.¹⁵⁹

BRUNNENGRÄBER (1997) klassifiziert NGOs und deren Arbeit in den Medien in Advokaten, Helden und Experten (siehe Tabelle 1). In der Rolle als *Advokat*¹⁶⁰ gehören die NGOs einer *Moral Community* an und begründen ihre Kampagnen auf einer moralischen Ebene. Zumeist werden die Adressaten moderat über Missstände und Alternativen informiert. *Helden* hingegen inszenieren mithilfe aufsehenerregenderer Maßnahmen den Protest und gründen ihren Erfolg auf medialer Basis und der Rolle als Stellvertreter der Verbraucher. *Experten* beein-

¹⁵³ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter, S. 21.; Gauthier (2005), S. 199.

¹⁵⁴ Vgl. Beloe et al. (2003), S. 28 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Speth (2007), S. 21.

¹⁵⁶ Vgl. Nick/Salzmann/Steger (2007), S. 10.

¹⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 10.

¹⁵⁸ Vgl. Voss (2009), S. 81 ff.; Bammerlin (1998), S. 105; Brunnengräber/Walk (2000), S. 157.

¹⁵⁹ Vgl. Bammerlin (1998), S. 105; Take (2002), S. 71 ff.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Advocacy NGO in Kapitel 2.1.3.

flussen die Massen durch ein fundiertes Wissen. Die Basis bilden Studien, Gutachten oder Expertisen, welche die Glaubwürdigkeit der NGOs unterstreichen.¹⁶¹

Sprechertypen	Repräsentanten	Medienzugang	Mittel
Advokaten	Als treuhänderischer Anwalt der Betroffenen	Moralisch-ethische Begründung	Information, Projekte
Helden	Als Stellvertreter des medialen Publikums	Inszenierung von Protest	Aktionen ,Schlagbilder'
Experten	Als Delegierter einer Organisation	Fachliche Expertise	Studien, Gutachten, policy paper

Tabelle 1: NGOs in den Medien.

Quelle: Eigene Darstellung nach Brunnengräber (1997), S. 14.

Insbesondere die neuen Technologien veranlassen einen Anstieg des Einflusses der NGOs und deren Kampagnen. Zur schnellen und effizienten Erreichung einer großen Anzahl an Menschen nutzen NGOs moderne Technologien wie das Internet oder Social-Media-Kanäle. Mithilfe dieser Kommunikationskanäle können Verbraucher über das ihrer Meinung nach fahrlässige Handeln von Unternehmen informiert werden.¹⁶² Diese Form der Aufmerksamkeitsgenerierung provoziert Diskussionen und beeinflusst Entscheidungen der Stakeholder.¹⁶³ So werden in den Jahren ab 1990 zur Generierung von Aufmerksamkeit vermehrt Meldungen über Kampagnen gegen die sogenannten Sweatshops¹⁶⁴ in den Medien platziert.¹⁶⁵ Das Ziel ist die öffentliche Skandalisierung des nicht-ethischen unternehmerischen Verhaltens.¹⁶⁶ Unternehmen oder Branchen, die selber im Fokus der Öffentlichkeit stehen und von ihrem Image profitieren, sind der Gefahr ausgesetzt, durch eine Konfrontation an Reputation zu verlieren.¹⁶⁷ Diese *konfrontative Öffentlichkeitsarbeit* innerhalb der Massenmedien zeigt eine zu- meist ähnliche inhaltliche Ausgestaltung. Die NGO zeigt in Pressemitteilungen, Artikeln,

¹⁶¹ Vgl. Brunnengräber (1997), S. 14 ff.

¹⁶² Vgl. Werther/Chandler (2005), S. 321; Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 2.

¹⁶³ Vgl. Röttger (2009), S. 14.

¹⁶⁴ Als Sweatshops werden Textilfabriken in Schwellenländer bezeichnet, bei denen menschenunwürdige Arbeits- und Gehaltsbedingungen bestehen. Vgl. Global Exchange (2011), o. S.

¹⁶⁵ Vgl. Harrison/Scorse (2010), S. 247.

¹⁶⁶ Vgl. Baringhorst (2010), S. 11; Curbach (2010), S. 157.

¹⁶⁷ Vgl. Baringhorst (2010), S. 15; Ebinger (2007), S. 36; Hiß (2005), S. 221; Curbach (2010), S. 157; Chapman/Fisher (2000), S. 155 ff.

Studien etc. unternehmerische Handlungen oder Missstände negativ und als Belastung für die Menschheit und Umwelt auf. Gleichzeitig wird mithilfe der Medienberichterstattung an das Unternehmen appelliert, die Handlungen zu unterbinden und den Missstand zu beheben. Zumeist werden dem Unternehmen für eine Verbesserung der Situation Handlungsmöglichkeiten unterbreitet. Je bekannter das Unternehmen ist, desto höher ist auch die Aufmerksamkeit für die Kampagne. Parallel hat die negative Berichterstattung Auswirkungen auf die mediale Aufmerksamkeit der Kampagne.¹⁶⁸ Auch der Einfluss auf die Perzeption der in der Kampagne aufgezeigten Widrigkeiten hängt nach MCCOMBS/SHAW (1972) von der Intensität der Medienbeiträge ab. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass das Resultat einer Kampagne abhängig vom Bestreben der Medien ist, das Thema zu skandalisieren.¹⁶⁹ Im Gegensatz dazu haben das Ausmaß und die Intensität der medialen Berichterstattung einen Einfluss auf den Erfolg einer Kampagne.¹⁷⁰ Medien und NGOs führen somit eine komplementäre und gegenseitig abhängige Beziehung. NGOs sind auf die Unterstützung und Arbeit der Medien angewiesen, da diese viele Möglichkeiten der Lancierung von Kampagnen bieten.¹⁷¹ Gleichwohl müssen NGOs mit ihren Themen eine Relevanz kreieren und verwenden hierfür Dimensionen der Medienfaktoren.¹⁷² Hierzu gehören Zeit (Aktualität, Dauer), Nähe (räumlich, politisch), Status (politische Macht, Bekanntheit), Dynamik (Überraschung, Intensität)¹⁷³, Valenz (Konflikt, Erfolg) und die Identifikation mit dem Thema.¹⁷⁴ Es kann jedoch mittlerweile eine Knappheit der Ressource Medien konstatiert werden: Diverse Organisationen kämpfen um die Publizierung ihrer Kampagneninhalte.¹⁷⁵ Vice versa bedürfen die Medien aufmerksamkeitsstarker und qualitativ hochwertiger Informationen der NGOs, die massenmedial verarbeitet und publiziert werden.¹⁷⁶ Die *NGO-Media-Partnership* verdeutlicht die gegenseitig Abhängigkeit, die den anderen Partner durch den Verbund stärkt. Es werden Themen und Inhalte erarbeitet, die alleine nicht zu Veränderungen führen würden.¹⁷⁷ Es kann konstatiert werden,

¹⁶⁸ Vgl. Voss (2009), S. 81 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Berens (2001), S. 63.

¹⁷⁰ Vgl. Altvater/Brunnengräber (2002), S. 11.

¹⁷¹ Vgl. Muchlinski (2001), S. 43 f.; Deegan/Islam (2014), S. 408.

¹⁷² Vgl. Röttger (2007), S. 388.

¹⁷³ Einem Ereignis wird mehr Aufmerksamkeit zugestanden, wenn es bedeutend und überraschend ist. Vgl. Westerbarkey (1992), S. 289.

¹⁷⁴ Vgl. Schulz (1990), S. 32 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Edwards/Hulme/Wallace (1999), S. 16.

¹⁷⁶ Vgl. Deegan/Islam (2014), S. 408; Voss (2009), S. 85.

¹⁷⁷ Vgl. Deegan/Islam (2014), S. 405.

dass NGOs mittlerweile erfahrene Medienkenner sind und diese auch für ihre Zwecke manipulieren können.¹⁷⁸

Im Bereich dieser Kooperationen ist eine erfolgreiche PR-Arbeit ebenfalls von Bedeutung. Die Öffentlichkeitsarbeit bei NGOs und Unternehmen hat stark zugenommen. Eine Publikation von gemeinsamen Themen in den Medien wird aufgrund der großen Konkurrenz vermehrt diffiziler.¹⁷⁹ Mediale Kooperationen unterliegen zusätzlich einer geringen Wertigkeit der Berichterstattung für die Medien. So bieten Skandale oder Proteste einen hohen Nachrichtenwert, welcher von den Medien gerne aufgegriffen wird, Kooperationen hingegen bilden für diese eher einen geringen Wert ab.¹⁸⁰ Die Partner müssen somit mit den Themen und Inhalten die Massen überzeugen und nicht nur Negatives postulieren.¹⁸¹ Zusätzlich muss das Prinzip „*KISS (Keep it Simple Stupid)*“¹⁸² verwendet werden, um die Inhalte verständlich aufzubereiten und den Empfängern zur Verfügung zu stellen. Neben dem Ziel der Erreichung der Gesellschaft werden dieser auch Lösungsmöglichkeiten dargelegt. Zumeist werden die Themen nicht negativ konnotiert oder mit Gegnern und Feindbildern gefüllt. Zusätzlich zu den gesellschaftlichen Zielen orientiert sich die positive Darstellung von Kooperationen aber auch auf die Bekanntmachung der eigenen Organisation und die Generierung neuer Spender und finanzieller Mittel.¹⁸³

2.3 Charakterisierung der internationalen Bekleidungsindustrie

Die vorliegende Arbeit betrachtet Kampagnen von NGOs innerhalb der Bekleidungsindustrie.¹⁸⁴ Diese Industrie bildet neben der Textilindustrie eine Prozessstufe der Textilwirtschaft und verarbeitet die Erzeugnisse der Textilindustrie zu Bekleidung.¹⁸⁵ Die Produktion von Bekleidung zeichnet sich durch eine hohe Komplexität aus, wird stark von externen Faktoren beeinflusst und unterliegt diversen Trends. Somit werden in den folgenden Kapiteln diese Bereiche detaillierter betrachtet. Zunächst erfolgt in Kapitel 2.3.1 die Definition der Bekleidungsindustrie und ihrer komplexen Supply Chain. Innerhalb dieser hat insbesondere die

¹⁷⁸ Vgl. Li (2001), S. 14.

¹⁷⁹ Vgl. Groth (2003), S. 179 f.

¹⁸⁰ Vgl. Voss (2009), S. 83 f.

¹⁸¹ Vgl. Groth (2003), S. 179 f.

¹⁸² Vgl. ebenda (2003), S. 181.

¹⁸³ Vgl. Voss (2007), S. 165.

¹⁸⁴ Kapitel 4.1 widmet sich ausführlich dem Untersuchungsgegenstand der Arbeit.

¹⁸⁵ Vgl. Klinke (1979), S. 2006 f.; Hofer (1988), S. 493; Enquete-Kommission (1994), S. 58.

Globalisierung zu massiven Veränderungen geführt, welche in Kapitel 2.3.2 erläutert werden. Zuletzt belegen die Trends der Industrie (Kapitel 2.3.3), welche weiteren Veränderungen in der Bekleidungsindustrie vorherrschend sind.

2.3.1 Die Komplexität der textilen Supply Chain

Der Terminus Textilwirtschaft wird definiert als „die Gesamtheit des mehrstufigen Verarbeitungs- und Distributionsprozesses textiler Güter von der Faser bis zum Verkauf“.¹⁸⁶ Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die beiden Prozessstufen der Textilwirtschaft *Textil- und Bekleidungsindustrie* – synonym verwendet. Eine Differenzierung der Begriffe ist jedoch evident: Die Bekleidungsindustrie verarbeitet die Erzeugnisse der Textilindustrie zu Bekleidung. *Textilien* sind Faserstoffe sowie Roh-, Halb- oder Fertigfabrikate und damit Verbindungen aus Fasern, die pflanzlicher, tierischer (Naturfasern) oder chemischer Herkunft (Chemiefasern) sind. Hierzu gehören beispielsweise Baumwolle, Flachs, Bambus, Wolle, Seide, Polyester oder Polyacryl.¹⁸⁷ Die Betriebe der Textilindustrie praktizieren die Prozesse der Faseraufbereitung (z. B. Reißen, Waschen, Kämmen), der Faserverarbeitung (Vliesherstellung, Spinnen), der Garnverarbeitung (Wirken, Stricken, Weben) und der Textilveredlung (Färben, Drucken, Appretieren).¹⁸⁸ Zu dem Bereich der Konfektion gehört das Aufbereiten textiler Flächen zu Bekleidung, Heim- und Haustextilien sowie zu technischen Textilien.¹⁸⁹ Die in der *Bekleidungsindustrie*¹⁹⁰ erzeugte Bekleidung kann den Bereichen Damen-, Herren- und Kinderoberbekleidung zugeordnet werden – ebenso wie Miederwaren, Sport- und Lederbekleidung, Heim- und Haustextilien sowie Accessoires.¹⁹¹ Zu den weiteren Funktionen gehören das Kreieren der Designs und der Vertrieb der Bekleidung. Kollektionen oder Serien an Bekleidung können in kompletter Eigenfertigung erstellt oder als disponible Produkte von ausländischen Zulieferern erworben werden.¹⁹² Abbildung 4 zeigt den explizierten Fertigungsprozess innerhalb der Bekleidungsproduktion.

¹⁸⁶ Altenburg et al. (2002), S. 14.

¹⁸⁷ Vgl. Klinke (1979), S. 2006 f.; Hofer (1988), S. 493; Enquete-Kommission (1994), S. 58.

¹⁸⁸ Vgl. Klinke (1979), S. 2006.

¹⁸⁹ Vgl. Tücking (1999), S. 12.

¹⁹⁰ Die hier vorliegende Arbeit bezieht sich hauptsächlich auf die Bekleidungsindustrie. Im weiteren Verlauf wird somit hauptsächlich dieser Bereich der Textilwirtschaft fokussiert.

¹⁹¹ Vgl. Gudemann (1992), S. 617; Klinke (1979), S. 2010 ff.; Hurcks (1994), S. 9.

¹⁹² Vgl. BTE (2014), S. 30 f.

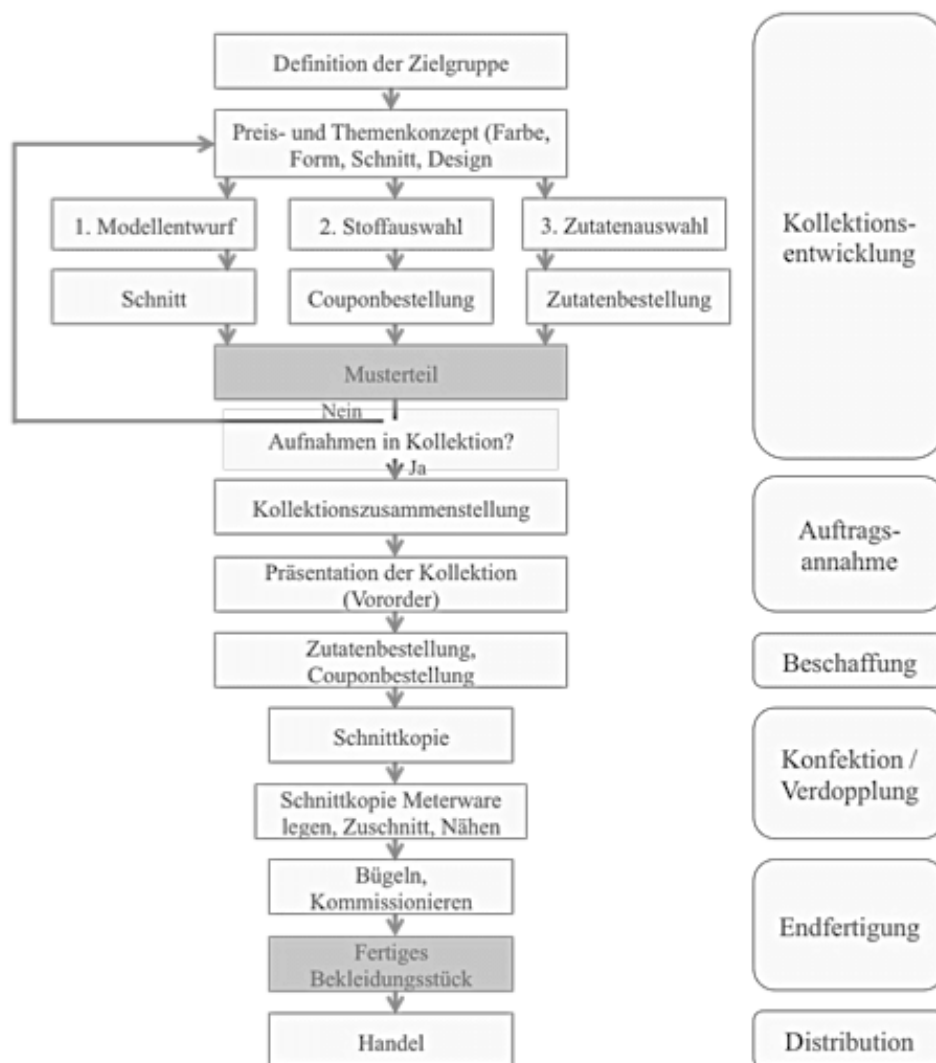
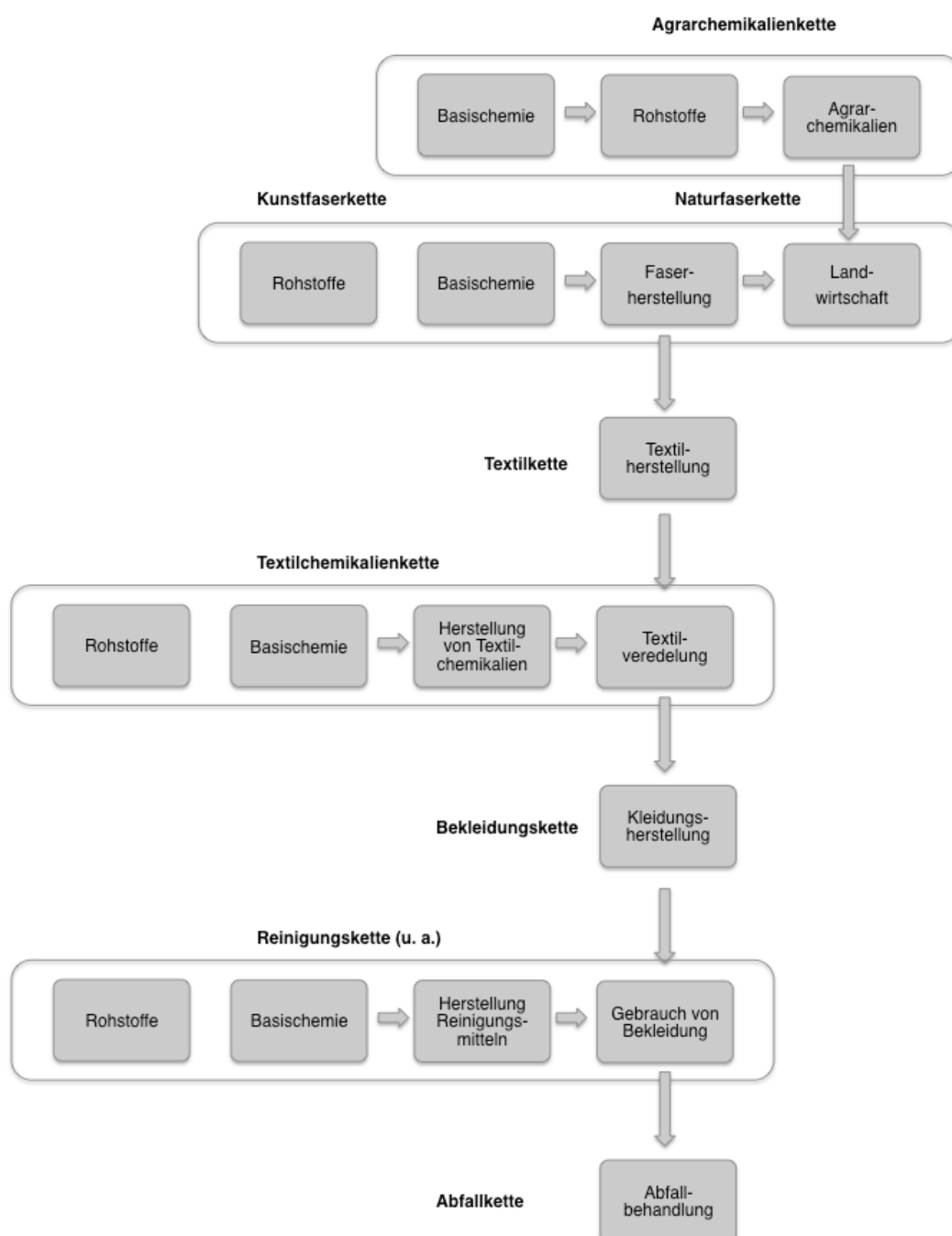


Abbildung 4: Der Fertigungsprozess innerhalb der Bekleidungsproduktion.
Quelle: Eigene Darstellung nach Tücking (1999), S. 16.

Bei einer detaillierteren Betrachtung der Bekleidungsproduktion ist ersichtlich, dass sich diese durch eine hohe Komplexität auszeichnet – die textile Kette wird aufgrund dessen häufig als *Black Box* bezeichnet. Nicht jeder Produktionsschritt ist für die Hersteller nachvollziehbar.¹⁹³ Die Produktion von Bekleidung aus Naturfasern oder Synthefasern intendiert beispielsweise eine Differenzierung nach dem Ursprung der Rohstoffe. Nicht nur die Anzahl der Arten der Fasern oder deren Kombinationsmöglichkeiten sind enorm, auch die einzelnen Stufen der Produktion sind vielfältig. Die textile Kette differenziert sich in eine Haupt- sowie eine Nebenlinie. Die Hauptlinie greift die Prozessschritte auf, welche eine direkte Beteiligung der Faser inkludieren, wie beispielsweise die Veredelung oder Konfektionierung. Die Nebenlinie

¹⁹³ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 231 f.

hingegen fokussiert die weiteren zuarbeitenden Stufen, die für eine Betrachtung der Hauptlinie notwendig sind, zum Beispiel die Bereitstellung von Düngemitteln. Die Hauptlinie an sich stellt bereits eine sehr komplexe Kette dar, welche sich durch die Nebenlinie noch komplexer wird.¹⁹⁴ Abbildung 5 gibt die Systematik der Stoffströme wieder.



¹⁹⁴ Vgl. Enquete-Kommission (1994), S. 59 ff.

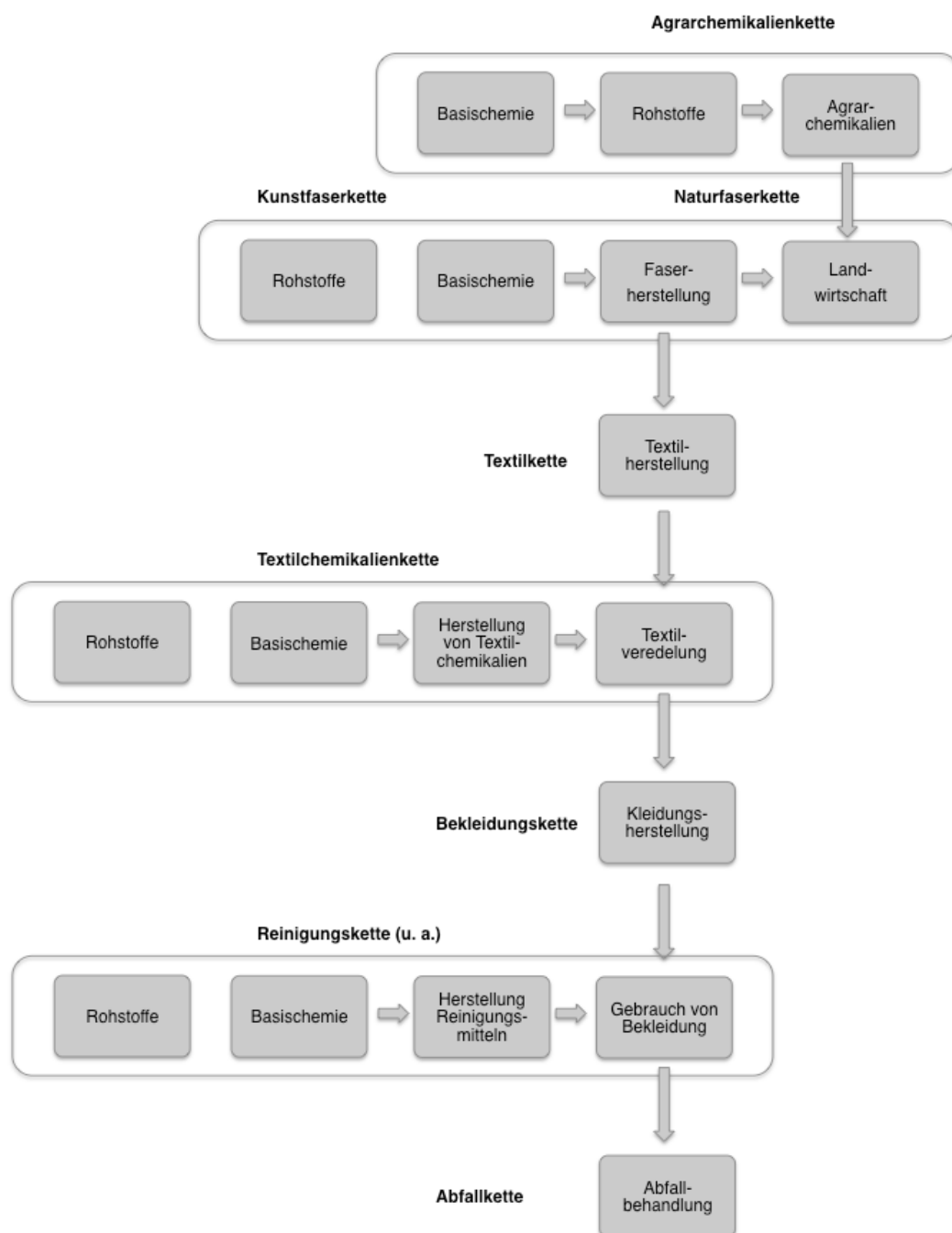


Abbildung 5: Stoffstrombetrachtung der Haupt- und Nebenlinien entlang der textilen Kette (ohne Berücksichtigung des Transports).

Quelle: Eigene Darstellung nach Enquete-Kommission (1994), S. 61.

Diese Komplexität verstärkt sich zusätzlich durch externe Faktoren wie Umweltauflagen und Arbeitsrechte im eigenen Land und den jeweiligen Produktionsländern, welche teilweise nicht kontrollierbar sind. Die hohe Anzahl an handwerklichen Arbeitsschritten im Bereich der Konfektionierung bedarf einer hohen Vielzahl an Beschäftigten in den Produktions- respektive

Niedriglohnländern. Somit müssen insbesondere die Sozialstandards in diesen Ländern berücksichtigt werden. Umweltbezogene Aspekte wie Chemikalien, CO₂ oder Wasserverbrauch sind der gesamten Kette zugeordnet, zumeist jedoch innerhalb der Fasergewinnung, der Garn- und Stoffherstellung, der Veredelung und dem Transport.¹⁹⁵ Insbesondere die Globalisierung führt zu den Verlagerungen in die Niedriglohnländer mit geringeren Sozialstandards und Umweltauflagen¹⁹⁶ und muss deswegen detaillierter betrachtet werden.

2.3.2 Globalisierung in der Bekleidungsindustrie

Die Bekleidungsindustrie unterliegt aufgrund eben dieser Globalisierung massiven Veränderungen.¹⁹⁷ Somit muss zunächst der Begriff Globalisierung definiert und die zugrundeliegende Entwicklung beschrieben werden. KARL MARX und FRIEDRICH ENGELS können als eine der ersten Theoretiker benannt werden, die das Konzept der *Globalisierung* aufgegriffen haben. Die Autoren beschreiben den Begriff Globalisierung, ohne diesen zu benennen. In der *Deutschen Ideologie* von 1846 sprechen sie davon, „dass einzelnen Individuen mit der Ausdehnung der Tätigkeit zur Weltgeschichtlichen immer mehr unter einer ihnen fremden Macht geknechtet worden sind, [...] einer Macht, die immer massenhafter geworden ist und sich in letzter Instanz als Weltmarkt ausweist.“¹⁹⁸ Heutzutage scheint der Terminus aufgrund der Vielzahl an Definitionen eher ein *Plastikbegriff* zu sein, hinter dem sich mehrere, auch diskrepante Phänomene, Strukturen oder Prozesse verbergen.¹⁹⁹ Die vergangenen Jahre beweisen jedoch, dass der Begriff trotz definitorischer Schwierigkeiten an Popularität gewonnen hat.²⁰⁰ Die folgende Tabelle 2 listet exemplarisch Definitionen diverser Autoren auf.

¹⁹⁵ Vgl. Kloos (2009), S. 10.

¹⁹⁶ Vgl. Kloos (2009); Wick (2009); Wick (2007); Clean Clothes Campaign (2009).

¹⁹⁷ Vgl. OECD (2004) S. 41.

¹⁹⁸ Marx/Engels (1962), S. 37.

¹⁹⁹ Vgl. Ullrich (2005), S. 2.

²⁰⁰ Vgl. Dicken (2011), S. 2.

AUTOR	Definition
GIDDENS (1991), S. 21.	Globalisierung betrifft die Überschneidung von Anwesenheit und Abwesenheit, die Verflechtung von sozialen Ereignissen und sozialen Beziehungen ‚in der Ferne‘ mit lokalen Zusammenhängen.
ROBERTSON (1992), S. 8.	„Globalization as a concept refers both to the compression of the world and the intensification of consciousness of the world as a whole.“
DIE GRUPPE VON LISSABON (1997), S. 48.	„Globalisierung bezieht sich auf die Vielfalt der Verbindungen und Querverbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften, aus denen das heutige Weltsystem besteht. Sie beschreibt den Prozess, durch den Ereignisse, Entscheidungen und Aktivitäten in einem Teil der Welt bedeutende Folgen für Individuen und Gemeinschaften in weit entfernt liegenden Teilen der Welt haben. [...] Globalisierung ist ein in sich hochgradig widersprüchlicher Prozess, sowohl was seine Reichweite als auch die Vielfalt seiner Konsequenzen angeht.“
BECK (1997), S. 44.	„Globalisierung meint das erfahrbare Grenzenloswerden alltäglichen Handelns in den verschiedenen Dimensionen der Wirtschaft, der Information, der Ökologie, der Technik, der transkulturellen Konflikte und Zivilgesellschaft, und damit im Grunde genommen etwas zugleich Vertrautes und Unbegriffenes, schwer Begreifbares, das aber mit erfahrbarer Gewalt den Alltag elementar verändert und alle zu Anpassungen und Antworten zwingt.“
WERLEN (2000), S. 384.	„Globalisierung bezeichnet das zunehmende räumliche Ausgreifen sozialer Beziehungen, dessen Bedingungen und Folgen. In diesem Sinne kann unter ‚Globalisierung‘ vor allem die weltweite Verknüpfung lokaler Gegebenheiten verstanden werden. Damit verbunden ist die Entstehung transnationaler Kulturen sowie weltweiter Netze sozialer Interaktionen.“
WOLF (2005), S. 24 – 28.	„Seit vielen Jahren wächst in der kapitalistischen Weltwirtschaft der Handel schneller als die Binnenwirtschaft der einzelnen großen Regionen. ... Diese Entwicklung wird gemeinhin als Globalisierung bezeichnet.“
Tilly (1999), S. 1.	„(...) zunehmende internationale Integration von Güter-, Kapital- und Arbeitsmärkten, unmittelbar verursacht durch wachsende internationale Mobilität von Produkten und Produktionsfaktoren und zumindest mittelbar getragen von technologischem Wandel und den Veränderungen in der staatlichen Wirtschaftspolitik.“

Tabelle 2: Definitionen des Begriffs Globalisierung.

Quelle: Eigene Darstellung.

LEVITT (1983) postuliert bereits früh, dass der Zusammenschluss der Märkte und somit die Globalisierung in der Etablierung eines Weltmarktes resultiert, welcher grenzüberschreitende Verbindungen und einen internationalen Kapitalverkehr ermöglicht. Strategische und internationale Unternehmenszusammenschlüsse zur Reduzierung von Kosten und Risiken sind Teil der Entwicklung. Des Weiteren werden Auslandsaktivitäten global ausgerichtet: Produktion, Finanzierung, Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Beschaffung sind weltweit organisiert.²⁰¹ Konsequenzen der Globalisierung liegen in einem liberalisierten Handel und der Integration der Weltmärkte.²⁰²

Die Globalisierung resultiert insbesondere für die Bekleidungsindustrie in massiven Veränderungen: Der Progress im technologischen Bereich sowie neue, effiziente Verkehrs- und Transportnetze ermöglichen eine internationale Diversifikation der Produktion.²⁰³ Die Branche wird parallel aufgrund einer frühen Produktionsverlagerung und dem hohen internationalen Vernetzungsgrad als Vorreiter der Globalisierung betrachtet.²⁰⁴ Insbesondere die zeitliche und räumliche Separierung der Produktionsschritte führt aufgrund von Kosteneinsparungen zu einer Verlagerung der Produktion in Länder mit geringeren Lohnkosten.²⁰⁵ Sich ständig verändernde Produkte sowie eine hohe Anzahl an Regularien begünstigen die Entwicklung. Insbesondere die Möglichkeit der produktionstechnischen Separierung der Fertigungsprozesse respektive der einzelnen Stufen der Fertigung resultiert in den ersten geografischen Produktionsverlagerungen.²⁰⁶ Unterstützt wird diese Entwicklung durch die Quotenregelungen des Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommens (GATT), das Multifaserabkommen (MFA) und die Welthandelsorganisation (WTO).²⁰⁷ Diese Handelsbeschränkungen werden zur Sicherung der nationalen Märkte vor der ausländischen Konkurrenz entwickelt, welches in einer Verlagerung der Produktion in die Länder, in denen die Quoten noch nicht ausgeschöpft waren, resultiert.²⁰⁸ Das Welttextilabkommen (Agreement on Textiles and Clothing, ATC) der

²⁰¹ Vgl. OECD (1994), S. 3.

²⁰² Vgl. Trabold (1990); Nunnenkamp/Gundlach/Agrarwal (1994); Jungnickel (1996); Nunnenkamp (1996); Stamer/Wölfl (1996).

²⁰³ Vgl. OECD (2004) S. 41.

²⁰⁴ Vgl. Schneider (2004), S. 83.

²⁰⁵ 1/3 der befragten Unternehmen der Textilindustrie und fast 50 % der Unternehmen der Bekleidungsindustrie tendieren 2003 zu einer Verlagerung der Produktion, um Standortnachteilen zu entgehen. Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2013), o. S.

²⁰⁶ Vgl. Schneider (2004), S. 83.

²⁰⁷ Vgl. Wick (2009), S. 5.

²⁰⁸ Vgl. Ferenschild/Wick (2004), S. 10.

WTO²⁰⁹ lief im Jahr 2004 aus und liberalisierte den Bekleidungsmarkt weltweit.²¹⁰ Die Quoten für Exporte sind somit nicht mehr existent, importierende Länder können Exportländer nicht mehr mithilfe von Quoten benachteiligen.²¹¹

Als Resultat der strukturellen Verlagerung der Produktion ist lediglich ein geringes Wachstum der deutschen Bekleidungsindustrie festzustellen. In den 1960er bis 1980er Jahren wächst die Industrie lediglich zur Hälfte des verarbeitenden Gewerbes.²¹² Das geringe Wachstum führt insbesondere zwischen 1970 und 1980 zu Massenentlassungen von circa 200.000 Arbeitnehmer/innen. Als Folge der Entlassungswelle können 1980 lediglich noch 550.000 Mitarbeitende der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie zugerechnet werden.²¹³ Diese drastische Entwicklung wird nach der Wiedervereinigung in den neuen Bundesländern sogar in kürzerer Zeit vollzogen. Während in den alten Bundesländern die Anzahl der Beschäftigten seit 1970 um $\frac{9}{10}$ sinkt, wird dieser Rückgang in den neuen Bundesländern seit 1989 registriert.²¹⁴ Wichtige Faktoren für die negative Entwicklung der europäischen Bekleidungsindustrie seit den 1990ern sind in der allgemeinen konjunkturell schlechten Wirtschaftslage verbunden mit einem geringen Wirtschaftsaufschwung und in der zunehmenden Technologisierung zu sehen.²¹⁵ Aufgrund der enormen Verschlechterungen innerhalb der Bekleidungsindustrie kann diese nur noch mit Bedacht als Industrie bezeichnet werden. Der industrielle Produktionsvorgang wird nahezu nicht mehr in Deutschland ausgeführt, nur noch zwei bis drei Prozent der Bekleidungsartikel werden in Deutschland in fünf Bundesländern (Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Thüringen) produziert. Der Anteil von Bekleidung ist hierbei im Vergleich zur Garn- und Gewebeproduktion äußerst gering.²¹⁶ Gründe für einen noch existierenden Produktionssektor in Deutschland liegen in der Marktnähe und der Produktionsflexibilität sowie in den kurzen Lieferzeiten und der Produktionsstabilität im Vergleich zum Ausland.²¹⁷ Der enge Bezug als Lieferant anderer Branchen wie bei-

²⁰⁹ Vgl. WTO (2013), o. S. Das Abkommen koordinierte die sukzessive die stufenweise Einstellung der Quoten des internationalen Textilhandels. Der Schutz von Industriestaaten wurde dadurch aufgehoben.

²¹⁰ Vgl. Wick (2009), S. 5.

²¹¹ Vgl. WTO (2013), o. S.

²¹² Während das Nettoproduktionsvolumen des verarbeitenden Gewerbes von 1960 bis 1970 jährlich um 5,5 % und von 1970 bis 1980 jährlich um 2,1 % stieg, konnte in der Textilindustrie jeweils nur eine jährliche Steigerung von 2,9 % (1960 – 1970) und 0,7 % (1970 – 1980) erreicht werden. Vgl. Breitenacher (1981), S. 17.

²¹³ Vgl. Breitenacher (1981), S. 18 f.

²¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015), o. S.

²¹⁵ Vgl. Europäische Kommission (1997), o. S.; Sannwald (1994), S. 7.

²¹⁶ Vgl. BTE (2014), S. 129 ff.

²¹⁷ Vgl. Probe (2010), S. 48.

spielsweise der Fahrzeug-, Pharma- oder Bauindustrie unterstreicht diese Relevanz. Positiv vermerkt werden kann, dass die Bekleidungsindustrie die zweitgrößte Konsumgüterbranche nach der Lebensmittelindustrie ist.²¹⁸ Heutzutage ist die Modebranche der dominierenden Branche im Bereich der globalen Arbeitsteilung.²¹⁹

2.3.3 Trends in der Bekleidungsindustrie

Die strukturellen Entwicklungen aufgrund der Globalisierung führen innerhalb der deutschen Bekleidungsbranche zu der Fokussierung der Pre- und Post-Produktionsphase und nicht mehr der gesamten Produktion.²²⁰ Auch das Kundenverhalten ändert sich enorm.²²¹ Diverse Trends erklären diese Entwicklung.

Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer

Die weltweite Bekleidungsindustrie produziert hauptsächlich für Industrienationen, deren Märkte übersättigt, aber gewinnbringend sind. Die Produktion hingegen findet in unterversorgten Entwicklungsländern mit einem niedrigen Lohnniveau statt.²²² Im Jahr 2014 importierte Deutschland Bekleidung in Höhe von 8.143,6 Millionen Euro aus China (2013: 7.915,3 Millionen Euro), gefolgt von Bangladesch (2014: 3.489,3 Millionen Euro; 2013: 3.266,6 Millionen Euro), der Türkei (2014: 3.209,3 Millionen Euro; 2013: 3.116,9 Millionen Euro) und den Niederlanden (2014: 1.318,4 Millionen Euro; 2013: 1.205,7 Millionen Euro).²²³ Generell sind die Importe im Vergleich zu dem Jahr 2013 um 5,4 % gestiegen, insbesondere aus den Ländern Vietnam (+ 24,5 %), Pakistan (+ 25,4 %) und Kambodscha (+ 22,5 %). Importe aus Europa hingegen sind rückläufig (Frankreich: - 11,8 %; Österreich: - 3,8 %; Belgien: - 1,1 %).²²⁴ Neun von zehn Kleidungsstücken in Deutschland kommen mittlerweile aus den Billiglohnländern.²²⁵ Die Markteintrittsbarrieren in diesen Ländern sind gering, ebenso die Anforderungen an die Näherinnen der Bekleidung oder die Maschinen. Die geringe technologische Ausstattung der Schwellenländer hemmt somit nicht die Produktion der Ware.²²⁶ Unterneh-

²¹⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015), o. S.

²¹⁹ Vgl. Schneider (2004), S. 83.

²²⁰ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 44 ff.

²²¹ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

²²² Vgl. Kloos (2009); Wick (2009); Wick (2007); Clean Clothes Campaign (2009).

²²³ Vgl. GermanFashion (2014), o. S.

²²⁴ Vgl. BTE (2015), S. 126 f.

²²⁵ Vgl. Fast Fashion (2015), o. S.

²²⁶ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

men, welche jedoch stets in Deutschland produzieren, unterliegen dem Nachteil der hohen personalbedingten Kostenstrukturen.²²⁷ Der deutsche Produzent Trigema beispielsweise verfügt gemessen am Umsatz über rund 52 % Lohnkosten. Die hohen Produktionskosten bei heimischer Produktion schließen eine Wettbewerbsfähigkeit nahezu aus. Die Produktion von Bekleidung durch deutsche Unternehmen ist somit kaum existent. Der Modeverband German-Fashion schätzt die stückbezogene Produktion auf lediglich 3 %.²²⁸ Die Entwicklung der Erzeugerpreise kann diesen Trend erklären. Diese stiegen 2012 im Vergleich zum Vorjahr um 3,3 %, im Jahr 2014 im Vergleich zum Vorjahr um 1,25 %. Die Abbildung 6 verdeutlicht, dass Erzeugerpreise außer in den Jahren 2003 und 2004 stets im Vergleich zum Vorjahr gestiegen sind. Die vergangenen Jahre 2013 und 2014 zeigen jedoch ein geringeres Wachstum. Der enorme Anstieg der Preise im Jahr 2011 resultiert dabei aus der Entwicklung der Energiepreise.²²⁹ Diese stellen ein hohes Hindernis für eine Produktion in Deutschland dar.²³⁰

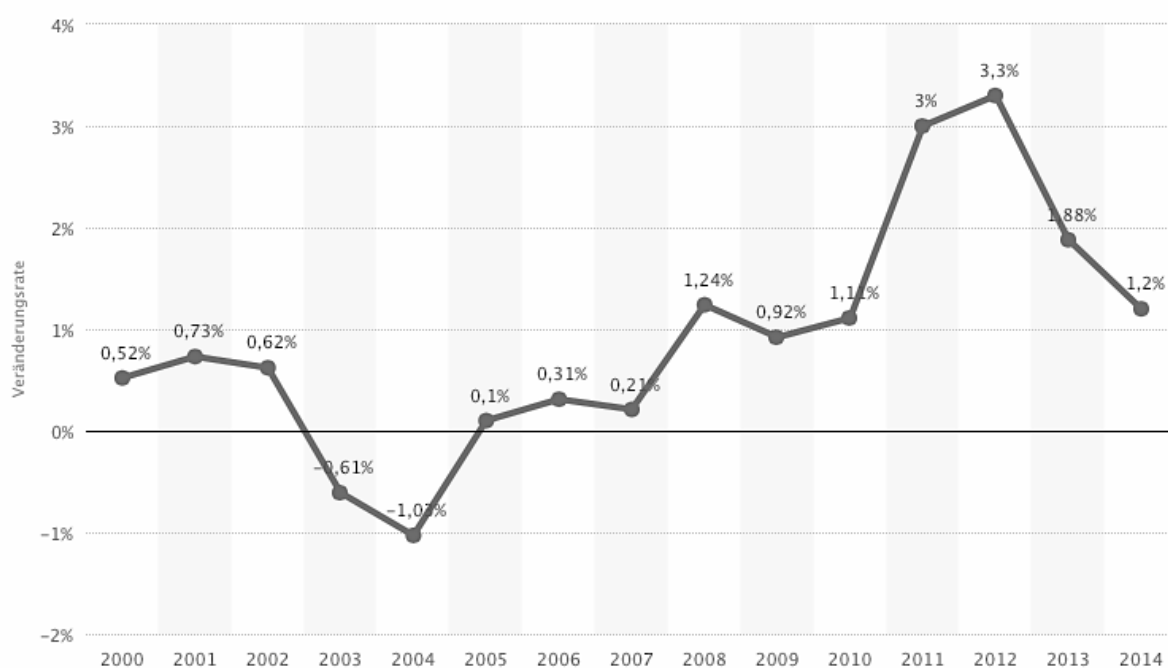


Abbildung 6: Entwicklung der Erzeugerpreise für Bekleidung in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2014 (gegenüber dem Vorjahr).
Quelle: Statistisches Bundesamt (2015).

²²⁷ Vgl. Breitenacher (1989), S. 67 ff.

²²⁸ Vgl. Probe (2010), S. 48 ff.

²²⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), o. S.

²³⁰ Vgl. Ahlert/Diekheuer (1994), S. 266; Schneider (2004), S. 122.

Die steigenden Erzeugerpreise verschärfen den Wettbewerb. Eine standardmäßige Bekleidungsproduktion ist in Deutschland nahezu unmöglich. Lediglich Unternehmen mit qualitativ hochwertigeren Produkten sowie den Charakteristika Zuverlässigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit werden in Deutschland Bestand haben.²³¹ Hierzu gehört insbesondere die Produktion hochwertiger (technischer) Textilien, welche das hohe deutsche Lohnniveau aufgrund besonderer Fähigkeiten rechtfertigt.²³² Der weltweite Marktanteil der deutschen technischen Textilien liegt sogar bei 45 %.²³³ Sie unterliegen keinen Produktionsschwankungen im Ausland, verfügen jedoch über die höchsten Produktionskosten weltweit.²³⁴

Nachfrage nach Bekleidung

Die Produktionsverlagerung in die Niedriglohnländer und die steigende Zahl an Importen zu günstigen Preisen führt zu einem weiteren Trend.²³⁵ Die Nachfrage nach Bekleidung ist gestiegen.²³⁶ Verbraucher besitzen heutzutage viermal mehr Kleidung als noch im Jahr 1980.²³⁷ Von 5,2 Milliarden Kleidungsstücken werden zwei Milliarden selten oder nie getragen.²³⁸ 100 Millionen Jeans pro Jahr kaufen alleine die Deutschen, fünf neue Bekleidungsstücke kauft der Durchschnittsdeutsche pro Monat.²³⁹ 1998 wurden noch durchschnittlich 118 Euro pro Monat für Bekleidung und Schuhe ausgegeben, 2008 waren es 106 Euro. In Verbindung mit den steigenden Stückzahlen bedeutet dies, dass eine größere Menge an Bekleidung für weniger Geld gekauft wird. Die Preise der Bekleidung sinken kontinuierlich.²⁴⁰ Zusätzlich werden in Europa jährlich 5,8 Millionen Tonnen Bekleidung in den Müll geworfen.²⁴¹ Die Qualität der Neu- und Altkleider verschlechtert sich dabei seit Jahren.²⁴² Bekleidung wird bereits für eine geringe Lebenszeit produziert. Dies erhöht den Textilmüll enorm. Insbesondere Fast Fashion²⁴³ wird aus preiswerten Fasern auf Petroleum-Basis produziert, die schwierig abbau-

²³¹ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

²³² Vgl. Backhaus (2009), S. 171 ff.

²³³ Vgl. Deutsche Bank Research (2011), o. S.

²³⁴ Vgl. Probe (2010), S. 48.

²³⁵ Vgl. Greenpeace (2015), S. 1.

²³⁶ Vgl. Allwood et al. (2006), S. 11 f.

²³⁷ Vgl. Die Welt (2015), o. S.

²³⁸ Vgl. Greenpeace (2015), S. 2.

²³⁹ Vgl. Greenpeace (2014), S. 12.

²⁴⁰ Vgl. Baumann (2012), o. S.

²⁴¹ Vgl. Greenpeace (2014), S. 12.

²⁴² Vgl. Baumann (2012), o. S.

²⁴³ Vier Charakteristika können dem Geschäftsmodell Fast Fashion zugerechnet werden: geringer Preis für die Bekleidungsstücke, akzeptables Maß an Qualität der Ware, breites und gleichzeitig tiefes Sortiment sowie schneller Wechsel der Kollektionen. Vgl. Gabrielli/Baghi/Codeluppi (2012), S. 207.

bar sind. Die hohen Mengen an weggeworfener Kleidung werden zunehmend zu einem ökologischen Problem.²⁴⁴ Kleidung wird als Wegwerfware gekauft, die Haltbarkeit der Kleidung wird nicht mehr debattiert.²⁴⁵

Individualität und Preissensibilität

Trotz des erhöhten Konsums ist dieser sowie das Konsumentenverhalten schwerer vorherzusagen, da viele Konsumenten vermehrt den Mainstream meiden und Individualität und Preissensibilität zeigen.²⁴⁶ Die bisher vorherrschende Homogenität des Geschmacks ist nicht mehr gegeben. Unternehmen müssen flexibel agieren und aktuelle Trends und die Bedürfnisse der Kunden berücksichtigen.²⁴⁷ Das Design kann sich zum Wettbewerbsvorteil entwickeln und bedarf eines besonderen Fokus. Zudem führt das gestiegene Preisbewusstsein der Konsumenten zur (preislichen) Flexibilisierung der Modeunternehmen.²⁴⁸ Der Markt für Bekleidung ist zusätzlich gesättigt.²⁴⁹ Unternehmen erschaffen die Nachfrage nach Bekleidung, indem sie in sehr kurzen zeitlichen Abständen neue Kollektionen in die Filialen liefern. Zugleich sollen niedrige Preise den Verbraucher zu regelmäßigen Käufen von (günstiger) Neuware verleiten.²⁵⁰ Primark beispielsweise verkauft zumeist Kleidungsstücke, deren Preise unter 35 Euro liegen.²⁵¹

Verkürzte Durchlaufzeiten (Lead Time)

Die Unternehmen induzieren somit den ständigen Wechsel von Trends. Die zwei bisherigen Saisons – Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter – sind längst nicht mehr existent, vielmehr sind es nun 52 Mikro-Jahreszeiten.²⁵² Jede Woche wird ein neuer Trend generiert. Laut CLINE (2012) liefern H&M und Forever 21 bereits 2012 täglich 21 neue Styles aus, Topshop wechselt wöchentlich 400 Styles auf seiner Website aus. Folglich ist die Zeitspanne zwischen Design der Bekleidung und Auslieferung in die Filiale mittlerweile kürzer als drei Wochen.²⁵³ Aufgrund kürzerer Modezyklen, kleinerer Losgrößen und langfristigerer Planung wird die

²⁴⁴ Vgl. Cline (2012), S. 124.

²⁴⁵ Vgl. ebenda (2012), S. 3.

²⁴⁶ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

²⁴⁷ Vgl. Hermann (1996), S. 318 ff.

²⁴⁸ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

²⁴⁹ Vgl. Heußinger (2000), S. 282.

²⁵⁰ Vgl. Die Welt (2015), o. S.

²⁵¹ Vgl. Baumann (2012), o. S.

²⁵² Vgl. Whitehead (2014), o. S.

²⁵³ Vgl. Greenpeace (2014).

Optimierung der Supply Chain zunehmend zur wichtigsten Aufgabe für Unternehmen – insbesondere die Beschleunigung und Flexibilisierung der Produktion.²⁵⁴

Industrielle Massenkonzektion

Der Wunsch nach Individualisierung der Konsumenten und die Notwendigkeit der Produktion zu geringen Kosten resultiert im Konzept der individualisierten Massenware. „*Mass Customization (kundenindividuelle Massenproduktion) ist die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen, zu Kosten, die ungefähr denen einer massenhaften Fertigung vergleichbarer Standardgüter entsprechen.*“²⁵⁵ Eine produktionstechnische Kostenreduktion (durch Fertigungstechnologien und Vernetzung) kann zu Kosten- oder Produktführerschaften führen. Eine Produktion in Niedriglohnländern ist somit für eine Reduzierung der Kosten von Vorteil.²⁵⁶

Die veränderten Kundenbedürfnisse, die massive Produktion von Bekleidung und die Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer resultieren in Einsparungen im Bereich des Sozialen und der Ökologie. Eben dies führt dazu, dass die Bekleidungsindustrie insbesondere aufgrund ihrer mangelnden Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung bei der ausländischen Produktion in der Kritik steht.²⁵⁷

2.3.4 Soziale und ökologische Missstände und die Reaktionen der Unternehmen

Im Bereich der sozialen Missstände stehen insbesondere die Arbeitsbedingungen im Fokus. Die Hauptkritikpunkte bestehen in schlechten und unwürdigen Arbeitsbedingungen ohne Sicherheit oder Schutz, langen Arbeitszeiten, geringen Löhnen, mangelnden Rechten der Arbeiter/innen, Kinderarbeit und schlechten Gesundheits- und Sicherheitsaspekten.²⁵⁸ Die diffizile Supply Chain mit ihren diversen Subunternehmen macht die Eliminierung von schlechten sozialen Bedingungen kaum möglich. Zumeist arbeiten in den Fabriken junge, gering gebildete Frauen ohne angemessene Arbeitsbedingungen und mit einem sehr geringen Lohn, welcher die Existenz nicht sichert. Arbeitsverträge existieren kaum, ein Fliehen aus dem Kreislauf der

²⁵⁴ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

²⁵⁵ Vgl. Piller (1998), S. 65.

²⁵⁶ Vgl. Altenburg et al. (2002), S. III.

²⁵⁷ Vgl. Kozłowski/Bardecki/Searcy (2012), S. 17.

²⁵⁸ Vgl. Madsen et al. (2007), S. v ff.; Greenpeace (2015), S. 1; Sethi (2003); Awaysheh/Klassen (2010).

Armut ist nur selten möglich.²⁵⁹ Als Paradebeispiel gilt das Schwellenland Bangladesch. Mehr als zwei Millionen Frauen erhalten trotz einer wöchentlichen Arbeitszeit von 13 bis 16 Stunden sowie diverser Überstunden nur einen Lohn von 20 Euro im Monat.²⁶⁰ Insbesondere die Geschlechter-Diskriminierung resultiert in einem für Frauen geringeren Lohn. Körperliche Gewalt und Beleidigungen sind keine Seltenheit.²⁶¹ Hinzu kommen Arbeitstage, die 14 Stunden andauern, Unterdrückung sowie nicht vorhandene gewerkschaftliche Vereinigungen.²⁶² Zwangs- und Kinderarbeit werden auch bei renommierten Marken (beispielsweise bei GAP oder H&M) sowohl bei der Baumwollproduktion als auch in der Textil- und Bekleidungsfertigung festgestellt. Länder mit großen Produktionsvolumina sind nicht willens, die Richtlinien zur Kinderarbeit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)²⁶³ zu implementieren.²⁶⁴

Diverse Unglücke in der Vergangenheit werden durch geringe Sicherheitsstandards, schlechte Elektrizität, unsichere Gebäude, blockierte Notausgänge oder nicht vorhandene Fluchtwege ausgelöst. 350 Arbeiter sind von 1990 bis 2006 dadurch verstorben, 2.500 Arbeiter werden verletzt.²⁶⁵ 2013 starben bei dem Einsturz des Gebäudes des Lieferanten Rana Plaza 1.134 Menschen, Hunderte wurden verletzt.²⁶⁶

Die Produktion von Bekleidung führt aber nicht nur zu sozialen Folgen, auch die Ökologie ist betroffen. Innerhalb des Produktionsprozesses entsteht eine hohe Verschmutzung von Luft und Abwasser, welche indirekt zu Umweltkatastrophen führen.²⁶⁷ Die Produktion einer Jeans verbraucht 7.000 Liter Wasser, 3.500 krebserregende, hormonell wirksame oder anderweitig giftige Chemikalien werden eingesetzt.²⁶⁸ Gefährliche Chemikalien insbesondere in der Baumwollproduktion, dem Färben, oder dem Finishing, Faserstaub, der zu Atemwegserkrankungen führt oder Lärm innerhalb der Produktion: Viele Aspekte führen zu Gesundheitsprob-

²⁵⁹ Vgl. Allwood et al. (2006), S. 14.

²⁶⁰ Vgl. Fokus (2013), o. S. Die Produktionskosten einer für 16 Euro verkauften Jeans liegen bei 1,16 US-Dollar, 90 Cent davon sind Kosten der Fabrik – Löhne und Sicherheitsmaßnahmen. Vgl. Bloomberg (2016).

²⁶¹ Vgl. Clean Clothes Campaign (2009), S. 5.

²⁶² Vgl. Geisler (2010), o. S.; Brühl (2013), o. S.

²⁶³ „Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen mit Hauptsitz in Genf. Sie ist zuständig für die Formulierung und Durchsetzung internationaler Arbeits- und Sozialstandards. Die weltweit geltenden Mindeststandards sollen die Rechte bei der Arbeit und damit menschenwürdige Arbeit für alle Menschen auf der Welt sicherstellen.“ ILO (2015).

²⁶⁴ Vgl. European Center for Constitutional and Human Rights (2013), o. S.; Tuson (2013), o. S.

²⁶⁵ Vgl. Allwood et al. (2006), S. 59.

²⁶⁶ Vgl. Ranaplaza Arrangement (2015), o. S.

²⁶⁷ Vgl. Die Welt (2015), o. S.; Madsen et al. (2007), S. v ff.

²⁶⁸ Vgl. Greenpeace (2015), S. 1.

lemen der Arbeiter/innen der Branchen.²⁶⁹ Die Umweltbelastung innerhalb der Supply Chain kann bereits bei der Rohstoffgewinnung identifiziert werden und endet bei dem Recycling.²⁷⁰ Die konventionelle Produktion von Naturfasern wie beispielsweise Baumwolle verlangt einen großen Einsatz von Pestiziden zur Vernichtung von Insekten sowie von Wasser und Abwasser und hat damit einen starken Einfluss auf die Umweltbelastung. Auch die Verarbeitung von Baumwolle und Naturfasern zu Garnen und Stoffen, die Chemiefaserproduktion und die Veredelung von Kleidung belasten die Umwelt. Insbesondere die etwa 7.000 verwendeten Chemikalien stehen im Fokus.²⁷¹ In der EU werden im Jahr 2012 2.278 riskante Produkte – insbesondere im Bereich der chemischen Stoffe von Textilien und Bekleidung – gemeldet. Das bedeutet einen Anstieg von 26 % im Vergleich zu 2011.²⁷² Die Auswirkungen auf den Träger der Kleidung sind nicht hinlänglich bekannt. Der Textilchemikalienbericht im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit ergibt, dass sich bei der Produktion, Veredelung und bei der Vorbehandlung von Textilien ein niedriger, kaum gesundheitlich relevanter Grad an Chemikalien im Endprodukt befindet. Anders verhält es sich bei Druck und Färberei, bei denen die Verwendung von Färbbeschleuniger und Lösungsmitteln problematisch ist.²⁷³ Die verwendeten Chemikalien werden größtenteils – zulasten der Natur – wieder ausgewaschen, ein Teil verbleibt aber auch in den fertigen Textilien.²⁷⁴ Circa 90 % der Chemikalien gelangen ins Abwasser.²⁷⁵ Die genauen Zahlen zum Verbrauch von Textilchemikalien, deren Freisetzung sowie deren Aufnahme durch die Haut, werden laut Studie jedoch bisher nicht identifiziert.²⁷⁶

Zu den weiteren Problematiken der Textilindustrie innerhalb der Primärproduktion oder bei Naturfasern gehören die hohe Zerstörung der Landschaft durch den Anbau eben dieser Fasern, die Verdrängung von Wildtieren in den Anbaugebieten, der Einsatz von Konservierungsstoffen und nicht-erneuerbarer Ressourcen, die Emissionen bei der Produktion synthetischer Fasern oder der Einsatz von Katalysatoren, die teilweise schwermetallhaltig sind. Zuletzt sind hohe Emissionen bei der Veredelung, aber auch beim Gebrauch (Waschen, Trocknen, Transport) oder der Entsorgung zu nennen.²⁷⁷ Abbildung 7 zeigt, dass in allen Bereichen

²⁶⁹ Vgl. Allwood et al. (2006), S. 14.

²⁷⁰ Vgl. Morana (2006), S. 143.

²⁷¹ Vgl. Kloos (2009), S. 9.

²⁷² Vgl. Textilwirtschaft (2013), o. S.

²⁷³ Vgl. Friedlipartner AG (2005), S. 2.

²⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 22.

²⁷⁵ Vgl. SPD-Bundestagsfraktion (1996).

²⁷⁶ Vgl. Friedlipartner AG (2005), S. 104 f.

²⁷⁷ Vgl. Enquete-Kommission (1994), S. 71 f.

der textilen Supply Chain – vom Rohstoff bis zur Entsorgung – Umweltbelastungen auftreten. Der textile Restmüll bildet als Ende des Lebenszyklus durch gering entwickelte Abfallsysteme der Entwicklungsländer eine weitere Belastung.

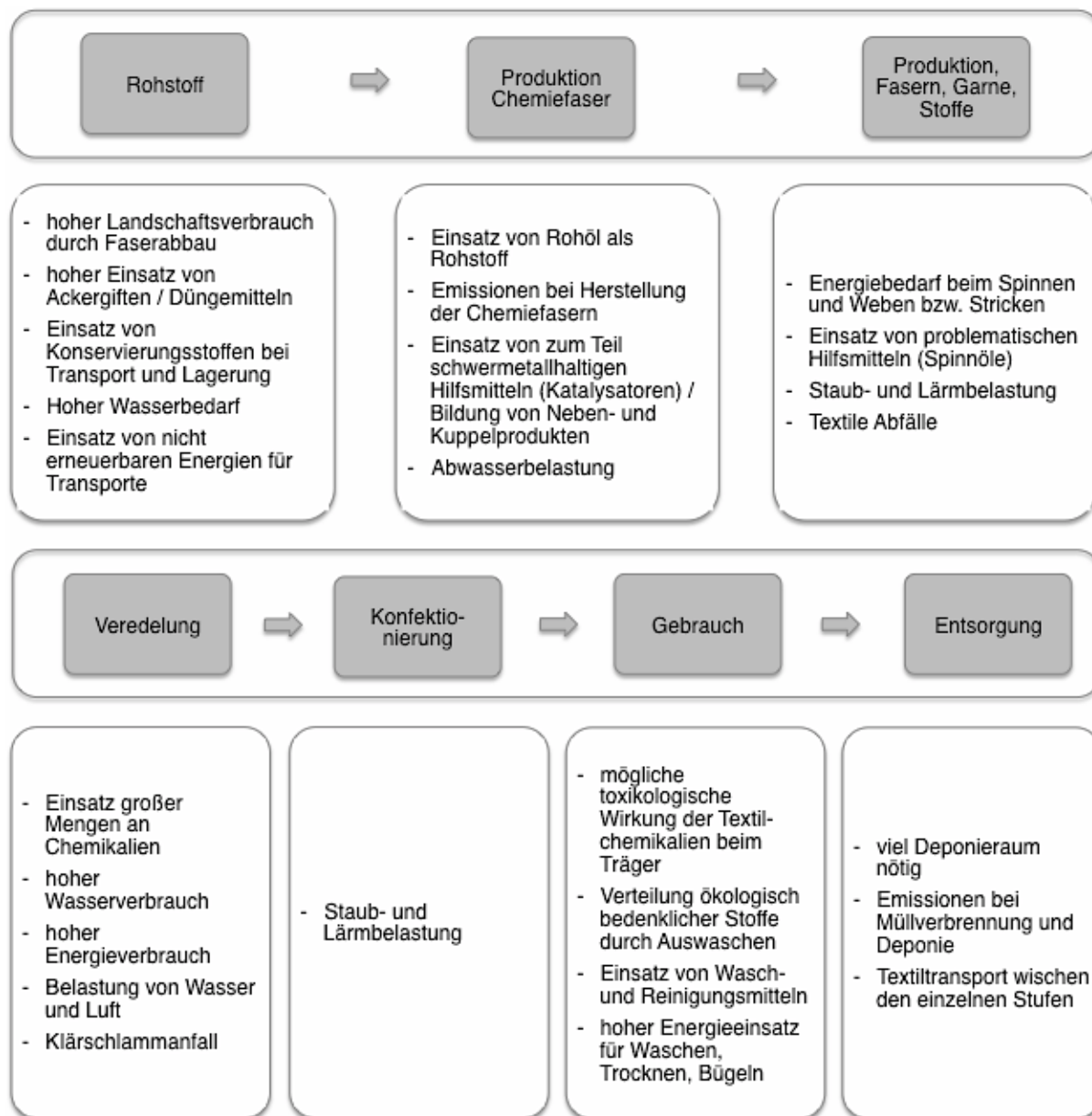


Abbildung 7: Umweltbelastungen in der textilen Kette.

Quelle: Eigene Darstellung nach Greenpeace-Magazin (2009), S. 12 f.

Als Reaktion der Unternehmen auf einen Missstand können diverse Maßnahmen der Übernahme von Verantwortung benannt werden. Hierzu gehört beispielsweise die Formulierung von *Code of Conducts*, sogenannten Verhaltenskodizes. Der Code of Conduct ist ein Verhaltenskodex, der ein freiwilliges Selbstverpflichtungsinstrument darstellt. Das Unternehmen erstellt soziale, ökologische und sonstige Prinzipien, welche gesetzliche Vorgaben übersteigen. Die Prinzipien beinhalten ebenfalls Vorgaben zum Verhalten des Lieferanten.²⁷⁸ Die Sublieferanten dieser werden zumeist nicht in diese Kodizes eingebunden und agieren deswegen ohne Vorgaben. Die Arbeitsbedingungen dieser können nicht überprüft werden. Für Unternehmen ist dies zumeist kein Grund zum Abbruch der Beziehung, die Missstände werden gemeinsam verringert – aber nicht komplett gelöst.²⁷⁹ Im Vergleich zu anderen Branchen veröffentlichen Unternehmen der Bekleidungsbranche – neben dem Handel – die meisten Code of Conducts.²⁸⁰ Insbesondere erfolgreiche Textiler verwenden die Kodizes bereits seit mehreren Jahren wie beispielsweise Nike (seit 1991)²⁸¹ oder Zara (seit 2001)²⁸². Im Bereich der NGOs bilden insbesondere Partnerschaften als Ergebnis Code of Conducts heraus.²⁸³ Im Besonderen sind hybride NGOs bei der Organisation und Implementierung eines Code of Conducts in Unternehmen aktiv.²⁸⁴

Zur Schaffung von Transparenz greifen Unternehmen ebenfalls vermehrt auf die Publikation von *Nachhaltigkeitsberichten* zurück.²⁸⁵ Der Nachhaltigkeitsbericht beschreibt das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens umfangreich.²⁸⁶ In den vergangenen Jahren kann eine Steigerung der Publikationen in diesem Bereich festgestellt werden.²⁸⁷

Eine weitere Form der Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung demonstrieren die Unternehmen durch die Zertifizierung nach bestimmten Standards. Die Intention liegt in der Garantie der nachhaltigen Herstellung der Produkte durch die Definition von Anforderun-

²⁷⁸ Vgl. Pommerening (2005), S. 15.

²⁷⁹ Vgl. Loew (2005), S. 15 ff. Weitere Ausführungen zu Missständen in der Branche sind Kapitel 2.3.4 zu entnehmen.

²⁸⁰ Vgl. OECD (2001), S. 51.

²⁸¹ Vgl. Nike (2013).

²⁸² Vgl. Inditex Group (o. J.).

²⁸³ Vgl. Ebinger (2005), S. 44.

²⁸⁴ Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004), S. 469.

²⁸⁵ Vgl. Ahlert/Rohlfing (2009), S. 38.

²⁸⁶ Vgl. König (2013), S. 210.

²⁸⁷ Vgl. Schewe et al. (2012), S. 1.

gen.²⁸⁸ Das Unternehmen verpflichtet sich zur Einhaltung von Umwelt- und Sozialkriterien sowie von Grenzwerten bei dem Einsatz von Chemikalien entlang der textilen Supply Chain. Soziale Kriterien wie die Garantie gerechter Arbeitsbedingungen können mithilfe der ILO-Standards eingehalten werden. Zu den weiteren verwendeten Standards gehören der Oeko-Tex-Standard oder der Global Organic Textile Standard (GOTS).²⁸⁹

Für die Textilbranche ist seit dem Jahr 2014 das ‚Bündnis für nachhaltige Textilien‘ von besonderer Bedeutung. Der Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung DR. GERD MÜLLER gründet dieses im Oktober 2014 mit dem Ziel der Verbesserung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit entlang der gesamten textilen Supply Chain.²⁹⁰ Ein Jahr nach der Gründung sind fast die Hälfte der deutschen Textil- und Bekleidungsunternehmen dem Bündnis beigetreten.²⁹¹ Darunter gehören bekannte Unternehmen wie C&A, Kik, Schöffel, Otto, Tchibo, H&M, Aldi, Rewe oder Lidl.²⁹²

Eine öffentliche Präsentation der implementierten Maßnahmen im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR)²⁹³ ist für Unternehmen notwendig, kann aber auch in Vorwürfen des *Greenwashings* resultieren.²⁹⁴ Die zunehmende Kritik an den Produktionsbedingungen von Bekleidung und Textilien hat zu der Schaffung einer verbrauchergerechten Kommunikation des verantwortungsvollen Handelns geführt. Die Maßnahmen der Unternehmen können dabei sogar teilweise über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinausgehen.²⁹⁵

²⁸⁸ Zu den Zielen von Textilstandards siehe bspw. GOTS (2013).

²⁸⁹ Vgl. Oeko-Tex (o. J.); WRAP (o. J.); GOTS (2013).

²⁹⁰ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2014), S. 14.

²⁹¹ Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien (2015a), o. S.

²⁹² Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien (2015b), o. S.

²⁹³ Corporate Social Responsibility ist zu definieren als freiwillige Integration sozialer und ökologischer Maßnahmen innerhalb der Unternehmenstätigkeit und somit eine Selbstverpflichtung zur Verwendung von Ressourcen zur Implementierung des verantwortlichen Handelns über gesetzliche Vorgaben hinaus. Vgl. Jonker/Stark/Tewes (2011), S. 5. CSR bietet zur Nutzengenerierung vielfältige Ansätze: Exemplarisch können hier die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Teamfähigkeit, Image- und Reputationssteigerung, verbesserte Kundenbindung und Neukundengewinnung, der Erhalt der Licence to Operate oder ein besseres Beziehungsmanagement mit kritischen Stakeholdern genannt werden. Vgl. Jasch/Grasl/Köbler (2007), S. 200 f.; Porter/Kramer (2006), S. 78 ff.; Weber (2008), S. 248 ff.

²⁹⁴ Vgl. Nienaber et al. (2014), S. 97.

²⁹⁵ Vgl. Pratt/Beckers/Wagner (2013), S. 65.

3. Theoretische und konzeptionelle Verankerungen

Die Beziehung zwischen NGO und Unternehmen innerhalb des Marktgefüges ist diffizil. Insbesondere NGOs agieren im öffentlichen Interesse, sie beeinflussen die Aktivitäten von Unternehmen und möchten die Gesellschaft und im Besonderen die Konsumenten beeinflussen. Im Bereich der Konfrontationen soll der Druck auf die Unternehmen dieses zu einem Wandel bringen, im Bereich der Kooperationen strahlt die Expertise der NGOs auf die Unternehmen ab.²⁹⁶ Diese Perspektive ist im Einklang mit der Legitimitätstheorie, welche im Folgenden im Kapitel 3.1 erläutert wird. In Kapitel 3.2 erfolgt darauf aufbauend die detaillierte Auseinandersetzung mit der Beziehung von NGOs im Bereich der Kooperationen und Konfrontationen.

3.1 Legitimitätstheorie als theoretische Basis zur Analyse der Arbeit von NGOs

Kapitel 3.1.1 soll zunächst einen grundlegenden defintitorischen Einblick in die Legitimitätstheorie geben und beschreibt die Quellen und zentralen Elemente dieser. Das folgende Kapitel 3.1.2 fokussiert die Typen der organisationalen Legitimität sowie die Strategien der Unternehmen zur Lenkung dieser. NGOs verfügen im Gegensatz zu Unternehmen über eine hohe Legitimität und können dadurch die Wahrnehmung der Unternehmen durch die Verbraucher beeinflussen. Diese Legitimierungsmacht wird in Kapitel 3.1.3 dargelegt.

3.1.1 Die Legitimitätstheorie

Die Legitimitätstheorie ist den systemorientierten Theorien zugehörig. Der systemorientierte Blick auf das Unternehmen und die Gesellschaft erlaubt die Fokussierung auf die Rolle von Information und der Offenlegung dieser innerhalb der Beziehung zwischen Unternehmen, dem Staat, Individuen und Gruppen.²⁹⁷ Gemäß der Legitimitätstheorie stellen Unternehmen sicher, dass die Gesellschaft die organisationalen Aktivitäten als innerhalb der gesellschaftlichen Norm wahrnehmen. Diese Aktivitäten sollen entsprechend als legitimiert angesehen werden.²⁹⁸

²⁹⁶ Vgl. Deegan/Islam (2014), S. 407.

²⁹⁷ Vgl. Gray/Owen/Adams (1996), S. 45.

²⁹⁸ Vgl. Deegan/Unerman (2011), S. 323.

Ursprünglich bedeutet der Begriff der *Legitimität* „die Anerkennung der Rechtmäßigkeit [...] eines Herrschaftssystems durch Grundsätze und Wertvorstellungen.“²⁹⁹ Als einer der Begründer des Konzepts gilt WEBER, er bezieht den Begriff der Legitimität insbesondere auf politische Institutionen.³⁰⁰ Die vergangenen Jahre führen zu der Verschiebung der Theorie hin zu Organisationen, Unternehmen oder anderen Stakeholdern respektive Anspruchsgruppen.³⁰¹ Der Terminus Legitimität entwickelt sich insbesondere innerhalb der organisationalen Theorie zu einem bedeutenden Faktor.³⁰² Für diesen existieren diverse Definitionen mit verschiedenen Ausprägungen. Eine der bekanntesten Definitionen stammt von SUCHMANN (1995). Er definiert Legitimität als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“³⁰³ DOWLING/PFEFFER (1975) definieren Legitimität als eine „... congruence between the social values associated with or implied by their activities and the norms of acceptable behavior in the larger social system of which they are a part.“³⁰⁴ Maurer sieht Legitimation als Prozess: „legitimation is the process whereby an organization justifies to a peer or superordinate system its right to exist.“³⁰⁵ ELSBACH/SUTTON (1992) postulieren, dass Legitimität übertragen wird, wenn Stakeholder die unternehmerischen Ziele und Aktivitäten befürworten und unterstützen.³⁰⁶ Innerhalb der weiteren Begriffsbestimmung muss zusätzlich zwischen Legitimität und Legitimation differenziert werden. Legitimität (legitimacy) bezeichnet einen Status respektive ein bestimmtes Niveau an Legitimation.³⁰⁷ *Legitimation* (legitimation) hingegen ist der Prozess der Konstruktion oder des Erhaltens von Legitimität³⁰⁸. Ein Prozess, innerhalb dessen Organisationen versuchen, ihre wahrgenommen Legitimität zu erhöhen und der zu der wahrgenommen Legitimierung der Handlungen führt.³⁰⁹

²⁹⁹ Vgl. Hofmeister (1998), S. 2.

³⁰⁰ Vgl. Weber (1985), S. 1222 ff.

³⁰¹ Vgl. Fuchs-Heinritz et al. (2010), S. 396.

³⁰² Vgl. Berger et al. (1998); Hannan et al. (1995); Suchman (1995).

³⁰³ Suchman (1995), S. 574.

³⁰⁴ Dowling/Pfeffer (1975), S. 122. Siehe hierzu auch Parsons (1960), S. 175: Legitimation ist die „... appraisal of action in terms of shared or common values in the context of the involvement of the action in the social system.“

³⁰⁵ Maurer (1971), S. 361.

³⁰⁶ Vgl. Elsbach/Sutton (1992), S. 700.

³⁰⁷ Vgl. Suchman (1995), S. 571.

³⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 571; Bitektine (2011), S. 152.

³⁰⁹ Vgl. Dowling/Pfeffer (1975), S. 122. Die beiden Begriffe werden in der hier vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

Legitimität bildet die Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit ab. Sie besteht aus dem Konstrukt eines sozialen Objektes und dessen kulturelleren Glauben, Werte und Normen, welche von anderen innerhalb der gleichen Situation oder sogar von den Akteuren einer größeren Gemeinschaft (Gesellschaft) geteilt werden. Legitimität wird durch die Wahrnehmung und das Verhalten anderer vermittelt und ist somit ein kollektiver Prozess.³¹⁰ Sie ist somit eine verallgemeinerte gemeinschaftliche Wahrnehmung, welche aus diversen Urteilen von Individuen entsteht und auf kollektiver Ebene aggregiert und objektiviert wird.³¹¹ Die individuelle Ebene von Legitimität ist somit von der kollektiven Ebene zu differenzieren. So können beispielsweise einige Individuen die Unternehmenspolitik als nicht angemessen ansehen. Bemessen andere Individuen diese jedoch als angemessen und agieren entsprechend, dann nehmen erstere dieses wahr und passen ihr Verhalten an.³¹²

LUTHANS (2011) identifiziert drei Quellen an Legitimität. In der ersten Form bestimmen die vorherrschenden Werte der Gesellschaft oder einer Gruppe, was als legitim zu bezeichnen ist. In einigen Gesellschaften beispielsweise verfügen älter werdende Menschen stets über eine größere werdende legitime Macht. Gleiches gilt für Positionen im Unternehmen. Des Weiteren entsteht Legitimität durch die akzeptierte soziale Struktur. Ein neuer Mitarbeiter beispielsweise fügt sich der bestehenden hierarchischen Struktur und gewährt seinen Vorgesetzten blinde Legitimität. In einer dritten Form entsteht Legitimität durch Vertreter einflussreicher Personen oder Gruppen. Insbesondere die erste Form betrifft die organisationale Legitimität.³¹³

Die genannten Aussagen und Definitionen haben gemein, dass die gesellschaftlichen Werte und Normen ein zentrales Element der Legitimation darstellen.³¹⁴ Die Anspruchsgruppen der Unternehmen weisen diesen den Status der Legitimität dann zu, wenn die organisationalen Aktivitäten und Maßnahmen eine Konformität mit den gültigen und akkreditierten Werten und Normen der Gesellschaft aufweisen.³¹⁵ Die Normen und Werte sind jedoch abhängig vom gesellschaftlichen System, eine standardisierte Gestaltung des Begriffs der Legitimität ist so-

³¹⁰ Vgl. Johnson/Dowd/Ridgeway (2006), S. 57; Tost (2011), S. 689.

³¹¹ Vgl. Tost (2011), S. 689; Suchman (1995), S. 574.

³¹² Vgl. Tost (2011), S. 689.

³¹³ Vgl. Luthans (2011), S. 315 f.

³¹⁴ Vgl. Fallgatter/Brink (2006), S. 4.

³¹⁵ Vgl. Elšik (1996), S. 344; Dowling/ Pfeffer (1975), S. 122; Ashforth/Gibbs (1990), S. 177; Elsbach/Sutton (1992), S. 700; Chaison/Bigelow/Ottensmeyer (1993), S. 140; Martin (1993), S. 297; Allen/Caillouet (1994), S. 45.

mit nicht möglich. Die Definition von Legitimität ist zeit- und ortsabhängig, existente Normen und Werte differieren zwischen verschiedenen Gesellschaften und ändern sich im Zeitverlauf.³¹⁶ Die Diskrepanz zwischen den gesellschaftlichen Normen und Werten sowie den unternehmerischen Aktivitäten wird auch als *Legitimacy Gap* bezeichnet. Es muss der Versuch unternommen werden, diese Lücke zu schließen, um weiterhin als gesellschaftlich verantwortungsvoll angesehen zu werden.³¹⁷ Die sich ändernden Normen und Werte bilden somit häufig die Grundlage oder Motivation für einen organisatorischen Wandel zur Erzielung oder Erhaltung von organisationaler Legitimität.³¹⁸

3.1.2 Gesellschaftliche Legitimation der Unternehmen

In der Literatur existieren diverse Sichten dieser organisationalen Legitimität. Unternehmen intendieren die Kongruenz zwischen den sozialen Werten, die mit ihrem unternehmerischen Handeln assoziiert werden sowie den Normen eines akzeptablen Verhaltens innerhalb des sozialen Systems, welchem sie angehören. Stimmen diese beiden Wertsysteme überein, existiert die organisationale Legitimität. Diese gibt wieder, ob das unternehmerische Handeln von der Gesellschaft legitimiert wird. Bei einer wahrgenommenen Differenz zwischen den Wertesystemen (*Legitimacy Gap*) existiert eine Bedrohung der unternehmerischen Legitimität in Form von gesetzlichen, ökonomischen oder sozialen Sanktionen. Ein Unternehmen ist somit für das weitere Bestehen abhängig von der Legitimität.³¹⁹ Organisationale Legitimität stellt jedoch keine Konstante dar, vielmehr besteht eine Dependenz zu der sozialen und politischen Unterstützung des Unternehmens. Zusätzlich resultiert organisationale Legitimität nicht aus der Ergebnisorientierung oder der Berücksichtigung rechtlicher Bedingungen, sondern aus den Werten und Normen der Gesellschaft.³²⁰ Unternehmen definieren sich über die Legitimation und somit über die Begründung gegenüber der Gesellschaft, dass ein Recht auf Existenz besteht – ein Recht auf den Import und die Assimilation von Ressourcen und Informationen.³²¹ Die Zuschreibung von Legitimität auf unternehmerischer Ebene kann durch interne Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter oder externe Gruppen wie Kunden oder Medien differenziert werden. Letztere beziehen die Legitimation auf den Konsum gesellschaftlicher Ressour-

³¹⁶ Vgl. Dowling/Pfeffer (1975), S. 124; Suchman (1995), S. 574.

³¹⁷ Vgl. O'Donovan (2002), S. 347.

³¹⁸ Dowling/Pfeffer (1975), S. 125 f.

³¹⁹ Vgl. Dowling/Pfeffer (1975), S. 122.

³²⁰ Vgl. Mathews (1993), S. 30 f.

³²¹ Vgl. Maurer (1971), S. 361.

cen durch das Unternehmen.³²² Diese gesellschaftlichen Ressourcen vermag das Unternehmen aber auch missbräuchlich einzusetzen, sodass die externen Gruppen die Verwendung überwachen und die Angemessenheit des Unternehmens anhand der Ressourcenverwendung beurteilen.³²³ Unternehmen müssen die Legitimität aufgrund dessen als objektive Ressource³²⁴ sowie als erforderliche Ressource zur langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens ansehen.³²⁵

Unternehmen intendieren aus diversen Gründen die Erzielung von Legitimität. Zum einen besteht das Streben nach Kontinuität und nach Glaubwürdigkeit. Legitimität kann die Stabilität und die Nachvollziehbarkeit von organisationalen Tätigkeiten verbessern. Stabilität und Glaubwürdigkeit verstärken sich oftmals gegenseitig. Eher selten fördert das Verhalten des Unternehmens jedoch die Kontinuität und Glaubwürdigkeit in gleichem Maße.³²⁶ Unternehmen, die eine akzeptable legitimierte Darstellung ihrer Aktivitäten vermissen lassen, sind anfälliger für Aussagen, dass sie nachlässig oder irrational sind.³²⁷ Zum anderen besteht die Unterscheidung, ob das Unternehmen eine passive Duldung oder eine aktive Unterstützung durch die Anspruchsgruppen sucht. Möchte ein Unternehmen eine bestimmte Gruppe nicht ansprechen, ist in diesem Fall die Schwelle der Legitimation recht gering. Hier benötigt das Unternehmen lediglich die Integration einer geringen und unproblematischen sozialen Aktivität. Sucht das Unternehmen im Gegensatz dazu die langfristige Interaktion mit einer Gruppe, so müssen die Anforderungen an die Legitimation höher sein.³²⁸

Es können des Weiteren drei Typen von organisationaler Legitimität unterschieden werden: pragmatische Legitimität, moralische Legitimität und kognitive Legitimität. Allen drei Typen ist gemein, dass organisationale Aktivitäten innerhalb sozial konstruierter Systeme von Normen, Werten oder Überzeugungen wünschenswert und angemessen sind. Die Typen unterscheiden sich jedoch in Bezug auf das unternehmerische Verhalten.³²⁹ Eine *pragmatische Legitimität* kann erzielt werden, wenn Stakeholderinteressen direkt oder indirekt beachtet und in die Unternehmensstrategie implementiert werden. Im Gegenzug weisen die Anspruchs-

³²² Vgl. Elšik (1996), S. 345.

³²³ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 24.

³²⁴ Vgl. Zimmerman/Zeitz (2002), S. 414.

³²⁵ Vgl. Dowling/Pfeffer (1975), S. 122.

³²⁶ Vgl. Suchman (1995), S. 574.

³²⁷ Vgl. Meyer/Rowan (1991), S. 50.

³²⁸ Vgl. Suchman (1995), S. 575, zitiert nach DiMaggio (1988).

³²⁹ Vgl. Suchman (1995), S. 577.

gruppen dem Unternehmen einen unmittelbaren oder mittelbaren Nutzen und ein gewisses Maß an Legitimität zu. Innerhalb der *moralischen Legitimität* kommt es zu einer normativen Bewertung der unternehmerischen Handlungen. Die Gesellschaft weist dem Unternehmen nur Legitimität zu, wenn dieses seine Aktivitäten, Strukturen und Technologie an den gesellschaftlichen Normen und Werten ausrichtet. Zuletzt bezeichnet die *kognitive Legitimität*, dass die Aktivitäten des Unternehmens nicht nur an Normen und Werten ausgerichtet werden, sondern ebenfalls sinnvoll und vorhersehbar aus Sicht des Legitimitätsgeber und seiner ‚erworbenen kognitiven Wahrnehmungsmuster‘ sind.³³⁰ Die drei Legitimitätsformen stellen keine hierarchische Beziehung dar, unterliegen jedoch zwei Divergenzen. Zum einen beruht lediglich die pragmatische Legitimität auf dem Eigeninteresse oder dem Eigennutz der Anspruchsgruppe. Diese fundiert ihre Einschätzungen weitestgehend auf Nutzenrechnungen, welche sich auf das eigene Wohl beziehen. Unternehmen können somit die pragmatische Legitimität ‚kaufen‘, indem Belohnungen zugesprochen werden. Diese Belohnungen oder Zahlungen können den Status und Stimmigkeit des Unternehmens nachteilig beeinflussen, insbesondere aus Sicht anderer Anspruchsgruppen. Zum anderen beruhen nur die pragmatische und moralische Legitimation auf einer diskursiven Evaluation. Mithilfe von expliziten öffentlichen Diskussionen entstehen Kosten-Nutzen-Schätzungen und ethische Urteile über ein Unternehmen. Diese können beide Formen der Legitimation gewinnen, wenn sie an eben diesen Diskussionen teilnehmen. Die kognitive Legitimation hingegen impliziert unausgesprochene Werte und selbstverständliche Annahmen, eine Teilnahme an den Diskussionen würde die Objektivität und Rechtfertigung dieser gefährden. Bewegt sich ein Unternehmen von der pragmatischen über die moralische zur kognitiven Legitimität, dann kann konstatiert werden, dass es diffiziler wird, Legitimität zu erhalten und zu beeinflussen. Jedoch wird diese auch subtiler, tiefergehender und – einmal etabliert – auch in sich tragender.³³¹

Die Ressource Legitimität kann mithilfe diverser Strategien gelenkt werden.³³² Es wird unterschieden, ob ein Unternehmen seine Legitimität gewinnen, erhalten oder verteidigen³³³ möchte. Ein neues Unternehmen muss Akzeptanz und Legitimität für die Korrektheit der eigenen Tätigkeiten *gewinnen*, ebenso ein existierendes Unternehmen, wenn neue Aktivitäten, Ge-

³³⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 83 f.

³³¹ Vgl. Suchman (1995), S. 584 f.

³³² Vgl. Woodward/Edward/Birkin (1996), S. 329.

³³³ Suchman (1995) spricht von *Repairing Legitimacy*, Ashfort/Gibbs (1990) hingegen von *Defending Legitimacy*.

schäftsfelder oder Produkte eingeführt werden.³³⁴ Dies kann als ‚*Liability of Newness*‘ bezeichnet werden.³³⁵ Insbesondere Entrepreneure unterliegen diesem Problem. Stakeholder können die Werte und Aktivitäten des neuen Unternehmens nicht einschätzen und die Konformität zu den etablierten, institutionellen Werten kann in Frage gestellt werden.³³⁶ Eine weitere Herausforderung bei der Bildung von Legitimität besteht für Unternehmen bei Gründung eines neuen Geschäftsfeldes sowie bei Eintritt in ein neues Geschäftsfeld. Es müssen neue, treue Anspruchsgruppen kreiert sowie bestehende Legitimitätsgeber davon überzeugt werden, die Unterstützung auf die neuen Geschäftsfelder auszuweiten.³³⁷ Unternehmen benötigen Strategien, um die Legitimität entsprechend zu beeinflussen. Zum einen kann das Unternehmen seine organisationalen Ziele anpassen und die Aktivitäten und Methoden an die vorherrschende Definition von Legitimität anpassen. Zum anderen besteht die Möglichkeit, durch Kommunikation die Definition der sozialen Legitimität zu verändern, sodass diese dem aktuellen Stand des Unternehmens in Bezug auf Praktiken, Ergebnis und Werten entspricht. Zuletzt besteht die Möglichkeit, ebenfalls durch Kommunikationsmaßnahmen, eine Identifikation des Unternehmens mit positiven Symbolen oder Werten zu veranlassen. Hierzu gehört auch die Identifikation mit Institutionen, die über eine starke Basis sozialer Legitimation verfügen. Die Änderung der sozialen Normen und Werte ist sehr diffizil, deswegen unterliegen die meisten Unternehmen zumeist dem Zwang, legitim zu handeln oder beziehen sich auf legitimierte Institutionen wie NGOs oder die Verwendung von Symbolen, um das Unternehmen mit legitimierten sozialen Institutionen oder Praktiken zu identifizieren.³³⁸ Auf der pragmatischen Ebene kann das Unternehmen den Anforderungen entsprechen, indem auf die Bedürfnisse der Stakeholder eingegangen, mit diesen kooperiert oder Reputation aufgebaut wird. Märkte können anhand von freundlich gesinnten Stakeholdern oder Kooperationspartnern ausgewählt werden. Zuletzt kann das Produkt oder das Image beworben werden. Auf moralischer Ebene besteht die Möglichkeit, mit den Idealen der Stakeholder konform gehen, indem angemessene Ergebnisse produziert oder vertrauensvolle Symbole oder Beziehungen offeriert werden. Mithilfe der Demonstration von Erfolg sollen Legitimationsgeber überzeugt werden. Zuletzt können auf kognitiver Ebene Standards nachgeahmt oder Maßnahmen pro-

³³⁴ Vgl. Suchman (1995), S. 586 ff.

³³⁵ Vgl. Freeman/Carroll/Hannan (1983), S. 692; Stinchcombe (1965), S. 148.

³³⁶ Vgl. Aldrich/Fiol (1994), S. 645.

³³⁷ Vgl. Suchman (1995), S. 587.

³³⁸ Vgl. Dowling/Pfeffer (1975), S. 127.

fessionalisiert werden, um mit bekannten und erfolgreichen Modellen konform zu sein. Die Kommunikation von Zertifikationen und Labels kann Stakeholder überzeugen.³³⁹

Die *Erhaltung* von Legitimität ist zumeist leichter als die Neugewinnung dessen. Ist Legitimität verliehen worden, wird sie als selbstverständlich angesehen, Neubewertungen von Legitimität sind stets oberflächlicher. Die Aufrechterhaltung von Legitimität tritt auf, wenn die Unternehmen eine Grenze der Akzeptanz für ihre Aktivitäten erreicht haben oder wenn sich die Erwartungen der Anspruchsgruppe oder der Gesellschaft ändern. Zu den Maßnahmen der Aufrechterhaltung gehören beispielsweise die symbolische Zusicherung, dass alles in Ordnung ist sowie der Versuch, mögliche Herausforderungen der Legitimität zu antizipieren und zu verhindern.³⁴⁰ Dem Unternehmen stehen zwei Strategien der Erhaltung von Legitimität zur Verfügung. Zum einen muss das Unternehmen über die Fähigkeit verfügen, zukünftige Veränderungen zu beobachten und wahrzunehmen sowie potenzielle Herausforderungen vorherzusehen. Zum anderen müssen vergangene Erfolge bestehen bleiben und in die Zukunft übertragen werden. Die bereits erworbene Legitimität wird gefestigt, indem sie eine kontinuierliche Form annimmt. Hierzu gehören die Überwachung der internen Vorgänge, um Fehler zu vermeiden, die Nutzung von eher subtilen Techniken der Legitimitätstechniken anstelle von gut sichtbaren Anstrengungen sowie die Entwicklung eines defensiven Hintergrunds an zu kommunizierenden unterstützenden Überzeugungen oder Einstellungen. Auf der pragmatischen Ebene sollte das Verhalten konsistent und vorhersehbar sein, Unsicherheiten sollten eliminiert werden. Meinungsführer wie beispielsweise NGOs können im Rahmen von Kooperationen herangezogen werden. Auf der moralischen Ebene können die Maßnahmen die Verantwortung des Unternehmens verdeutlichen und sich nicht nur auf den Verzicht auf unangemessenes Verhalten beziehen. Auf kognitiver Ebene muss das Verhalten nicht nur erklärt werden, sondern sollte auch als natürlich und unvermeidlich betrachtet werden.³⁴¹

Versuche, die eigene Legitimität zu *verteidigen*, treten auf, wenn das Unternehmen in Krisenzeiten unvermittelt bedroht ist oder die Reputation in Frage gestellt oder im schlimmsten Fall entzogen wird.³⁴² Dabei kann eine Legitimationslücke entstehen, wenn eine bisher unbekannte Information über ein Unternehmen (*corporate shadow*) durch NGOs oder die Medien öf-

³³⁹ Vgl. Suchman (1995), S. 600.

³⁴⁰ Vgl. Ashfort/Gibbs (1990), S. 183.

³⁴¹ Vgl. Suchman (1995), S. 594 ff.

³⁴² Vgl. ebenda, S. 600.

fentlich wird.³⁴³ Um den Bedrohungen zu entgehen, sind die Aktivitäten zum Erhalt der Legitimation zumeist intensiv und reaktiv. Zumeist verfügen die Unternehmen, welche nicht den Werten und Normen der Gesellschaft entsprechen, über begrenzte Kapazitäten für eine angemessene Reaktion. Gleichzeitig begrenzt sich das Unternehmen in seiner Flexibilität, wenn es auf alle Personen der Anspruchsgruppe regieren und diese beeinflussen möchte. Zuletzt kann die Forderung einer Anspruchsgruppe das Unternehmen stigmatisieren, sodass auch andere Anspruchsgruppen ihre Unterstützung verringern – was ebenfalls die Kapazitäten für eine substanzielle Reaktion minimiert.³⁴⁴ Die zuvor genannten Strategien der anderen Legitimitätsformen können ebenfalls verwendet werden, um die Legitimität nach einer Krise wiederherzustellen. Häufig muss jedoch muss das delegimierte Unternehmen zunächst einen direkten Abbruch der Strategie durchführen, bevor weitere Maßnahmen geplant werden. Es muss dabei die negativen Beurteilungen der vergangenen Handlungen von den Einschätzungen der laufenden Aktivitäten abgrenzen.³⁴⁵ Innerhalb der pragmatischen Ebene kann das Unternehmen die Krise leugnen oder ein Monitoring einführen. Auf der moralischen Ebene sollte mithilfe von neuem Personal, neuen Praktiken oder einer neuen Ausgestaltung der Maßnahmen überzeugt werden. Auf kognitiver Ebene hilft das reine Erklären der Handlungen.³⁴⁶ Das Handeln des Unternehmens kann beispielsweise durch eine Nachhaltigkeitsberichterstattung legitimiert werden.³⁴⁷ Eine weitere Maßnahme zur Stärkung der Legitimität ist das freiwillige CSR-Reporting.³⁴⁸ Im Gegensatz zu den beschriebenen Strategien vermuten PERROW (1970) und GROSS (1978), dass Unternehmen sich zur Vermeidung einer Delegitimierung aktiv illegitimen Verhalten zuwenden. Gründe hierfür liegen in der Reduzierung von Unsicherheit oder der Steigerung von Kontrolle sowie in der Zielerreichung als ein Maß für Leistung und Effektivität der Unternehmen. Falls erforderlich, werden die Ziele durch kriminelles oder illegitimes Verhalten erreicht.³⁴⁹ Gleichzeitig ist eine Strategie zur Verhinderung einer Delegitimierung die Verheimlichung der nicht konformen Tätigkeiten vor den Anspruchsgruppen.³⁵⁰

³⁴³ Vgl. Nasi et al.(1997), S. 301.

³⁴⁴ Vgl. Ashfort/Gibbs (1990), S. 183.

³⁴⁵ Vgl. Suchman (1995), S. 597.

³⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 600.

³⁴⁷ Vgl. Dyllick (1989); Schulz (1995).

³⁴⁸ Vgl. Cormier/Gordon (2001), S. 590.

³⁴⁹ Vgl. Clegg/Dunkerley (1980), S. 370.

³⁵⁰ Vgl. Suchman (1995), S. 574; Deegan/Unerman (2011), S. 324.

3.1.3 Legitimationsmacht der NGOs

Es kann konstatiert werden, dass Unternehmen grundsätzlich daran interessiert sind, in der Öffentlichkeit als sozial und ökologisch verantwortlich oder als integer angesehen zu werden. Dieses Handeln kann von Stakeholdern akzeptiert werden, diese *Licence to operate* bildet einen Vermögenswert des Unternehmens. Da ein Unternehmen jedoch stets eine Gewinnerzielung intendiert und diese im Rahmen eines verantwortungsvollen Unternehmens kritisch betrachtet wird, erwächst ein Legitimationsdruck auf das System der Marktwirtschaft und somit auch auf das Unternehmen. Als Resultat kann die *Licence to operate* der Unternehmen von Anspruchsgruppen hinterfragt werden.³⁵¹ Diese sind Individuen oder Gruppierungen, die Medien oder andere Regulatoren. Sie bewerten die sozialen Eigenschaften der Unternehmen und generieren positive oder negative soziale, politische oder wirtschaftliche Folgen für dieses Unternehmen. Es sind zumeist NGOs, welche auf Basis des kollektiven Legitimitätsurteils handeln.³⁵² Ebenfalls kann ein Unternehmen in seinem Verhalten stark von sozialen Normen und Werten abweichen, aber weiterhin als legitim betrachtet werden, da die Abweichung von der Gesellschaft nicht bemerkt wird.³⁵³ Dies führt ebenso dazu, dass NGOs die *Licence to operate* der Unternehmen hinterfragen. NGOs präsentieren in diesem Rahmen die zivilgesellschaftliche Meinung und sind eben mit dieser eng verbunden. Diese Verbindung zu der Gesellschaft, das Vertrauen dieser sowie die Expertise im jeweiligen Arbeitsbereich gewährt den NGOs eine hohe Legitimität.³⁵⁴ CURBACH (2008a) sieht NGOs sogar als „hochlegitime Akteure in der Weltgesellschaft“.³⁵⁵ Obwohl Unternehmen über größere finanzielle Mittel verfügen, werden sie als weniger vertrauenswürdig wahrgenommen und verfügen oftmals über eine geringe wahrgenommene Reputation und Legitimierung als NGOs.³⁵⁶ NGOs hingegen stehen geringere finanzielle Mittel zur Verfügung, sie besitzen jedoch eine hohe gesellschaftliche Legitimation.³⁵⁷ Letztere haben somit die Möglichkeit, das unternehmerische Handeln öffentlich zu diskreditieren.³⁵⁸ Insbesondere mithilfe von Kampagnen üben NGOs diesen Druck aus und hinterfragen die Legitimation der Unternehmen in Bezug auf deren Tätigkeiten. Die Ansprüche an das Unternehmen gehen dabei über staatliche Mindestanforderungen

³⁵¹ Vgl. Suchanek, Lin-Hi (2007), S. 73 f.

³⁵² Vgl. Bitektine/Haack (2015), S. 50 f.

³⁵³ Vgl. Suchman (1995), S. 574.

³⁵⁴ Vgl. Ebinger (2005), S. 44.

³⁵⁵ Curbach (2008a), S. 369.

³⁵⁶ Vgl. Curbach (2008a), S. 373.

³⁵⁷ Vgl. Beck (2007), S. 129 f.

³⁵⁸ Vgl. Curbach (2008a), S. 373.

hinaus.³⁵⁹ Die Fehlleistungen der Unternehmen sind zumeist ‚in flagranti‘ von den NGOs entdeckt worden, sodass diese an die Moral der Gesellschaft appellieren und die Legitimacy Gap zwischen den Werten und Normen und den wahrgenommenen Aktivitäten der Unternehmen entstehen lassen soll.³⁶⁰ Die Medien sind dabei das Instrument, um die Gesellschaft über diese Legitimacy Gap aufzuklären.³⁶¹ Die Organisationen nutzen somit ihre Position im CSR-Konstrukt, um die Unternehmensrichtlinien zu manipulieren – mit den übergeordneten Zielen der langfristigen Modifikation der CSR-Aktivitäten und des Verhaltens.³⁶² Im Besonderen versuchen Umwelt-NGOs, das Unternehmen und seine Aktivitäten zu ändern, indem sie die vorherrschenden Legitimationsmuster delegitimieren und dem Unternehmen Alternativen des Handelns anbieten. NGOs fordern das Unternehmen zu der Übernahme von Verantwortung sowie zu der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie auf, wodurch gleichzeitig die institutionelle Ordnung angegriffen wird. Unternehmen gelangen in eine Legitimitätskrise, da ihre Aktivitäten nicht mehr den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen.³⁶³ MITCHELL/AGLE/WOOD (1997) legen dar, dass bei der Evaluation der Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen und dabei insbesondere der Dimension der Legitimation, Unternehmen aufgrund einer NGO-Kampagne schnell dem Risiko eines Reputationsverlustes unterliegen. Die Beziehung im Hinblick auf die Zuweisung von Legitimität zwischen Unternehmen und Gesellschaft kann somit gewandelt werden.³⁶⁴

Zum Teil sind Erfolge ersichtlich: Unternehmen versuchen vermehrt, die Ansichten der NGOs zu verstehen, anstelle sie zu ignorieren.³⁶⁵ Kommt es jedoch zu einer Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einer NGO, beurteilen letztere die Angemessenheit der Beziehung anhand der Legitimität des Partners.³⁶⁶ Die strategische Partnerschaft mit einer NGO kann dann wiederum in einem Legitimationsgewinn resultieren.³⁶⁷ Die NGOs übertra-

³⁵⁹ Vgl. Curbach (2008b), S. 3225. Insbesondere diese Kampagnenarbeit der NGOs hat in den letzten Jahren die Strategie und Führung von Unternehmen geprägt. Vgl. The Economist (2003), S. 49 f., Hendry (2005), S. 79.

³⁶⁰ Vgl. Beck (2007), S. 350 f.

³⁶¹ Vgl. Deegan/Islam (2014), S. 410.

³⁶² Vgl. Schepers (2006), S. 292 f.; Hendry (2005), S. 79. Vice versa ist die vermehrte Integration der unternehmerischen Verantwortung für eine Legitimierung zu eben dieser Arbeit der NGOs und ihrer Positionierung gegen Unternehmen. Vgl. Curbach (2008a), S. 369.

³⁶³ Vgl. Curbach (2008b), S. 3227 und 3229.

³⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 3227 und 3229. Kapitel 3.1.2 erläutert, welche Handlungsmöglichkeiten und Reaktionen Unternehmen im Fall einer Delegitimierung durch NGOs zeigen können.

³⁶⁵ Vgl. Hendry (2005), S. 79.

³⁶⁶ Vgl. Bitektine/Haack (2015), S. 51.

³⁶⁷ Vgl. Curbach (2008a), S. 379 f.; Utting (2005), S. 378.

gen ihre Glaubwürdigkeit, Legitimität und Kompetenz auf die Unternehmen.³⁶⁸ Es kann Folgendes konstatiert werden: „NGOs legitimieren durch ihre Zustimmung, und de-legitimieren durch ihre Ablehnung das Handeln von Unternehmen.“³⁶⁹

Die Legitimation kann somit den Beginn respektive das Fundament der Unternehmens-NGO-Beziehung – von ENDERLE/PETERS (1998) auch als seltsame Affäre – *strange affair* bezeichnet – darstellen. Die Beziehung kennzeichnet ein ungleiches Machtverhältnis zwischen beiden Parteien³⁷⁰ und bedarf deswegen weiteren Ausführungen.

3.2 Der Konnex von NGOs und Unternehmen

Soziale und ökologische Missstände führen zu der vermehrten Involvierung von NGOs, zusätzlich unterstützt die Globalisierung die Möglichkeiten der Einflussnahme dieser Organisationen.³⁷¹ Zur Dezimierung der Missstände nutzen NGOs Strategien und Taktiken und intendieren die Beeinflussung von Unternehmen. Die vergangenen Jahre zeigen eine steigende Anzahl an Interaktionen zwischen NGOs und Unternehmen.³⁷² Die folgenden Kapitel systematisieren die Strategien der NGOs und zeigen unterschiedliche Reaktionen der Unternehmen auf diese Strategien auf.

3.2.1 Die Strategien der NGOs

Die folgenden Kapitel betrachten die NGO-Strategien Kooperation und Konfrontation – strukturiert nach den Phasen und Formen sowie den Zielen und den Risiken. Das Kapitel schließt mit einem Vergleich von Kooperationen und Konfrontationen.

³⁶⁸ Vgl. Deutsche Umwelthilfe (2012), o. S. Die Basis des Handelns und der Existenz von NGOs bilden Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Vgl. Redelfs (2005), S. 34.

³⁶⁹ Curbach (2008a), S. 373.

³⁷⁰ Vgl. Enderle/Peters (1998). In der Literatur finden sich diverse Studien zu den diversen Strategien und Rollen von NGOs und deren Einfluss. Vgl. Ählström/Sjoström (2005); Hendry (2005); Humphreys (2004); Kong et al. (2002); Spar/La Mure (2003).

³⁷¹ Vgl. Curbach (2009), S. 32 f.; Klein (2010), S. 52. Siehe zum Thema Globalisierung ausführlicher Kapitel 2.3.2.

³⁷² Vgl. Stafford/Hartman (1996), S. 184 f.; Van Huijstee/Glasbergen (2010a), S. 250.

3.2.1.1 Ziele und Risiken von Kooperationen und Partnerschaften

Zur Erreichung von gesetzten (Kampagnen-)Zielen suchen NGOs vermehrt den Austausch mit Unternehmen. Die NGO fungiert innerhalb dieser Partnerschaften oder Kooperationen als Unterstützer für die Kreierung von Lösungen.³⁷³ Die Beteiligten der Partnerschaft intendieren gemeinsam die Bewältigung sozialer und ökologischer Probleme.³⁷⁴ Zu den Zielen einer Partnerschaft gehören aus Sicht der NGOs neben der gesellschaftlichen Aufklärung auch die gemeinsame Eliminierung eines gesellschaftlichen Missstandes und die Weiterentwicklung der Unternehmen hin zu einem nachhaltigen und ethischen Handeln und Wirtschaften. Ebenfalls soll durch die Partnerschaft die Glaubwürdigkeit beider Parteien und insbesondere die Legitimität der Unternehmen gesteigert werden.³⁷⁵

Es existieren diverse Treiber der Organisationen für eine Partnerschaft. So besteht ein wachsendes Interesse für bestimmte oder neue Märkte, welche die NGOs bislang nicht bedienen, aber in ihr Portfolio integrieren möchten. Die Enttäuschung über die Regierung und deren bisherige Lösungsmöglichkeiten können ebenfalls dazu führen, dass NGOs Partnerschaften mit Unternehmen eingehen, um eigene Lösungen zu initiieren. Trotz ihrer Funktion als Dienstleister oder Experte verfügen NGOs zudem teilweise über einen Mangel an Ressourcen oder Managementexpertise. Mithilfe von Partnern aus der Industrie kann dieser Ressourcenmangel ausgeglichen werden. Die Partnerschaften ermöglichen des Weiteren einen Zugang zu Supply Chains, welcher ohne Unternehmen verwehrt gewesen wäre. Ferner besteht die Möglichkeit, einen größeren Einfluss in der Branche und eine erhöhte Sichtbarkeit zu erwerben, insbesondere durch den Zugang zu Supply Chains, Medien oder aufgrund der verbesserten Ressourcen. Die Kooperation kann dazu führen, dass die Organisation neue Denkweisen erlernt, welche bisher nicht bedacht wurden.³⁷⁶ Die Partnerschaft resultiert ebenfalls in neuen finanziellen Ressourcen außerhalb der Mitgliedbeiträge, die zur Finanzierung eigener Kampagnen, Mitarbeiter und sonstiger Ressourcen genutzt werden. Die Umweltarbeit orientiert sich zusätzlich zunehmend marktwirtschaftlich, soziale und ökologische Arbeit muss auch bei NGOs durch die Dimension Ökonomie ergänzt werden.³⁷⁷ Gleichzeitig obliegen NGOs trotz ihrer Unternehmensform und der damit verbundenen Nicht-Gewinnorientierung einer gewis-

³⁷³ Vgl. Ebinger (2005), S. 44.

³⁷⁴ Vgl. Curbach (2008a), S. 380; Bendell (2010), S. 19 ff.

³⁷⁵ Vgl. Marschall (2010), S. 79; Frantz/Martens (2006), S. 97.

³⁷⁶ Vgl. Elkington/Fennell (1998), S. 50.

³⁷⁷ Vgl. Bendell (2000b), S. 155.

sen Rechtfertigung ihrer Finanzierung. Die wachsende Technologisierung und die dadurch schnelleren Reaktionszeiten fördern den zeitlichen Druck auf NGOs. Sie unterliegen im Managementbereich dem Druck der Professionalisierung.³⁷⁸ Auch unterliegen sie einem verstärkten Wettbewerb und müssen zunehmend auf andere traditionelle Finanzquellen verzichten.³⁷⁹ Insbesondere von Staat oder Unternehmen unabhängige NGOs müssen für ihre Mittel kämpfen, was die Planbarkeit von Einkünften erschwert und zusätzliche Managementleistungen fordert.³⁸⁰ Besonders kleine NGOs können mithilfe der Partnerschaft Projekte durchführen, die sie alleine aufgrund der geringen Ressourcen nicht durchführen können.³⁸¹ Der finanzielle Druck kann ebenfalls dazu führen, dass auch eigentlich konfrontativ ausgerichtete NGOs mit Unternehmen kooperieren.³⁸²

Für Unternehmen existieren ebenfalls diverse Gründe für eine Kooperation mit NGOs, wie beispielsweise Marketing, Rekrutierung, Mitarbeitermotivation, Risikomanagement oder die Vermeidung von Boykotten.³⁸³ Unternehmen lernen zusätzlich den Wert der NGOs schätzen. Die Erwartungen der Konsumenten an die Unternehmen steigen und die Kooperation mit NGOs ermöglicht die Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung.³⁸⁴ Unternehmen müssen sich für den Legitimitätsgewinn als sozial und ökologisch korrekt agierendes Unternehmen glaubwürdig präsentieren.³⁸⁵ Eine Kooperation mit NGOs kann dafür zielführend sein, da Kunden den Aussagen der NGOs eine hohe Glaubwürdigkeit attestieren.³⁸⁶ Kunden und Öffentlichkeit vertrauen häufiger den Aussagen eines NGO-Mitarbeiters als den Aussagen eines Unternehmenssprechers. Gleichzeitig lädt der positive Imageeffekt die unternehmenseigenen Produkte und die Marke positiv auf, was die Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen verbessert. Darüberhinaus hilft den Unternehmen das breite Wissensspektrum der NGOs. So können ernstgenommene gesellschaftliche Verantwortung hinsichtlich der Maßnahmenbildung besser ausgestaltet und Nachhaltigkeitsthemen (z. B. bei Beschaffung und Produktion) optimal miteinander verknüpft werden.³⁸⁷ Unternehmen erreichen durch NGOs

³⁷⁸ Vgl. Horak/Heimerl (2007), S. 169.

³⁷⁹ Vgl. Weerawardena/McDonald/Mort (2010), S. 350 ff.

³⁸⁰ Vgl. Horak/Heimerl (2007), S. 169; Littich (2007), S. 323.

³⁸¹ Vgl. Systemic Excellence Group (2009), S. 50.

³⁸² Vgl. Buchner/Friedrich/Kunkel (2006), S. 29.

³⁸³ Vgl. Bendell (1998), S. 5.

³⁸⁴ Vgl. Austin (2000b); Millar/Choi/Chen (2004).

³⁸⁵ Siehe Kapitel 3.1.2.

³⁸⁶ Vgl. Bendell (1998), S. 5.

³⁸⁷ Vgl. Bendell/Murphy (2002), S. 23 f.

die gesellschaftliche Legitimität und haben die Möglichkeit bessere Stakeholderbeziehungen aufzubauen.³⁸⁸ Des Weiteren erfolgt für die Unternehmen ein verbesserter Zugang zu Innovationen und Ressourcen.³⁸⁹ Sehen sich Unternehmen mit Konflikten konfrontiert und befürchten eine zu geringe nachhaltige Ausrichtung aus Sicht der NGOs, werden Kooperationen ebenfalls mit diesen gesucht. Wurde bereits eine Kampagne gegen das Unternehmen geführt, kann auch proaktiv die Kooperation gesucht werden, um den verursachten Schaden zu verringern.³⁹⁰ Die Arbeit aggressiverer NGOs gegen Unternehmen des privaten Sektors resultiert entsprechend häufig in Partnerschaften mit moderaten NGOs.³⁹¹ Unternehmen kooperieren dabei oftmals mit NGOs, die über ähnliche strategische Ziele und Ressourcen verfügen oder die um eine Zusammenarbeit gebeten haben.³⁹² Gemeinsame Handlungen mit der NGO bilden die Basis der Zusammenarbeit und können zu einer Verringerung des unternehmerischen Risikos beitragen.³⁹³ Diese Beziehungen sind eine wichtige Komponente der CSR-Kommunikation des Unternehmens – das Management dieser Beziehung wird jedoch aufgrund der zunehmenden Häufigkeit solcher Kontakte wichtiger und komplexer.³⁹⁴

Eine erfolgreiche Partnerschaft lässt sich dabei gemäß DAHAN ET AL. (2010) anhand von vier strategischen Imperativen charakterisieren (siehe Abbildung 8).



Abbildung 8: Vier strategische Imperative einer erfolgreichen NGO-Unternehmens-Beziehung.
Quelle: Eigene Darstellung nach Dahan et al. (2010), S. 339.

³⁸⁸ Vgl. Kourula (2010), S. 399.

³⁸⁹ Vgl. C&E Advisory (2013), S. 9 ff.

³⁹⁰ Vgl. Lotila (2010), S. 399; Reast et al. (2013), S. 141; Roloff (2008); Kourula (2010), S. 399.

³⁹¹ Vgl. Fowler/Heap (1998), S. 88 f.

³⁹² Vgl. den Hond/de Bakker/Doh (2012), S. 24.

³⁹³ Vgl. Fowler/Heap (1998), S. 88 f.

³⁹⁴ Vgl. den Hond/de Bakker/Doh (2012), S. 24.

Die ersten beiden fokussieren die internen Belange der Beziehung, die anderen beiden externe Themen. Eine Kooperation ist erfolgreich, wenn die Organisationskulturen der beiden Partner miteinander harmonieren (intern) und die Ressourcen und Fähigkeiten innovativ kombiniert werden können (intern). Parallel müssen die lokalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich verstanden (extern) sowie die lokale Infrastruktur inklusive der ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) (extern) unterstützt werden. Ein Verständnis der Bedingungen der jeweiligen Länder, in denen man aktiv sein will, muss vorliegen.³⁹⁵ Bei der Kooperation zwischen Unternehmen und NGOs sind zusätzlich Vertrauen, Fairness, Transparenz und ein unabhängiges Verfahren relevant.³⁹⁶

Risiken von Kooperation

Ein Risiko der Zusammenarbeit der beiden Parteien besteht in der differenzierten Wahrnehmung der Motivation des jeweils anderen. So kann die Motivation eines Unternehmens für eine Zusammenarbeit aus Sicht der NGO aus dem Druck einer aggressiven NGO gegenüber dem Unternehmen resultieren. Dieses sieht hingegen lediglich seine eigene Motivation als Treiber der Partnerschaft.³⁹⁷ Die Zusammenarbeit benötigt somit eine ehrliche und transparente Kommunikation – auch um die Glaubwürdigkeit der Beziehung vor Kritikern zu rechtfertigen.³⁹⁸

Innerhalb einer Partnerschaft zwischen NGO und Unternehmen überwiegen insbesondere dialogorientierte Handlungen.³⁹⁹ Partnerschaften können somit nur dann erfolgreich sein, wenn ihnen ausreichend Zeit und Dialog zugesprochen werden. Zu den Risiken innerhalb von Partnerschaften gehört deshalb auch der Faktor Zeit, welcher auf den Erfolg Einfluss nehmen kann. Der bei Unternehmen vorherrschende Effizienzdruck kann die Produktivität verringern und ebenfalls in nicht zufriedenstellenden Ergebnissen resultieren.⁴⁰⁰ Dialoge zwischen Unternehmen und NGOs werden jedoch häufig beendet, wenn die Ziele nicht harmonieren oder gegenseitige Erwartungen nicht erfüllt werden.⁴⁰¹ NGOs unterliegen ebenfalls Ressourcen- und Legitimitätsproblemen. Da die personellen und finanziellen Ressourcen häufig knapp

³⁹⁵ Vgl. Dahan et al. (2010), S. 339.

³⁹⁶ Vgl. Riede (2013), S. 50.

³⁹⁷ Vgl. Fowler/Heap (1998), S. 88 f.

³⁹⁸ Vgl. Marschall (2010), S. 74.

³⁹⁹ Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 249.

⁴⁰⁰ Vgl. Riede (2013), S. 50.

⁴⁰¹ Vgl. Wallenfels (2007), S. 23.

sind, muss die Organisation teilweise entscheiden, ein Projekt aufgrund eines anderen partnerschaftlichen Projekts aufzugeben. Das Legitimitätsproblem besteht, da die NGOs innerhalb der Partnerschaft auf Unabhängigkeit sowie auf Kritik an den Unternehmen verzichten, was einen Einfluss auf die Reputation haben kann.⁴⁰²

Die NGO-Unternehmensbeziehung unterliegt des Weiteren der Kritik, dass das Unternehmen Greenwashing betreiben kann. Unternehmen sehen sich häufig dem Vorwurf gegenüber, die Beziehung nur aus Gründen der PR⁴⁰³ eingegangen zu sein, nicht aber um das eigentliche Kerngeschäft zu optimieren. Es besteht die Gefahr eines Legitimitätsverlustes für das Unternehmen.⁴⁰⁴ Dieses kann die Kooperation lediglich zur Verbesserung des eigenen Images und nicht zur Modifikation relevanter Prozesse nutzen. Das positiv geladene Image der NGO soll auf das Unternehmen projiziert werden, ohne selber gesellschaftlich verantwortlich zu agieren.⁴⁰⁵ Die ethische Vertretbarkeit der Kooperation sowie die zu verlierende Glaubwürdigkeit können somit als potenzielle Risiken benannt werden. Ist das Unternehmen bei der medialen Betreuung der Zusammenarbeit im Fokus, besteht für die NGO die Gefahr, seine Sichtbarkeit zu verlieren.⁴⁰⁶

3.2.1.2 Phasen und Formen von Kooperationen und Partnerschaften

Die Bildung der Beziehung der Partner zeichnet sich nach GOOGINS/ROCHLIN (2000) durch sechs Phasen aus: Die erste Phase (1) bedarf einer klaren *Zieldefinition*. Die NGO muss in dieser Phase zur Schaffung einer realistischen Problemlösung bereits ein Verständnis für das Geschäft und das Gesamtkonstrukt des Unternehmens entwickeln. In der folgenden Phase (2) erfolgt eine starke *Verpflichtung zu der Partnerschaft*. Die Entscheider mit einem großen Einfluss im Unternehmen müssen von der Kooperation überzeugt sein. Gleichzeitig sollen zur Veränderung der Branche auch führende Unternehmen der Industrie für eine Kooperation gewonnen werden. Die stufenweise verpflichtende Veränderung eines Schlüsselunternehmens kann zu einem substantiellen Wandel innerhalb der gesamten Industrie führen.⁴⁰⁷ Phase (3)

⁴⁰² Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 256.

⁴⁰³ PR-Kampagnen müssen von CSR-Kampagnen differenziert werden. CSR-Kampagnen erfüllen mehr als reine PR-Arbeit, da sie das verantwortungsvolle Unternehmertum innerhalb spezifischeren Botschaften fokussieren. Vgl. Döbler/Wahl (2011), S. 255; Bernays (1923), zit. nach Hundhausen (1967), S. 527.

⁴⁰⁴ Vgl. Wallenfels (2007), S. 23.

⁴⁰⁵ Vgl. Ebinger (2005), S. 44; Elkington/Fennell (1998), S. 51; Systemic Excellence Group (2009), S. 51.

⁴⁰⁶ Vgl. Systemic Excellence Group (2009), S. 50 f.

⁴⁰⁷ Vgl. Fowler/Heap (1998), S. 88 f.

charakterisiert sich durch eine häufige *Kommunikation* und *Abstimmung* zwischen den Partnern. Zur strategisch sinnvollen Umsetzung der Partnerschaft und der Sicherstellung der Phasen zwei und drei muss (4) eine *Mitarbeiterstelle* geschaffen werden. Die dafür geeignete Person leitet die Projekte. Phase (5) zeichnet sich durch die *gemeinsame Ressourcennutzung* aus. Komplementäre Ressourcen sowie die effektive Nutzung von Wissen und Kapazitäten können Möglichkeiten schaffen, die in einer größeren Profitabilität des Unternehmens und einem verbesserten Umweltschutz resultieren.⁴⁰⁸ Unternehmen bringen technische und finanzielle Ressourcen sowie Arbeitskräfte in die Partnerschaft ein, NGOs verfügen über Marktwissen, lokale Netzwerke und Legitimität. Diese Partnerschaften stellen somit eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft dar.⁴⁰⁹ Der Fortschritt respektive das *Ergebnis* werden zuletzt in Phase (6) evaluiert.⁴¹⁰

Partnerschaften charakterisieren sich durch diverse Formen – beginnend bei einer Nutzung des NGO-Expertenwissens bis zu der dauerhaften strategischen Partnerschaft mit gleichberechtigten Verhandlungen.⁴¹¹ Nach CURBACH (2008a) existieren drei idealtypische Formen der Partnerschaft. NGOs bieten in der *Sponsoring-Partnerschaft* lediglich ihr Logo zur Nutzung durch die Unternehmen an und erhalten dafür eine monetäre Gegenleistung.⁴¹² Des Weiteren sind NGOs innerhalb von Partnerschaften *Hilfssheriffs* und bieten ihr Wissen und ihre Unterstützung bei der Implementierung und Ausführung gesellschaftlicher Verantwortung an.⁴¹³ Zuletzt nennt CURBACH (2008a) *Multi-Stakeholder-Dialoge und -Initiativen* und *Private-Private-Partnerships* nach PATTBERG (2004) als Form der Partnerschaft. Innerhalb der *Private-Private-Partnerships* entwickeln beide Verhandlungspartner gemeinsam Standards im ökologischen und sozialen Bereich und implementieren sowie zertifizieren diese.⁴¹⁴

AUSTIN (2000) bezeichnet die Interaktion zwischen beiden Parteien als *Collaboration Continuum* – ein Kontinuum mit verschiedenen Formen der Partnerschaft (siehe Abbildung 9). Dabei existieren drei Formen: *philanthropische*, *transaktionale* und *integrative Zusammenarbeit*.

⁴⁰⁸ Vgl. Rondinelli/London (2003), S. 61.

⁴⁰⁹ Vgl. Googins/Rochlin (2000); Yazji (2004); Dahan et al. (2010).

⁴¹⁰ Vgl. Googins/Rochlin (2000), S. 133.

⁴¹¹ Vgl. Austin (2000a), S. 71; Curbach (2008a), S. 380; Bendell (2010), S. 19 ff; Mach (2002), S. 111.

⁴¹² Ein Beispiel hierfür ist die Regenwald-Kampagne von Krombacher, bei der das Unternehmen mit dem Logo vom WWF wirbt.

⁴¹³ Die Rainforest Alliance unterstützt Chiquita bei Zertifizierungen von Plantagen und bei Monitoring-Maßnahmen zur Einhaltung der implementierten Maßnahmen. Vgl. Bendell (2000c), o. S.

⁴¹⁴ Vgl. Curbach (2008a), S. 380.

In der ersten Phase der Philanthropie besteht die Beziehung lediglich aus karitativen Spendern und Empfängern. Dies charakterisiert zumeist die heutigen NGO-Unternehmens-Beziehungen. Einige dieser migrieren dennoch zur nächsten Phase. In diesem transaktionalen Stadium existiert ein expliziter Ressourcenaustausch zwischen den Parteien. Hierzu gehören zum Beispiel das Cause-Related-Marketing⁴¹⁵, Event-Sponsoring oder vertragliche Dienstleistungsvereinbarungen. Die letzte Stufe der integrativen Zusammenarbeit bildet die höchste strategische Ebene und wird durch ein starkes gemeinsames Handeln und einer gegenseitigen organisatorischen Integration charakterisiert. Migriert die Beziehung entlang des Kontinuums, modifiziert sich die Natur der Beziehung. Das Engagement verbessert sich, die Wichtigkeit des Projektes und damit der gesamte strategische Wert der Zusammenarbeit steigen.⁴¹⁶

Nature of Relationship	Stage I (Philanthropic)	Stage II (Transactional)	Stage III (Integrative)
Level of engagement	Low		High
Importance to mission	Peripheral		Central
Magnitude of resources	Small		Big
Scope of activities	Narrow		Broad
Interactional level	Infrequent		Intensive
Managerial complexity	Simple		Complex
Strategic value	Minor		Major

Abbildung 9: Das Collaboration Continuum.

Quelle: Austin (2000), S. 72.

Nach MACH (2002) kann ebenfalls zwischen drei weiteren Formen an Kooperationen unterschieden werden:⁴¹⁷

Partnerschaft mit Schwerpunkt auf der Unternehmenstätigkeit

In dieser losen Form der Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen werden gemeinsam Sozialprogramme definiert und durchgeführt, an denen sich Privatpersonen beteiligen können. Hierzu gehören Label für fairen Handel oder auch soziale Zertifizierungen, welche den wirtschaftlichen Kreislauf optimieren.

⁴¹⁵ Cause-Related-Marketing kann als Form der Übernahme sozialer Verantwortung und somit als eine Ausprägung von CSR angesehen werden. Vgl. Lafferty/Goldsmith/Hult (2004), S. 510.

⁴¹⁶ Vgl. Austin (2000a), S. 71 f.

⁴¹⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden Mach (2002), S. 110 ff.

Partnerschaft mit Schwerpunkt auf der NGO-Tätigkeit

Diese Art der Zusammenarbeit fokussiert die Arbeit der NGO und nicht die Optimierung des wirtschaftlichen Kreislaufes. Hierzu gehören beispielsweise Sponsoringprogramme, deren Erlöse an soziale Projekte gehen.

Nur Partnerschaft

Gemeinsame Interessen resultieren ohne Druck seitens der NGO in einer Partnerschaft.

Weitere Formen der Zusammenarbeit werden in der folgenden Tabelle 3 zusammengefasst.

Art der Kooperation	Strategische Ziele	Herausforderungen
Lizensierungen: Das Unternehmen lizenziert den Namen der NGO und kann Produkte unter deren Markennamen produzieren.	Aufbau differenzierter Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen muss von Kunden nicht zwingend mit dem gebrandeten Produkt in Verbindung gebracht werden. • Lediglich begrenzte Wirkung auf die „grüne“ Darstellung des Unternehmens, auf die Geschäftstätigkeit oder Kostensenkungen • Mögliche Kritik an den gebrandeten Produkten oder an dem Unternehmen aufgrund der Lizenzierung und seiner gesamten Unternehmenspraktiken • Gefährdung des Status der NGO als Non-Profit
Sponsorship von Unternehmen: Das Unternehmen unterstützt die NGO durch monetäre Leistungen oder durch das Involvieren in bestimmte ökonomische Aktivitäten.	<ul style="list-style-type: none"> • Assoziierung des Unternehmens mit ökologischen Verbesserungen • Aufbau eines verantwortungsvollen Unternehmensimage 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Kritik an dem Unternehmen aufgrund der Lizenzierung und seiner gesamten Unternehmenspraktiken • Begrenzte Wirkung auf die ‚grüne‘ Darstellung des Unternehmens, auf die Geschäftstätigkeit oder Kostensenkungen

<p>Sponsorship von Produkten: Die NGO bezeichnet ein Produkt des Unternehmens als ökologisch korrekt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Nachhaltigkeit des Produktes • Glaubhafte Positionierung des Produktes am Markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritik an dem finanziellen Arrangement zwischen den Parteien • Kritik an den Kriterien, die zur Evaluierung des Produktes genutzt wurden
<p>Arbeitsgruppen: Kollaborative Partnerschaft zwischen NGO und Unternehmen zur Entwicklung wirtschaftlich umsetzbarer nachhaltiger Lösungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Expertise und der Glaubwürdigkeit der NGOs zur Erforschung der Unternehmenspraktiken • Entwicklung von Programmen zur Begrenzung der negativen ökologischen Auswirkungen der Praktiken der Unternehmen/der Branche durch Kostensenkungen oder Differenzierung • Nutzung der Glaubwürdigkeit der NGO 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Durchführung der freiwilligen Programme • Mögliche Überprüfung und öffentliche Kritik an den Studien und Programmen
<p>Systemallianzen: Partnerschaft zwischen einer NGO und einem oder mehreren Unternehmen zur Implementierung wirtschaftlich umsetzbarer Umweltsysteme oder nachhaltiger Programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der negativen ökologischen Auswirkungen der Unternehmenspraktiken • Nutzung der Expertise der NGOs zur Implementierung nachhaltiger Programme für Kostensenkungen • Nutzung der Glaubwürdigkeit der NGOs für die Programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung komplexer Beziehungen zwischen NGOs und Unternehmen • Mögliche Überprüfung und öffentliche Kritik an den Studien und Programmen
<p>Öffentliche Allianzen: Partnerschaft zwischen einer NGO und einem Unternehmen zur Erforschung wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Umweltfragestellungen. Die Ergebnisse werden der Regierungspolitik vorgeschlagen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Expertise der NGOs, um Vorschläge für die Politik zu erarbeiten • Nutzung der Glaubwürdigkeit der NGO für die Lobbyarbeit bei Regierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Überprüfung und öffentliche Kritik an den vorgeschlagenen Regierungsrichtlinien • Mögliche Aufklärung der Öffentlichkeit über geplante politische Ziele und ökologische Vorteile

Tabelle 3: Formen an Kooperationen.

Quelle: Eigene Darstellung nach Hartman/Stafford (1997), S. 189.

3.2.1.3 Ziele und Risiken von Druck und Konfrontationen

NGOs sind aber nicht nur Verfechter von Kooperationen. Sie haben des Weiteren die Möglichkeit, sich dem Unternehmen feindlich gegenüberzustellen, wenn dieses die Zusammenarbeit ablehnt.⁴¹⁸ Die Motivation der NGO für eine Konfrontation ist die Aufdeckung von Missstände und deren Behebung.⁴¹⁹ Die Aktivitäten der Unternehmen werden in Hinblick auf deren moralische Legitimität überprüft.⁴²⁰ Diese Organisationen bilden somit das Gegengewicht der unternehmerischen Aktivitäten.⁴²¹ Ziele der Konfrontation seitens der NGO sind die Behebung von Missständen, Spenden, ehrenamtliches Engagement oder die Verabschiedung neuer Gesetze. Auch aggressive NGOs sind wie moderate Organisationen auf Spenden und Mitgliedsbeiträge angewiesen. Erfolgreiche Konfrontationen schaffen ebenfalls Aufmerksamkeit bestehender und neuer Spender. Diese unterstützen die Organisation nicht nur finanziell, sondern auch durch ein ehrenamtliches Engagement, auf welches NGOs ebenfalls angewiesen sind. Die Forderungen können zusätzlich auch dazu führen, dass die Regierung die Gesetzlage in diesen Bereichen ändert.⁴²² NGOs greifen zumeist nicht nur die schlimmsten Umweltsünder an, da diese sehr unnachgiebig sein können. Selbst ein intrinsisch motiviertes Unternehmen, welches freiwillig Grenzwerte unterschreitet ist nicht befreit von konfrontativen Aktionen, da sich deren altruistische Aktionen kaum von strategischen CSR-Aktionen differenzieren. Die NGO wird das Unternehmen unter Druck setzen, den Missstand weiter zu reduzieren, sodass sich Kosten und Nutzen der Verminderung ausbalancieren. Die Konfrontation eines altruistischen und intrinsisch motivierten Unternehmens kann für NGOs somit attraktiver sein, da dieses weniger Anreize hat, die Anforderungen abzulehnen. Die Konfrontation ist dabei eher sequentiell gestaltet und betrifft zumeist nur ein Unternehmen anstelle einer gleichzeitigen Konfrontation mehrerer Unternehmen. Das senkt die Kosten und Zwischenerfolge können genutzt werden, um weitere Mittel einzuwerben.⁴²³

⁴¹⁸ Vgl. Lyon/Maxwell (2008), S. 249.

⁴¹⁹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 30 ff.

⁴²⁰ Vgl. Bendell (2000a), S. 161.

⁴²¹ Vgl. Ebinger (2007), S. 35; Nick/Salzman/Steger (2007); S. 9; La Mure/Spar (2003), S. 81.

⁴²² Vgl. Curbach (2008a), S. 373 ff.

⁴²³ Vgl. Lyon/Maxwell (2008), S. 249 f.

Auch die Inszenierung transnationaler Skandale und die Ausübung eines normativen Drucks mithilfe der Öffentlichkeit, Konsumenten und Investoren auf die Unternehmen gehören zu den Zielen von Konfrontationen.⁴²⁴ Mithilfe von Verbreitung negativer Propaganda über das Unternehmen oder Aufrufe zu Verbraucherboykotten durch das Akquirieren von Verbündeten werden negative Auswirkungen auf das Image respektive die Reputation, den Vertrieb, die Mitarbeitermotivation oder den Rekrutierungsprozess intendiert.⁴²⁵ Ein Fokus liegt insbesondere auf der negativen Beeinflussung des Unternehmensimages. Nationale und multinationale Unternehmen tragen ihre Marke in die gesamte Welt. Dabei ist das Markenimage eine Aggregation der Gedanken von Konsumenten und Investoren, assoziiert mit einem spezifischen Unternehmenssymbol oder Logo. Bereits kleine Änderungen des Markenimages können große Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens haben. Insbesondere von Unternehmen nicht adressierte ökologische und soziale Themen bieten positive und negative Potenziale für eine Konfrontation.⁴²⁶

Ein weiterer Grund für aggressive Konfrontation von Unternehmen liegt in dem Einbezug der Konsumenten. Grundsätzlich haben NGOs zur Kreierung einer nachhaltigeren Produktnachfrage die Möglichkeit, Konsumenten direkt anzugreifen. Diese sind jedoch eher passiv und benötigen alternative Wege des Konsums. Ein Angriff dieser Gruppe würde nicht zum gewünschten Erfolg führen. Zur Schaffung des alternativen Konsums werden deshalb Unternehmen selber angegriffen. Gleichzeitig werden Konsumenten aufgefordert, ihre Konsumentenmacht auszuüben. Zwei Faktoren bedingen den Erfolg: Konsumenten bedürfen dem Gefühl, durch ihre Kaufentscheidung eine Änderung zu bewirken. Gleichzeitig darf ein nachhaltigeres Produkt die Lebensqualität des Konsumenten nicht einschränken. Konfrontative Kampagnen gegen Unternehmen stellen somit ein kraftvolles Werkzeug dar, die Unternehmensstrategie zu manipulieren und öffentliche Aufmerksamkeit zu erregen.⁴²⁷

Risiken von Konfrontationen

NGOs unterliegen bei der Exekution von Konfrontationen diversen Risiken. So kann eine Kampagne scheitern, da sie nicht genügend Aufmerksamkeit durch Medien, Konsumenten oder Unternehmen erfährt. Eine Kampagne kann aber auch dazu führen, dass Erfolge vorhan-

⁴²⁴ Vgl. Curbach (2008a), S. 381.

⁴²⁵ Vgl. Lyon/Maxwell (2008), S. 249 f.

⁴²⁶ Vgl. Bendell (1998), S. 4.

⁴²⁷ Vgl. Kong et al. (2002), S. 120 f.

den sind, die Effekte in der Öffentlichkeit aber zu gering und kurz sind und somit keine Veränderungen bewirken. Der Erfolg einer Kampagne ist entsprechend abhängig von der Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.⁴²⁸ Die NGO als nicht-profitorientierte Organisation kann zusätzlich im Gegensatz zu Unternehmen teilweise nur auf geringe finanzielle Ressourcen zurückgreifen und ist bei Kampagnen stark abhängig von finanziellen Zuwendungen durch Förderer oder Spender sowie von Humankapital wie freiwilliger Arbeit.⁴²⁹ Zugleich besteht eine Abhängigkeit von negativen Ereignissen, um die Kampagne mithilfe dieser publik oder bedeutender zu machen.⁴³⁰

3.2.1.4 Phasen und Formen von Druck und Konfrontationen

Laut ZENTES/KOLB/FECHTER (2012)⁴³¹ unterlag bereits jedes vierte Unternehmen einer Konfrontation, wobei insbesondere Konsumgüterhersteller und Handelsunternehmen betroffen sind – und die Tendenz steigt. Unternehmen attestieren NGOs dabei die Fähigkeit des starken Druckaufbaus durch die Information der Öffentlichkeit über den Missstand. Äußerst selten werden Unternehmen vorab durch die NGOs benachrichtigt, sodass diese innerhalb einer Frist den Missstand beheben können. Marken mit großer Bekanntheit, die eine ganze Branche repräsentieren oder gar einen großen Einfluss auf diese haben, scheinen dabei generell anfälliger für Konfrontationen, ebenso wie Unternehmen mit einem bereits existenten schlechten Image sowie Unternehmen der Dienstleistungsbranche. Das Gros der in der Studie befragten Unternehmen bekräftigt, dass – auch durch die Publikation der Konfrontation in den Medien und im Internet sowie der schnellen Viralisierung – die Konfrontation eine kurzfristige Auswirkung auf das Kaufverhalten hat. 15 % der Unternehmen attestieren sogar einen langfristigen Einfluss auf das Unternehmen und das Kaufverhalten.⁴³²

NGOs nutzen zur Realisierung ihrer Forderung neben den Medien auch die Macht verschiedener Stakeholder wie dem Staat, andere Unternehmen, Investoren oder Endkunden, Verbraucher und Arbeitnehmer⁴³³. HENDRY (2005) identifiziert dabei Greenpeace⁴³⁴ als einzige

⁴²⁸ Vgl. Ebinger (2007), S. 36.

⁴²⁹ Vgl. Teegen/Doh/Vachani (2004).

⁴³⁰ Vgl. Ebinger (2007), S. 36.

⁴³¹ Bei der Studie handelt es sich um eine standardisierte Befragung von insgesamt 201 Handelsunternehmen, Konsumgüterhersteller und Dienstleistungsunternehmen. Sie wurde 2012 von dem Institut für Handel & Internationales Marketing der Universität des Saarlandes durchgeführt und ergänzt durch Ergebnisse aus Expertengesprächen.

⁴³² Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 30 ff.

⁴³³ Vgl. Henrique/Sadorsky (1999), S. 89 f.; Curbach (2008a), S. 381.

Environmental NGO (ENGO), die Einfluss auf Unternehmen nehmen kann, ohne solche Verbündete zu akquirieren. Greenpeace verfügt also über eine gewisse Stakeholdermacht. NGOs, welche nicht über diese Macht verfügen, müssen eine Kommunikationsstrategie ausarbeiten, um Verbündete zu finden, die Druck auf das Unternehmen ausüben. Einschränkend gilt jedoch, dass NGOs nur dann über eine Machtposition gegenüber Unternehmen verfügen, wenn letzteres auch glaubt, dass die Organisation Einfluss nehmen und entsprechend handeln kann. Machtlose NGOs müssen zur Überzeugung der Unternehmen diese vortäuschen. Es gilt somit stets zu klären, ob eine NGO über Macht verfügt oder ob die Macht lediglich in den Händen der Verbündeten liegt.

Entsteht ein Konflikt zwischen Unternehmen und NGO, so ist dies zumeist ein dramatisches Event. Unternehmen versuchen sich in Debatten gegen die Vorwürfe der Aktivisten zu wehren – teilweise ohne Erfolg.⁴³⁵ DEN HOND/DE BAKKER (2007) gehen davon aus, dass die Interaktion zwischen NGOs und Unternehmen von einer instrumentellen Logik unter Ressourcenzwängen geleitet wird. NGOs unterliegen dem Druck der Veränderung und Unternehmen dem finanziellen Druck des Profits. Kosten und Effektivität können somit als zwei zentrale Charakteristika der NGO-Taktiken angesehen werden. NGOs beginnen zunächst mit Maßnahmen, die keiner externen Beteiligung bedürfen und die eine reine symbolische Wirkung hat. Eskaliert die Interaktion, verursachen radikale NGOs einen materiellen Schaden, reformative NGOs hingegen aktivieren zunächst eine größere Zahl an Protestlern zur Intensivierung der Forderungen.⁴³⁶

Das wichtigste Instrument zur Umsetzung der Ziele der konfrontativen NGOs bilden die Kampagnen.⁴³⁷ Die Phasen und Bausteine einer erfolgreichen NGO-Kampagne zeigt Abbildung 10.

⁴³⁴ Eine Beschreibung der wichtigsten NGOs findet sich in Anhang 1.

⁴³⁵ Vgl. Joutsenvirta (2011), S. 57.

⁴³⁶ Vgl. den Hond/de Bakker (2007), S. 912.

⁴³⁷ Vgl. Buchner/Friedrich/Kunkel (2006), S. 21; Döbler/Wahl (2011), S. 255.



Abbildung 10: Bausteine einer Zielkampagne.

Quelle: Eigene Darstellung nach Friedrich/Buchner/Kunkel (2007), S. 27.

Neben der Generierung einer guten Idee müssen die Inhalte der Kampagne dem Leitbild und der Vision der Organisation entsprechen, die Aktivitäten operationalisieren die Mission der NGO. Die Überprüfung des Themas auf Relevanz für Marketing und Medien sowie auf Realisierbarkeit ist unabdingbar. Zur Realisierung der Kampagne bedarf es einer ausführlichen Informationsbasis, sodass die NGO nicht Gefahr läuft, falsche Aussagen zu tätigen.⁴³⁸ Die Aktivitäten von Unternehmen werden beobachtet und analysiert.⁴³⁹ Die Definitionen der Ziele sowie der Strategie sind für Planungs- und Kontrollprozesse essenziell. Die Ziele und die Strategie sollten überprüfbar und die Ergebnisse müssen messbar sein. Ebenfalls sollten die Ziele mit der Mission und der Vision der NGO konform gehen. Die definierte Zielgruppe für die Kampagne – die Sympathisanten und Unentschlossenen – muss hingegen nicht mit der Zielgruppe der Organisation (Förderer, Unterstützer) kongruieren.⁴⁴⁰ Die Aktivierung von Gruppen oder Stakeholdern schafft diverse (moralische) Hebel der Konfrontation wie beispielsweise Massenproteste oder Boykotte.⁴⁴¹ Die Strategie selber bedingt dabei die geplanten Maßnahmen. Die Evaluierung schafft zuletzt eine gute Basis für weitere Kampagnen.⁴⁴² Die Anzahl an Konsumentenbewegungen steigt, welche die Kampagnen der Unternehmen protegierten. Schlüsselgruppen realisieren letztendlich, dass diese Kampagnenführung im Kontrast zu Kampagnen gegen die Regierung in einem größeren Erfolg resultieren kann.⁴⁴³ Ist die Kampagne auch für die Medien relevant, soll die Kommunikation der Inhalte einen öffentli-

⁴³⁸ Vgl. Nick/Salzmann/Steger (2007), S. 9. Siehe hierzu die Entschuldigung von Greenpeace im Rahmen der Brent-Spar-Kampagne (siehe Kapitel 2.1.2).

⁴³⁹ Vgl. ebenda, S. 9.

⁴⁴⁰ Vgl. Friedrich/Buchner/Kunkel (2007), S. 27 ff.

⁴⁴¹ Vgl. Brennan/Merkl-Davies/Beelitz (2013), S. 668 f.; Keck/Sikkink (1998), S. 24.

⁴⁴² Vgl. Friedrich/Buchner/Kunkel (2007), S. 27 ff.

⁴⁴³ Vgl. Beloe et al. (2003), S. 28 ff.

chen Druck erzeugen, die Moral der Kampagnen das Denken der Gesellschaft anregen und eine dauerhafte Veränderung des Verhaltens der Unternehmen bewirken.⁴⁴⁴ Konsumenten und weitere Stakeholder sollen für Forderungen gegenüber Unternehmen sensibilisiert werden.⁴⁴⁵ Die Reputation der NGO unterstützt die Glaubwürdigkeit der Kampagnen.⁴⁴⁶

Formen von Konfrontationen

Differenziert wird zwischen *materieller und symbolischer Konfrontation*. Bei der *materiellen Konfrontation* sollen Boykotte und Destruktionen von Ressourcen und Technologien das Unternehmen finanziell schädigen.⁴⁴⁷ Der Aufruf zum *Boycott* ist im Besonderen eine Ausprägung der Kritik durch NGOs. Eine Studie von O'ROURKE (2005) in den USA zeigt, dass etwa 75 % der Konsumenten nach Aufforderung ein nicht ökologisch oder sozial korrekt produziertes Produkt boykottieren würden.⁴⁴⁸ PRUITT/FRIEDMANN (1986) legen dar, dass der durch eine NGO initiierte Aufruf zum Boycott im Durchschnitt in einem Marktwertverlust von ca. 120 Millionen US-Dollar resultieren kann.⁴⁴⁹ Im Rahmen von Boykotten nutzen NGOs häufig das Mittel des *Framings*: Gesellschaftliche Missstände werden erschaffen, eventuell verschlimmert und für die breite Masse für ein leichtes Verständnis simplifiziert wiedergegeben.⁴⁵⁰ Die Kampagnen sind simple aufgebaut und für eine leichte Kommunikation der Inhalte grob vereinfacht. Insbesondere Kampagnen, welche einer Unterstützung der Medien bedürfen, müssen aufgrund der geringen der Aufnahmefähigkeit der Rezipienten in der Komplexität der Aussage begrenzt werden. NGOs präzisieren mittlerweile für eine optimale Konfrontation ihr Verständnis des Marktes und seiner Unternehmen sowie Schlüsselspieler, welche als Stakeholder der Unternehmen ein Interesse an dem Unternehmen und ein komplexeres Verständnis des unternehmerischen Verhaltens aufweisen. Hierzu gehören Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, Investoren, Boards, Gremien oder Peergroups.⁴⁵¹ Bei der *symbolischen Kon-*

⁴⁴⁴ Vgl. Baringhorst (2010), S. 22.

⁴⁴⁵ Vgl. den Hond/de Bakker (2007); Domask (2003); Utting (2005), S. 377.

⁴⁴⁶ Vgl. Baringhorst (2010), S. 22.

⁴⁴⁷ Vgl. den Hond/de Bakker (2007), S. 909; Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 19.

⁴⁴⁸ Vgl. O'Rourke (2005), S. 117.

⁴⁴⁹ Eine detaillierte Ausführung zum Thema ist nachzulesen unter Friedman (1999). Einschränkend muss konstatiert werden, dass eine Effektivität von Boykotten und NGO-Kampagnen aufgrund der diversen Einflussfaktoren auf den Marktwert nur schwer quantifizierbar ist. Vgl. La Mure/Spar (2003), S. 83.

⁴⁵⁰ Vgl. Curbach (2008a), S. 372; Benford/Snow (2000); Gamson et al. (1992); Snow (2004).

⁴⁵¹ Vgl. Beloe et al. (2003), S. 28 ff.

frontation werden emotionale Symbole zur Veränderung des politischen oder gesellschaftlichen Verhaltens eingesetzt.⁴⁵²

Des Weiteren kann nach MACH (2002) zwischen folgenden weiteren Formen an Konfrontationen unterschieden werden:⁴⁵³

Institutioneller Druck

NGOs engagieren sich auf nationaler und internationaler Ebene im Bereich des Lobbying. Damit intendieren sie die Implementierung einer verbesserten Gesetzeslage gegen Unternehmen.

Informeller Druck

NGOs nutzen Demonstrationen als Mittel zur Missbilligung der Globalisierung und der Macht multinationaler Konzerne. Adressaten sind Regierungen, internationale Organisationen wie die WTO, IWF und Weltbank sowie die Konzerne selber.

Gezielter Druck

Die Kampagnen der NGOs dienen der Kritik an Unternehmen und deren Verhalten. Intendiert wird die Veränderung der Unternehmen, dafür dienen die Medien als Mittler von Informationen und zur Sensibilisierung der Konsumenten, welche sich an den Aktionen beteiligen sollen. Nach MACH (2002) sind der gezielte Druck und die Partnerschaft mit Schwerpunkt auf der Unternehmenstätigkeit⁴⁵⁴, insbesondere für die politischen Aussichten von Menschenrechtskampagnen, relevant. In seiner Studie legt er dar, dass in sieben von neun Fällen eine Drucksituation in einer Partnerschaft resultiert. NGOs nutzen somit auch die Form der Zusammenarbeit, um ihre Kampagnenziele umzusetzen. Der Autor unterteilt zusätzlich in folgende Bereiche:

⁴⁵² Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 19. Als einer der ersten (materiellen) Konflikte kann die Brent-Spar-Kampagne von Greenpeace gegen Shell genannt werden. Vgl. Elkington/Trisogli (1996); Grolin (1998); Jordan (1998); Livesey (2001).

⁴⁵³ Vgl. Mach (2002), S. 110 f.

⁴⁵⁴ Vgl. Kapitel 3.2.1.2.

Lang anhaltender Druck vor der Partnerschaft

Der Zusammenarbeit ging eine lange Phase der Konfrontation voraus. Das Unternehmen kooperiert jedoch nicht immer mit der NGO, welche den Druck ausübt. Unternehmen nutzen vielmehr eine Partnerschaft mit einer moderaten NGO, um sich dem Druck der ablehnenden NGO zu entziehen.

Rasch vor einer Partnerschaft erfolgter Druck

Die Zusammenarbeit entsteht relativ schnell nach der Konfrontation⁴⁵⁵. Im Falle einer kritischen Kampagne kann der Druck sogar weiterhin und trotz der Partnerschaft existent sein.

Nur Druck

Die Phase des Drucks resultiert nicht im Konsens zwischen den Parteien und somit auch nicht in einer Partnerschaft. MACH (2002) vermutet, dass bei dieser Beziehung keine ähnlichen Interessen existieren.⁴⁵⁶

3.2.1.5 Vergleich von Konfrontationen und Kooperationen

Es kann konstatiert werden, dass NGOs sich grundsätzlich vermehrt auf die Arbeit mit oder gegen Unternehmen fokussieren.⁴⁵⁷ In der Vergangenheit war eine Tendenz zu konfrontativen Aktionen der NGOs⁴⁵⁸ erkennbar, in den vergangenen Jahren hingegen ist in der Literatur ein Fokus auf moderate, kooperative Handlungsweisen erkennbar.⁴⁵⁹ Insbesondere umweltorientierte NGOs favorisieren dabei eher Kooperationen und eher weniger Proteste und Konfrontationen.⁴⁶⁰ Eine stringente Zuordnung zu einer der beiden Strategien ist heutzutage jedoch nicht immer umsetzbar. Je nach Verfügbarkeit von Ressourcen haben NGOs die Möglichkeit, die Strategien Konfrontation und Kooperation zu kombinieren.⁴⁶¹ Der Habitus des Informie-

⁴⁵⁵ Die Begriffe Konfrontation und Druck werden im Folgenden aufgrund ihrer definitorischen Analogie synonym verwendet.

⁴⁵⁶ Vgl. Mach (2002), S. 118 f.

⁴⁵⁷ Vgl. Henry (2005), S. 79 ff.

⁴⁵⁸ Vgl. Argenti (2004); Spar/La Mure (2003).

⁴⁵⁹ Vgl. Stafford/Hartman (1996), S. 184 f.; Bendell (1998); Enderle/Peters (1998); Hartman/Hofmann/Stafford (1999), S. 255; Austin (2000a); Bendell/Murphy (2002); Crane (2000), S. 164; Elkington/Fennell (2000); Doh/Teegen/Newburry (2003); Rieth/Göbel (2004); Waddell (2004), S. 6; Burchell/Cook (2006), S. 213; Albareda/Lozano/Mysa (2007), S. 175 f.; Curbach (2008a); Jamali/Keshishian (2009), S. 277; Van Huijstee/Glasbergen (2010a), S. 250; Van Huijstee/Glasbergen (2010b), S. 592.

⁴⁶⁰ Vgl. Stafford/Polonsky/Hartman (2000), S. 122.

⁴⁶¹ Vgl. Henry (2005), S. 79 ff.

rens und Überzeugens wird alternierend strategisch zur Adaption an die jeweilige Situation eingesetzt – ein sogenannter ‚Electic Activism‘.⁴⁶² Diese Kombination wird auch als *Zuckerbrot und Peitsche* bezeichnet. NGOs stellen Forderungen und verbinden diese mit kooperativen Maßnahmen.⁴⁶³

Grundsätzlich fokussiert sich eine NGO jedoch aufgrund der leichteren Umsetzbarkeit auf ein konsistentes Verhalten. Dabei werden häufig folgende Instrumente eingesetzt: Dialog mit den Unternehmen, Pressearbeit/Veröffentlichungen, Forderung nach Verhaltenskodizes oder staatlicher Kontrolle sowie Internetkampagnen. Nur noch selten werden Aufrufe zum Boykott, Störungen von Hauptversammlungen oder die Androhung von Gerichtsverfahren genutzt.⁴⁶⁴

Konfrontationen verfügen im Gegensatz zu Kooperationen für NGOs über den Vorteil, dass ein klares Feindbild geschaffen werden kann, was den Verbrauchern das Verständnis der Inhalte und die Zuordnung dieser erleichtert. Die geschickte Kampagnenführung ermöglicht eine gute Sichtbarkeit der Inhalte in den Medien, sodass gezielt Verbraucher erreicht und auch mithilfe von Boykotten oder Protesten in die Kampagne integriert werden können. Gleichzeitig kann ein gezielter Einsatz von Ressourcen schnelle Reaktionen und Aufmerksamkeiten ermöglichen. Zuletzt generiert der Kampagnenerfolg die Verbesserung der Wettbewerbssituation gegenüber anderen NGOs. Dies kann zu der Erweiterung der Spender- und Spendenzahlen führen. Im Gegensatz zu Konfrontationen können kooperative NGOs ihre Forderungen und ihre Expertise direkt im Unternehmen einbringen. Diese lehnen die Arbeit der NGOs nicht ab, sondern akzeptieren ihren Gegenüber. Der gegenseitige Austausch führt aber auch bei den NGOs zu einem Wissenstransfer und der Erlangung von Informationen und Details über die Branche. Aufgrund der gemeinsamen Arbeit und der Bündelung der Ressourcen erfahren die Lösungen einer langfristigen Legitimität. Die Effekte der Zusammenarbeit können konträr zu den Ergebnissen einer Konfrontation längerfristig beständig sein. Innerhalb der Beziehung muss die NGO jedoch Kompromisse eingehen und verfügt lediglich über geringe Möglichkeiten, den Partner öffentlich zu kritisieren. Die Glaubwürdigkeit der Beziehung könnte dadurch von der Öffentlichkeit in Frage gestellt werden. Im Gegensatz zu Konfrontationen wird ein langfristiger Einsatz von Ressourcen sowie eine Planung und Organisation der Partnerschaft benötigt. Die Partnerschaft kann zuletzt die Einwerbung von Spendengeldern

⁴⁶² Vgl. Utting (2005), S. 377.

⁴⁶³ Vgl. o. V. (2003), S. 49; Rieth/Göbel (2005), S. 252.

⁴⁶⁴ Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 252.

erschweren, da potenzielle Spender davon ausgehen könnten, dass die NGO nicht auf weitere Gelder angewiesen ist oder Spender die Unabhängigkeit der NGO anzweifeln und das partnerschaftliche Verhältnis als nicht legitim ansehen.⁴⁶⁵ Tabelle 4 stellt die Vor- und Nachteile von Konfrontations- und Kooperationsstrategien aus Sicht der NGOs dar.

Konfrontationsstrategie	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Klares Feindbild • Gute Sichtbarkeit • ‚Leverage Effekte‘ durch strategische Auswahl des Ziels • Breite Möglichkeiten die Bevölkerung einzubinden • Schnelle Reaktionen /Aufmerksamkeit • Effizienter Ressourceneinsatz • Erschließt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen NGOs in der öffentlichen Aufmerksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Effekte • Einzelfallorientierung • Politik der Nachsorge • Hohe Abhängigkeit von negativen Ereignissen • Risiko des Scheiterns durch zu geringe Aufmerksamkeit • Hohe Abhängigkeit von der öffentlichen Aufmerksamkeit
Kooperationsstrategie	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen gesellschaftlicher Forderungen und Expertisen • Gegenseitiges Kennen- und Akzeptierenlernen des Gegenübers • Wissensentwicklung (Insider-Informationen) • Langfristig angelegte Legitimität der Lösungen • Effekte scheinen längerfristig gültig 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompromisse sind nötig • Gefahr des Greenwashing • Das Feindbild verblasst • Kleinere/keine Möglichkeiten der öffentlichen Kritik des Partners (lock-in) • Fundraising schwieriger • gefährdete Unabhängigkeit • Höherer langfristig gebundener Ressourceneinsatz • Organisation der Dialoge nötig

Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Kooperations- und Konfrontationsstrategie.
Quelle: Eigene Darstellung nach Ebinger (2007), S. 36.

⁴⁶⁵ Vgl. Ebinger (2007), S. 36.

Im Gegensatz zu Kooperationen bemisst sich der Erfolg von Konfrontationen auch an der Zustimmung respektive der Reaktion der angegriffenen Unternehmen.⁴⁶⁶ Diese Reaktionen von Unternehmen auf Konfrontationen sind vielschichtig und variantenreich und werden deshalb in den folgenden Kapiteln expliziert.

3.2.2 Die Reaktionen der Unternehmen auf NGO-Konfrontationen

Nicht nur die Handlungsweisen der NGOs unterliegen in den vergangenen Jahren einer Modifikation, auch die Strategie und die Ausrichtung von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren verändert, insbesondere durch die Arbeit von NGOs.⁴⁶⁷ Die folgenden Kapitel beschreiben zunächst die grundlegenden Reaktionen der Unternehmen und spezifizieren dann diverse Varianten von Reaktionen. Das Kapitel schließt mit der Präsentation der bisherigen empirischen Befunde.

3.2.2.1 Grundlegende strategische Reaktionen von Unternehmen

Die Reaktionen der Unternehmen auf konfrontative Handlungen von NGOs sind divergierend. Grundlegend können sie die Forderungen der NGOs direkt annehmen und diese ausarbeiten oder sie widersetzen sich diesen mithilfe divergierender Strategien. Unternehmen reagieren unterschiedlich stark auf Aktionen der NGOs, einige arbeiten mit den Aktivisten zusammen, andere gegen diese. Die Struktur des Unternehmens bedingt dabei die Reaktion.⁴⁶⁸ Teilweise wird die Konfrontation als gerechtfertigt angesehen, die Unternehmen nutzen den Dialog mit den Organisationen oder auch anderen Stakeholdern als Reaktion. Nach dem Dialog erfolgt zumeist die Einstellung des Missstandes und somit die Einwilligung in die Forderung. Eine komplette Änderung der Unternehmensstrategie, die Intensivierung in PR-Arbeit oder das Ignorieren sind weitere Maßnahmen.⁴⁶⁹

Entscheidend für das Verhalten ist gemäß LA MURE/SPAR (2003) die *Profitmaximierung* der Unternehmen. Gleichzeitig argumentieren die Autoren, dass eine standardisierte Determinierung der Reaktion je nach Art der Konfrontation nicht durchführbar ist, die Struktur des Unternehmens sei zu komplex.⁴⁷⁰ Sind die Kosten der Zustimmung gering oder der Nutzen hoch,

⁴⁶⁶ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 39.

⁴⁶⁷ Vgl. o. V. (2003)

⁴⁶⁸ Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 252 f.

⁴⁶⁹ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 41.

⁴⁷⁰ Vgl. hierzu auch Keck/Sikkink (1998), S. 23 f.

stimmen Unternehmen eher den Forderungen zu. Höhere Kosten hingegen verleiten Unternehmen eher zu einem ökonomisch rationalen Widerstand. Für Unternehmen die aufgrund der leichten Imitierbarkeit der Produkte nur geringe Kosten in Bezug auf den Wechsel von Lieferanten haben, ist eine Kapitulation nicht kostenintensiv und findet umso häufiger statt. Aufgrund des großen Netzwerkes an Lieferanten kann der Druck auf eben diese übertragen werden oder es wird ein Lieferantenwechsel angestrebt. Die Kapitulation scheint somit eine dominante Strategie für solche Unternehmen. Die *Markenidentität* beeinflusst des Weiteren die Entscheidungsfindung der Unternehmen. Eine bedeutsame Marke macht die Entscheider empfänglich gegenüber den NGOs, da der Druck dieser das wichtigste Kapital des Unternehmens angreift. Die kontinuierliche Arbeit der Aktivisten gegen das Unternehmen führt dazu, dass die Kosten des Widerstandes den Nutzen überwiegen. Kapitulation scheint wiederum das geeignete Mittel der Reaktion. Unternehmen können sich ebenfalls als *First Mover* beweisen – insbesondere in wettbewerbsintensiven Branchen oder bei einer hohen Wahrnehmung der Unternehmensmarke durch die Konsumenten. Sie stimmen in diesem Fall als ein erstes Unternehmen der Branche der NGO-Forderung zu. Die Unternehmen können sich profilieren, legitimieren und ihr angeschlagenes Image verbessern. Ein solches Verhalten muss jedoch nicht immer wirkungsvoll sein.⁴⁷¹

Die Reaktionen können in verschiedene strategische Ausrichtungen klassifiziert werden. Diese werden in den folgenden Kapiteln detailliert betrachtet.

3.2.2.2 Strategische Reaktionen nach Oliver

Der Ansatz von OLIVER (1991) bildet fünf Handlungsoptionen ab, welche auf NGO-Unternehmens-Beziehungen übertragbar sind. Es existieren dabei fünf Formen der strategischen Reaktion, angefangen bei der Passivität bis zum aktiven Widerstand, welche Unternehmen bei Konfrontation durch externe Gruppen aufzeigen.⁴⁷²

Eine häufige Form der Reaktion ist die (1) *Einwilligung* in die Forderung. Diese ist abhängig von der Intention des Unternehmens zur Konformität sowie deren Erwartung, dass die Konformität den eigenen Interessen entspricht und diese fördert. Die Einwilligung kann divergiert werden in ein normengeleitetes Handeln, Imitieren sowie Gehorchen. Das *normengeleitete*

⁴⁷¹ Vgl. La Mure/Spar (2003), S. 94 ff.

⁴⁷² Vgl. hierzu und zum Folgenden Oliver (1991), S. 152 ff.

Handeln wird als ein unbewusstes Festhalten an Regeln oder Werten verstanden. Die Unternehmen reproduzieren Aktionen und Praktiken nach unsichtbaren Normen und mit institutionellen Rahmenbedingungen, welche üblich, selbstverständlichen oder konventionell sind.⁴⁷³ Im Bereich der *Imitation* bezieht sich OLIVER auf die nachahmende Isomorphie. Erfolgreiche sowie legitimierte Unternehmen werden aufgrund der eigenen Unsicherheit beobachtet und imitiert. Ziel ist der eigene Gewinn von Legitimität.⁴⁷⁴ Das *Gehorchen* wird definiert als bewusster Gehorsam oder die Integration von Werten, Normen oder institutionellen Anforderungen in Maßnahmen und die Strategie des Unternehmens.⁴⁷⁵

Trotz der potenziellen Steigerung der Legitimität durch die Einwilligung kann ein Unternehmen diese als nicht unangenehm und nicht-praktikabel ansehen. Sie sehen sich oftmals widersprüchlichen Anforderungen oder Inkonsistenzen zwischen den Erwartungen und den internen Zielen in Bezug auf Effizienz und Autonomie gegenüber. Unter solchen Umständen können Organisationen im Rahmen von (2) *Kompromissen* versuchen, zu *balancieren*, zu *beruhigen* oder zu *verhandeln*. Diese Taktik stellt die ‚Strategie der kleinen Schritte‘ innerhalb des unternehmerischen Widerstands gegen den institutionellen Druck dar. *Balancieren* ist dabei der Versuch, zwischen diversen Akteuren und den eigenen Interessen eine Parität zu erzielen. Insbesondere, wenn externe Erwartungen miteinander kollidieren (z. B. die Anforderungen der Shareholder an eine erhöhte Effizienz versus dem öffentlichen Druck in Bezug auf ein verstärktes soziales Verhalten), versuchen Unternehmen einen akzeptablen Kompromiss zu erzielen. Eine *beruhigende Taktik* intendiert ebenfalls eine Konformität mit den Erwartungen von Stakeholdern, jedoch lediglich im Rahmen von Mindeststandards. Wird beispielsweise ein Unternehmen aufgefordert, die Produktion eines potenziell gefährlichen Produktes einzustellen, kann es dieses weiterhin produzieren. Es wird jedoch gemäß den Erwartungen unter neuen Bedingungen hergestellt und finanzielle Mittel werden für die Änderung des Produktionsprozesses bereitgestellt.⁴⁷⁶ Im Gegensatz bildet ist das *Handeln* eine aktivere Form des Kompromisses. Die Taktik beinhaltet die Bemühungen, Zugeständnisse eines Externen in die Erwartungen und Forderungen zu integrieren. Unternehmen und NGOs verhandeln somit für

⁴⁷³ Vgl. Oliver (1991), S. 152 nach Scott (1987).

⁴⁷⁴ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 150.

⁴⁷⁵ Vgl. Oliver (1991), S. 152.

⁴⁷⁶ Vgl. Oliver (1991), S. 153 f.

die Erzielung eines akzeptablen Kompromisses im Bereich der organisatorischen Prozesse oder Ergebnisse.⁴⁷⁷

Das (3) *Vermeiden* ist eine Vorgehensweise bei der das Unternehmen den Versuch unternimmt die Konformität mit der NGO zu vermeiden. Innerhalb dieser wird unterschieden zwischen Verbergen, Puffern sowie Flucht. Die Taktik des *Verbergens* soll die Nichtübereinstimmung von NGO und Unternehmen verschleiern, wobei das Unternehmen trotzdem vorgibt, sich zu ergeben. Das *Puffern* ist nach PFEFFER/SALANCIK (1978) der organisationale Versuch, das Ausmaß der externen Inspektionen, Prüfungen oder Evaluierungen mithilfe der Entkopplung der technischen Aktivitäten vom externen Kontakt zu reduzieren. Zuletzt ist eine dramatischere Vermeidung des externen Drucks die *Flucht*, bei der Unternehmen die eigenen Ziele und Aktivitäten verändern, um der Notwendigkeit der Verhaltensänderung zu entgehen.

Das (4) *Widersetzen* ist ebenfalls eine aktive Form des Widerstandes. Innerhalb dessen bildet das *Ignorieren* eine Taktik, auf welche Unternehmen zurückgreifen, wenn die internen Strukturen und Ziele mit den Anforderungen der NGO in Konflikt stehen. Das *Herausfordern* bildet eine stärkere Abweichung von Normen und Erwartungen als das Ignorieren. Die konfrontierten Unternehmen gehen aus Trotzgründen gegenüber der Organisation in die Offensive. Das *Attackieren* unterscheidet sich von den anderen Taktiken aufgrund der Intensität und Aggressivität der Abwehr der Anschuldigungen. Dieses Verhalten tritt insbesondere auf, wenn das Unternehmen sich in seinen Rechten, Privilegien oder in seiner Autonomie gefährdet sieht.

Die bisherigen vier Handlungsweisen bedeuten einen aktiven Widerstand auf Forderungen und Erwartungen von NGOs. Das (5) *Manipulieren* stellt die aktivste Reaktion der Handlungsweisen dar, da aktiv Macht auf die Quellen der Konfrontation ausgeübt wird. Beim *Kooperieren* werden die Beeinflusser in die eigenen Prozesse einbezogen.⁴⁷⁸ Das *Beeinflussen* bedeutet die Integration von institutionalisierten Werten oder von akzeptablen Praktiken in die Unternehmensstrategie. Das Unternehmen lässt sich somit von der NGO beeinflussen und ändert sein Verhalten. Bei der letzten Taktik – *Kontrolle* – liegt das Ziel nicht in der Beein-

⁴⁷⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden Oliver (1991), S. 153 ff.

⁴⁷⁸ Dies stellt die klassische Form der Kooperation mit der NGO dar. Hier besteht jedoch die Divergenz, dass die kooperierende NGO das Unternehmen zunächst angegriffen hat.

flussung oder Änderung der internen Prozesse und Strategien, vielmehr versucht das Unternehmen, Macht und Dominanz über die externen Angreifer zu erlangen.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die gesamten Taktiken.⁴⁷⁹

Strategie	Taktik	Beispiele
(1) Einwilligung	Normengeleitetes Handeln	Unsichtbaren, selbstverständlichen Normen folgen
	Imitieren	Imitieren von institutionellen Modellen
	Gehorchen	Regeln gehorchen und Normen folgen
(2) Kompromiss	Balancieren	Einen Ausgleich zwischen den Erwartungen von mehreren Stakeholdern finden
	Beruhigen	Besänftigen und Unterbringung internationaler Elemente
	Handeln	Mit den institutionellen Stakeholdern verhandeln
(3) Vermeiden	Verbergen	Verschleierung der Nichtübereinstimmung
	Puffern	Lösen institutioneller Probleme
	Flucht	Ändern der Ziele, Aktivitäten oder Bereiche
(4) Widersetzen	Ignorieren	Das Ignorieren expliziter Normen und Werte
	Herausfordern	Anfechtung von Regeln und Anforderungen
	Attackieren	Angriff auf die Quellen des institutionellen Drucks
(5) Manipulieren	Kooperieren	Integration der Beeinflusser
	Beeinflussen	Formen von Werten und Kriterien
	Kontrolle	Dominieren institutioneller Bereiche und Prozesse

Tabelle 5: Strategische Reaktionen auf institutionelle Prozesse.

Quelle: aus dem Englischen von Oliver (1991), S. 152.

Die Reaktionen der Unternehmen hängen davon ab, warum ein Druck auf dieses ausgeübt wird, wer diesen ausübt und wie oder mit welchen Mitteln dieser geltend gemacht wird. So willigt ein Unternehmen eher in Forderungen ein, wenn der Grad der Legitimität, welcher durch eine Konformität erreicht werden kann, hoch ist. OLIVER stellt die Hypothese auf, dass die Strategien Kompromiss, Vermeidung, Widersetzen und Manipulation eher auftreten,

⁴⁷⁹ Vgl. Oliver (1991), S. 154 ff.

wenn der erwartete Legitimitätsgewinn niedrig ist. Je geringer somit der mögliche Legitimitätsgewinn durch eine Zustimmung zu den Forderungen, desto größer ist demnach die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen dem Druck widersteht.⁴⁸⁰

3.2.2.3 Proaktive, reaktive und defensive Reaktionen

Eine andere Form der Systematisierung der Reaktionen von Unternehmen auf Konfrontationen bildet die Differenzierung dieser in die verschiedenen Typologien des Verhaltens. Das Unternehmen kann bis zur Beendigung der Kampagne unnachgiebig sein oder es akzeptiert die Forderungen und setzt diese um. Eine weitere Möglichkeit ist die Verhandlung beider Parteien, resultierend in einem für beide Seiten akzeptablen Niveaus der CSR-Aktivität.⁴⁸¹ Beispiele sind das Ignorieren der NGO-Kampagnen, ein aktiver Widerstand oder Rechtfertigungen sowie die Gründung einer Partnerschaft.⁴⁸² Entsprechend existieren *defensive*, *aktive* sowie *proaktive* Verhaltensweisen.⁴⁸³

Die Reaktion ist ebenfalls stark abhängig von dem Geschäftsmodell des Unternehmen und der Strategie der NGO. Ein *aktives Verhalten* akzeptiert die Forderungen und lässt einen Dialog mit den NGOs entstehen. Ein Unternehmen verhält sich defensiv, wenn es die Forderung bis zuletzt ablehnt und seine Maßnahmen verteidigt.⁴⁸⁴ Das Unternehmen verfolgt eine proaktive Strategie, wenn ähnliche Ziele wie die NGO verfolgt werden und bereits erste Resultate ersichtlich sind. ZENTES/KOLB/FECHTER (2012) differenzieren zusätzlich in die proaktiven Strategien *Issue Management*, *Stakeholderdialog* sowie *Kooperationen mit NGOs*.

Das *Issue Management* warnt bei der korrekten Realisierung vor NGO-Kampagnen. Ziel ist eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit den Ansprüchen der NGO sowie das rechtzeitige Erkennen risikoreicher Themen zur Findung von Lösungen. Der NGO kann so eine aufrichtige Aufarbeitung der Forderungen signalisiert werden.⁴⁸⁵ Das Issues Management wird im Bereich der Unternehmenskommunikation implementiert und erkennt Themen und setzt zusätzlich selber potenzielle Themen auf die Agenda. Zur rechtzeitigen Sichtung der problema-

⁴⁸⁰ Vgl. Oliver (1991), S. 159 ff.

⁴⁸¹ Vgl. Lyon/Maxwell (2008), S. 249.

⁴⁸² Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 252 f.; Elkington/Fennell (2000), S. 158 ff.; Carroll (1979), S. 501 f.; Henriques/Sadorsky (1999), S. 88 f.

⁴⁸³ Siehe hierzu im Besonderen Kapitel 3.2.2.3.

⁴⁸⁴ Vgl. Carroll (1979), S. 501 f. in Verbindung mit Henriques/Sadorsky (1999), S. 88 f.

⁴⁸⁵ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012).

tischen Themen werden die Prozesse der öffentlichen Kommunikation analysiert.⁴⁸⁶ Zu den Methoden gehören das Monitoring und die Früherkennung mithilfe von Szenariotechniken sowie die Intervention und Krisenplanung. Die Ergebnisse werden aufbereitet und dokumentiert.⁴⁸⁷ Ein erfolgreiches proaktives Management kann somit Chancen und Risiken identifizieren und drohenden Konflikten rechtzeitig begegnen.⁴⁸⁸

Die Steuerung und Regelung der Stakeholderbeziehungen ist grundsätzlich relevant für ein Unternehmen, da die Stakeholder einen großen Einfluss auf das Unternehmen nehmen können.⁴⁸⁹ *Stakeholderdialoge* definieren sich als direkte Gespräche zwischen Unternehmen und Stakeholdern (Konsumenten, NGOs, Städte) für einen kontinuierlichen strategischen und ehrlichen Austausch. Unternehmen können mithilfe dieser der Kritik von NGOs entgegenreten und sich als soziales und ökologisches Unternehmen darstellen. Diese Dialoge werden zu meist noch als zusätzlicher Arbeitsaufwand angesehen, das Potenzial für die Verbesserung bestimmter Situationen ist teilweise nicht bekannt.⁴⁹⁰

FREEMANN (2010) sieht ein effektives Stakeholdermanagement als Wettbewerbsvorteil, bei dem die rationale, prozessuale und transaktionale Ebene aufeinander abgestimmt werden müssen.⁴⁹¹ Die rationale Ebene erstellt ein Abbild des Unternehmens und seiner Stakeholder sowie deren Ansprüche. Die prozessuale Ebene implementiert das Stakeholdermanagement im Unternehmen. Die Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen wird auf der transaktionalen Ebene betrachtet. Hier zeigt sich der Erfolg des betriebenen Managements.⁴⁹² In dieser Ebene existieren vier Möglichkeiten der Interaktion: Unternehmen verzichten bei der *Ignorierung des Stakeholders*⁴⁹³ teilweise auf die Interaktion mit Anspruchsgruppen, die Einfluss auf das Unternehmen nehmen. Das Management verdrängt deren Existenz oder implementiert keine funktionalen Stakeholder-Prozesse. Die ignorierten Anspruchsgruppen beenden die Beziehung zu dem Unternehmen oder richten sich direkt an die Konkurrenz. Teilweise werden jedoch auch Reaktionen des Unternehmens erzwungen. Innerhalb des *Public-Relations-Ansatzes* besteht hingegen zumindest eine einseitige Form der Kommunikation

⁴⁸⁶ Vgl. Röttger (2007), S. 390.

⁴⁸⁷ Vgl. Kalt/Kinter/Kuhn (2006/2007), S. 5; Chase (1977), S. 25 f.

⁴⁸⁸ Vgl. Mast (2012), S. 110.

⁴⁸⁹ Vgl. Frooman (1999), S. 191 ff.

⁴⁹⁰ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (2015), o. S.

⁴⁹¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Freeman (2010), S 52 ff. sowie auch Schuppisser (2002), S. 9 ff.

⁴⁹² Die transaktionale Ebene des Stakeholdermanagements ist somit Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

⁴⁹³ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Ignorieren nach Oliver (1991), Kapitel 3.2.2.2.

durch das Unternehmen. Die Arbeit der PR-Abteilung des Unternehmens wird genutzt, um Stakeholder über die Ziele und mögliche Missstände aufzuklären. Die Einseitigkeit der Kommunikation bedingen jedoch auch Konfliktpotenziale. Zuletzt wird zwischen der impliziten und der expliziten Verhandlung unterschieden. *Die implizite Verhandlung* mit den NGOs beinhaltet ein vorhandenes Wissen der Manager über diese Stakeholder und deren Forderungen. Eine direkte Kommunikation wird nicht provoziert, jedoch werden die Interessen der Stakeholder bei der Formulierung von Visionen und Zielen integriert. Konträr zu den anderen Interaktionen erfolgt bei der *expliziten Verhandlung* die direkte bilaterale Kommunikation zwischen Stakeholder und Unternehmen, existente Divergenzen werden verhandelt und abgebaut. Die Kompetenz der Manager ist hier relevant, sie müssen gegen die Angebote der Stakeholder opponieren, eigene Angebote vorlegen und Kompromisse finden.

WALLENFELS (2007) warnt jedoch vor Fehlentscheidungen aufgrund der versuchten Machtstellung der NGOs, welche diese Gespräche zur Realisierung ihrer Interessen steuern möchten. Des Weiteren können NGOs mithilfe des Zuckerbrot-und-Peitschen-Ansatzes die Dialoge zur Generierung von Informationen nutzen und anderen NGOs zur Verfügung stellen. NGOs sollten bei den Dialogen nicht der Treiber sein, sondern eher ein Begleiter.⁴⁹⁴

3.2.2.4 Image Repair Strategies

BENOIT (1997) hat im Zuge eines Imageschadens für Unternehmen – also beispielsweise nach einer NGO-Konfrontation – sogenannte *Image Repair Strategies* entwickelt und verdeutlicht folgende zwei Grundannahmen: (1) Die konfrontierten Unternehmen werden von der Öffentlichkeit für das Verhalten als selber verantwortlich angesehen. (2) Die Tat an sich wird als anstößig angesehen. Die von BENOIT entwickelten Gegenstrategien durch das Unternehmen sollen dazu führen, dass die Stakeholder zur Verbesserung des Unternehmensimages und zur Vermeidung eines Verlustes der Legitimation die Anschuldigungen berichtigen. Für eine angemessene Reaktion muss das Unternehmen zunächst die relevante Zielgruppe und die Art

⁴⁹⁴ Vgl. Wallenfels (2007), S. 21 f.

der Krise⁴⁹⁵ nachvollziehen, sodass eine angemessene Reaktion implementiert werden kann. Folgende Maßnahmen nennt BENOIT (1997):⁴⁹⁶

Verleugnen

Das Unternehmen kann den Vorfall *abstreiten* oder *andere* Personen, Organisationen oder Unternehmen für diesen *verantwortlich* machen. Die Schuld wird dabei auf andere übertragen.

Der Verantwortung entfliehen

Das Unternehmen kann sich darauf beziehen, der *Provokation* eines anderen Akteurs zu unterliegen. Im Rahmen einer *Anfechtung* behauptet das Unternehmen, dass ihm nicht genügend Informationen vorlagen. Der Vorfall kann ebenfalls als *Unfall* bezeichnet werden. Zuletzt kann darauf rekuriert werden, dass trotz Fehler grundsätzlich *gute Absichten* zugrunde liegen.

Reduzierung der Anstößigkeit

Unternehmen können sich nach einem Angriff auf bisherige gute Taten *stützen*. Des Weiteren haben sie die Möglichkeit, die Negativität der Tat zu *minimieren*, indem sie diese herunterspielen. *Differenzieren* Unternehmen, dann grenzen sie ihr Verhalten von anderen, schlimmeren Taten ab. Bei einem *Transzendieren* geben sie Hinweise auf wichtigere Beweggründe für die Tat, welche notwendig waren. Das Unternehmen kann den *Angreifer* selber *angreifen* und dessen Glaubwürdigkeit reduzieren. Zuletzt kann im Rahmen einer *Kompensation* eine Entschädigung der Opfer erfolgen.

⁴⁹⁵ Krisen können durch Unternehmen zumeist eigenständig überwunden werden. Teilweise bedrohen diese jedoch die Existenz dieses und können sogar in der Insolvenz enden. Vgl. Schewe/Buschmann/Brüggemann (2011), S. 1.

⁴⁹⁶ Vgl. Benoit (1997), S. 178 ff. Diese Strategien werden oft zitiert, wenn das Verhalten von Unternehmen innerhalb einer Krise betrachtet wird. Vgl. Harlow/Brantley/Harlow (2011), S. 80. Die Autorin weist darauf hin, dass die Begriffe dem Englischen entnommen und von ihr übersetzt wurden.

Korrektive Handlungen

Um die Tat zu korrigieren werden *Pläne* erstellt, welche die Probleme lösen oder zukünftig verhindern sollen.

Demütigung

Im letzten Fall demütigt sich das Unternehmen und formuliert eine *Entschuldigung*.

Insbesondere die beiden letztgenannten Strategien können Reputationsschäden effektiv beheben und in einem Legimitätsgewinn resultieren.⁴⁹⁷ Generell lässt sich konstatieren, dass bereits unterschiedliche empirische Befunde zu den erläuterten Verhalten in der Literatur existieren. Das nachfolgende Kapitel zeigt die unterschiedlichen wissenschaftlichen Ergebnisse zu den benannten Strategien und Reaktionen.

3.2.2.5 Empirische Befunde zu den strategischen Verhaltensweisen

Drei Studien zu den Reaktionen der Unternehmen können im Folgenden expliziert werden. ZENTES/KOLB/FECHTER (2012) analysieren mit Hilfe von Experten-Interviews in 200 Unternehmen das tatsächlich zu erwartende Verhalten von Unternehmen auf eine NGO-Kampagne. Die Autoren differenzieren das Verhalten nach Art der NGO-Konfrontation und damit nach deren Plausibilität oder Rechtfertigung aus Sicht des Unternehmens. Gemäß der Analyse versuchen Unternehmen zumeist in den Dialog mit der NGO zu treten (92 %), wenn sie die Konfrontation als akzeptabel ansehen. Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass erst ein stakeholderübergreifender Dialog mit Mitarbeitern, Lieferanten oder Kunden Transparenz schafft und ein lösungsorientiertes Verhalten darstellt. Des Weiteren versuchen die Unternehmen, den Missstand im Grundsatz zu ändern respektive zu beseitigen (89 %) – oftmals mit Unterstützung der NGO. 28 % der befragten Unternehmen erwägen sogar einen Wechsel der Unternehmensstrategie zur Erfüllung der Forderungen, 37 % würden ihre PR-Maßnahmen verstärken. Fühlt sich das Unternehmen ungerechtfertigter Weise konfrontiert, wird der Dialog ebenfalls als sinnvolles Instrument zur Reaktion angesehen – gefolgt von einer offensiven Gegendarstellung und einer Intensivierung der PR-Arbeit. Eine Strategieänderung oder ein

⁴⁹⁷ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 45.

Ignorieren der Kampagne hingegen ist ein für die Unternehmen in diesem Fall weniger probates Mittel.⁴⁹⁸

RIETH/GÖBEL (2005) präsentieren des Weiteren mithilfe einer Befragung von 25 deutschen NGOs ein sehr differenziertes Verhalten von Unternehmen. Über 60 % der Unternehmen suchen den direkten Kontakt mit NGOs, knapp 60 % verstärken ebenfalls die PR-Maßnahmen oder dementieren die Anschuldigungen. Über 40 % führen eine Verhaltensanpassung durch und 40 % ignorieren die Kampagne.⁴⁹⁹

Ähnliche Ergebnisse und damit eine gesteigerte Bereitschaft zu Dialog und Kooperation können von NICK/SALZMANN/STEGE (2007) konstatiert werden. In ihrer Studie befragen sie neun Stakeholdergruppen (NGOs, Gewerkschaften, Finanzdienstleister, Zulieferer Industrie, Medien, Kommunen/Städte, Regierungen und Verbraucherorganisationen). Unternehmen reagieren auf Aktivitäten von NGOs zumeist, indem sie in Dialog mit den NGOs treten, verstärkt in PR und Lobbying investieren, ihre Geschäftsprozess oder ihre Strategie zur Reduzierung von Risiken verändern. Eine eher seltenere Reaktion liegt in dem Anstreben eines Gerichtprozesses.⁵⁰⁰ CURBACH (2008a) formuliert hierzu die folgende Dependenz:

„Je mehr und ernsthafter sich ein Unternehmen im CSR-Bereich engagiert, desto mehr steigt das Potenzial einer partnerschaftlichen und lösungsorientierten Zusammenarbeit mit moderaten NGOs.“⁵⁰¹

Unternehmen erliegen somit trotz – oder vielleicht auch wegen – einer nachhaltigen Orientierung und der Zusammenarbeit mit NGOs weiterhin dem Druck der radikaleren NGOs. Der NGO-Sektor vermag nur dadurch seinen Legitimationsvorsprung aufrechterhalten – er stellt ein stets glaubwürdiges und unternehmerisches Reputationsrisiko dar. Das Verhältnis von NGO und Unternehmen ist somit durch vielfältige Potentiale und Risiken geprägt.⁵⁰² Diese Vielfältigkeit und die Komplexität der Dependenzen benötigen eine detaillierte und alternative Betrachtung, insbesondere mithilfe einer differenzierten Untersuchungsmethode gegensätzlich zu den bisher verwendeten Interviews mit Unternehmen, NGOs oder weiteren Stakeholdern.

⁴⁹⁸ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 39.

⁴⁹⁹ Vgl. Rieth/Göbel (2005), S. 23 f. Mehrfachantworten sind in dieser Befragung erlaubt.

⁵⁰⁰ Vgl. Nick/Salzmänn/Stege (2007), S. 10.

⁵⁰¹ Curbach (2008a), S. 378.

⁵⁰² Vgl. ebenda, S. 378.

3.3 Konkretisierung der Forschungsfragen auf Basis der theoretischen Überlegungen

Die bisherigen Ergebnisse in der Literatur und Forschung zeigen ein differenziertes und nicht-standardisierbares Abbild der Beziehung zwischen Unternehmen und NGO. Die bisherigen Überlegungen basieren auf Interviews mit NGOs oder Unternehmen. Ein Einbezug der medialen Berichterstattung sowie eine direkte Fokussierung auf die Bekleidungsbranche werden bislang nicht betrachtet und stellen damit eine Forschungslücke dar. Diese wird im Folgenden im Rahmen der Erarbeitung der zentralen Forschungsfrage sowie der Herleitung der Unterfragen näher expliziert.

3.3.1 Die kooperative und konfrontative Beziehung von NGOs und Unternehmen

Die bisherigen Aussagen verdeutlichen, dass Kooperationen und Konfrontationen zwischen NGOs und Unternehmen komplex und diffizil sind.⁵⁰³ Wie die genannten Studien⁵⁰⁴ zeigen, werden die Beziehungen untersucht, es kann jedoch lediglich ein Ausschnitt dieser dargestellt werden. DOH/TEEGEN (2002) untersuchen die Bedeutung von NGOs in Bezug auf unternehmerische Investitionsprojekte, GUAY/DOH/SINCLAR (2004) dokumentieren die wachsende Macht der NGOs als wichtige Akteure im Bereich von sozial verantwortlichen Investments und somit die Konsequenzen für die Strategie von Unternehmen sowie deren soziale Leistung. Im Bereich der Kooperation betrachten MILLAR/CHOI/CHEN (2004) den kulturellen und sozialen Fit respektive die Kompatibilität zwischen NGO und Unternehmen, welche essentiell für eine Partnerschaft sind. ARYA/SALK (2006) zeigen einen Wandel der Beziehung zwischen den Akteuren, welche mittlerweile nicht mehr nur Hilfsprojekte und Philanthropie, sondern eher ökologische und soziale strategische Themen fokussiert.

Diverse Autoren fokussieren die Beziehung zwischen Unternehmen und Organisationen. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand liefert Tabelle 6.

⁵⁰³ Vgl. u. a. Marschall (2010); Frantz/Martens (2006), Curbach (2008a); Bendell (1998).

⁵⁰⁴ Vgl. Kapitel 3.2.2.5.

Autoren (Jahr)	Zusammenfassung
Konfrontationen	
DOH/TEEGEN (2002)	DOH/TEEGEN (2002) betrachten NGOs als wichtige Akteure im internationalen Marktgeschehen, welche im Besonderen die Beziehung zwischen Wirtschaft und Regierung in Bezug auf deren Normen und Regeln manipulieren können. Regierungen und multinationale Unternehmen müssen den Einfluss der Organisationen insbesondere im Rahmen von Investitionsprojekten bemessen.
LA MURE/SPAR (2003)	Die Case Study der Autoren verdeutlicht, dass einige Unternehmen stärker auf Angriffe von Aktivisten reagieren als andere. Diese fokussieren sich zumeist auf multinationale Unternehmen und deren Verantwortung für soziale und ökologische Themen auf einem globalen und verständlichen Niveau. Sind die Kosten der Einhaltung der Forderungen niedrig, neigen die Unternehmen zu der Zustimmung der Forderungen.
GUAY/DOH/SINCLAIR (2004)	GUAY/DOH/SINCLAR dokumentieren die wachsende Macht der NGOs als wichtige Akteure im Bereich von sozial verantwortlichen Investments. Als Konsequenz müssen Unternehmen ihre Strategien in diesem Bereich ändern.
HENDRY (2005)	Umweltorganisationen richten teilweise ihre Kampagnen an Themen aus, welche sich kurzfristig ergeben haben. Beispielsweise beteiligen sich viele dieser Organisationen an der Kampagne gegen genetisch veränderten Lebensmitteln, weil Greenpeace nach weiteren Unterstützern gefragt und diese NGOs zu einer Kampagne ermutigt hat. Zusätzlich greifen Umweltorganisationen auf Taktiken innerhalb der Kampagnenarbeit zurück, mit denen sie bereits Erfahrungen sammeln konnten. Die finanzielle Abhängigkeit von Spenden resultiert in Strategien, die mit geringen Ressourcen die höchst gesetzten Ziele erreichen.
RIETH/GÖBEL (2005)	NGOs führen nicht nur konfrontative Handlungen gegen Unternehmen durch, sondern benutzen vermehrt auch das Instrument der Kooperation. Unternehmen hingegen sind vermehrt dazu bereit, ihr gesellschaftlich verantwortliches Verhalten zu verändern, insbesondere, wenn NGOs darauf hinweisen.
Kooperationen	
RONDINELLI/LONDON (2003)	Aufgrund komplementärer Ressourcen von Unternehmen und NGOs können Partnerschaften gebildet werden, bei denen das Wissen und die Kapazitäten effektiv genutzt werden können, um eine größere unternehmerische Profitabilität und einen verbesserten Umweltschutz zu generieren.
ARGENTI (2004)	Die Case Study von ARGENTI legt dar, dass NGOs einen steigenden Einfluss auf Unternehmen sowie auch die Gesellschaft haben. Eine Partnerschaft zwischen der Organisation und dem Unternehmen verstärkt die Reputation des Unternehmens und erzielt einen gesellschaftlichen Wandel. Bereits gesellschaftlich handelnde Unternehmen stellen

	dabei einen attraktiven Partner für NGOs dar. Kooperationen sollen entsprechend nicht nur aus einer Krise entstehen und bedürfen einer strategischen Reflektion.
MILLAR/CHOI/CHEN (2004)	Die Autoren fokussieren ihre Arbeit auf den Auswahlprozess eines geeigneten Partners für eine Kooperation. Sie stellen heraus, dass der kulturelle und soziale Fit respektive eine Kompatibilität zwischen NGO und Unternehmen essentiell für eine Partnerschaft ist. Entstehen Unsicherheit oder Komplexität bei der Evaluation des potenziellen Partners, werden insbesondere nicht-ökonomische, kulturelle oder soziale Kriterien des Partners beachtet.
ÄHLSTRÖM/SJÖSTRÖM (2005)	Die Autoren unterteilen NGOs in Retter (Deutsches Rotes Kreuz), Demonstranten (Greenpeace), Modifizierer (Attac) und Prüfer (Fair Trade). Lediglich die Retter gehen Kooperationen mit Unternehmen ein. Die anderen wählen die Strategie der Unabhängigkeit. Unternehmen, welche Kooperationen mit Rettern eingehen, müssen sich bewusst sein, dass diese Partnerschaft nicht der Strategie der anderen NGOs entspricht und dass eben deshalb die Bewerbung der Partnerschaft problematisch sein kann.
ARYA/SALK (2006)	ARYA/SALK publizieren im Jahr 2006 ihre fortlaufende Forschung in Bezug auf die drei Akteure Stakeholder, Unternehmen und Staat. Die Autoren können einen Wandel konstatieren: Die Beziehung zwischen den Akteuren fokussiert mittlerweile nicht mehr nur Hilfsprojekte und eine Philanthropie, sondern auch ökologische und soziale strategische Themen.
ZADEK (2007)	ZADEK (2001) zeigt, dass Partnerschaften zwischen NGO und Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmen und des Umweltschutzes fördern können, gleichzeitig aber diverse Risiken für das Unternehmen, wie beispielsweise Greenwashing, hervorrufen.
JAMALI/KESHISHIAN (2009)	Die Arbeit von JAMALI/KESHISHIAN (2009) belegt, dass die Marktakteure NGO und Unternehmen Kooperationen eingehen, um Aufgaben zu bearbeiten und zu lösen, die sie alleine nicht realisieren können.

Tabelle 6: State-of-the-Art der Unternehmens-NGO-Beziehungen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die bisherige Literatur zeigt, dass Case Studies aus dem NGO-Unternehmens-Bereich lediglich einzelne Beziehungen untersuchen.⁵⁰⁵ Befragungen geben die direkten Meinungen und Äußerungen der Partner NGO und Unternehmen wieder.⁵⁰⁶ Die Beziehung ist jedoch auch abhängig von der eigenen Darstellung und Strategie der Unternehmen und NGOs sowie auch von den Medien und deren langfristigen Präsentation der Beziehung.⁵⁰⁷ Studien im Bereich

⁵⁰⁵ Vgl. Kolb (2015); Curbach (2008a).

⁵⁰⁶ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012); Nick/Salzmann/Steger (2007); Rieth/Göbel (2005).

⁵⁰⁷ Vgl. Deegan/Islam (2014); Nick/Salzmann/Steger (2007); Muchlinski (2001); Li (2001).

der Legitimationsforschung zeigen, dass die negative Darstellung von Unternehmen in den Medien einen Einfluss auf das Verhalten dieser im Bereich der unternehmerischen Verantwortung hat.⁵⁰⁸ Ein globaler Überblick über die medial inszenierten Kooperationen oder realen Forderungen der NGO sowie der direkten Reaktionen der Unternehmen wurde bislang nicht geschaffen.

Ebenfalls existiert keine Untersuchung mit dem Branchenfokus ‚Bekleidungsindustrie‘. Eine langfristige qualitative Studie der NGO-Unternehmens-Beziehung im Bereich der Kooperationen und Konfrontationen innerhalb der Medienlandschaft sowie der Publikationen von NGOs und Unternehmen selber wurde ebenfalls bislang nicht veröffentlicht. Die folgende Untersuchung widmet sich dieser Forschungslücke.

Das Forschungsvorhaben dieser Arbeit besteht darin, die kooperative und konfrontative Beziehung zwischen NGOs, Medien und Unternehmen der Bekleidungsindustrie in den Medien sowie den Unternehmens- und NGO-Websites im Kontext der Legitimitätstheorie zu analysieren. Es werden die Relationen zwischen NGOs und Unternehmen in den Medien betrachtet. Zudem wird die Zusammenarbeit oder die Auseinandersetzung zwischen Medien und Unternehmen untersucht. Die Analyse fokussiert dabei komplett auf Unternehmen der Bekleidungsbranche.

Auf Basis der bisherigen Überlegungen und Aussagen ergibt sich die folgende übergeordnete Forschungsfrage:

Wie gestaltet sich die kooperative und konfrontative Beziehung zwischen NGOs und Medien zu Unternehmen der Bekleidungsindustrie?

Zu der übergeordneten Forschungsfrage müssen Unterfragen gebildet werden, um die Analyse zu strukturieren. Zunächst wird ein Überblick über die Ausgestaltung der Kooperationen dargelegt, gefolgt von der Präsentation der Forderungen der NGOs und Medien und deren Strategien zur Zielerreichung. Des Weiteren werden die Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen untersucht und ein Überblick über die Chancen und Risiken dieser gezeigt.

⁵⁰⁸ Vgl. Brown/Deegan (1998); Deegan/Rankin/Tobin (2002); O'Donovan (1999).

3.3.2 Ausgestaltung von Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen

Sowohl für Unternehmen als auch für NGOs bestehen diverse Treiber, eine Kooperation miteinander einzugehen. Neben der gemeinsamen Verhinderung von Missständen oder der Kreation von Lösungen für gesellschaftliche Probleme dient die Kooperation auch zur Steigerung der Legitimität. NGOs können mithilfe der Partnerschaften einen größeren Einfluss im Marktgeschehen erlangen, neue finanzielle Ressourcen erhalten und Herzensprojekte durchführen. Unternehmen hingegen erzielen durch die Arbeit mit NGOs eine höhere Legitimität oder schützen sich vor Kritik aggressiver NGOs. Es existieren diverse Formen der Kooperation zwischen NGOs und Unternehmen.⁵⁰⁹ ZENTES/KOLB/FECHTER (2012) identifizieren in ihrer empirischen Analyse Nachhaltigkeit, Umweltschutz, soziale Themen oder den fairen Handel als Schwerpunktthemen hinsichtlich eingegangener Kooperationen von Unternehmen diverser Branchen (zum Beispiel Dienstleistung- oder Konsumgüterbranche). Eine globale Übersicht über die Inhalte der in den Medien publizierten Kooperationen mit einem Fokus auf die Bekleidungsindustrie besteht bislang nicht. Hierzu gehört insbesondere die Zuordnung, welche NGOs grundlegend mit welchen Unternehmen kooperieren sowie vice versa. Ebenfalls muss untersucht werden, wie die mediale Inszenierung der Beziehungen erfolgt. Die Untersuchung soll aufzeigen, wie sich die Kooperationen im Detail gestalten und welche Unternehmen welche Form der Kooperation präferieren. Es sollen ebenfalls Hinweise auf die Gründe für die Kooperation analysiert werden.

Die Ergebnisse der Arbeit sollen ebenfalls einen Einblick in den Erfolg der Partnerschaft geben. Es ist zu überprüfen, ob anhand der Berichte in den Medien ersichtlich ist, ob die Partnerschaft einen Legitimationsgewinn erbracht hat. Die erste Unterfrage (U) wird deshalb wie folgt formuliert:

U1: *Wie gestalten sich Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen?*

⁵⁰⁹ Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1.2.

3.3.3 Soziale und ökologische Forderungen von NGOs und Medien

NGOs greifen die unternehmerische Legitimität an, indem sie die Öffentlichkeit über den Missstand im Unternehmen mithilfe der Medien informieren.⁵¹⁰ Das wichtigste Instrument zur Umsetzung der Ziele der konfrontativen NGOs bilden Kampagnen.⁵¹¹ Die Legitimität der NGO unterstützt die Glaubwürdigkeit dieser.⁵¹² Die Konfrontation mithilfe von Kampagnen und unter Einbezug der Medien erlaubt die Schaffung eines klaren Feindbildes, die zeitnahe Einbindung der Öffentlichkeit sowie die Erzielung einer hohen Aufmerksamkeit und die schnelle Reaktion der Öffentlichkeit bei einem effizienten Ressourceneinsatz.⁵¹³ Innerhalb der Kampagnen beziehen sich die NGOs dabei insbesondere auf aktuelle Themen und Trends.⁵¹⁴ Hierzu gehören Missstände in der Bekleidungsindustrie, welche unter anderem in den Arbeitsbedingungen oder innerhalb der ökologischen Auswirkungen bei der Produktion der Bekleidung existieren.⁵¹⁵ Die vorliegende Arbeit soll detailliert untersuchen, welche inhaltlichen Forderungen NGOs an Unternehmen der Bekleidungsbranche stellen. Des Weiteren soll ein Überblick geschaffen werden, welche NGOs welche Unternehmen angreift. Hierbei sollen Cluster dieser Forderungen gebildet werden, um die Systematiken der Arbeit der NGOs abzubilden. Zusätzlich wird untersucht, ob die Medien selber einen Angriff auf Unternehmen durchführen. Dieser Überblick konnte in der Wissenschaft bislang nicht geschaffen werden. Die zweite Unterfrage orientiert sich an eben dieser Schwäche und kann wie folgt formuliert werden.

U2: Mit welchen sozialen und ökologischen Forderungen konfrontieren NGOs und Medien die Unternehmen der Bekleidungsindustrie?

⁵¹⁰ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012); Henrique/Sadorsky (1999); Curbach (2008a).

⁵¹¹ Vgl. Buchner/Friedrich/Kunkel (2006), S. 21; Döbler/Wahl (2011), S. 255.

⁵¹² Vgl. Baringhorst (2010), S. 22.

⁵¹³ Vgl. Ebinger (2007), S. 36.

⁵¹⁴ Vgl. Beloe et al. (2003), S. 28 ff.

⁵¹⁵ Vgl. Kapitel 2.3.4.

3.3.4 Strategien der Zielerreichung von NGOs

Zur Postulierung ihrer Forderungen verwenden NGOs diverse Strategien. MACH (2002) unterteilt in die Formen des institutionellen, informellen oder gezielten Drucks. Fokussiert der institutionelle Druck eher die Lobbyarbeit von NGOs, bezieht sich der informelle Druck auf die Durchführung von Demonstrationen und Protesten. Der gezielte Druck beinhaltet die Kampagnenarbeit der NGOs.⁵¹⁶ Innerhalb dieser kann zwischen Proxy-War-Kampagnen und Watchdog-Kampagnen differenziert werden.⁵¹⁷

Bisherige Untersuchungen und Studien geben keinen Einblick, welche Form der Strategie nach MACH und welche NGO-Kampagne zumeist in den Medien postuliert werden. Befragungen von NGOs und Unternehmen zeigen, dass Marken mit großer Bekanntheit, einem großen Einfluss auf die Branche oder mit einem schlechten Image für eine Konfrontation anfällig sind.⁵¹⁸ Ebenso nehmen NGOs indirekt Einfluss, indem Konsumenten zu Boykotten aufgerufen werden.⁵¹⁹ Die Einflussnahme auf die Legitimität soll die Reputation des Unternehmens angreifen und dieses so zu Änderungen im Verhalten bewegen.⁵²⁰ NGOs sind für den Erfolg ihrer Kampagne abhängig von der Ausgestaltung der gewählten Strategie und deren Flexibilität.⁵²¹ Zur Erreichung der Ziele werden die Medien als Instrument genutzt.⁵²²

Es muss geklärt werden, ob innerhalb der medialen Berichterstattung über diese NGO-Kampagnen eine Ausgestaltung der Ziele und eine strategische Vorgehensweise der NGOs ersichtlich ist. Die vorliegende Analyse soll entsprechend einen Überblick über eben diese Strategien aufzeigen und erläutern, wie die NGOs innerhalb der einzelnen Strategien agieren. Nachdem U2 klärt, welche Forderungen die NGOs stellen, soll mithilfe der Unterfrage 3 beantwortet werden, wie NGOs innerhalb der Kampagnen diese Forderungen postulieren und medial strategisch inszenieren. Die Aufnahme und Publikation dieser Kampagnen durch die Medien bildet dabei die Grundlage der Untersuchung. Unterfrage 3 wird wie folgt formuliert:

U3: Wie versuchen divergente NGOs ihre Ziele in Bezug auf Unternehmen durchzusetzen?

⁵¹⁶ Vgl. Mach (2002), S. 110 f.

⁵¹⁷ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012), S. 21.; Gauthier (2005), S. 199.

⁵¹⁸ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012).

⁵¹⁹ Vgl. den Hond/de Bakker (2007).

⁵²⁰ Vgl. Röttger (2007); Baringhorst (2010).

⁵²¹ Vgl. Friedrich/Buchner/Kunkel (2007).

⁵²² Vgl. Curbach (2008a)

3.3.5 Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen

Die Forderungen der NGO bedingen stets eine Reaktion seitens der Unternehmen. OLIVER (1991) teilt diese in folgende Handlungen: Einwilligung (Normengeleitet Handeln, Imitieren, Einwilligung); Kompromiss (Balancieren, Beruhigen, Handeln); Vermeiden (Verbergen, Puffern, Flucht); Widersetzen (Ignorieren, Herausfordern, Attackieren) sowie Manipulieren (Kooperieren, Beeinflussen, Kontrolle).⁵²³ Im Bereich der Legitimitätsforschung können ebenfalls diverse Maßnahmen für die Erhaltung von Legitimität nach einer Konfrontation benannt werden.⁵²⁴

Befragungen von Unternehmen bilden zumeist ab, wie Unternehmen sich verhalten würden, wenn sie angegriffen werden. So geben diese an, in den Dialog mit den NGOs zu treten und die Missstände zu beseitigen, wenn sie Konfrontation als gerechtfertigt ansehen würden. Eher seltener würden Unternehmen ihre Strategie ändern.⁵²⁵ Aus Sicht der NGOs treten Unternehmen ebenfalls häufig in den Dialog mit ihnen oder verstärken ihre PR-Arbeit und das Lobbying. Hingegen sehen NGOs häufig einen Wandel der unternehmerischen Strategie als Reaktion auf eine Konfrontation.⁵²⁶ Diese Ergebnisse müssen aber nicht immer der Realität entsprechen, da jede Kampagne anders gestaltet sein und einen anderen Einfluss auf die unternehmerische Legitimität und Reputation haben kann. Die Reaktion kann abhängig von diversen verschiedenen Einflussfaktoren sein, die es gilt zu definieren.

Die Bekleidungsindustrie steht insbesondere aufgrund ihrer mangelnden Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung bei der ausländischen Produktion in der Kritik.⁵²⁷ Als Reaktion darauf implementieren Unternehmen häufig einen Code of Conduct.⁵²⁸ Ebenfalls nutzen Unternehmen vermehrt die Publikation von Nachhaltigkeitsberichten, um die eigene Transparenz zu verdeutlichen und Legitimität zu erhalten.⁵²⁹ Eine weitere Form der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung demonstrieren Unternehmen durch die Zertifizierung nach bestimmten Standards.⁵³⁰ Es muss geklärt werden, ob NGOs die Legitimität

⁵²³ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.2.2.

⁵²⁴ Vgl. Kapitel 3.1.2.

⁵²⁵ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012).

⁵²⁶ Vgl. Friedrich/Buchner/Kunkel (2007).

⁵²⁷ Vgl. Kozłowski/Bardecki/Searcy (2012), S. 17.

⁵²⁸ Vgl. Pommerening (2005), S. 15.

⁵²⁹ Vgl. Ahlert/Rohlfing (2009), S. 38.

⁵³⁰ Vgl. Oeko-Tex (o. J.); WRAP (o. J.); GOTS (2013).

des Unternehmens angreifen, damit dieses als Reaktion eine verbesserte gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Die Analyse soll darlegen, welche Handlungen von den Unternehmen als Reaktion auf eine NGO-Konfrontation gezeigt und wie diese Reaktionen und Maßnahmen in den Medien und auf den eigenen Unternehmensseiten publiziert werden. Es soll veranschaulicht werden, wie die Unternehmen die eventuell auftretende Legitimacy Gap schließen. Hierbei soll auch betrachtet werden, ob Unternehmen stets die gleiche Reaktion zeigen oder ob Divergenzen innerhalb eines Unternehmens in Bezug auf unterschiedliche Konfrontationen existieren. Die Unterfrage 4 kann wie folgt formuliert werden.

U4: *Welche Reaktionen zeigen die Unternehmen in Bezug auf NGO-Konfrontationen?*

3.3.6 Chancen und Risiken von Konfrontationen für Unternehmen und NGOs

Zuletzt ergeben sich durch die Aktionen der NGOs zumeist Chancen und Risiken für beide Parteien. NGOs unterliegen beispielsweise dem Risiko des Scheiterns, da eine zu geringe Aufmerksamkeit generiert oder lediglich kurzfristige Effekte der Kampagne erzielt wurden. Auch sind NGOs stark abhängig von der medialen Darstellung ihrer Arbeit, um einen größtmöglichen Einfluss auf die Legitimität des Unternehmens zu nehmen. Gleichzeitig generieren sie einen Wettbewerbsvorteil anderen NGOs gegenüber und erhöhen die eigene Sichtbarkeit.⁵³¹ Unternehmen hingegen sehen sich mit der Erhaltung ihrer Legitimität konfrontiert, da durch die Konfrontation und die Veröffentlichung von Missständen die Werte und Normen des Unternehmens von den gesellschaftlichen Werten und Normen abweichen.⁵³² Die Reaktionen der Unternehmen können nach strategischer Ausrichtung, bisheriger Reputation oder Art der Kampagne unterschiedliche Risiken und Chancen hervorrufen. Eine Konfrontation lässt für beide Parteien somit diverse Beziehungskonstellationen entstehen. Ein globaler Überblick dieser Chancen und Risiken innerhalb der Bekleidungsindustrie ist bisher nicht existent und bedarf weiterer Untersuchungen.

Unterfrage 5 wird wie folgt formuliert:

U5: *Welche Chancen und Risiken entstehen durch eine Konfrontation für das Unternehmen und die NGO?*

⁵³¹ Vgl. Ebinger (2007); siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.

⁵³² Vgl. Kapitel 3.1.3

4. Empirisches Design

Das folgende Kapitel gibt einen Einblick in die in dieser Arbeit verwendete Methode der empirischen Untersuchung zur Beantwortung der genannten Forschungsfragen. Die Qualitative Inhaltsanalyse (QIA) sowie die Frequenzanalyse werden ausführlich dargelegt, um im weiteren Verlauf die methodische Konzeptualisierung der Arbeit verständlich zu präsentieren. Hierzu gehört ebenfalls die Explikation des Untersuchungsgegenstandes.

4.1 Untersuchungseinheit

Zur Durchführung der Analyse von Unternehmens-NGO-Beziehungen innerhalb der Bekleidungsindustrie muss zunächst der Untersuchungsgegenstand der Arbeit spezifiziert werden.

Die hier vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Untersuchung der Bekleidungsindustrie. Bisherige Untersuchungen der NGO-Unternehmens-Beziehung betrachten selten eine Branche im Speziellen. Vielmehr stehen diverse Branchen gemeinsam im Fokus oder Kampagnen verschiedener Branchen werden miteinander verglichen. Die Heterogenität der verschiedenen Branchen führt jedoch zu einer großen Anzahl an zu untersuchenden NGO-Unternehmens-Beziehungen, deren Analyse keine branchenspezifischen Charakteristika berücksichtigt. Die Besonderheiten einer bestimmten Branche resultieren in einem anderen Verhalten der NGOs oder in anderen Reaktionen der Unternehmen, welche nicht miteinander vergleichbar sind.

Die Betrachtung einer einzelnen Branche führt somit zu einem expliziteren Wissen über die Verhaltensweisen der Unternehmen dieser sowie der geschaffenen Synergien und kann in individuelleren und besseren Handlungsempfehlungen münden. So wird auch die Textilindustrie im Rahmen der Analyse ausgeschlossen. Dies liegt größtenteils an der mangelnden Berichterstattung über diesen Teil der Branche, des Weiteren kann die Fokussierung detailliertere und eindeutiger Ergebnisse liefern. Die Auswahl der Branche für die vorliegende Arbeit resultiert zum einen aus der intrinsischen Motivation der Autorin. Zum anderen existieren diverse Einflussfaktoren der Entscheidung. So ist im Bereich der NGO-Unternehmens-Beziehung insbesondere die Bekleidungsindustrie von besonderer Bedeutung. Bereits in den 1980er Jahren beginnt die kritische Betrachtung der Produktionsbedingungen im Bereich dieser Industrie, wobei insbesondere die Auswirkungen auf Gesundheit und Umwelt analysiert

werden.⁵³³ Die Branche ist stets Kritik ausgesetzt, sodass eine hohe Anzahl an NGO-Kampagnen zu Umwelt- und Produktstandards geführt werden.⁵³⁴ Die Unternehmen der Bekleidungsindustrie müssen aufgrund der starken Konkurrenz eine hohe Reputation und eine intensive Nähe zu den Konsumenten aufweisen. Eine Kooperation kann positiv, ein Angriff auf das Unternehmensimage oder die Reputation kann schädlich sein.⁵³⁵ Die Auswahl der Bekleidungsbranche als Untersuchungsobjekt ist somit zielführend.

Wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, existiert eine abhängige Beziehung insbesondere zwischen NGOs und Medien, die Medien unterstützen NGOs bei der Vergrößerung der Reichweite sowie der Mobilisierung der Gesellschaft mithilfe der Kampagnen.⁵³⁶ Eine mediale Legitimierung oder Delegitimierung ist somit ein wichtiger Aspekt für die Unternehmen. Für eine Analyse der Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen eignen sich somit im Besonderen die Medienlandschaft und deren Veröffentlichungen über die Beziehung. Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit fokussiert insbesondere die Medienberichterstattung in Deutschland. Es werden Medienberichte untersucht, welche sich durch einen klaren Bezug zu einer NGO-Unternehmens-Beziehung auszeichnen. Diese Beziehung soll sich auf eine Kooperation der Partner oder auf eine Konfrontation seitens der NGO mit folgender Reaktion der Unternehmen beziehen. Zur Durchführung einer Analyse muss jedoch eine breite Datenbasis vorhanden sein. Die Repräsentativität der Ergebnisse ist nur bei einer ausreichenden Datengrundlage gegeben.⁵³⁷ Zur Erreichung eben dieser Datensättigung und einer Datentriangulation⁵³⁸ werden die Dokumente aus verschiedenen Quellen – Magazine, Corporate Websites⁵³⁹, Google – verwendet. Die Quellen müssen diversen Kriterien unterliegen. So sollen die Magazine über eine Renommee und eine große Leserschaft verfügen. In ihrem Bereich sollen sie zu einem der führenden Magazine gehören. Sechs relevante deutsche Magazine können ausgewählt werden: Handelsblatt, Capital, TextilWirtschaft, Absatzwirtschaft, Lebensmittel Zeitung und WirtschaftsWoche. Das Handelsblatt kann als die größte Finanz-Zeitschrift Deutschlands be-

⁵³³ Vgl. zu dieser Entwicklung auch den Brundtland-Bericht „Our Common Future“ (1987), der erstmals das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung manifestiert. Vgl. United Nations World Commission on Environment and Development (1987).

⁵³⁴ Vgl. Curbach (2010), S. 147.

⁵³⁵ Vgl. Gandenberger (2009), S. 309.

⁵³⁶ Vgl. Brennan/Merkl-Davies/Beelitz (2013), S. 677 und Muchlinski (2001), S. 43f.

⁵³⁷ Vgl. Merten (1995), S. 322 f.

⁵³⁸ Die Datentriangulation definiert sich als Einbezug diverser Datenquellen zur Erzielung bedeutender Resultate. Vgl. Denzin (1970), S. 301.

⁵³⁹ Mit dem Terminus *Corporate* sind sowohl die Websites der Unternehmen, als auch der NGOs gemeint.

zeichnet werden und verfügt über eine monatliche Auflage von ca. 125.000 Magazinen (Stand: April 2015). Capital stellt mit einer monatlichen Auflage von ca. 137.000 Magazinen (Stand: April 2015) eines der führenden Wirtschaftsmagazine Deutschlands dar. Die Textil-Wirtschaft bildet innerhalb der hier vorliegenden Untersuchung die Publikation mit dem größten Branchenbezug. Sie ist die einzige professionelle Zeitschrift in Deutschland im Bereich der Textil- und Bekleidungsindustrie. Die Auflage lag im Juli 2015 bei 24.000 Zeitschriften. Deutschlands führende Wirtschaftspublikation im Ressort Marketing und Verkauf ist die Zeitschrift Absatzwirtschaft mit einer Auflage von 32.500 Zeitschriften (Stand: Januar 2015). Die Lebensmittel Zeitung stellt die führende Publikation im Bereich der Lebensmittelindustrie (Auflage: ca. 40.000; Stand: 3. Quartal 2015) dar. Die Zeitung wird aufgenommen, da auch die Lebensmittel-Discounter im Bekleidungsbereich aktiv sind. Zuletzt bildet die WirtschaftsWoche als größtes Wirtschaftsmagazin Deutschlands (Auflage: ca. 133.000; Stand: April 2015) einen Bereich der Datengrundlage. Zur Ausweitung der Datenbasis und zur Erreichung einer Datentriangulation⁵⁴⁰ erfolgt eine Durchsuchung der Websites und Pressemeldungen von Unternehmen sowie von NGOs nach relevanten Dokumenten.⁵⁴¹ Die Heterogenität der Datenquellen fördert eine tiefergehende Sättigung. Die Beziehungen können so vertiefter analysiert werden. Zuletzt wird über die Google-Suche die Recherche um Dokumente sonstiger Medien ergänzt, um der Datengrundlage weitere Medienberichte hinzuzufügen. Die verschiedenen Datenquellen werden zur Analyse herangezogen werden, um Stärken und Schwächen der einzelnen Medien auszugleichen. Die einseitige Berichterstattung der NGOs beispielsweise gleicht die einseitige Berichterstattung der Unternehmen aus.

Die Auswertung von Medienberichten muss aufgrund der großen Menge an Textmaterial qualitativ erfolgen. Im Rahmen der Analyse werden somit Medienberichte und sonstige Publikationen mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und zusammengefasst. Zusätzlich wird die Methode der Frequenzanalyse⁵⁴² verwendet, um die Häufigkeiten des Auftretens bestimmter Codes festzustellen. Die Häufigkeit einzelner Codes lässt darauf schließen, welche Beziehungen in den vergangenen Jahren von besonderer Bedeutung waren.⁵⁴³ Die Inter-

⁵⁴⁰ Die Datentriangulation definiert sich als Einbezug diverser Datenquellen zur Erzielung bedeutender Resultate. Vgl. Denzin (1970), S. 301.

⁵⁴¹ Hierbei muss konstatiert werden, dass einige NGOs über eine herausragende PR-Arbeit verfügen und entsprechend viele Meldungen über diese Beziehungen publizieren. Da aber auch die Websites der Unternehmen betrachtet werden, kann sich dieses Bias aufheben.

⁵⁴² Vgl. Mayring (2015), S. 13 f.

⁵⁴³ Dabei wird pro Artikel ein Code nur einmal verwendet, um Dopplungen zu vermeiden.

pretation der Ergebnisse der Analyse erfolgt anhand der Forschungsfragen und vorangestellter Literatur. Das Ziel der Qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Material, welches aus Formen der Kommunikation stammt, zu analysieren. Mit Hilfe dieses Grundkonzeptes können insbesondere Texte systematisch und regel- und theoriegeleitet analysiert werden, um Rückschlüsse auf Bestandteile der Kommunikation zu erhalten.⁵⁴⁴ Diese Auswertungsmethode wird im Folgenden näher expliziert.

4.2 Auswertungsmethode

Der Arbeit basiert auf der regelgeleiteten und systematischen Analyse von Medienberichten. Zur zielgerichteten Auswertung und Strukturierung des zugrundeliegenden Datenmaterials wird die Qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2015) verwendet, die eine Erweiterung der klassischen Inhaltsanalyse darstellt.⁵⁴⁵

4.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die klassische Inhaltsanalyse entwickelte sich auf einem langen Weg von einer intuitiven zu einer systematischen Erhebungsform der sozialen Realität.⁵⁴⁶ KUCKARTZ (2014) datiert den Beginn der Inhaltsanalyse auf die Anfänge des 20. Jahrhunderts.⁵⁴⁷ Der sogenannte „Vater der Inhaltsanalyse“⁵⁴⁸ LASSWELL (1934) analysiert bereits früh Symbole anhand ihrer Fähigkeit zur Manipulation der menschlichen Handlungen. Die quantitative Auswertung der Daten verbindet er mit einer qualitativen Ebene, indem er bei der Auswertung die Symbole zusätzlich zur Zählung auch auf einer Ordinalskala (negativ, neutral, positiv) einordnet.⁵⁴⁹ Das eigentliche Geburtsjahr der Inhaltsanalyse ist das Jahr 1941. Hier findet die erste Konferenz zur Inhaltsanalyse an der Universität von Chicago statt, durch die sich der Begriff *Content Analysis* auch für den Bereich der Forschung verfestigt.⁵⁵⁰

⁵⁴⁴ Vgl. Dieckmann (1995), S. 576; Mayring (2015), S. 13.

⁵⁴⁵ Vgl. Mayring (2015).

⁵⁴⁶ Vgl. Merten (1995), S. 35.

⁵⁴⁷ Vgl. Kuckartz (2014), S. 27.

⁵⁴⁸ Schramm (1957), S. 105.

⁵⁴⁹ Vgl. Merten (1995), S. 39 f.

⁵⁵⁰ Vgl. Merten (1995), S. 42.

„Content analysis is a research technique or the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication.“⁵⁵¹

KRIPPENDORFF (1969) definiert die Inhaltsanalyse als eine „replicable and valid method for making specific inferences from text to other states or properties of its source“.⁵⁵²

Im weiteren Verlauf der Entwicklung erleichtert die elektronische Datenverarbeitung die Datenanalyse enorm.⁵⁵³ Zusätzlich wird die zunehmend quantitative Orientierung der Inhaltsanalyse kritisiert, da sie die latenten Sinnstrukturen vernachlässigt, den Textkontext nicht betrachtet und nur über eine schwache Systematik und Überprüfbarkeit verfügt.⁵⁵⁴ KRACAUER (1952) verwendet in den 1950er Jahren erstmalig den Terminus *Qualitative Inhaltsanalyse* und kritisiert damit die klassische Inhaltsanalyse, mithilfe der eine Erfassung der subtilen Bedeutung von Inhalten sowie eine Konzentration auf manifeste Inhalte nicht möglich ist. Als Ergänzung der klassischen Inhaltsanalyse und zur Verbesserung der Probleme dient somit die Qualitative Inhaltsanalyse, die in den folgenden Jahren stets weiterentwickelt wird.⁵⁵⁵ RUST (1981) definiert die Qualitative Inhaltsanalyse als „Klassifikation, Festlegung der Konturen eines Untersuchungsgegenstandes in seinem Kontext, Abgrenzung gegen andere Objekte und die allgemeine Charakterisierung seiner inneren Beschaffenheit.“⁵⁵⁶ Da die Qualitative Inhaltsanalyse auf der quantitativen Inhaltsanalyse basiert⁵⁵⁷ können Bestandteile der quantitativen Analyse auf diese übertragen werden. Hierzu gehören die Bestimmung des Datenmaterials zur Analyse der spezifischen Forschungsfrage, die Erstellung eines Kommunikationsmodells und die Einordnung des Materials, die Bildung eines Kategoriensystems sowie definierter Kategorien, ein iteratives, systematisches, regelgeleitetes und theoriegeleitetes Vorgehen sowie die Überprüfung der Ergebnisse mithilfe inhaltsanalytischer Gütekriterien.⁵⁵⁸ Die Anforderung der Objektivität ersetzt FRÜH (2015) durch eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit.⁵⁵⁹

⁵⁵¹ Berelson (1952), S. 18.

⁵⁵² Krippendorff (1969), S. 103.

⁵⁵³ Vgl. Merten (1995), S. 42 f.

⁵⁵⁴ Vgl. Mayring (2007), S. 469 f. Zu den einzelnen Phasen der Geschichte der Inhaltsanalyse siehe ausführlicher Krippendorff (1980) und Krippendorff (2013), Merten (1995) und Mayring (2015).

⁵⁵⁵ Vgl. Kuckartz (2014), S. 28 und 34.

⁵⁵⁶ Rust (1981), S. 196.

⁵⁵⁷ Vgl. Berelson (1952); Krippendorff (2013).

⁵⁵⁸ Vgl. Mayring/Brunner (2007), S. 672; Mayring (2015), S. 28 ff.; Hugl (1995), S. 33.

⁵⁵⁹ Vgl. Früh (2015), S. 29 ff.

Der Psychologe PHILIPP MAYRING erarbeitet darauf aufbauend durch die Bestimmung verschiedener Analysetechniken eine erweiterte Methode der klassischen Inhaltsanalyse. Die Datengrundlage bilden Materialien wie Dokumente, Akten, Reden, Zeitungsartikel oder Werbung.⁵⁶⁰ MAYRING bezieht sich auf die Hermeneutik, die Theorie der Interpretation von Texten. Aus dieser deutet er die genaue Quellenkunde des Materials, welches auf seine Entstehungssituation hin untersucht werden soll. Die Formulierung von Fragestellungen, theoretischen Hintergründen und Prämissen lässt eine Analyse latenter Sinngehalte durchführen.⁵⁶¹ Im Gesamten vollzieht sich die Erweiterung der Inhaltsanalyse zu einer qualitativen Technik auf Basis mehrerer Wissenschaftsbereiche und der Berücksichtigung spezifischer Ansätze. Zu diesen gehören neben den Kommunikationswissenschaften und der Hermeneutik auch die qualitative Sozialforschung, die Sprach- und Literaturwissenschaften sowie die Psychologie der Textverarbeitung und der Kategorienbildung. 15 Grundsätze können diesen Gebieten zugeordnet werden.⁵⁶²

Kommunikationswissenschaften: (1) Notwendigkeit systematischen Vorgehens; (2) Notwendigkeit eines Kommunikationsmodells; (3) Kategorien im Zentrum der Analyse; (4) Überprüfung anhand von Gütekriterien

Hermeneutik, die Kunstlehre der Interpretation: (5) Entstehungsbedingungen des Materials; (6) Explikation des Vorverständnisses; (7) Beachtung latenter Sinngehalte

Qualitative Sozialforschung, interpretatives Paradigma: (8) Orientierung an alltäglichen Prozessen des Verstehens und des Interpretierens; (9) Übernahme der Perspektive des Anderen; (10) Möglichkeit der Re-Interpretation

Sprach- und Literaturwissenschaften: (11) Semiotische Grundbegriffe; (12) Pragmatische Bedeutungstheorie; (13) Nutzung linguistischer Kontexttheorien für Explikationen

Psychologie der Textverarbeitung und der Kategorienbildung: (14) Psychologie der Textverarbeitung; (15) Nutzung von Kategorisierungstheorien zur Bildung eines *Kodierleitfadens*⁵⁶³

⁵⁶⁰ Vgl. Brosius/Koschel/Haas (2009), S. 140; Lamnek (2005), S. 492.

⁵⁶¹ Vgl. Mayring (2015), S. 32.

⁵⁶² Vgl. ebenda, S. 26ff.

⁵⁶³ ebenda, S. 49.

Des Weiteren verweist MAYRING zur Einordnung des Materials auf die Nutzung eines Kommunikationsmodells.

*„Eine qualitative Inhaltsanalyse darf ihr Material nicht isoliert, sondern als Teil einer Kommunikationskette verstehen. Sie muss es in ein Kommunikationsmodell einordnen.“*⁵⁶⁴

Ein solches Kommunikationsmodell bietet LASSWELL (1948), welches fünf grundlegende Elemente der Kommunikation beschreibt:

Wer (Sender, Kommunikator, Quelle)
sagt was (Botschaft, Mitteilung),
in welchem Kanal (Medium)
zu wem (Empfänger, Rezipient, Adressat)
mit welcher Wirkung (Funktion, Ziele, Auswirkung)?⁵⁶⁵

Bei der Durchführung der Qualitativen Inhaltsanalyse kann zwischen einem induktiven und einem deduktiven Vorgehen unterscheiden werden. Das induktive Vorgehen lässt innerhalb der Kategorienbildung von der Beobachtung respektive der Analyse auf die Theorie schließen. KRIPPENDORFF (1980) sieht die Definition von Kategorien als Kunst: *„How categories are defined [...] is an art. Little is written about it“*.⁵⁶⁶ Bei einem deduktiven Vorgehen hingegen wird von der Theorie auf die Empirie geschlossen.⁵⁶⁷ Die Qualitative Inhaltsanalyse bezieht sich stets auf ein konkretes Ablaufmodell, welches den Rahmen der Analyse vorgibt. Dieses allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell wird im Folgenden dargestellt.

4.2.2 Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell

Das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse untersucht vorhandenes sprachliches Material und beginnt deshalb mit der Bestimmung des Ausgangsmaterials.⁵⁶⁸ Diese Phase wird in drei Analyseschritte unterteilt. Bei der (1) *Festlegung des Materials* muss expliziert werden, welches Material für die Analyse genutzt werden soll. Re-

⁵⁶⁴ Mayring (2015), S. 29.

⁵⁶⁵ Vgl. Lasswell (1948), S. 48.

⁵⁶⁶ Krippendorff (1980), S. 76

⁵⁶⁷ Vgl. Früh (2015), S. 74.

⁵⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Mayring (2015), S. 54 ff.

levant sind die genaue Definition der Grundgesamtheit, Repräsentativitätsüberlegungen und ökonomische Überlegungen sowie die Auswahl der Stichprobe nach einem bestimmten Modell (Zufall, festgelegte Quoten, geschichtete, gestufte Auswahl). Die (2) *Analyse der Entstehungssituation* bezieht sich auf den Kontext des Materials und dessen Entstehung. Es gilt zu definieren, wer an der Entstehung des Materials beteiligt ist, welchen emotionalen und kognitiven Hintergrund der Verfasser hat, wer die Zielgruppe ist und welche konkrete Entstehungssituation dem Material zugrunde liegt. Der letzte Schritt (3) *Formale Charakteristika des Materials* soll beschreiben, in welcher Form das Material vorliegt. Zu beachten sind Protokollierungsregeln und Transkriptionsmodelle.

Nach der Explikation des Ausgangsmaterials folgt ein weiterer Schritt im allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell – die Determination der Fragestellung der Analyse. Hierbei wird im ersten Schritt festgestellt, in welche (4) *Richtung analysiert* werden soll respektive welche Aussagen ausgehend vom Material getroffen werden sollen. Im Schritt (5) erfolgt die *Theoretische Differenzierung der Fragestellung*. Die Inhaltsanalyse verfügt über die Merkmale der Regel- und Theoriegeleitetheit der Interpretation – die Analyse verfolgt stets eine präzise Fragestellung. Diese sowie deren Unterfragestellung müssen somit anfänglich vollends geklärt und die Vorkenntnisse der Forscher expliziert sein.

Der Fokus der Inhaltsanalyse liegt auf dem Ablaufmodell der Analyse, bei dem die Analyse in einzelne Schritte zerlegt wird, um sie für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar zu machen. Hier muss zunächst die (6) *Analysetechnik bestimmt* werden (Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung⁵⁶⁹), gefolgt von der *Festlegung des konkreten Ablaufmodells* sowie der (7) *Definition der Analyseeinheiten*. Diese unterteilen sich in Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit. Die Kodiereinheit determiniert, welcher der kleinste auszuwertende Bestandteil des Datenmaterials ist respektive was der kleinste Teil ist, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Kontexteinheit hingegen definiert den größten Bestandteil des Textes, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Auswertungseinheit spezifiziert die Reihenfolge der Auswertung der Textteile.

⁵⁶⁹ Vgl. zur Definition der Analysetechniken Kapitel 4.2.1.

Den Kernbestandteil der Qualitativen Inhaltsanalyse bilden die (8) *Analyseschritte mittel des Kategoriensystems*, welche entsprechend verschiedener Grundformen unterschiedliche Foki haben.⁵⁷⁰ Ein weiterer Bestandteil des Ablaufmodells der Analyse ist die (9) *Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material*, welches gebildet, überarbeitet und fortdauernd geprüft wird. Die Qualitative Inhaltsanalyse erlaubt zudem die Integration quantitativer Analyseschritte. Den Abschluss der Analyse bilden die Erstellung und (10) *Interpretation der Ergebnisse anhand der vorliegenden Fragestellungen* sowie die (11) *inhaltsanalytische Güteprüfung* mithilfe von Gütekriterien.

⁵⁷⁰ Vgl. Kapitel 4.2.3

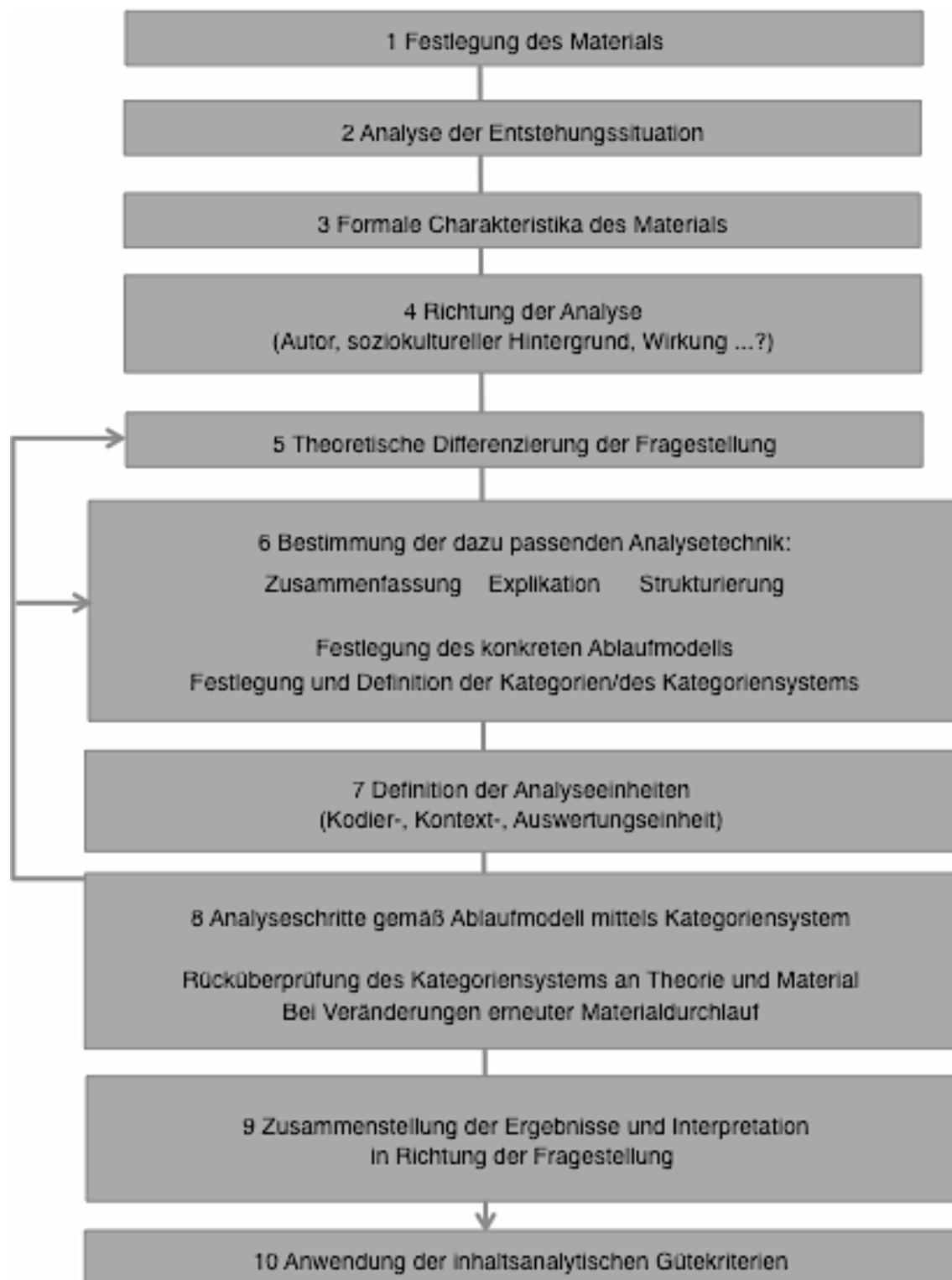


Abbildung 11: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell.
Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring (2015), S. 62.

Die Qualitative Inhaltsanalyse differenziert sich in drei Grundformen: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die *zusammenfassende Inhaltsanalyse* paraphrasiert das Material in einem ersten Schritt und reduziert es um weniger relevante Aussagen und redundante Passagen. Ähnliche Stellen werden im zweiten Schritt zusammengefasst.⁵⁷¹ Die Reduktion erlaubt somit zur Abbildung des Grundmaterials den Erhalt der wesentlichen Inhalte.⁵⁷² In der *explizierenden Inhaltsanalyse* werden ambivalente oder diskrepante Passagen mithilfe von Kontextmaterial verdeutlicht. In der engen Kontextanalyse werden Textstellen des vorhandenen Materials gesucht, welche die Textstelle explizieren können. Die weite Kontextanalyse zieht Materialien außerhalb des Textes heran.⁵⁷³ Ziel ist es, das Verständnis des Textes zu erweitern.⁵⁷⁴ Die *strukturierende Inhaltsanalyse* filtert auf Basis definierter Ordnungskriterien Aspekte aus dem zu analysierenden Material zur Bildung eines Querschnitts durch das Material oder zur Einschätzung dessen.⁵⁷⁵ MAYRING präsentiert für die Durchführung der drei Formen ebenfalls Ablaufmodelle, welche sich im Kern an dem allgemeinen Modell orientieren, sich aber je nach Grundform differenzieren.⁵⁷⁶

4.2.3 Strukturierende Inhaltsanalyse

Anhand von Artikeln, Dokumenten, Pressemitteilungen etc. soll innerhalb der hier vorliegenden Arbeit die Struktur der Stakeholderbeziehungen zwischen Unternehmen und NGOs expliziert werden. Die hier vorliegende Arbeit bedient sich deshalb der Strukturierenden Inhaltsanalyse, welche im Folgenden vorgestellt wird.

Die strukturierende Inhaltsanalyse gliedert die Dimensionen der Strukturierung, die aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch fundiert werden, in Ausprägungen auf.⁵⁷⁷ Die Dimensionen und Ausprägungen bilden das Kategoriensystem. Welcher Bestandteil des Materials zu einer Kategorie gehört, wird anhand von drei Schritten determiniert. Im ersten Schritt wird definiert, welche Bestandteile des Textes einer Kategorie zugehörig sind (1. Definition der Kategorien). Es folgt die Darstellung konkreter Stellen aus dem Material, die beispielhaft für eine Kategorie sind (2. Ankerbeispiele). Zuletzt soll die Aufstellung von

⁵⁷¹ Vgl. Flick (2000), S. 213.

⁵⁷² Vgl. Mayring (2015), S. 67.

⁵⁷³ Vgl. Flick (2000), S. 213.

⁵⁷⁴ Vgl. Mayring (2015), S. 67.

⁵⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 68.

⁵⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 54 ff.

⁵⁷⁷ Vgl. Hierzu und im Folgenden Mayring (2015), S. 97 ff.

Regeln eine eindeutige Abgrenzung der Kategorien formulieren (3. Kodierregeln). Das gebildete Kategoriensystem wird auf die folgenden Voraussetzungen überprüft. So müssen die Kategorien vollständig und unabhängig voneinander sein. Des Weiteren dürfen sie sich nicht überschneiden und müssen trennscharf voneinander sein.⁵⁷⁸

Nach Durchführung der ersten Schritte und Bildung eines Kategoriensystems erfolgt ein erster Materialdurchlauf. Hierfür können eine Analysesoftware wie beispielsweise MAXQDA oder auch Microsoft Excel zur systematischen und strukturierten Untersuchung genutzt werden. Der ersten Kodierung folgen eine Revision des Kategoriensystems und der Hauptanalysedurchlauf des Materials. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und aufgearbeitet. Abbildung 12 zeigt den Ablauf der Strukturierenden Inhaltsanalyse.

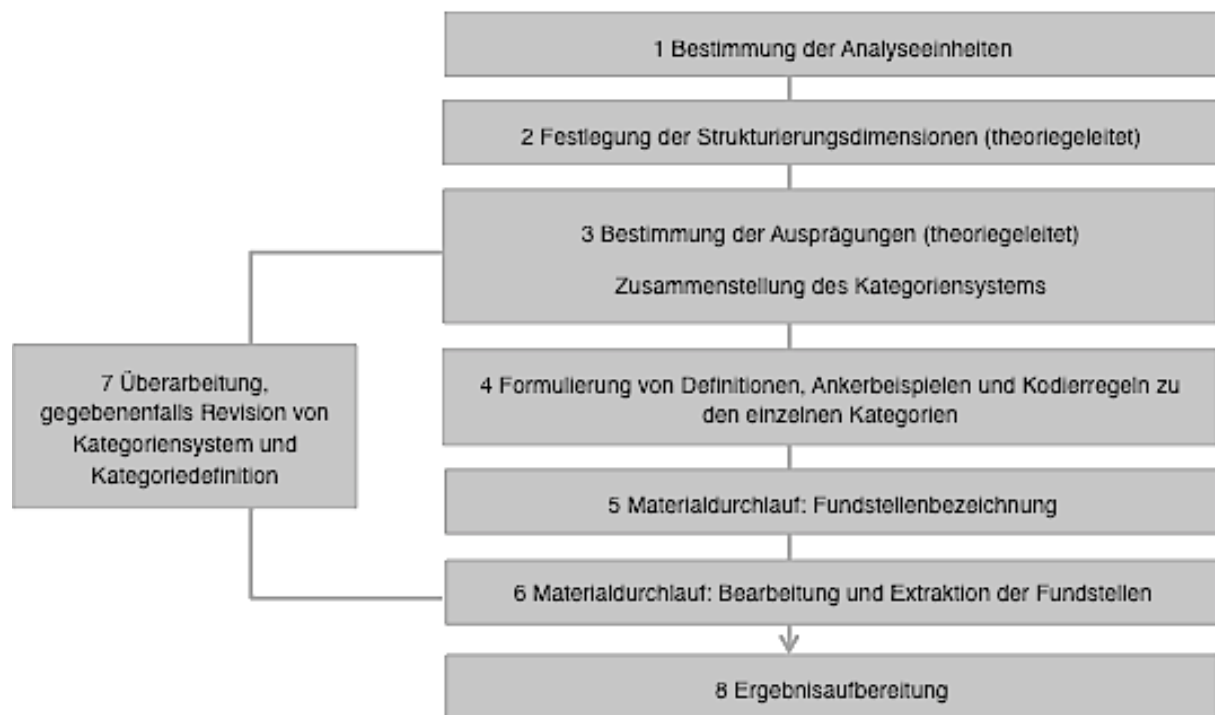


Abbildung 12: Ablaufmodell Strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein).
Quelle. Eigene Darstellung nach Mayring (2015), S. 98.

Das allgemeine Modell der Strukturierenden Inhaltsanalyse muss aufgrund seiner Allgemeinheit und aufgrund divergierender Ziele, die es verfolgen kann, in weitere vier Formen – formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung – unterteilt werden.

⁵⁷⁸ Vgl. Atteslander (2011), S. 204 ff. In der vorliegenden Arbeit werden die Kategorien regelkonform theoriegeleitet gebildet. Innerhalb des Materialdurchlaufs erfolgt die Rücküberprüfung des Kategoriensystems anhand Theorie und Material.

- (1) *Formale Strukturierung*: Sondierung der inneren Struktur des Materials nach formalen Aspekten.
- (2) *Inhaltliche Strukturierung*: Extraktion des Materials nach bestimmten Inhaltsbereichen.
- (3) *Typisierende Strukturierung*: Deskription von zentralen Ausprägungen des Materials.
- (4) *Skalierende Strukturierung*: Einschätzung des Materials nach Dimensionen in Skalenform.

Die Analyse der Berichte in der vorliegenden Arbeit hat zum Ziel, das Material zu bestimmten Themenbereichen zu analysieren und zu strukturieren. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel die inhaltliche Strukturierung definiert. Die Bestandteile des Ablaufmodells der Strukturierenden Inhaltsanalyse bleiben unverändert. Anstelle der Festlegung der Strukturierungsdimension (Schritt 2) wird eine *theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien* vorgenommen. Die Schritte drei bis sieben verändern sich nicht. Es folgt Schritt (8) die *Paraphrasierung des extrahierten Materials* und die (9) *Zusammenfassung pro Kategorie* sowie (10) *pro Hauptkategorie*.⁵⁷⁹

4.2.4 Frequenzanalyse

Die Kombination von qualitativen und quantitativen Analysen ist ebenfalls möglich und wird im Rahmen dieser Arbeit auch verwendet.⁵⁸⁰ So sollen die Häufigkeiten der Nennungen von NGO-Unternehmens-Beziehungen gezählt werden, um eine prozentuale Häufigkeitsverteilung zu generieren.⁵⁸¹ Eine Möglichkeit der quantitativen Analyse bildet die Technik der Frequenz- respektive Häufigkeitsanalyse, bei der das Datenmaterial nach Häufigkeit des Auftretens bestimmter Begrifflichkeiten gezählt wird. Grundlage bildet auch hier die Explikation eines Kategoriensystems, das alle Begriffe listet, anhand derer die Häufigkeiten gezählt und analysiert werden. Folgende Analyseschritte liegen der Frequenzanalyse zugrunde. Zunächst muss die Fragestellung formuliert werden. Darauf aufbauend wird die Materialstichprobe fixiert sowie das Kategoriensystems definiert und die Textelemente formuliert. Nach der Bestimmung der Kategorien und Verdeutlichung anhand von Beispielen erfolgt die Definition

⁵⁷⁹ Vgl. Mayring (2015), S. 104.

⁵⁸⁰ Nachteile der Kombination ergeben sich durch die Mehrdeutigkeit der Begriffe der Beeinflussung der Begriffe durch den Kontext des Materials. Vgl. Mayring (2015), S. 21.

⁵⁸¹ Vgl. ebenda S. 21.

der Analyseeinheiten.⁵⁸² Ist die Kodierung⁵⁸³ durchgeführt, werden die Häufigkeiten verrechnet. Zuletzt müssen die Ergebnisse abgebildet und interpretiert werden.⁵⁸⁴ Sowohl nach der Frequenzanalyse als auch nach der Qualitativen Inhaltsanalyse müssen die Ergebnisse auf ihre Güte überprüft werden. Die Möglichkeiten der Überprüfung der Güte der Ergebnisse der benannten Formen der Inhaltsanalyse werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

4.2.5 Güteprüfung der Qualitativen Inhaltsanalyse

Jegliche wissenschaftliche Analysen müssen sich anhand von Güte- respektive Qualitätskriterien messen und beurteilen lassen. Als zentrale Einheitskriterien können Objektivität, Validität und Reliabilität genannt werden. Für die qualitative Forschung sind klassische, quantitative Gütekriterien jedoch aufmerksam zu begutachten.⁵⁸⁵ Die Erzielung von Objektivität ist innerhalb einer QIA nicht umsetzbar, da diese auf einem subjektiv geprägten Prozess gründet.⁵⁸⁶ Somit bedient sich die Analyse neben der Reliabilität auch den Kriterien der Nachvollziehbarkeit und der Triangulation.⁵⁸⁷

Die *Reliabilität* repräsentiert die Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit des Messinstruments sowie ein Maß für die Reproduzierbarkeit von Messergebnissen.⁵⁸⁸ Sie definiert den Grad der Genauigkeit einer Analyse und überprüft, ob die Untersuchung bei einer erneuten Durchführung ein gleiches Ergebnis erzielt.⁵⁸⁹ Die Prüfung der Reliabilität der QIA erfolgt zumeist anhand der Intercoderreliabilität.⁵⁹⁰ Diese besagt, dass das Material von mehreren Personen zum Vergleich der Ergebnisse erneut kodiert wird. Eine schwächere Form der Prüfung kann mithilfe der Intracoderreliabilität durchgeführt werden. Hierbei führt der Forscher zum Schluss

⁵⁸² Der Schritt der Definition der Analyseeinheiten unterteilt sich in die Bausteine Kodier-, Kontext- sowie Auswertungseinheit. Die Kodiereinheit ist der minimale Bestandteil des Textes, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Kontexteinheit definiert sich als maximaler Textbestandteil, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Bestimmung der Reihenfolge der Textbestandteile, welche hintereinander ausgewertet werden, bildet die Auswertungseinheit. Vgl. Mayring (2015), S. 61.

⁵⁸³ Bei der Kodierung werden die Daten anhand des bestimmten Kategoriensystems analysiert, sodass die jeweiligen Häufigkeiten der Kategorien festgehalten werden.

⁵⁸⁴ Vgl. Mayring (2015), S. 15.

⁵⁸⁵ Vgl. Steinke (2007a), S. 319 f.

⁵⁸⁶ Vgl. Steinke (2007b), S. 177 f.

⁵⁸⁷ Vgl. Mayring (2002), S. 144 ff.

⁵⁸⁸ Vgl. Dieckmann (1995), S. 250; Kuckartz (2014), S. 166.

⁵⁸⁹ Vgl. Lienert/Ratz (1998), S. 9 f.; Schnell/Hill/Esser (2011), S. 143.

⁵⁹⁰ Vgl. Früh (2015), S. 181. Auch die Intercoderreliabilität kann problematisch sein, da hohe Übereinstimmungen der Ergebnisse nur bei einfachen Analysen zu erreichen sind. Vgl. Ritsert (1972), S. 70.

der Analyse diese oder Teile der Analyse erneut durch.⁵⁹¹ Mithilfe des Reliabilitätskoeffizienten können die Reliabilitäten gemessen werden:⁵⁹²

$$CR = (2 \cdot \ddot{U}) / (C1 + C2)$$

CR steht für die Coderreliabilität, \ddot{U} für die Anzahl übereinstimmender Kodierungen, C1 für die Anzahl der Kodierungen zum ersten Zeitpunkt und C2 die Anzahl der Kodierungen zum zweiten Zeitpunkt.⁵⁹³ Es herrscht keine Übereinstimmung, wann die QIA als reliable betrachtet werden kann. Ein Reliabilitätskoeffizient größer als 0,80 deutet jedoch in der Regel auf eine gute Qualität der Analyse hin.⁵⁹⁴

Für die Messung der *Validität* ist die Reliabilität Voraussetzung. Die Validität prüft, ob tatsächlich das geplante Objekt gemessen wurde und kann zwischen folgenden Aspekten unterschieden werden:

„Außenkriterium: Untersuchungsergebnisse, die in engem Zusammenhang mit der eigenen Fragestellung und dem Untersuchungsgegenstand stehen und vor deren Gültigkeit man überzeugt ist, werden als Vergleichsmaßstab herangezogen.

Vorhersagevalidität: Aufgrund der Ergebnisse werden Prognosen gestellt, deren Eintreffen untersucht wird.

Extremgruppen: Teile der Stichprobe, bei denen man extreme Ergebnisse erwartet, werden herausgegriffen und überprüft, ob die Ergebnisse in die erwartete Richtung weisen.

Konstruktvalidität: Die Ergebnisse werden anhand bewährter Theorien auf ihre Plausibilität hin überprüft, die Angemessenheit der operationalen Definitionen wird aufgrund des Theoriehintergrundes erwogen.“⁵⁹⁵

STEINKE (2000) nennt die folgenden Kernkriterien der Validität: Intersubjektive Überprüfbarkeit, Indikation des Forschungsprozesses und empirische Verankerung. Ersteres wird durch

⁵⁹¹ Vgl. Mayring (2015), S. 124.

⁵⁹² Vgl. Holsti (1969), S. 14.

⁵⁹³ Vgl. ebenda, S. 14; Früh (2015), S. 183.

⁵⁹⁴ Vgl. Früh (2015), S. 185; Rössler (2005), S. 192.

⁵⁹⁵ Mayring (2015), S. 124 f.

die Dokumentation des Forschungsprozesses zur Nachvollziehbarkeit durch Dritte erreicht. Dokumentiert werden das Vorverständnis, die Erhebungsmethode, die Transkriptionsregeln, die Daten, die Auswertungsmethoden, die Informationsquellen, die Entscheidungen und Probleme sowie die Kriterien der Arbeit. Bei der Indikation des Forschungsprozesses wird der gesamte Forschungsprozess bewertet und überprüft, ob das Vorgehen, die Methoden und die Bewertungskriterien angemessen sind. Die empirische Verankerung prüft die hinreichende datenbegründete Verankerung der Hypothesen.⁵⁹⁶

Kritik an den Kriterien führte zu einer weiteren Form von Gütekriterien durch KRIPPENDORFF (1980).⁵⁹⁷ Die Prüfung der Validität erfolgt durch eine Material-, Ergebnis- oder Prozessorientierung (siehe hierzu ausführlich Tabelle 7).

⁵⁹⁶ Vgl. Steinke (2007a), S. 323 ff.

⁵⁹⁷ Der Re-Tests beispielsweise ist innerhalb der qualitativen Forschung aufgrund seiner Prozesshaftigkeit und Temporalität negiert worden. Der Parallel-Test kann durch seine fehlende Äquivalenz bei der Materialanalyse und das Split-half-Verfahren kann durch die Zentralität einzelner Datenbestandteile nicht für das Gesamtergebnis genutzt werden. Die Validität hat den Nachteil, dass sie die Reliabilität zur Voraussetzung hat. Die Probleme der Kriterien der Reliabilität sind die Probleme der Validität. Vgl. Mayring (2015), S. 124 f.

Validität			
	Materialorientiert	Semantische Gültigkeit	Angemessenheit der Kategoriendefinition; Bestimmung durch Expertenurteile und Sammlung von Textstellen, denen aufgrund der Anweisungen eine Bedeutung obliegt.
	Materialorientiert	Stichprobengültigkeit	Untersuchung der exakten Stichprobenziehung.
	Ergebnisorientiert	Korrelative Gültigkeit	Testen der Güte durch Korrelation mit Außenkriterium, Vergleiche mit Ergebnissen anderer Methoden (Text, Experiment).
	Ergebnisorientiert	Vorhersagegültigkeit	Ableitung sinnvoller Prognosen aus dem Material.
	Prozessorientiert	Konstruktgültigkeit	Überprüfung durch etablierte Theorien und Modelle, repräsentative Interpretationen.
Reliabilität			
		Stabilität	Erneute Überprüfung des Analyseinstrumentes
		Reproduzierbarkeit	Überprüfung der Analyse unter anderen Umständen und von anderen Analytikern. (Vgl. Intercoderreliabilität)
		Exaktheit	Grad der Übereinstimmung mit funktionellem Standard. Stärkste Maß, aber nur schwer überprüfbar.

Tabelle 7: Inhaltsanalytische Kriterien nach Krippendorff (1980).

Quelle: Mayring (2015), S. 126 ff.

5. Qualitative Inhaltsanalyse

Nachdem die Untersuchungsmethode expliziert wurde, muss nun die hier vorliegende Untersuchung vorgestellt werden. Hierfür werden gemäß des von MAYRING (2015) vorgeschlagenen Ablaufmodells der Strukturierenden Inhaltsanalyse und der Frequenzanalyse zunächst das Ausgangsmaterial (Kapitel 5.1) und aufbauend darauf die Analyseeinheiten (Kapitel 5.2) definiert. Es folgt eine Beschreibung des methodischen Vorgehens (Kapitel 5.3). Das Kapitel schließt mit der Güteprüfung dieser Arbeit (Kapitel 5.4).

5.1 Definition des Ausgangsmaterials

Die hier vorliegende Untersuchung erfolgt nach dem Verständnis von MAYRING (2015) und MERTEN (1995) innerhalb eines induktiven Vorgehens, es werden keine Hypothesen erstellt und diese dann verifiziert oder falsifiziert. Vielmehr werden Forschungsfragen mithilfe der Durchführung einer Qualitativen Inhaltsanalyse beantwortet. In den ersten Schritten der Strukturierenden Inhaltsanalyse müssen zunächst die Festlegung des Materials dargelegt, die Entstehungssituation analysiert sowie die formalen Charakteristika des Materials beschrieben werden. Es folgen die Bestimmung der Richtung der Analyse, die Bestimmung der theoretischen Differenzierung der Fragestellung sowie die Bestimmung der Analysetechnik.⁵⁹⁸ Innerhalb der Festlegung des Materials kann konstatiert werden, dass sich der hier vorliegende Untersuchungsgegenstand aus Berichten – Artikel, Beiträge, Pressemitteilungen, Broschüren etc. – über die Beziehung von NGOs, Medien und Unternehmen der Bekleidungsbranche bildet, welche innerhalb einer Online-Recherche gefiltert werden.⁵⁹⁹ Nach FRÜH (2015) muss das zu suchende Datenmaterial über jegliche Elemente verfügen, die einen Bezug zur Forschungsfrage haben.⁶⁰⁰ Die Suche nach geeignetem Material wird durch die Datensättigung beendet.⁶⁰¹ Theoretische Sättigung ist dabei *„das Kriterium, um zu beurteilen, wann mit dem Sampling (je Kategorie) aufgehört werden kann.“*⁶⁰² Das Datenmaterial muss somit so lange analysiert und hinzugefügt werden, bis keine neuen Erkenntnisse durch weitere Daten generiert werden können. Die Dokumente für die Erstellung der hier vorliegenden Datengrundlage

⁵⁹⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 62 sowie ebenso Kapitel 4.2.3.

⁵⁹⁹ Vgl. Kapitel 5.1.

⁶⁰⁰ Im Gegensatz zur quantitativen Forschung existiert jedoch innerhalb der QIA keine Grundgesamtheit an Daten, aus der eine repräsentative Stichprobe gezogen wird. Vgl. Friedrichs (1990), S. 125.

⁶⁰¹ Vgl. Glaser/Strauss (2008), S. 34 ff.

⁶⁰² Glaser/Strauss (1998), S. 69.

werden anhand einer vorher festgelegten Liste an Aufgreifkriterien⁶⁰³, die innerhalb der Recherche induktiv erweitert wird, herangezogen. Die definierten Suchbegriffe bestimmen, ob ein Dokument in die Auswahl aufgenommen werden soll. Dadurch kann vermieden werden, alle Artikel vor der Analyse zu lesen und auf Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Des Weiteren wird dadurch kein zu großer Pool an Artikeln erstellt, die während der Analyse aufgrund von Irrelevanz nicht mehr benutzt werden. Auf Basis des Untersuchungsgegenstandes beinhaltet die Liste der Aufgreifkriterien insbesondere Begriffe wie Bekleidung, NGO, Skandal, Konfrontation, Kooperation, Verantwortung oder Arbeitsbedingungen. In Bezugnahme auf relevante NGOs wird auf die Liste typisierter NGOs von UTTING (2005) zurückgegriffen.⁶⁰⁴ Die Generierung von Aufgreifkriterien bezogen auf die Inhalte von Kampagnen nutzt die bereits ermittelte Literatur in diesem Bereich. Des Weiteren existieren auch Kombinationen aus Begriffen (Bekleidung und NGO), um die Suche spezifischer zu gestalten. Die zweite Phase der Dokumentenerhebung verwendet zusätzlich Begrifflichkeiten, welche innerhalb der bisherigen Recherche generiert werden. Die Liste wird somit im Laufe der Recherche materialgeleitet um weitere Suchbegriffe erweitert. Aufgreifkriterien, die keine neuen Treffer oder lediglich eine Vielzahl irrelevanter Treffer generieren, werden ausgeschlossen. Hierzu gehört insbesondere die alleinige Suche nach Unternehmensnamen ohne Kombination mit anderen Begriffen. Diese generiert eine Vielzahl an Ergebnissen, die zumeist aufgrund eines fehlenden NGO-Bezugs keine Relevanz für die Analyse haben. Die Liste konnte in der zweiten Phase insbesondere durch Kampagnennamen (Detox⁶⁰⁵), NGOs (Close the door) oder Kampagneninhalte (Sandstrahlen) erweitert werden. Des Weiteren erweitert sich die Liste um spezielle Medien, welche ebenfalls Unternehmen angreifen. Insbesondere die Suche nach den direkten Namen der NGO generiert viele geeignete Dokumente. Eine detaillierte Darstellung der Aufgreifkriterien findet sich in Anhang 2.

Der Zeitraum der erhobenen Daten fokussiert sich auf die Zeitspanne vom 01. Januar 2002 bis 01. Juni 2015. Dieser lange Zeitraum ermöglicht eine detaillierte und fundierte Betrachtung der Beziehung von NGO und Unternehmen in Gänze. Das Startdatum wird auf 2002 festgesetzt, da gemäß einer vorherigen stichprobenartigen Untersuchung die Berichte über Missstände vor diesem Zeitraum kaum existent sind. Der Endzeitraum bedingt sich durch die Er-

⁶⁰³ Vgl. Diaz-Bone/Weischer (2015), S. 192.

⁶⁰⁴ Vgl. Utting (2005), S. 377 f.

⁶⁰⁵ Die deutsche Übersetzung des englischen Wortes „to detox“ ist „entgiften“.

stellung der vorliegenden Arbeit und der Durchführung der Analyse. Zu den Quellen gehören sechs relevante deutsche Magazine – Handelsblatt, Capital, TextilWirtschaft, Absatzwirtschaft, Lebensmittel Zeitung und WirtschaftsWoche sowie Websites und Pressemeldungen von Unternehmen und NGOs. Zuletzt wird über die Google-Suche die Recherche um Dokumente sonstiger Medien ergänzt.⁶⁰⁶ Die theoretische Sättigung führt zum Beenden der Datenerhebung. Diese ist erreicht, da sich die Dopplung von recherchierten Dokumenten⁶⁰⁷ häuft und neue Dokumente nicht generierbar sind. Die Dokumente der Recherche bilden die Datengrundlage der vorliegenden Arbeit. Insgesamt konnten 714 Dokumente anhand der definierten und erweiterten Aufgreifkriterien recherchiert werden. Eine erste Selektion der Artikel schließt solche aus, die keinen direkten Zusammenhang gemäß der formulierten Forschungsfrage aufweisen. Nach dieser ersten Sichtung reduziert sich die Anzahl der zur Analyse verwendeten Artikel auf 664.⁶⁰⁸

In dem zweiten Schritt der QIA muss nun die Entstehungssituation des Materials analysiert werden. Die Masse an divergenten Dokumenten aus verschiedenen Quellen dieser Arbeit ermöglicht keine einheitliche oder standardisierbare Beschreibung dieser. Es kann jedoch konstatiert werden, dass die Quellen von den Websites der NGOs sowie auch der Unternehmen stark subjektiv geprägt sind – jede Partei versucht eine zielgruppenkonforme Darstellung seiner Ansichten. NGOs formulieren diese dabei zur Generierung größter Aufmerksamkeit zu meist skandalträchtig und stellen die Unternehmen negativ dar.⁶⁰⁹ NGOs nutzen die Medien als Katalysator sowie zur Generierung von Aufmerksamkeit und Reichweite.⁶¹⁰ Die Medien bilden in dieser Beziehung nicht nur den Spiegel der Gesellschaft, sondern formen diese aktiv mit.⁶¹¹ Eine negative Berichterstattung über ein Unternehmen steigert den Druck auf das Unternehmen.⁶¹² Unternehmen hingegen müssen im Rahmen der Sicherung der eigenen Legitimität entsprechende Reaktionen aufweisen.⁶¹³ Gleichzeitig existiert eine Abhängigkeit zwischen NGOs und Medien, beide Parteien schaffen der anderen ein Kommunikationsmedi-

⁶⁰⁶ Vgl. hierzu Kapitel 4.1.

⁶⁰⁷ Trotz intensiver Arbeit bei der Benennung der Dokumente kann eine Dopplung von Artikeln nicht immer ausgeschlossen werden. Diese werden innerhalb der Analyse aussortiert.

⁶⁰⁸ Lebensmittel Zeitung: 5; TextilWirtschaft: 174; WirtschaftsWoche: 15; Handelsblatt: 41; Capital: 5; Absatzwirtschaft: 11; Unternehmensseiten: 51; NGO-Seiten: 233; Sonstige Medien: 129.

⁶⁰⁹ Vgl. Kapitel 2.2.2.

⁶¹⁰ Vgl. Voss (2009), S. 85.

⁶¹¹ Vgl. Ader (1995), S. 300.

⁶¹² Vgl. Patten (2002), S. 153.

⁶¹³ Vgl. Kapitel 3.1.2.

um.⁶¹⁴ Die Medien erhalten durch die NGO nützliche Informationen, welche massentauglich sind und der Steigerung der verkauften Auflage dienen.⁶¹⁵ Somit ist die Berichterstattung durch die Ausrichtung des Verlags und deren grundsätzlicher Berichtsformulierung sowie durch die Abhängigkeit zu den NGOs determiniert.⁶¹⁶

Der dritte Schritt der Qualitativen Inhaltsanalyse legt formale Charakteristika des Materials fest. Das Material liegt in Form von Berichten, Pressemitteilungen, Reports oder Broschüren vor. Die Dokumente werden online in Datenbanken⁶¹⁷, auf den Websites der NGOs und Unternehmen sowie bei Google recherchiert und als PDF abgespeichert. Das PDF dient der vereinfachten Nutzung innerhalb der Auswertung. Änderungen an den Dokumenten werden nicht vorgenommen. Im vierten und fünften Schritt der QIA erfolgt die Determinierung der Fragestellung der Analyse. Diese kann Kapitel 3.3 entnommen werden.

Der sechste Schritt der QIA umfasst die Bestimmung der Analysetechnik. Die hier genutzte Datengrundlage soll so reduziert werden, dass das Material anhand bestimmter Kriterien eingeordnet werden kann. Aus diesem Grund wird die Technik der Strukturierung genutzt. Innerhalb der Strukturierung fokussiert diese Arbeit auf die inhaltliche Strukturierung, bei der anhand des Kategoriensystems strukturiertes Datenmaterial paraphrasiert und pro Kategorie zusammengefasst wird.⁶¹⁸

Schritt sieben der Inhaltsanalyse definiert die Analyseeinheiten, bevor die Analyse gemäß des Ablaufmodells der Strukturierenden Inhaltsanalyse durchgeführt wird.

5.2 Definition der Analyseeinheiten

Innerhalb der Definition der Analyseeinheiten erfolgt die theoriegeleitete Bestimmung von Codes sowie deren Ausprägungen zur Erstellung eines Kategoriensystems und Leitfadens zum Kodieren. Die Festlegung der Analyseeinheiten erhöht die Präzision der Inhaltsanalyse.⁶¹⁹ Das Kategoriensystem beinhaltet Haupt- und Subkategorien.⁶²⁰ Die Kategorien können

⁶¹⁴ Vgl. Muchlinski (2001), S. 43 f.; Deegan/Islam (2014), S. 13.

⁶¹⁵ Vgl. Deegan/Islam (2014), S. 12; Voss (2009), S. 85.

⁶¹⁶ Diese Subjektivität müssen in der späteren Analyse berücksichtigt werden respektive bildet eine Limitation der Arbeit.

⁶¹⁷ Wiso-net, Ebsco Business Source Premier sowie Lexisnexis.

⁶¹⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 67 und 103.

⁶¹⁹ Vgl. Mayring (2015), S. 51 ff.

induktiv – direkt aus dem Material – bei der Analyse in einem Verallgemeinerungsprozess erweitert werden, ohne auf ein formuliertes Konzept zu rekurrieren.⁶²¹ Die Bestimmung der Hauptkategorien dieser Arbeit erfolgt jedoch zunächst deduktiv und damit theoriegeleitet gemäß den Forschungsfragen.⁶²² Da jedoch vor Analyse beispielsweise nicht alle Unternehmen oder NGOs, welche in den Daten benannt werden, bekannt sind, wird die Liste induktiv und somit materialgeleitet erweitert. Demzufolge wird als Auswertungseinheit ein theoretisches Sampling durchgeführt. Dieses beschreibt eine Auswahl von Datenquellen, Fällen, und Ereignissen, die eine bestätigte theoretische Relevanz für den weiteren Forschungsprozess haben. Zielsetzung ist das pointierte Suchen und Erkennen von Codes und das Hinzufügen neuen Datenmaterials durch sukzessive Bestimmung von Codes.⁶²³ Die entstehenden Kategorien doppeln oder überschneiden sich nicht und sind definatorisch voneinander zu trennen, das heißt sie sind unabhängig voneinander.⁶²⁴ Die Kodiereinheit bildet den kleinsten, die Kontexteinheit den größten Textbestandteil einer Kategorie.⁶²⁵ Innerhalb dieser Arbeit entspricht die Kodiereinheit einem Satz⁶²⁶, der gesamte Artikel der Kontexteinheit. Im letzten Schritt werden die Subkategorien definiert und Ankerbeispiele formuliert. Des Weiteren werden Kodierregeln festgehalten, um die Analyse korrekt und anhand des Leitfadens durchzuführen und die einzelnen Kategorien voneinander abzugrenzen.⁶²⁷

Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit wird die Beziehung zwischen NGOs und Medien sowie Unternehmen analysiert. Entsprechend bildet die Kategorie der NGOs die Hauptkategorie. Im Gegensatz zur klassischen Vorgehensweise und der Definition diverser Hauptkategorien wird innerhalb dieser Arbeit die Kategorie der NGOs unterteilt in die Kampagneninhalte der NGOs und diese wiederum in die Reaktion des Unternehmens. Mithilfe dieser Systematik entsteht ein Code-Baum. Eben diese Abhängigkeiten erleichtern die Auswertung der Ergebnisse. Die Reaktionen der Unternehmen orientieren sich an der Theorie von OLIVER

⁶²⁰ Die Hauptkategorien des Kategoriensystems sind immens relevant, da sie der Untersuchung eine Richtung vorgeben, die Subjektivität dieser kann dadurch reduziert werden. Vgl. Mayring (2015), S. 51 f.; Dieckmann (1995), S. 589.

⁶²¹ Vgl. Mayring (2015), S. 86.

⁶²² Dieses Vorgehen entspricht der Aufstellung von Hypothesen bei statistikbasierten, quantitativen empirischen Untersuchungen. Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 88.

⁶²³ Vgl. Strauss/Corbin (1996), S. 148.

⁶²⁴ Vgl. Atteslander (2011), S. 204 ff.

⁶²⁵ Vgl. ebenda, S. 51 ff.

⁶²⁶ Die Beziehung von NGOs und Unternehmen ist komplex und kann nicht mithilfe eines Wortes definiert werden.

⁶²⁷ Vgl. Mayring (2003), S. 83 ff. In Anhang 3 findet sich das hier genutzte Kategoriensystem.

(1991), sodass die folgenden Kategorien existieren: Einwilligung (Normengeleitetes Handeln, Imitieren, Gehorchen); Kompromiss (Balancieren, Beruhigen, Handeln); Vermeiden (Verbergen, Puffern, Flucht); Widersetzen (Ignorieren, Herausfordern, Attackieren); Manipulieren (Kooperieren, Beeinflussen, Kontrolle).⁶²⁸ Die Forderungen werden gemäß MACH (2002) unterteilt in Institutioneller Druck, Informeller Druck, Gezielter Druck, Partnerschaft mit Schwerpunkt auf der Unternehmenstätigkeit und Partnerschaft mit Schwerpunkt auf der NGO-Tätigkeit.⁶²⁹ Die Kampagnenthemen ergeben sich durch die bisherige Literatur zu sozialen und ökologischen Missständen: Arbeitsbedingungen, gerechte Löhne, Chemikalien, Nachhaltige Produktion.

Als Beispiel kann folgender Baum formuliert werden:

Greenpeace > Konfrontation Gezielter Druck > Chemikalien > Nike > Widersetzen Ignorieren.

Mithilfe dieser Systematik ist die in dem jeweiligen Dokument skizzierte Beziehung klar definiert und kann für das weitere methodische Vorgehen genutzt werden.

5.3 Methodisches Vorgehen

Die strukturierende Inhaltsanalyse besagt, dass nach der Festlegung des Kategoriensystems und der Ankerbeispielen ein erster Materialdurchlauf stattfindet.⁶³⁰ Dieser Materialdurchlauf wird innerhalb dieser Arbeit mithilfe der Software MAXQDA12 für Mac durchgeführt. Die in der Bildung der Datengrundlage recherchierten Artikel werden als PDF in das Programm geladen. Die Dokumente werden komplett gelesen.⁶³¹ Sobald eine direkte Beziehung zwischen einer NGO genannt wird, kann diese Textpassage dem entsprechenden Code zugeordnet werden. Die Zuweisung adäquater Textstellen zu einem neu gebildeten oder bestehenden Code erfolgt dezidiert. Die Forderungen von NGOs können dabei explizit oder auch nur implizit erwähnt sein. Passagen, welche zwar Kampagnen aufgreifen, aber nur die NGO oder das Unternehmen erwähnen, werden für eine spätere Verdichtung der Ergebnisse oder ein besseres Verständnis der Kampagnen ebenfalls aufgegriffen. Desgleichen werden Stellen kodiert, wel-

⁶²⁸ Vgl. Kapitel 3.2.2.2.

⁶²⁹ Vgl. Kapitel 3.2.1.4.

⁶³⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 98.

⁶³¹ Nach vollständiger Kodierung werden ebenfalls 13 Dokumente gelöscht, da in diesen keine direkte Beziehung angegeben wird oder da diese doppelt aufgenommen wurden.

che explizit über die Kampagnen der NGOs berichten. So entsteht zusätzlich ein detailliertes Bild über die Inhalte der Kampagnen. Pro Dokument wird eine NGO-Unternehmens-Beziehung nur einmal kodiert, um Verzerrungen zu vermeiden. Nach der Kodierung des ersten Drittels der Daten findet gemäß dem beschriebenen Ablaufmodell ein erneuter Materialdurchlauf statt. Die bestehenden Beziehungen werden stets aktualisiert und ergänzt und es findet eine fortlaufende Systematisierung statt. Die Analyse wird für beendet erklärt, wenn das gesamte Material kodiert ist und ein erneuter Materialdurchlauf keine neuen Erkenntnisse generiert.⁶³² Die Kategorien sind verfestigt und somit gesättigt. Zur Durchführung der Frequenzanalyse erfolgt die Übertragung der kodierten Textstellen in das Tabellenbearbeitungsprogramm Microsoft Excel. Dabei werden die Häufigkeiten der Kategorien festgehalten und miteinander verglichen. Die Realisierung der Frequenzanalyse orientiert sich an den Forschungsfragen. Es wird errechnet, welche NGO oder welches Unternehmen oder auch welche Art der Kampagne wie häufig genannt wird. Die Durchführung der Strukturierung hingegen bedarf des Weiteren noch der Paraphrasierung des extrahierten Materials.⁶³³ Im Sinne der Strukturierung wird die Ergebnistabelle auf besondere Ausprägungen untersucht. Es erfolgt eine detaillierte Betrachtung und Beschreibung der Kampagnen, die besonders häufig benannt werden. Zusätzlich werden die Ergebnisse der Strukturierung zur Beantwortung der Forschungsfragen eingesetzt.

5.4 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Die Überprüfung der Ergebnisse erfolgt im Rahmen der Qualitativen Inhaltsanalyse anhand von Reliabilität und Validität.⁶³⁴ Die Reliabilität bildet die Verlässlichkeit des Messinstruments ab und kann als Maß für die Reproduktion der Ergebnisse betrachtet werden.⁶³⁵ Das erste Gütekriterium bildet die Stabilität. In der vorliegenden Arbeit hat die Forscherin zur Steigerung der konzeptuellen Dichte den Kodierdurchlauf mehrfach wiederholt. Folglich können die Ergebnisse unter dem Aspekt der Stabilität als dicht eingestuft werden. Das zweite Gütekriterium der Reliabilität ist die Reproduzierbarkeit. Hierbei wird der Subjektivität aufgrund der Durchführung der Analyse durch lediglich eine Forscherin mit einer Kodierung

⁶³² Vgl. Strauss/Corbin (1990) S. 61 ff. in Verbindung mit Mayring (2010), S. 65 ff.

⁶³³ Die Tabelle samt Paraphrasierung findet sich in Anhang 4.

⁶³⁴ Siehe zur theoretischen Fundierung der Gütekriterien Kapitel 4.2.5.

⁶³⁵ Vgl. Dieckmann (1995), S. 250.

weiterer Kodierer entgegengewirkt.⁶³⁶ Im Rahmen dieser Arbeit wird zur Bestimmung der Reproduzierbarkeit die Intercoderreliabilität verwendet und berechnet.⁶³⁷ Eine unabhängige Person kodiert hierbei eine bestimmte Anzahl an Dokumenten. In dem vorliegenden Fall werden alle Artikel der TextilWirtschaft⁶³⁸ (insgesamt 174 Artikel) durch eine Assistentin ebenfalls in MAXQDA kodiert.⁶³⁹ Mithilfe des Reliabilitätskoeffizienten kann die Intercoderreliabilität gemessen werden: $CR = (2 \cdot \bar{Ü}) / (C1 + C2)$ ⁶⁴⁰. Für die vorliegende Arbeit kann folgende Berechnung durchgeführt werden: $(2 \cdot 505) / (685 + 574) = 0,802$.

Die ermittelte Intercoderreliabilität von 0,802 kann als reliabel angesehen werden.⁶⁴¹ Als letztes Kriterium der Reliabilität wird die Exaktheit der Untersuchung begutachtet. Die Exaktheit des Ablaufmodells wird durch eine Vielzahl an Überarbeitungen selbigen durch die Forscherin sowie der Einbeziehung von zwei Assistenten bestmöglich gewährleistet. Somit sind keine Anwendungsfehler bei Einreichung dieser Arbeit bekannt.

Im Rahmen der Überprüfung der Gültigkeit der Messung (Validität) werden zudem die Material-, Ergebnis- und die Prozessorientierung nach KRIPPENDORFF betrachtet.⁶⁴² Innerhalb der Materialorientierung kann in dieser Arbeit die semantische Gültigkeit als gegeben angesehen werden, da die Angemessenheit der Definitionen, der zugehörigen Ankerbeispiele und der Kodierregeln sowohl durch Experten getestet als auch durch die erprobte Software MAXQDA strukturiert wird. Somit ist das Maß an Transparenz und Strukturiertheit im Kontext der semantischen Gültigkeit angemessen. Das zweite materialorientierte Kriterium ist die Stichprobengültigkeit. Diese kann durch die Datentriangulation geprüft werden, welche in dieser Arbeit durch unterschiedliche Materialzugänge sichergestellt wird. Die Datentriangularität wird aufgrund der Nutzung mehrerer Datenquellen generell als gegeben angesehen.⁶⁴³ Zudem kann die Sättigung der Analyse durch die Formulierung exakter Handlungsempfeh-

⁶³⁶ Vgl. Rössler (2005), S. 185.

⁶³⁷ Vgl. Früh (2015), S. 181 f.

⁶³⁸ Die TextilWirtschaft ist aufgrund des Branchenbezugs eine relevante Zeitschrift und verfügt insbesondere über für die Analyse nützliche Inhalte.

⁶³⁹ Vgl. Mayring (2015), S. 117. Diese Stichprobe benötigt nach FRÜH (2015) zur Generierung eines sinnvollen Vergleichs einen ausreichenden Umfang und muss die Besonderheiten des Materials berücksichtigen.

⁶⁴⁰ C1 bildet die Anzahl der Codes der Forscherin ab, C2 die der Assistentin. Der Wert $\bar{Ü}$ gibt die Anzahl der Übereinstimmungen wieder.

⁶⁴¹ Grundsätzlich besteht keine allgemeingültige Aussage zu einem reliablen Wert der Analyse. Die Berechnung erfolgt anhand des Reliabilitätsmaßes nach HOLSTI (1969). Werte, welche größer als 0,8 sind, bedeuten in der Regel eine hohe Reliabilität. Vgl. Früh (2015), S. 185.

⁶⁴² Vgl. Krippendorff (1980), S. 158, zitiert in Mayring (2010), S. 119.

⁶⁴³ Vgl. Denzin (1970), S. 301.

lungen und die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen aus Nutzensicht plausibilisiert werden. Den zweiten Bereich der Validitätsprüfung bilden die ergebnisorientierten Kriterien. Die korrelative Gültigkeit prüft Ergebnisse mit ähnlichen Fragestellungen. Diese vergleichende Einschätzung zu anderen Arbeiten und Studien wird in Kapitel 3.2.2.5 ausführlich dargelegt. Insbesondere die Studie von NICK/SALZMANN/STEGER (2007) zeigt kongruente, empirische Befunde im Bereich der Anforderungen an Unternehmen durch NGOs. Vertiefende vergleichende Einschätzungen sind jedoch vorsichtig zu tätigen, da die vorliegende Arbeit eine Pionierstellung im Bereich der Bekleidungsindustrie vorweisen kann und somit branchenspezifisch gesondert zu betrachten ist. Das Kriterium der Vorhersagegültigkeit, also die Formulierung und Prüfung von Prognosen, kann nur in Teilen als valide angesehen werden. Zwar werden in Kapitel 8 sinnvolle Prognosen aus dem Material entwickelt. Die finale Prüfung der Prognosen im Sinne der Gültigkeit der Handlungsempfehlungen kann jedoch erst im Verlauf der nächsten Jahre durch die Scientific Community erbracht werden. Zuletzt muss das prozessorientierte Kriterium der Konstruktgültigkeit betrachtet werden. Die Herleitung des Kategoriensystems basiert auf Modellen und bestehenden Typologien, was ein Indiz für ein valides Konstrukt ist. Die Dokumentation des Forschungsprozesses erfolgt und das Vorgehen orientiert sich an dem definierten Kodierleitfaden sowie dem Ablaufmodell. Eine empirische Verankerung ist somit gegeben.

6. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Das folgende Kapitel widmet sich der Ergebnispräsentation. Gemäß den Forschungsfragen erfolgt eine Aufbereitung der Ergebnisse, indem zunächst die Ergebnisse der Frequenzanalyse präsentiert und diese dann in weiteren Ausführungen mit den Ergebnissen der Strukturierenden Inhaltsanalyse angereichert werden. Neben ersten allgemeinen Ergebnissen zu der Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen resultiert die Untersuchung ebenfalls in der Betrachtung der Beziehung zwischen Medien und Unternehmen. Die Resultate geben des Weiteren einen Einblick in die Legitimitätsbeziehung der Parteien. Im Folgenden werden zunächst die Unternehmen und NGOs sowie deren Kampagneninhalte präsentiert, die in der Datengrundlage genannt sind.

6.1 Die Inhalte von Konfrontationen und Kooperationen

Die Analyse fokussiert zunächst die Akteure der Kampagnen, welche in dem analysierten Datenmaterial benannt sind, um einen grundlegenden Überblick zu generieren. Im Rahmen der Analyse existieren insgesamt 1.884 Nennungen von NGOs, wobei insgesamt 72 verschiedene NGOs genannt werden. Eine Übersicht der 20 am häufigsten genannten NGOs findet sich in Tabelle 8. Auffällig ist, dass diese 20 NGOs kumuliert bereits 92,85 % aller Nennungen darstellen, wobei bereits Greenpeace⁶⁴⁴ mit 48,45 % aller Nennungen die zumeist genannte NGO ist. Neben Greenpeace wird ebenfalls über die Clean Clothes Campaign (CCC), Peta, Better Cotton und der Business Social Compliance Initiative (BSCI) am häufigsten berichtet.

⁶⁴⁴ Eine Beschreibung der NGOs sowie Informationen zu deren Gründung und Einnahmen findet sich in Anhang 1.

Nr.	NGO	Nennungen	Nennungen in %
1	Greenpeace	983	48,45
2	Clean Clothes Campaign (Inkota)	398	19,62
3	Peta	90	4,44
4	Better Cotton	66	3,25
5	Business Social Compliance Initiative	59	2,91
6	Cotton made in Africa (AbT)	51	2,51
7	WWF	30	1,48
8	Fair Wear Foundation	26	1,28
9	Sustainable Apparel Coalition	23	1,13
10	Made-by	21	1,03
11	Fair Labor Association	16	0,79
12	Organisation Erklärung von Bern	16	0,79
13	Südwind	16	0,79
14	Organic Exchange	15	0,74
15	Christliche Initiative Romero (CIR)	13	0,64
16	Close the door	13	0,64
17	Offensive gegen die Pelzindustrie	13	0,64
18	Textile Exchange	13	0,64
19	Vier Pfoten	12	0,59
20	Femnet	10	0,49
	Gesamt alle Codes	2.029	
	Gesamt Ausschnitt ⁶⁴⁵	1.884	92,85

Tabelle 8: NGOs und deren zahlenmäßige Nennungen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die identifizierten NGOs thematisieren in ihren Kampagnen mit oder gegen Unternehmen der Bekleidungsindustrie (Partnerschaft und Konfrontationen) zumeist ähnliche Inhalte, die zu thematischen Clustern⁶⁴⁶ zusammengefasst werden können. Die Benennung der Cluster ergibt sich durch das entwickelte Kategoriensystem. Zusammengefasst kann zwischen ökologischen

⁶⁴⁵ Die Anzahl an codierten Textpassagen zu NGOs ist kleiner als die Gesamtzahl aller Codierungen, da auch Beziehungen zwischen Medien und Unternehmen betrachtet werden.

⁶⁴⁶ Die Themen werden im Folgenden kurz erläutert. Eine ausführliche Darstellung einzelner Kampagnen erfolgt in Kapitel 6.5.

und sozialen Themen unterschieden werden.⁶⁴⁷ Mit 64 % aller Nennungen dominieren die ökologischen Themen eindeutig die sozialen Themen (36 %). Konfrontative Handlungen von NGOs finden dabei insbesondere im Bereich der Ökologie statt. Kooperationen finden hauptsächlich zu sozialen Themen (Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Lebensbedingungen) statt. Innerhalb des ökologischen Bereichs der Bekleidungsindustrie überwiegen die Themen Verzicht auf Chemikalien, Reduzierung von CO₂, Durchführung einer nachhaltigen Produktion, Schutz des Regenwaldes und Schutz der Tiere.⁶⁴⁸ Im Bereich des Themas Verzicht auf Chemikalien ist insbesondere die Detox-Kampagne von Greenpeace vorherrschend, die Unternehmen auffordert bis zum Jahr 2020 komplett auf den Einsatz gefährlicher Chemikalien bei der Bekleidungsproduktion zu verzichten. Kampagnen im Rahmen der Reduzierung von CO₂ beziehen sich beispielsweise auf die Aktion der NGO Close the door, bei der Bekleidungseinzelhändler aufgefordert werden, die Türen der Filialen in den Einkaufsstrassen zu schließen. Innerhalb der Kampagne werden zum einen die Bekleidungsunternehmen angegriffen, zum anderen schließen sich Unternehmen freiwillig der Aktion an, ohne vorher konfrontiert zu werden. Im Rahmen der Durchführung einer nachhaltigen Produktion und zur Förderung der Nachhaltigkeit in der Supply Chain kooperiert beispielsweise Puma mit der Global Reporting Initiative (GRI). Lieferanten erhalten eine Unterstützung bei der Publikation von Nachhaltigkeitsberichten. Die Organisation Made-By hilft diversen Unternehmen (u. a. Kuyichi, Mammut, Marmot, Nordisk), die Produkte nachhaltiger zu produzieren.

Im Themengebiet Schutz des Regenwaldes können ebenfalls Kooperationen und Konfrontationen benannt werden. Greenpeace fordert u. a. Nike, Adidas und Puma auf, kein Leder aus dem Amazonasgebiet zu verarbeiten. Die Zucht der Rinder in diesem Gebiet ist laut NGO verantwortlich für die Abholzung des Regenwaldes. Eine kooperative Kampagne in diesem Bereich stellt die Partnerschaft zwischen Brax und dem WWF dar. Die Partner setzen sich für die Wiederaufforstung des Regenwaldes ein, mit Fokus auf den Klimaschutz. Innerhalb des Tierschutzes kämpfen Peta und die Offensive gegen die Pelzindustrie gegen die Verwendung

⁶⁴⁷ Ökonomische Themen im Sinne der Triple Bottom Line werden nicht thematisiert. Die Realisierung von Gewinnen durch das Unternehmen ist kein Ziel der NGOs. Siehe Tabelle 9.

⁶⁴⁸ Die einzelnen detaillierten Inhalte zu den Kampagnen und Beziehungen gemäß Datengrundlage sind Anhang 4 – den Ergebnissen der Qualitativen Inhaltsanalyse – zu entnehmen.

von Pelzen in Bekleidung. Peta setzt sich ebenfalls für den totalen Verzicht von Angora-Wolle sowie gegen das Mulesing⁶⁴⁹ ein.

Im Bereich der sozialen Themen werden insbesondere die Arbeitsbedingungen im Allgemeinen oder in Bezug auf existenzsichernde Löhne sowie Sandstrahlen postuliert. Die Arbeitsbedingungen der Schwellenländer stehen im Fokus diverser aggressiverer NGOs. Südwind prangert die Missstände in der Bekleidungsproduktion und insbesondere bei Sublieferanten der internationalen Unternehmen wie Adidas oder Zara an. Die NGO Avaaz fordert höhere Sicherheitsstandards in den Fabriken, die Christliche Initiative Romero fordert die Bekleidungsunternehmen dazu auf, die Bedingungen der Fabriken zu verbessern. Auch Kooperationen in diesem Bereich existieren. Brac, eine NGO zur Unterstützung von Armut bedrohter Menschen, kooperiert beispielsweise mit Benetton oder Gap im Rahmen von höheren Sicherheitsmaßnahmen. Die Partner der Business Social Compliance Initiative (BSCI) initiieren Audits bei den Produzenten auf Basis des BSCI-Verhaltenskodexes. Im Bereich der Verbesserungen der Löhne kämpft beispielsweise die Clean Clothes Campaign für Löhne der Näherinnen, welche nicht mehr unter der Armutsgrenze liegen. Die konfrontative Kampagne der Clean Clothes Campaign gegen Sandstrahlen fordert den Verzicht auf das gefährliche und teilweise tödliche Sandstrahlen von Jeans.

Kategorie	Forderung	Beziehung	Anzahl Nennungen	Nennungen in % ⁶⁵⁰
Umweltschutz	Chemikalien	Gesamt	837	41,25
		Konfrontation	834	
		Kooperation	3	
	CO ₂	Gesamt	19	0,94
		Konfrontation	7	
		Kooperation	12	
	Wasser	Gesamt	10	0,49
		Konfrontation	1	
		Kooperation	10	
Gesamt			866	42,68

⁶⁴⁹ Zur Vermeidung von Fliegenbefall werden den Schafen große Teile der Haut rund um den Schwanz weggeschnitten.

⁶⁵⁰ In Bezug auf alle Nennungen (2.029).

Arbeitsbedingungen	Arbeitsbedingungen	Gesamt	396	19,52
		Konfrontation	285	
		Kooperation	112	
	Arbeitsbedingungen Löhne	Gesamt	152	7,49
		Konfrontation	152	
		Kooperation	0	
	Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	Gesamt	87	4,29
		Konfrontation	87	
		Kooperation	0	
Gesamt			635	31,30

Nachhaltige Produktion	Nachhaltiger Anbau	Gesamt	70	3,45
		Konfrontation	0	
		Kooperation	70	
	Nachhaltige Produktion	Gesamt	61	3,01
		Konfrontation	1	
		Kooperation	60	
	Fair Trade	Gesamt	15	0,74
		Konfrontation	0	
		Kooperation	15	
Gesamt			146	7,20

Rodung	Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackung)	Gesamt	146	7,20
		Konfrontation	146	
		Kooperation	0	
Gesamt			146	7,20

Tierschutz	Pelz	Gesamt	56	2,76
		Konfrontation	56	
		Kooperation	0	
	Angora Kaninchen	Gesamt	47	2,32
		Konfrontation	47	
		Kooperation	0	
	Mulesing	Gesamt	13	0,64
		Konfrontation	13	
		Kooperation	0	
Gesamt			116	5,72

Tabelle 9: Die Inhalte der Konfrontationen und Kooperationen.
Quelle: Eigene Darstellung.

6.2 Die Bekleidungsunternehmen innerhalb von Konfrontationen und Kooperationen

Den 72 verschiedenen NGOs können 277 Unternehmen gegenüber gestellt werden, welche in dem vorliegenden Datenmaterial im Rahmen von Kooperationen und Konfrontationen genannt werden. 29 dieser Unternehmen stellen bereits 60 % der Nennungen dar. Über H&M, Adidas, Puma, Nike, C&A und Esprit wird dabei am häufigsten im Zusammenhang mit NGOs berichtet (siehe hierzu Tabelle 10). Bei den meistgenannten Unternehmen handelt es sich vorwiegend um multinationale, umsatzstarke, bekannte Unternehmen diverser Bereiche (Sportartikel, Modelabel, Outdoor) für die eine Beeinflussung des Images durch eine NGO große Auswirkungen zur Folge haben könnte.

Nr.	Unternehmen	Anzahl Nennungen (Konfrontationen; Kooperationen)	Anzahl Nennungen gesamt in %
1	H&M	143 (125; 18)	7,13
2	Adidas	117 (97; 20)	5,83
3	Puma	79 (62; 17)	3,94
4	Nike	78 (68; 10)	3,89
5	C&A	70 (63; 7)	3,49
6	Esprit	45 (37; 8)	2,24

7	Gap	43 (37; 6)	2,14
8	Marks & Spencer	43 (20; 23)	2,14
9	Zara	43 (43; 0)	2,14
10	Levi's	42 (36; 6)	2,09
11	Valentino	38 (38; 0)	1,89
12	Dolce & Gabbana	32 (32; 0)	1,60
13	Mango	32 (32; 0)	1,60
14	Otto	32 (11; 21)	1,60
15	Benetton	30 (29; 1)	1,50
16	Tchibo	30 (22; 8)	1,50
17	Inditex	29 (24; 5)	1,45
18	Primark	29 (26; 3)	1,45
19	Kik	28 (27; 1)	1,40
20	Lidl	28 (25; 3)	1,40
21	Prada	28 (28; 0)	1,40
22	Aldi	27 (24; 3)	1,35
23	Hermès	27 (27; 0)	1,35
24	Gucci	22 (20; 2)	1,10
25	Li Ning	22 (22; 0)	1,10
26	Chanel	21 (21; 0)	1,05
27	Giorgio Armani	21 (20; 1)	1,05
28	Versace	20 (20; 0)	1,00
29	Walmart	20 (13; 7)	1,00
	Gesamt	1.219 (1.049; 170)	60,77

Tabelle 10: Zumeist genannte Unternehmen innerhalb von Konfrontationen und Kooperationen
Quelle: Eigene Darstellung.

In Bezug auf die Forderungen an die meistgenannten Unternehmen kann konstatiert werden, dass Adidas, H&M, Puma, Nike und C&A mit der Reduzierung von Chemikalien in der Bekleidung durch die Kampagnenarbeit von Greenpeace (Detox-Kampagne) in Verbindung gebracht werden. Insbesondere Nike, Adidas und Puma werden von der NGO angegriffen, da diese gemäß der NGO bereits über ein öffentliches Nachhaltigkeitsengagement verfügen. Die Durchführung der ebenfalls von Greenpeace lancierten Kampagne zum Schutz des Regen-

waldes fokussiert im Besonderen die Luxus-Designer Valentino, Chanel und Dolce & Gabbana sowie die Sportartikelhersteller Nike und Adidas. H&M und C&A werden zusätzlich von Peta im Rahmen der Kampagne gegen die Verwendung von Angora-Produkten angegriffen. Die Clean Clothes Campaign fokussiert im Rahmen der Kampagne gegen menschenunwürdige Arbeitsbedingungen die Unternehmen Kik, H&M, C&A sowie Tchibo. Diese Fokussierung ergibt sich durch den Brand der Tazreen-Fabrik in Bangladesch, wo insbesondere Bekleidung des Unternehmens Kik gefunden wurde.⁶⁵¹ Im Bereich der kooperativen Kampagne zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Baumwollproduzenten kooperiert *Cotton made in Africa* unter anderem mit dem Unternehmen Otto (Mitbegründer der Kampagne), Tchibo, Tom Tailor sowie Puma. Puma kooperiert mit Adidas und Nike ebenfalls mit der Fair Labour Association zur Einhaltung und Überwachung von Arbeitsplatz-Standards.

Das folgende Kapitel 6.3 fokussiert sich auf die prozentualen Anteile der beiden NGO-Strategien Konfrontation und Kooperation in den Medien. Die Ausgestaltung der Beziehung zwischen den Parteien NGO und Unternehmen wird in den folgenden Kapiteln expliziert.

6.3 Die Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen

Bei der Analyse der Beziehung zwischen NGO und Unternehmen zeigt sich – konträr zur aktuell in der Wissenschaft postulierten Entwicklung⁶⁵² – dass lediglich knapp 20 % der in der Datengrundlage benannten Beziehungen zwischen NGOs und Unternehmen kooperativer Natur sind. Zumeist wird über das konfrontative Verhältnis zwischen den Akteuren berichtet. Die zeitliche Entwicklung zeigt, dass die Berichterstattung über Kooperationen zwar stetig ansteigt, der Trend von konfrontativen Beziehungen jedoch deutlich ausgeprägter ist.⁶⁵³ Die Verteilung gemäß der Art der Beziehung nach MACH (2002) ergibt sich wie folgt:

Konfrontation: Gezielter Druck:	76,59 %
Konfrontation: Informeller Druck:	3,15 %
Konfrontation: Institutioneller Druck:	1,13 %
Partnerschaft: NGO-Tätigkeit:	9,91 %
Partnerschaft: Unternehmenstätigkeit:	9,22 %

⁶⁵¹ Vgl. Kodierung 938 aus Anhang 4. Anhang 4 listet alle Kodierungen der Qualitativen Inhaltsanalyse.

⁶⁵² Vgl. Argenti (2004); Spar/La Mure (2003).

⁶⁵³ Vgl. Anhang 6.

Die vorherrschende Art der Beziehung besteht im gezielt ausgeübten Druck durch NGOs. Die Neigung der NGOs zu Protesten und Aktionen vor Ort (Informeller Druck) ist äußerst gering. Die Regierung wird lediglich zu einem geringen Prozentsatz aufgerufen, Änderungen herbeizuführen. Die beiden Formen der Partnerschaft sind äquivalent zueinander zu sehen. Beide Formen sind gleich stark vertreten. Im folgenden Kapitel werden zunächst die Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen detaillierter betrachtet. Aufbauend darauf erfolgt die Betrachtung der Konfrontationen.

6.3.1 Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen

Die durchgeführten Projekte im Rahmen von Partnerschaften mit Fokus auf NGO-Tätigkeiten beziehen sich auf die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen oder den Produktionsprozess von Bekleidung (siehe Anhang 5). Weitere Gelder von Unternehmen werden in Projekte zum Schutz der Umwelt oder der Tierwelt investiert. Die Unternehmen stellen hierfür Spenden zur Verfügung oder erzielen Einnahmen aus den Verkäufen von Produkten, welche wiederum für die Realisierung von NGO-Projekten zur Verfügung gestellt werden. Weitere Themen der Kooperation sind die Verbesserung der Lebensbedingungen oder der Bildung von Menschen der dritten Welt. Neben dem Bau von Brunnen, Schulgebäuden werden aber auch Krankheiten wie Aids bekämpft. P&C Düsseldorf bietet eine eigene Charity-Kollektion an, dessen Erlöse im Rahmen der Tribute-to-Bambi-Stiftung Kinderhilfswerke unterstützt.⁶⁵⁴ Otto präsentiert die Kollektion von *Michalsky for WWF*. Der Designer Michael Michalsky designt für den WWF die Kollektion Protect! – ökologisch korrekt produzierte Shirts und Kleider, welche unter anderem auf aussterbende Tierarten aufmerksam machen soll.⁶⁵⁵ Adidas kooperiert mit Parley for the Oceans, welche sich für die biologische Balance der Ozeane einsetzen. Die Partner haben die Verhinderung der Zerstörung der Weltmeere sowie die Reduzierung der Verschmutzung durch Plastik zum Ziel.⁶⁵⁶

Im Rahmen von Partnerschaften mit Fokus auf unternehmerische Tätigkeiten rekurrieren die Kampagneninhalte hauptsächlich auf Audits, welche die Unternehmen von NGOs in den Fabriken vor Ort durchführen lassen. Es wird insbesondere die Fair Labor Foundation benannt, welche die Einhaltung von Arbeitsplatz-Standards überwacht. Des Weiteren werden die

⁶⁵⁴ Vgl. Kodierung 362 aus Anhang 4.

⁶⁵⁵ Vgl. Kodierung 363 aus Anhang 4.

⁶⁵⁶ Vgl. Kodierung 1993 aus Anhang 4.

NGOs für Verbesserungen der Umweltbilanz im Rahmen von Beraterdienstleistungen um Unterstützung gebeten. Ikea, H&M und Adidas kooperieren in diesem Feld mit dem WWF. Einen genauen Überblick, welches Unternehmen eine Partnerschaft mit einer NGO einget, ist Anhang 7 zu entnehmen.

6.3.2 Konfrontationen und Druck durch NGOs

Konfrontationen durch NGOs werden stark unterschiedlich durchgeführt. Die am häufigsten genutzte Form der Konfrontation ist der gezielte Druck. Protestaktionen vor Ort werden sehr selten als Druckmittel verwendet.

Konfrontation: Gezielter Druck	94,70 % (76,59 %) ⁶⁵⁷
Konfrontation: Informeller Druck	3,9 % (3,15 %)
Konfrontation: Institutioneller Druck	1,40 % (1,13 %)

Innerhalb des gezielten Drucks überwiegen insbesondere die Forderungen nach menschenwürdigen Arbeitsbedingungen, der Zahlung von existenzsichernden Löhnen sowie der Reduzierung der Verwendung von Chemikalien bei der Produktion von Bekleidung.⁶⁵⁸ In diesem Zusammenhang werden zumeist die Kampagnen der NGOs Greenpeace und Clean Clothes Campaign postuliert. Greenpeace fordert in seiner ursprünglichen Wasserkampagne Detox den Verzicht auf gefährliche Chemikalien in der Bekleidung. Mithilfe der Entnahme von Wasserproben aus Seen und Flüssen in der Nähe von Produktionsstandorten recherchiert die NGO diverse Chemikalien, die durch die Bekleidungsproduktion in die Gewässer gelangen. Diese Fokussierung auf die Gewässer der dritten Welt ist jedoch gemäß Greenpeace als Inhalt einer Kampagne der westlichen Welt nicht genügend.⁶⁵⁹ Greenpeace ändert den Fokus der Kampagne auf die Chemikalien, welche direkt in der Bekleidung und den europäischen Abwässern zu finden sind. Die NGO fordert die Unternehmen auf, bis 2020 chemikalienfrei zu produzieren. Die geforderten Grenzwerte liegen dabei häufig unter den gesetzlich Vorgeschiedenen. Die Clean Clothes Campaign hingegen nutzt Unglücke wie den Einsturz der Fabrik Rana Plaza, Brände in Fabriken oder andere Katastrophen, um auf die Arbeitsbedingungen in Indien und anderen Schwellenländern aufmerksam zu machen. Sie fordert von den

⁶⁵⁷ Die Werte in Klammern orientieren sich an allen Nennungen (2.029).

⁶⁵⁸ Eine ausführlichere Übersicht der zumeist genannten Forderungen innerhalb von Konfrontationen bietet Tabelle 11.

⁶⁵⁹ Vgl. hierzu ausführlicher Neugebauer/Schewe (2015).

Unternehmen diverse Maßnahmen: Zum einen müssen die Unternehmen große Summen in Entschädigungsfonds zahlen, welche an die Betroffenen ausgezahlt werden. Zum anderen sollen die Unternehmen Brand- und Gebäudeschutzabkommen beitreten und existenzsichernde Löhne garantieren. Weitere Tragödien sollen somit durch hohe Sicherheitsstandards vermieden werden. Tabelle 11 zeigt die zumeist genannten Forderungen, sortiert nach NGOs.

Forderung	Gesamt ⁶⁶⁰	CCC	Südwind	CIR	Erklärung von Bern	Greenpeace	Greenpeace	Greenpeace	Peta	Vier Pfoten
Konfrontation		Gezielter Druck	Gezielter Druck	Gezielter Druck	Gezielter Druck	Gezielter Druck	Informeller Druck	Institutioneller Druck	Gezielter Druck	Gezielter Druck
Arbeitsbedingungen	284	182	15	10	-	-	2	-	-	-
Arbeitsbedingungen Löhne	152	121	-	2	16	-	1	-	-	-
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	87	81	-	-	-	-	-	-	-	-
Chemikalien	834	-	-	-	-	800	17	10	-	-
Pelz	56	-	-	-	-	-	-	-	23	11
Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackung)	146	-	-	-	-	139	7	-	-	-
Angora-Kaninchen	47	-	-	-	-	-	-	-	47	-

Tabelle 11: Zumeist genannte Forderungen innerhalb von Konfrontationen nach NGO.

Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁶⁰ Die Zahlen ergeben sich aus der Summe der im Bereich von Konfrontationen gezählten Nennungen der jeweiligen Forderung. Die gesamte Liste aller Forderungen nach NGOs findet sich im Anhang 8.

Tabelle 12 gibt einen Überblick über die Unternehmen, welche hauptsächlich einem Angriff durch NGOs unterliegen. Es ist ersichtlich, dass gemäß LA MURE/SPAR (2003) insbesondere bekannte Unternehmen mit einem starken Markennamen und einem gutem Image konfrontiert werden. Insbesondere H&M, Adidas, Nike, C&A, Puma und Zara respektive Inditex⁶⁶¹ gehören zu den angegriffenen Unternehmen. Luxusdesigner wie Valentino, Hermès oder Giorgio Armani werden ebenfalls häufig genannt. Ein Grund hierfür liegt in der Greenpeace-Kampagne zum Schutz des Regenwaldes und zur Verringerung des Chemikalienverbrauchs. Greenpeace entwickelt ein Ranking, welches die Verantwortung von Luxusmarken in Bezug auf die Herkunft des verwendeten Leders oder des Verpackungsmaterials präsentiert. Die NGO benennt die produzierenden Zulieferer als verantwortlich für die Zerstörung des Regenwalds. Gleichzeitig sollen alle gefährlichen Chemikalien aus der Produktion verbannt werden.⁶⁶²

Art der Beziehung	Unternehmen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in % ⁶⁶³
Konfrontation Gezielter Druck	H&M	120	7,72
	Adidas	95	6,11
	Nike	66	4,25
	C&A	62	3,99
	Puma	61	3,93
	Zara	39	2,51
	Valentino	38	2,45
	Esprit	37	2,38
	Gap	37	2,38
	Levi's	36	2,32
	Mango	32	2,06
	Dolce & Gabbana	30	1,93
	Benetton	28	1,80
	Prada	26	1,67
Lidl	25	1,61	

⁶⁶¹ Inditex ist eines der größten Bekleidungsunternehmen weltweit, zu dem Konzern gehören u. a. die Marken Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti oder Bershka.

⁶⁶² Vgl. hierzu ausführlich Neugebauer/Schewe (2015).

⁶⁶³ Dies bezieht sich auf alle Nennungen in der jeweiligen Beziehungsart und nicht auf alle Nennungen.

	Aldi	24	1,54
	Kik	24	1,54
	Hermès	23	1,48
	Inditex	23	1,48
	Li Ning	22	1,42
	Tchibo	21	1,35
	Gucci	20	1,29
	Marks & Spencer	20	1,29
	Versace	20	1,29
Konfrontation Informeller Druck	Primark	8	12,50
	Chanel	6	9,38
	H&M	5	7,81
	Hermès	4	6,25

Tabelle 12: Zumeist genannte Unternehmen nach Art der Beziehung zu NGOs.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Discounter Aldi und Lidl sowie die schweizerischen Unternehmen Migros und Coop sind des Weiteren häufiges Ziel der NGOs. Inhalte der Konfrontationen sind ebenfalls gefährliche Chemikalien, welche in der verkauften Bekleidung getestet werden. Der Test von Bekleidung auf Chemikalien wird häufig verwendet, um die Grundlage der Kampagnenarbeit zu bilden.⁶⁶⁴ NGOs kaufen Bekleidung diverser Hersteller ein und lassen diese selber oder mithilfe unabhängiger Institute auf Chemikalien im Produkt oder in dem Abwasser nach Waschung testen. Greenpeace bereist zusätzlich zunächst die Produktionsländer und testet die Abwässer auf Chemikalien. Für eine größtmögliche Aufmerksamkeit werden die Konsumenten vor den Chemikalien gewarnt, diese sollen zu Beschwerden führen und langfristig sogar Krebs und Unfruchtbarkeit auslösen. Die Unternehmen werden aufgefordert, Stellung zu nehmen und einen Aktionsplan für die kommenden Jahre aufzustellen.⁶⁶⁵ Die Clean Clothes Campaign interviewt Arbeiterinnen in den Produktionsländern vor Ort oder nimmt – wie bereits erwähnt – Katastrophen als Begründung der Kampagnen. Zur Unterstützung von Kampagnen werden Einkaufsratgeber oder Infobroschüren publiziert. Zur Intensivierung der Kampagnen und zur Generierung eines stärkeren Drucks arbeiten NGOs teilweise auch partnerschaftlich zusam-

⁶⁶⁴ Vgl. Kodierung 1483 aus Anhang 4.

⁶⁶⁵ Vgl. Kodierung 646 aus Anhang 4.

men oder gründen eigene Initiativen. So setzt sich die Clean Clothes Campaign Deutschland (Kampagne für Saubere Kleidung) aus diversen NGOs wie der Christlichen Initiative Romero, Femnet, dem Inkota-Netzwerk, dem Südwind-Institut oder auch der IG Metall zusammen.

Die Berichterstattung über Konfrontationen mithilfe eines informellen Drucks (Protestaktionen) ist äußerst gering. Dies mag daran liegen, dass es zu einem Wandel der Kampagnenführung gekommen ist. Protestaktionen benötigen zwar eine relativ geringe Planungsphase, jedoch viele Unterstützer vor Ort. Die Aktionen werden zumeist genutzt, um Kampagnen zu unterstützen und sind kein singuläres Element. Die Realisierung einer Kampagne hingegen kann aus der Zentrale gesteuert werden.⁶⁶⁶ Die Ausgestaltung der Protestaktionen ist häufig generisch und in seltenen Fällen kreativ. Aktivisten beispielweise demonstrieren friedlich, aber aufmerksamkeitsstark vor Filialen und Unternehmenszentralen, sprühen Schriftzüge auf die Schaufenster oder bekleben diese mit Plakaten. Auf Modenschauen werden Pelzträgerinnen mit Farbbeuteln beworfen oder leuchtende Giftcocktails⁶⁶⁷ gereicht. Rechtlich außerordentlich problematische Protestaktionen wie von Greenpeace in Russland oder die Brent-Spar-Kampagne von Greenpeace sind im Bekleidungsbereich nicht bekannt.

In beiden Fällen der Konfrontation wird trotz voranschreitender Digitalisierung wenig über alternative Formen des Drucks berichtet. NGOs nutzen gemäß der Berichterstattung stets Pressemitteilungen, eigene Printkampagnen oder Demonstrationen. Über Apps, große Social-Media-Kampagnen oder YouTube-Videos wird kaum berichtet.

6.3.3 Institutioneller Druck durch NGOs

NGOs üben zur Manifestierung der eigenen Macht zusätzlich Druck auf die Regierung aus. Dieser soll in der Verankerung der Forderungen im Gesetz resultieren. Das chinesische Umweltministerium beispielsweise hat die Empfehlungen von Greenpeace im Rahmen der Detox-Kampagne aufgenommen und eine verbotene Chemikalie auf die schwarze Liste gesetzt.⁶⁶⁸ Das Parlament in Brüssel oder die Europäische Union und die Bundesregierung erhalten des Weiteren eine Aufforderung zur Regelung des Einsatzes von gefährlichen Chemikalien. Südwind fordert ein Gesetz zur Einhaltung von Sozialstandards, welche über die freiwilligen Verhaltenskodizes hinausgehen. Die WWF fordert die Einhaltung oder Verbesserung

⁶⁶⁶ Vgl. Kapitel 2.2.2.

⁶⁶⁷ Vgl. Kodierung 1057 aus Anhang 4.

⁶⁶⁸ Vgl. Kodierung 742 aus Anhang 4.

der Gesetze zur nachhaltigen Nutzung der Wasserkraft. Anhang 9 gibt einen Überblick über die Forderungen im Rahmen des institutionellen Drucks. Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass der Druck auf die Regierung auch Einfluss auf das Unternehmen selber nehmen kann, falls es zu Gesetzesänderungen kommt.

6.4 Die Reaktionen der Unternehmen der Bekleidungsindustrie

Die unterschiedlichen Strategien der NGOs im Rahmen von Konfrontationen führen ebenfalls zu divergierenden Verhaltensweisen der Unternehmen, welche im Folgenden gemäß der strategischen Reaktionen nach OLIVER (1991) klassifiziert werden (siehe Tabelle 13). Als dominierende Strategie der Reaktion kann das Einwilligen/Gehorchen und somit die Umsetzung der NGO-Forderungen benannt werden. Die Greenpeace-Kampagne zum Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackung) führt beispielsweise zu einer schnellen Reaktion der Unternehmen, welche sehr schnell die Forderungen implementieren und alternative Anbieter und Produzenten suchen. Da eben diese vorhanden sind, existieren lediglich geringe Kosten der Umsetzung der Forderung und das Unternehmen agiert schnell. Eine ebenfalls schnelle Reaktion zeigen Marks & Spencer, Gap, Inditex, Esprit und weitere Unternehmen der Bekleidungsindustrie nachdem Peta ein grauenvolles Video über Angora-Kaninchen veröffentlicht. Alle Unternehmen versprechen eine rasche Einstellung der Produktion der Ware mit Angora-Anteil oder deren Verkauf. Ähnlich gestaltet sich die Reaktion von American Eagle Outfitters, Abercrombie & Fitch, Timberland, Aéropostale und H&M im Bereich der Mulesing-Kampagne oder die Reaktion von Kenneth Cole, Ann Taylor, Express, Gap, Banana Republic, Polo Ralph Lauren, Forever 21, American Eagle Outfitters und Calvin Klein auf die Pelz-Kampagne von Peta. In Kampagnen wie Detox oder der Kampagne der Clean Clothes Campaign gegen unmenschliche Arbeitsbedingungen können ebenfalls diverse Einwilligungen in die Forderungen vermerkt werden. Diesen gingen jedoch teilweise Monate des Ignorierens oder des Beruhigens voraus. Die NGOs haben teilweise jahrelang in wiederkehrenden Kampagnen Unternehmen wie Adidas, H&M, Puma oder Nike angegriffen. Diese stimmen erst nach geraumer Zeit den Forderungen zu.

Die Strategien *Ignorieren* sowie *Beruhigen* sind zu ähnlichen Anteilen in der Berichterstattung zu finden. Die Unternehmen widersetzen sich den Anforderungen oder ignorieren diese komplett. Eine Reaktion auf ein Anschreiben der NGO oder eine öffentliche Forderung kann nicht konstatiert werden, die Unternehmen vermeiden jegliche Kommunikation (Ignorieren). Gap und Wal Mart, aber auch NKD, Ernsting's family und Metro beispielsweise widersetzen sich der Clean Clothes Campaign im Bereich der Arbeitsbedingungen. Ebenfalls fordert Fernet dazu auf, in einen Fond zur Entschädigung der Opfer des Rana-Plaza-Einsturzes einzuzahlen. Kik, Adler oder NKD ignorieren diese Aufforderung, indem sie keine Stellung dazu nehmen. Friends of the earth befragt Unternehmen in Bezug auf deren Chemikalieneinsatz. Tesco ignoriert diese und beantwortet die Anfrage nicht.⁶⁶⁹ Eine Befragung von Greenpeace zum Thema Chemikalien wird ebenfalls von vielen Luxusdesignern wie Chanel, Dolce & Gabbana, Hermes, Alberta Ferretti, Prada, and Trussardi komplett und dauerhaft ignoriert.

Des Weiteren implementieren die Unternehmen Maßnahmen, die nur indirekt den Forderungen der NGO entsprechen und nutzen damit die *beruhigende Taktik*. Weiterführende Handlungen oder Zustimmungen durch das Unternehmen darüber hinaus existieren nicht. Das Unternehmen intendiert die kurzfristige Besänftigung der NGO sowie die Vermeidung einer weiteren Forderung. Aggressive NGOs wie Greenpeace oder die Clean Clothes Campaign lassen sich durch eine solche beruhigende Strategie der Unternehmen nicht beeinflussen. Die sukzessive und phasenweise Publikation von Analysen und Berichten der NGOs resultiert in erneuten Konfrontationen gegen diese Unternehmen. Ebenfalls enden diese Konfrontationen erst, wenn die Unternehmen die Forderungen schlussendlich akzeptieren und diese langfristig in die Unternehmensstrategie implementieren. Unternehmen, die umgesetzte Maßnahmen oder Entscheidungen revidieren (z. B. die erneute Verwendung von Chemikalien in der Bekleidung oder die erneute Nutzung von Pelzen), rücken relativ schnell erneut im Fokus der NGO. Der Rückfall wird von dieser medienstark inszeniert – das Unternehmen muss sich erneut den Forderungen der NGO beugen, um keinen Reputationsschaden oder keinen weiteren Verlust der Legitimität zu erlangen. Mammut und Schöffel beispielsweise weigern sich, im Rahmen der Detox-Kampagne dem Zeitplan der Eliminierung von Chemikalien zuzustimmen, sondern stellen lediglich auf einen weniger gefährlichen Chemikalieneinsatz um.⁶⁷⁰ Greenpeace moniert Kinderjacken von Migros. Das Unternehmen nimmt jedoch nur Jacken

⁶⁶⁹ Vgl. Kodierung 18 aus Anhang 4.

⁶⁷⁰ Vgl. Kodierung 1757 aus Anhang 4.

einer Marke und nicht alle Jacken aus dem Sortiment.⁶⁷¹ Im Bereich der Chemikalien und einer Studie von Greenpeace wird eine Produktionsstätte untersucht, welche Chemikalien in die Seen der Umgebung leitet. Nike bestätigt eine Geschäftsbeziehung zu dem Unternehmen, revidiert jedoch die Nassproduktion dort.⁶⁷² Somit entzieht sich Nike mithilfe der Beruhigung der Verantwortung. Die NGO lässt sich davon nicht zufriedenstellen. Das Unternehmen wird stets erneut konfrontiert. Nike arbeitet schlussendlich an einer Roadmap zum Verzicht der Chemikalien, auch in diesem Bereich greifen sie auf die beruhigende Strategie zurück, da gemäß der NGO der Plan keine konkreten Maßnahmen und Zeitpläne enthält. Die angebliche Zusammenarbeit scheint der Besänftigung der NGO zu dienen. Ein weiteres Beispiel bildet Aldi Süd. Das Unternehmen wird von Südwind in Bezug auf die Arbeitsbedingungen der Lieferanten für Bekleidung konfrontiert. Eine Studie zeigt prekäre Verhältnisse. Das Unternehmen beruhigt die NGO, indem sie behauptet, die Anschuldigungen zu prüfen. Des Weiteren rekurriert es auf den Beitritt zu einer freiwilligen internationalen Initiative, innerhalb dessen sich das Unternehmen für die Umsetzung und Kontrolle von Sozialstandards in der Lieferkette verpflichtet. Zuletzt ist innerhalb der Peta-Kampagne gegen die Verwendung von Angora-Kaninchen ebenfalls die beruhigende Taktik ersichtlich. Die Unternehmen nutzen in ihrer Stellungnahmen Begrifflichkeiten wie ‚vorerst‘ oder ‚zunächst‘.⁶⁷³ Ware mit Angora-Wolle soll vorerst aus dem Sortiment genommen werden. Eine komplette Entfernung der Ware wird nicht bestätigt. Die Taktik ist nicht erfolgreich. Sobald ein Unternehmen erneut Angora-Produkte listet, erfolgte eine neue Konfrontation.

⁶⁷¹ Vgl. Kodierung 1066 aus Anhang 4.

⁶⁷² Vgl. Kodierung 510 aus Anhang 4.

⁶⁷³ Vgl. Kodierung 1581 aus Anhang 4.

Art der Reaktion	Anzahl Nennungen	Anzahl der Nennungen in %
Einwilligung Gehorchen	611	37,76
Keine Nennung der Reaktion	482	29,79
Widersetzen Ignorieren	245	15,14
Kompromiss Beruhigen	208	12,86
Vermeiden Verbergen	39	2,41
Widersetzen Herausfordern	16	0,99
Kompromiss Balancieren	10	0,62
Widersetzen Attackieren	4	0,25
Kompromiss Handeln	2	0,12
Manipulieren Beeinflussen	1	0,06
Gesamt	1.618	100,00

Tabelle 13: Zumeist genannte Reaktionen von Unternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine weitere – jedoch selten – analysierte Reaktion ist das *Herausfordern* der NGO. Die Anforderungen der NGO werden dabei von dem Unternehmen widerlegt, indem die NGO angegriffen wird.⁶⁷⁴ Der Drogeriekette Müller beispielsweise wird von der NGO Animals Liberty vorgeworfen, in Wintermützen Katzenfell anstelle des deklarierten Kunstfells zu verarbeiten. Obwohl Müller die Ware aus dem Sortiment nimmt, erfolgt später eine offensive Gegendarstellung. Es wird festgestellt, dass in der Mütze kein Katzenfell, sondern Kaninchenfell verarbeitet wurde.⁶⁷⁵ Lidl und Nike wehren sich gegen Vorwürfe und versuchen, vor Gericht gegen die konfrontierende NGO vorzugehen. Lidl verliert den Konflikt vor Gericht. Das Unternehmen darf nicht mehr dafür werben, dass das Unternehmen sich für faire Arbeitsbedingungen einsetzt.⁶⁷⁶ Nike muss sogar 1,5 Millionen Dollar an die Fair Labor Association zahlen, da das Unternehmen irreführende Werbung betrieb.⁶⁷⁷ *Attackiert* ein Unternehmen die NGO als Resultat der Konfrontation, sieht es sich in seinen Rechten oder in seiner Autonomie gefährdet. Das Verhalten kann eng zu dem Verhalten im Bereich der Taktik Herausfordern gesehen werden, jedoch bildet das Attackieren eine aggressivere Form der Handlung. Ein Beispiel

⁶⁷⁴ Adidas fordert Greenpeace im Rahmen der Detox-Kampagne auf, die unternehmenseigenen Listen über verwendete Chemikalien zu sichten. Die Werte des Unternehmens liegen teilweise unter den Werten von anderen Unternehmen im Detox-Ranking.

⁶⁷⁵ Vgl. Kodierung 1681 aus Anhang 4.

⁶⁷⁶ Vgl. Kodierung 336 aus Anhang 4.

⁶⁷⁷ Vgl. Kodierung 19 aus Anhang 4.

einer solchen Gegenmaßnahmen stellt die folgende Aktion von Jean Paul Gaultier dar: Nach dem Angriff von Peta auf einer Fashion Show wird die festgenommene Aktivistin von Ordnungskräften mit einer Feldecke bedeckt.⁶⁷⁸ Kik lädt die Clean Clothes Campaign zu einem wichtigen Meeting wieder aus.⁶⁷⁹ Hintergrund sind Verhandlungen zu Ausgleichszahlungen nach einem Brand in einer Fabrik in Pakistan. Der Discounter hat bereits 1 Millionen Dollar gezahlt, die NGO fordert weitere Zahlungen. Zu einer weiteren Besprechung mit dem Anwalt der Hinterbliebenen wird diese von Kik eingeladen. Adidas stellt die Legitimität von Greenpeace in Frage möchte mit Testberichten die Aussagen der NGO widerlegen. Der von der NGO untersuchte Artikel entspreche den gesetzlichen Vorgaben in Deutschland. Ebenfalls greift Tchibo die Ergebnisse von Greenpeace mit eigenen Testergebnissen an. Die Prüfungen ergeben keine für Kunden bedenklichen Konzentrationen. Die Taktik des *Balancierens* konnte selten analysiert werden. Mithilfe dieser beachtet und vereint das Unternehmen die Anforderungen diverser Stakeholder, um einen akzeptablen Kompromiss zu erzielen. Ein Beispiel hierfür ist der Bereich der Outdoor-Bekleidung. Das Entfernen bestimmter Chemikalien aus dem Produktionsprozess ist laut den Unternehmen der Branche teilweise nicht realisierbar, da die Produkte ihre Wetterbeständigkeit verlieren, welche jedoch eine explizite Anforderung der Kunden an die Outdoor-Ware darstellt. Es muss somit eine Balance zwischen Umweltschutz und Kundenbedürfnisse erfolgen. Insbesondere Vaude postuliert diesen Kompromiss offen.⁶⁸⁰ Das Unternehmen verzichtet seit Mitte des Jahres 2015 bei wasserabweisenden Produkten auf die Chemikalie Perfluorcarbon (PFC), wasserdichte Produkte hingegen müssen weiterhin damit produziert werden, um den Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Die Taktik *Handeln* bildet eine aktivere Form des Kompromisses und wird anhand von zwei Beispielen verdeutlicht. Kik verhandelt mit Inkota über die Höhe von Entschädigungszahlungen im Rahmen der Brandkatastrophe in Bangladesch. Im Gegensatz zu der attackierenden Taktik gegenüber der Clean Clothes Campaign ist das Handeln von Unternehmen gegenüber der NGO weniger aggressiv. Die Parteien Kik und Inkota verhandeln über einen langen Zeitraum über die zu leistende Zahlung. Adidas verhandelt mit Südwind über die Offenlegung von Rechercheergebnissen, damit diese geprüft werden können. Südwind begrüßt diese Verhandlungen und freut sich auf weitere Gespräche. Des Weiteren wird die Reaktion *Beeinflussen* analysiert, jedoch lediglich ein Mal. Unternehmen kommen dabei durch proaktive Maßnahmen

⁶⁷⁸ Vgl. Kodierung 12 aus Anhang 4.

⁶⁷⁹ Vgl. Kodierung 1770 aus Anhang 4.

⁶⁸⁰ Vgl. Kodierung 1760 aus Anhang 4.

der Kritik der NGO zuvor. Im Gegensatz zu der Taktik Gehorchen basiert das Beeinflussen auf einer freiwilligen Handlung der Unternehmen, Werte und Strategien zu ändern. Forderungen werden nicht blindlings umgesetzt. So berichtet Nike proaktiv über schlechte Arbeitsbedingungen bei chinesischen Zuliefererbetrieben und arbeitet mit NGOs zusammen, um diese zu verringern.

Die Reaktionen *Normengeleitetes Handeln*, *Imitieren* (Einwilligung), *Puffern*, *Flucht* (Vermeiden) sowie *Kontrolle und Kooperieren*⁶⁸¹ (Manipulieren) werden gemäß Kodierleitfaden nicht analysiert. In knapp 20 % der Berichte kann aufgrund der Form der Berichterstattung keine Reaktion des Unternehmens determiniert werden. Die Berichte benennen lediglich die Forderungen der NGOs an die Unternehmen.

Bei einer detaillierten Betrachtung der Unternehmen und deren Reaktion ist ersichtlich, dass die Strategie des Gehorchens dominant ist (siehe Tabellen 13 und 14). Die Dokumente der vorliegenden Datenbasis berichten zumeist über dieses Verhalten der Unternehmen. Insbesondere H&M, C&A, Puma, Valentino und Adidas zeigen diese Reaktion nach einer Konfrontation durch eine NGO. Im Bereich des Widersetzens zeichnet sich insbesondere Dolce & Gabbana durch ein hartnäckiges Ignorieren der Forderungen aus. Dieses Unternehmen vermeidet grundsätzlich die Konversation mit NGOs.

⁶⁸¹ Das Kooperieren wird im Rahmen der Codes Partnerschaft abgebildet.

Nr.	Unternehmen	Reaktion	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
1	H&M	Einwilligung Gehorchen	64	3,96
2	C&A	Einwilligung Gehorchen	43	2,66
3	Puma	Einwilligung Gehorchen	35	2,16
4	Valentino	Einwilligung Gehorchen	33	2,04
5	Adidas	Einwilligung Gehorchen	32	1,98
6	Adidas	Keine Nennung der Reaktion	31	1,92
7	H&M	Keine Nennung der Reaktion	31	1,92
8	Dolce & Gabbana	Widersetzen Ignorieren	28	1,73
9	Nike	Einwilligung Gehorchen	28	1,73
10	Mango	Einwilligung Gehorchen	24	1,48
11	Prada	Widersetzen Ignorieren	22	1,36
12	Esprit	Einwilligung Gehorchen	21	1,30
13	Hermès	Widersetzen Ignorieren	21	1,30
14	Nike	Keine Nennung der Reaktion	20	1,24

Tabelle 14: Zumeist genannte Reaktionen der Unternehmen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Im folgenden Kapitel werden einzelne Kampagnen präsentiert, um die Forderungen der NGOs sowie die Reaktionen der Unternehmen im Detail zu betrachten.

6.5 Überblick über die einzelnen Kampagnen

Die weitere Analyse der Beziehung erfordert eine detaillierte Betrachtung der Kampagnenthemen, welche am häufigsten in den Berichten erwähnt werden. Hierzu gehören neben der Detox-Kampagne von Greenpeace, welche den Chemikalieneinsatz innerhalb der Bekleidung fokussiert, auch die Kampagnen der Clean Clothes Campaign über die Arbeitsbedingungen in den Schwellenländern sowie von Greenpeace zum Schutz des Regenwaldes. Ebenfalls häufig vertreten sind die Peta-Kampagnen über die Verwendung von Pelz und Angorawolle innerhalb der Bekleidung. Zuletzt wird ein Überblick über mediale Kampagnen (u. a. RTL, ARD) gegeben.

6.5.1 Chemikalieneinsatz zur Produktion der Bekleidung

Dieses Kapitel betrachtet im Rahmen von ökologischen NGO-Kampagnen den Einsatz von Chemikalien durch die Zulieferer der Unternehmen. Im diesem Bereich ist insbesondere die Arbeit von Greenpeace dominierend. In ihrer Detox-Kampagne werden bereits im Jahr 2010 Wasserproben in Seen und Flüssen nahe von Bekleidungsproduzenten in China genommen. Die gemessenen Cadmiumwerte⁶⁸² liegen 128-mal über dem Durchschnitt.⁶⁸³ Diese Kampagne beruht somit eigentlich auf der Verschmutzung der Meere und Flüsse und entwickelt sich im Zeitverlauf zu einer reinen Bekleidungskampagne mit Fokus auf Bekleidungsunternehmen und den Chemikalien im Endprodukt. Nach weiteren Proben und Untersuchungen beginnt Greenpeace mit dem Angriff auf Unternehmen, insbesondere auf die Sportartikelhersteller Nike, Adidas und Puma sowie die Vertikalen H&M und C&A.⁶⁸⁴ Die Unternehmen werden angeschrieben und um Stellungnahme gebeten. Parallel fasst Greenpeace die Ergebnisse der Untersuchungen in Studien zusammen und stellt diese der Gesellschaft kostenlos zur Verfügung. Greenpeace postuliert das Engagement der Unternehmen als ausbaufähig, im Besonderen im Bereich der Einhaltung der Chemikalien-Grenzwerte. Die Studien enthalten entsprechend eine Zusammenfassung des bisherigen Engagements der Unternehmen im sozialen und ökologischen Bereich. Mithilfe dieser Darstellung möchte Greenpeace darlegen, dass das postulierte Engagement des Unternehmens nicht mit dem eigentlichen Engagement übereinstimmt. Die NGO greift damit die Legitimität der Unternehmen öffentlich an. Flankiert werden die Studien von Pressemitteilungen auf den eigenen Seiten, welche zusätzlich von den Medien aufgegriffen werden. Zur Generierung einer größtmöglichen Aufmerksamkeit begleiten ebenfalls Demonstrationen und Proteste vor Filialen die Kampagnen. Die NGO verlangt, dass die angegriffenen Unternehmen keine gefährlichen Chemikalien in der gesamten Supply Chain verwenden. Sie sollen angeben, welche Chemikalien bislang verwendet werden und wie eine Reduzierung des Chemikalieneinsatzes zeitlich umsetzbar ist. Diese Roadmap kann gemäß NGO gerne im Verbund der Unternehmen angefertigt werden. Es wird ein Aktionsplan eingefordert, der acht Wochen nachdem das Unternehmen angeschrieben wurde, der NGO vorgelegt werden soll. Puma verpflichtet sich als ein erstes Unternehmen der Detox-

⁶⁸² Cadmium ist ein seltenes, weiches sowie giftiges Metall mit vielen Anwendungsmöglichkeiten. Vgl. Cobb (2008), S. 4.

⁶⁸³ Vgl. hierzu und zum Verlauf der Detox-Kampagne auch Neugebauer/Schewe (2015).

⁶⁸⁴ Weitere Unternehmen sind Abercrombie & Fitch, Adidas, Bauer Hockey, Calvin Klein, Converse, Cortefiel, H&M, Lacoste, Li Ning, Meters/bonwe, Nike, Phillips-Van Heusen Corporation (PVH Corp), Puma und Youngor.

Kampagne und verspricht die zeitnahe Erstellung eines Aktionsplans. Ebenfalls verpflichten sich Nike und Adidas kurz nach Kampagnenstart zu einem Verzicht von Chemikalien bis 2020 und versprechen mögliche Kooperationen mit anderen Unternehmen der Branche. Die beiden Unternehmen werden jedoch erneut von der NGO aufgefordert, an der Aktion teilzunehmen.

Im weiteren Zeitverlauf erfolgen neue Untersuchungen von Greenpeace. Diesmal werden weitere Bekleidungsstücke auf Chemikalien überprüft. Die Auswahl der konfrontierten und untersuchten Unternehmen vergrößert sich dabei stets: Abercrombie & Fitch, Calvin Klein, Converse, GAP, G-Star RA, Kappa, Lacoste, Li Ning, Ralph Lauren, Uniqlo und Youngor gehören zu den untersuchten Unternehmen. Die formulierten Forderungen bleiben jedoch stets gleich oder werden nur marginal verändert. Ergebnisse werden ebenfalls wieder in Studien und Pressemitteilungen veröffentlicht. Neben den First Movern der Detox-Kampagne Puma (Juli 2011) sowie Nike (August 2011) und Adidas (August 2011) verpflichten sich auch H&M (Oktober 2011) und C&A (November 2011) zum Verzicht auf Chemikalien (siehe Abbildung 13). Sie stimmen sukzessive den Forderungen zu, da der Druck sich durch die ständigen Untersuchungen und Publikationen erhöht und auch die Medien das Thema stets aufgreifen. C&A möchte bis zum Jahr 2012 eine Bestandsaufnahme der verwendeten Chemikalien anfertigen und Pilotprojekte beginnen, bei denen ein schadstoffarmes Färben und Veredeln getestet wird.⁶⁸⁵

Zwischenzeitlich lobt Greenpeace die bereits beigetretenen Unternehmen aufgrund ihrer Arbeit, andere hingegen werden erneut kritisiert, da sie zwar Maßnahmen angekündigt haben, aber keine Ergebnisse sichtbar sind (*Strategie Beruhigen*). Hierzu gehören im Besonderen Adidas und C&A, in deren Waren erneut hohe Chemikalienwerte gemessen werden. Adidas lässt die Produkte von einem unabhängigen Institut testen und postuliert, dass alle Verpflichtungen Greenpeace gegenüber eingehalten werden.⁶⁸⁶ Obwohl die Unternehmen der Kampagne zugestimmt haben, verfolgen sie danach eher die Taktik des Beruhigens. Mitglieder der Kampagne unterliegen somit einer erneuten Kritik, wenn die NGO ein Fehlverhalten wahrnimmt. Insbesondere die Outdoor-Hersteller sind teilweise konsterniert, da wasserabweisende

⁶⁸⁵ Vgl. Kodierung 685 aus Anhang 4.

⁶⁸⁶ Vgl. Kodierung 1714 aus Anhang 4.

Produkte ohne Chemikalien wie PFC nicht produzierbar sind. Alternativen sind nicht bekannt oder können nur im Verbund mit allen Herstellern erforscht werden.

Ende des Jahres 2014 fokussiert die NGO zusätzlich die deutschen Lebensmittel-Discounter und deren Bekleidungsbereich. Zuerst stimmt Lidl den Forderungen zu, gefolgt von Rewe. Erst drei Monate später tritt auch Aldi bei. 20 % der Nennungen in den Berichten verdeutlichen einen Beitritt der Unternehmen zur Kampagne, knapp 8 % der Unternehmen widersetzen sich dieser (siehe Anhang 10).

Bei Analyse der zeitlichen Entwicklung der Kampagne sowie der Unternehmensbeitritte zu dieser wird ersichtlich, dass diese wellenförmig verläuft (siehe Abbildung 13).

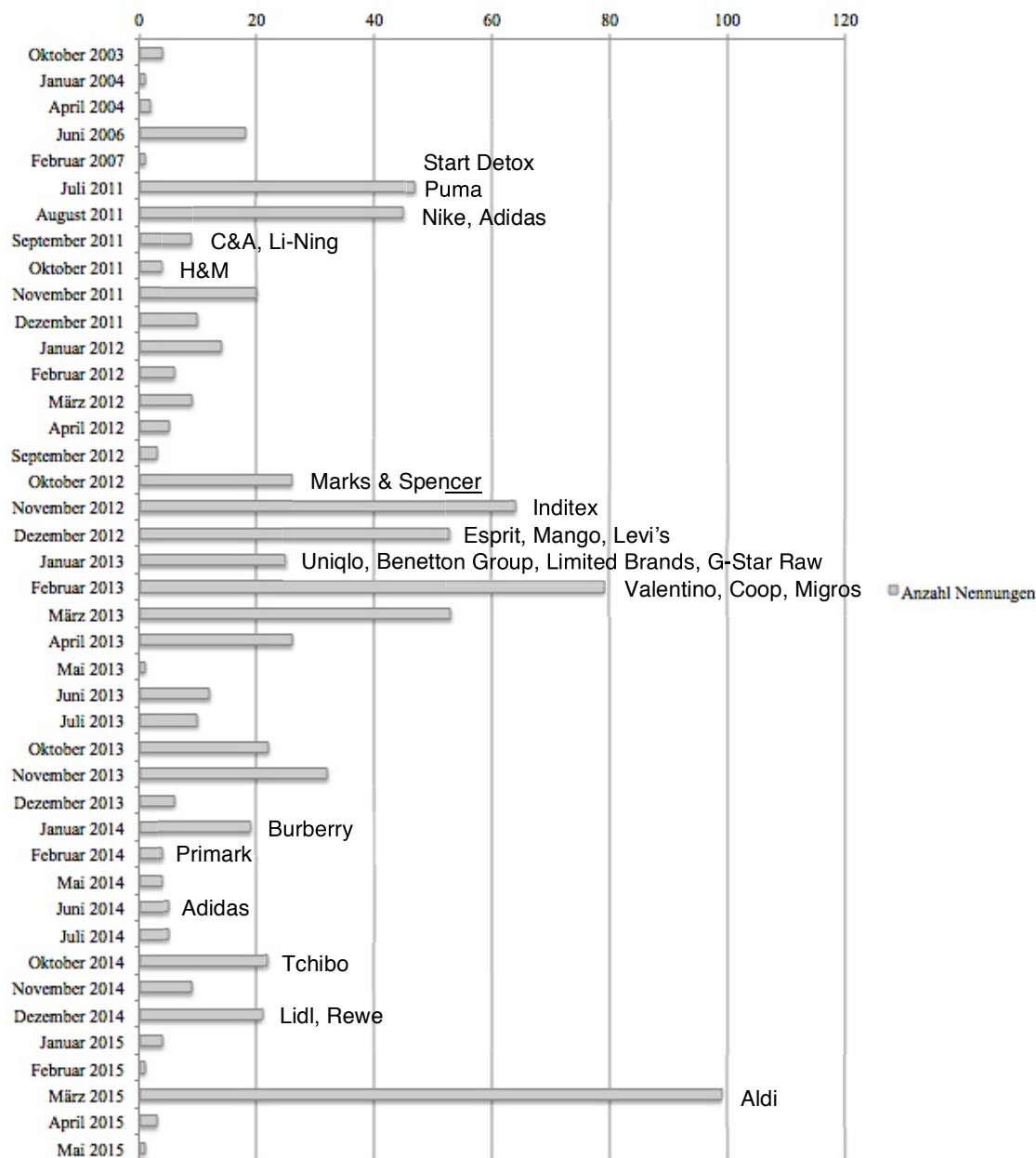


Abbildung 13: Die Nennungen in Bezug auf den Verzicht von Chemikalien sowie die Beitritte von Unternehmen zur Detox-Kampagne.
Quelle: Eigene Darstellung.

Zumeist ist dieses zyklische Muster der Beziehung erkennbar. Die Zustimmung eines Unternehmens zur Kampagne resultiert zumeist in dem Beitritt weiterer Unternehmen der Branche. Nach einer ruhigen Phase folgt eine erneute Phase der Konfrontation und der Beitritte weiterer Unternehmen. Zusätzlich werden bereits beigetretene Unternehmen erneut fokussiert, da sie und die bisherigen Maßnahmen nicht den Forderungen der NGO entsprechen. Die Taktik des Beruhigens nach einem eigentlichen Zustimmung der Forderung ist nicht zielführend und

ruft erneut die Konfrontation der NGO hervor. Beispielsweise erneuert Adidas im Jahr 2014 das Commitment, da Greenpeace erneut massiv auf die Missstände im Unternehmen aufmerksam macht. Berichte über die Umsetzung von Maßnahmen seitens der Unternehmen oder der NGO existieren kaum, hauptsächlich werden Fehlverhalten oder Zustimmungen zu der Gesamtkampagne mit geplanten Maßnahmen publiziert. Dies erleichtert den Unternehmen die Taktik des Beruhigens, da sie über ihre durchgeführten Maßnahmen keine öffentliche Rechenschaft ablegen müssen, sondern öffentlich lediglich das Fehlverhalten interessiert.⁶⁸⁷

6.5.2 Arbeitsbedingungen in den Schwellenländern

Der Bereich der Arbeitsbedingungen gliedert sich in allgemeine menschenwürdige Arbeitsbedingungen, die Zahlung existenzsichernder Löhne sowie die Eliminierung der Technik des Sandstrahlens bei der Jeansproduktion. Im Bereich der Forderung nach menschenwürdigen Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern ist insbesondere die Clean Clothes Campaign hervorzuheben.⁶⁸⁸ Im Jahr 2005 wird der Code of Conduct von Kik kritisiert, der für ausländische Lieferanten gilt. Befragungen von Arbeitern in Asien ergeben, dass bislang keiner diesen Kik-Kodex kennt.⁶⁸⁹ Vor Audits werden die Arbeiter eingeschüchtert und beispielsweise die Toiletten gereinigt. Kik verspricht daraufhin, die Lieferanten detaillierter zu prüfen und verwendet damit die Strategie des Beruhigens. Im Jahr 2008 wiederholt sich dieses Vorgehen: Die NGO kritisiert Kik in Bezug auf dessen Lieferanten, das Unternehmen verspricht Überprüfungen der Lieferanten, was die NGO kritisch beobachten möchte. Die Strategie des Beruhigens ist in diesem Fall erfolgreich, da keine weiteren Meldungen über das Verhalten von Kik in diesem Bereich recherchiert werden. Die Clean Clothes Campaign scheint beruhigt. Im Gegensatz dazu führt eine Kampagne gegen Tchibo zu dem gewünschten Erfolg. Kik wird aufgrund der Arbeitsbedingungen der Zulieferer in Bangladesch kritisiert und Verbraucher werden mobilisiert, die ebenfalls Druck auf das Unternehmen ausüben. Tchibo entwickelt daraufhin Richtlinien für faire Handelsbedingungen und baut eine CSR-Abteilung auf.⁶⁹⁰ Die Proteste von NGO und Verbraucher führt zum gewünschten Erfolg. Erst im Jahr 2013 kommt es im Rahmen des Brandschutzabkommens zu erneuter, öffentlicher Kritik. Dies liegt an der Strategie der NGO. Die Clean Clothes Campaign fokussiert insbesondere Ereignisse wie

⁶⁸⁷ Eine Übersicht der Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach einer chemikalienfreien Produktion findet sich im Anhang 10.

⁶⁸⁸ Vergleich hierzu Anhang 8.

⁶⁸⁹ Vgl. Kodierung 48 aus Anhang 4.

⁶⁹⁰ Vgl. Kodierung 310 aus Anhang 4.

Brände in Textilfabriken, Einstürze (Rana Plaza) oder sonstige Vorkommnisse, welche aufzeigen sollen, dass die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Brand- und Sicherheitsschutz, Arbeitsrecht) mangelhaft sind. Die Kampagne befragt zusätzlich Arbeiterinnen und Arbeiter von Fabriken in Bangladesch und kritisiert Unternehmen wie Aldi, Kik, Lidl oder H&M öffentlich in Bezug auf eine ungenügende Kontrolle der Zuliefererbetriebe. Diese sollen die Verhältnisse in den Fabriken verbessern und das Abkommen zu Brandschutz und Gebäudesicherheit in Bangladesch unterzeichnen. Lediglich Tchibo und PHV sind erste Unterzeichner – noch vor dem Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes. Der Einsturz des Gebäudes und die damit erhöhte Aufmerksamkeit der Medien führen dazu, dass viele Unternehmen die Strategie des Ignorierens nicht mehr Aufrecht erhalten können. Zusätzlich erhöhen die Forderungen der NGO den Druck auf die Unternehmen, sodass fast alle europäischen Modemarken und Bekleidungshändler⁶⁹¹ dem Abkommen beitreten. Die Nennungen im Zeitverlauf repräsentieren, dass der Fabrikeinsturz von Rana Plaza (24. April 2013) in einem enormen Medienaufkommen resultiert. Über 100 Nennungen werden zu diesem Themenbereich verzeichnet (Siehe hierzu Abbildung 14). Davor und danach sind lediglich unter zehn Nennungen pro Monat feststellbar. Der Fabrikeinsturz hat somit kurzfristig einen enormen Einfluss auf die Branche genommen. Die Clean Clothes Campaign trägt dazu bei, dass die Katastrophe langfristig in Erinnerung bleibt und der Erfolg im Rahmen von erhöhten Sicherheitsstandards nicht vorübergehend ist. Eine Katastrophe erhöht somit den Erfolg einer NGO-Kampagne und führt dazu, dass die Strategie des Ignorierens für Unternehmen nicht mehr zielführend ist.

⁶⁹¹ Darunter H&M, C&A, Aldi, Lidl, Kik, Otto, Inditex, Metro, Ernsting's family oder Esprit.

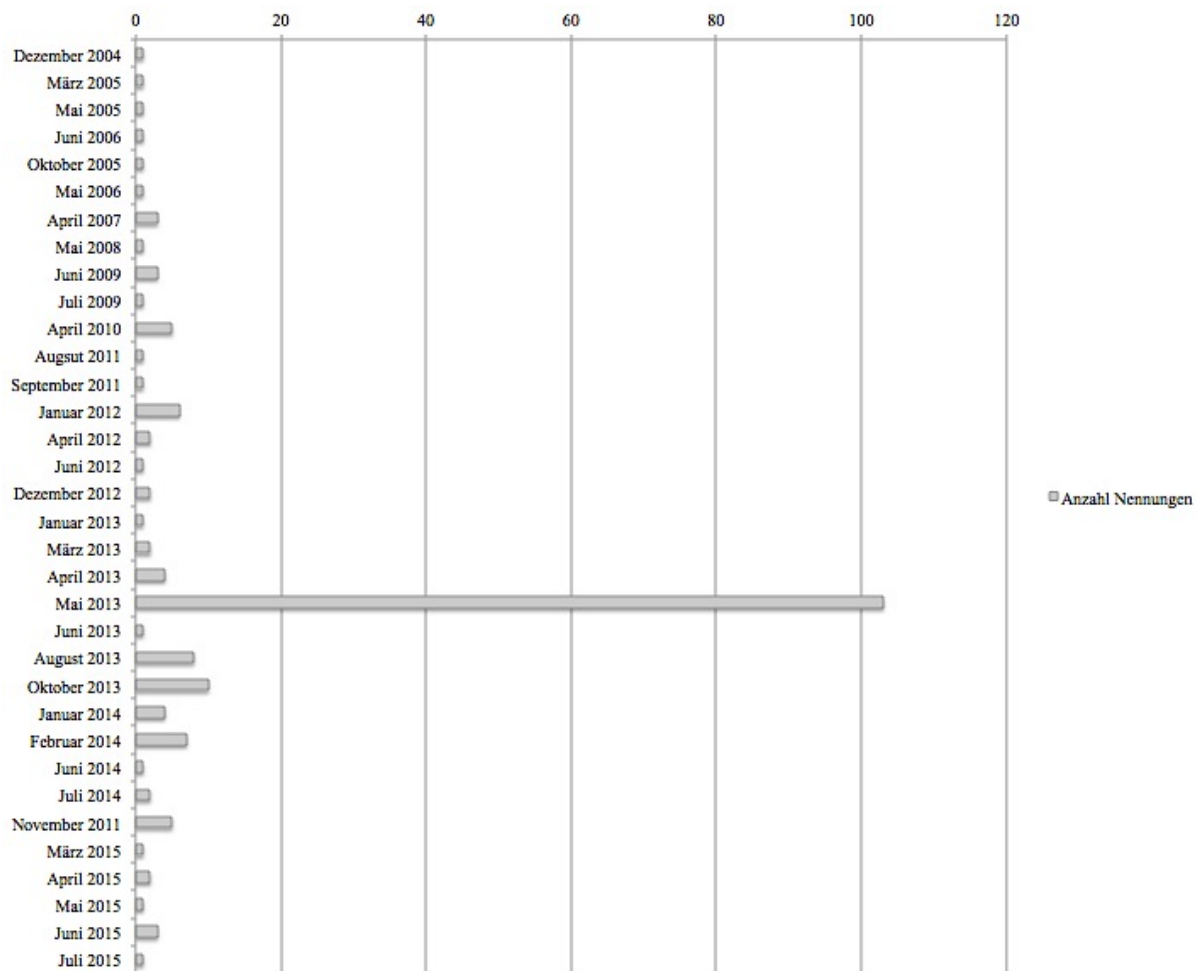


Abbildung 14: Die Nennungen in Bezug auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen der Kampagnenarbeit betrachtet die Clean Clothes Campaign nicht nur die Arbeitsbedingung im Allgemeinen, sondern fokussiert außerdem existenzsichernde Löhne der Arbeiter in den Schwellenländern. Die Organisation befragt im Rahmen einer Studie aus dem Jahre 2010 440 Mitarbeitende aus 30 Fabriken in Bangladesch, Indien, Sri Lanka und Thailand, die Ware für die Discounter Aldi, Lidl sowie Wal-Mart, Tesco und Carrefour produzieren.⁶⁹² Trotz eines Existenzminimums dieser Ländern von 80 Euro für einen Fünf-Personen-Haushalt, erhält der Arbeiter einen Monatslohn von 42 Euro – Überstunden werden nicht bezahlt, sind aber üblich. Diese entstehen zumeist durch die Unternehmen, welche zu knapp kalkulierte Fertigungstermine vorgeben. Die Studie steht für sich alleine, es sind keine Reaktionen der Unternehmen bekannt. Die Unternehmen scheinen die Forderungen wahrzunehmen.

⁶⁹² Vgl. Kodierung 343 aus Anhang 4.

men, aber zu ignorieren. Mit dieser Taktik haben sie innerhalb dieser Aktion Erfolg. Ein halbes Jahr später werden erneut Arbeitnehmer befragt, diesmal in Vietnam sowie in Fabriken, welche für Tatonka, Vaude und Columbia produzieren. Einen staatlichen Mindestlohn in Höhe von 38 Euro erzielt ein Arbeiter nur durch eine sechs-Tage-Woche sowie mithilfe von Überstunden.⁶⁹³ Auch hier werden in den Medienberichten keine Hinweise zu den Reaktionen der Unternehmen beschrieben. Ende des Jahre 2010 klassifiziert die NGO Unternehmen nach deren Engagement für faire Löhne in: Einsteiger, Verweigerer, durchschnittlich, nachlässig sowie fortgeschritten. Benetton, DC Shoes, Erima, O'Neill, Orsay, Quicksilver, Skinny Bodywear bemühen nicht um die Zahlung angemessener Löhne; C&A, Columbia, Esprit, Fjällräven, G-Star, H&M, Helly Hansen, Jack & Jones, Levi Strauss & Co, Only, Salewa, Tatonka, The North Face, Vero Moda haben laut Aussage der NGO begonnen, die Bedingungen zu verbessern. Burton, Carhartt, Diesel, Etnies, Kilimanjaro, New Yorker, Nikita, Nitro, Pimkie, Quechua, Rip Curl, Seven Summits äußern sich nicht zu den Missständen und Billabong, Charles Vögele, Icebraker, InWear/IC Companys, Kaikkialla, Lee, Lowa, Marmot, Meindl, Meru, Mexx, Northland, Promod, s.Oliver, Street One, Tally Weijl, Triumph, WE, Wrangler beginnen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Lediglich die Unternehmen Haglöfs, Jack Wolfskin, Maier Sports, Mammut, Odlo, Patagonia, Schöffel, Switcher, Vaude engagieren sich umfassend. Aufgrund der Masse an genannten Unternehmen und Berichten über diese Kampagne, sind entsprechend viele Nennungen in diesem Zeitraum zu vermerken, jedoch werden keine Stellungnahmen der Unternehmen verzeichnet. Es scheint, dass die Clean Clothes Campaign in diesen frühen Jahren im Bereich der Kampagnenführung noch unerfahren mit dieser ist und keine Reaktionen der Unternehmen einfordert. Diese nutzen das strategisch und wählen die erfolgreiche Strategie des Ignorierens, da sie mit keinen Konsequenzen rechnen müssen.

⁶⁹³ Vgl. Kodierung 365 aus Anhang 4.

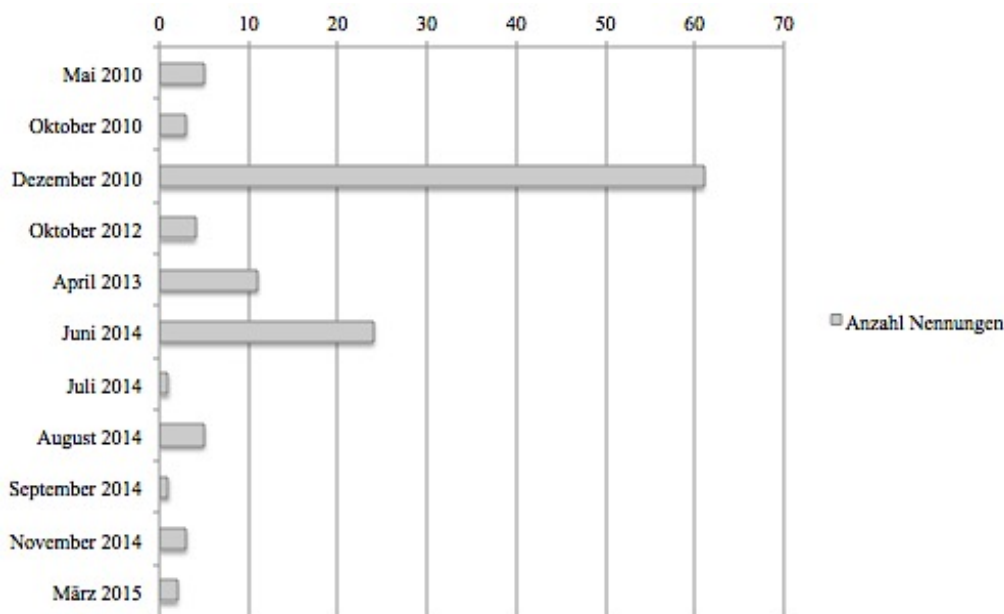


Abbildung 15: Die Nennungen in Bezug auf existenzsichernde Löhne.
Quelle: Eigene Darstellung.

Nach diesen Studien kann erst im Jahre 2013 ein erneuter Vorstoß der NGO innerhalb dieses Themas festgestellt werden, welcher über einen anderen strategischen Aufbau verfügt. Die NGO fokussiert nicht mehrere, sondern konzentriert sich auf ein Unternehmen. Im Rahmen der Conscious Collection von H&M wird diese als Verhöhnung der Näherinnen bezeichnet, da deren Monatslohn bei 75 Dollar liegt.⁶⁹⁴ H&M sei aufgrund seiner Rendite durchaus in der Lage, höhere Löhne zu zahlen. H&M hingegen weist die Vorwürfe zurück: Das Unternehmen zahle nicht die Löhne, da ihnen die Produktionsfirmen auch nicht gehören. Im Code of Conduct ist gleichzeitig für die Lieferanten festgelegt, dass der gesetzlich vorgeschriebene Mindestlohn zu zahlen sei. Ein Erhöhen der Löhne würde zusätzlich befürwortet. Auf weiteren Druck der NGO legt H&M seine Lieferantenliste offen. Die Forderung nach der Bestimmung des Existenzlohnes durch die Händler sei aus Sicht des schwedischen Unternehmens falsch, vielmehr sollen die Arbeiter selber einen fairen Lohn benennen. Die Forderungen der NGO führen zu keinem sichtbaren Erfolg. Die Strategie von H&M scheint erfolgreich, da CCC öffentlich anerkennt, dass H&M Schritte in die richtige Richtung unternimmt. Als Bei-

⁶⁹⁴ Vgl. Kodierung 1293 aus Anhang 4.

spiel hierfür wird die Veröffentlichung der Lieferanten im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts benannt.⁶⁹⁵

Im Jahr 2014 wiederholt die Clean Clothes Campaign die Befragung von Unternehmen. Lediglich Inditex, Switcher und Tchibo werden als fortschrittlichste Unternehmen benannt, Espirit, Gucci, Mango und Orsay erhalten lediglich ein ungenügend. Parallel wird die Kampagne auf die Türkei ausgeweitet. In den recherchierten Dokumenten sind lediglich Reaktionen von Hugo Boss zu finden. Entgegen seiner Sozialstandards zahlt Hugo Boss nach Aussagen der NGO in diesem Land sowie in Kroatien beispielsweise geringe monatliche Löhne in Höhe von bis zu 440 Euro.⁶⁹⁶ Der Konzern weist die Anschuldigungen zurück und rekurriert auf seine Sozialstandards. Die Antwort führt dazu, dass das Unternehmen im Folgejahr erneut angegriffen wird: Die Clean Clothes Campaign fordert die Zahlung existenzsichernder Löhne, da das Unternehmen aufgrund seiner Gewinne der vergangenen Jahre durchaus dazu in der Lage ist, andere davon profitieren zu lassen. Das Unternehmen weist die Beschuldigungen zurück und bezieht sich erneut auf seine Sozialstandards. Für das Unternehmen hat die Aktion keine weiteren Auswirkungen.

Ende 2014 folgt die Kampagne *Stitched up* der Clean Clothes Campaign, welche aus der Befragung von mehr als 300 Arbeitern aus osteuropäischen Ländern resultiert. Diese zeigt, dass die in Europa produzierte – und oftmals teurere – Bekleidung von beispielsweise Hugo Boss, Adidas, Zara, H&M oder Benetton nicht unbedingt faire Löhne bedingt. Zumeist liegt der Lohn unter der Armutsgrenze. H&M bezieht sich erneut darauf, dass sie nicht selber die Löhne zahlen und dass die Zulieferer den Code of Conduct unterschrieben haben, der eine Zahlung des gesetzlichen Mindestlohns des Landes garantiert. Die Einhaltung dessen wird stets kontrolliert. Reaktionen der Unternehmen sind nicht bekannt, die Kampagne ist noch einsehbar, die letzten Meldungen hierzu stammen jedoch aus dem Jahr 2014.

Weitere Reaktionen der Unternehmen sind innerhalb der Analyse nicht feststellbar. Die Kampagne erzeugt Aufmerksamkeit, ein Erfolg kann bislang nicht konstatiert werden. Die Unternehmen ‚verstecken‘ sich hinter ihrem Code of Conduct oder der Implementierung von Audits, eine Erhöhung der Löhne erfolgt nicht. Entsprechend ist auch die Taktik *Kompromiss*

⁶⁹⁵ Vgl. Kodierung 1334 aus Anhang 4.

⁶⁹⁶ Vgl. Kodierung 1738 aus Anhang 4.

Beruhigen eine der häufigsten und erfolgreichsten Reaktionen, gefolgt von *Widersetzen/Ignorieren* (siehe hierzu Tabelle 15).

Forderung	NGO	Reaktionen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
Arbeitsbedingungen Löhne	Christliche Initiative Romero (CIR)	Keine Nennung der Reaktion	2	0,07
Arbeitsbedingungen Löhne	Clean Clothes Campaign	Kompromiss Beruhigen	42	1,46
Arbeitsbedingungen Löhne	Clean Clothes Campaign	Keine Nennung der Reaktion	38	1,32
Arbeitsbedingungen Löhne	Clean Clothes Campaign	Widersetzen Ignorieren	19	0,66
Arbeitsbedingungen Löhne	Clean Clothes Campaign	Vermeiden Verbergen	10	0,35
Arbeitsbedingungen Löhne	Clean Clothes Campaign	Einwilligung Gehorchen	10	0,35
Arbeitsbedingungen Löhne	Clean Clothes Campaign	Kompromiss Balancieren	3	0,10
Arbeitsbedingungen Löhne	Clothes for a change	Keine Nennung der Reaktion	18	0,63
Arbeitsbedingungen Löhne	Erklärung von Bern	Kompromiss Beruhigen	3	0,10
Arbeitsbedingungen Löhne	Erklärung von Bern	Widersetzen Ignorieren	1	0,03
Arbeitsbedingungen Löhne	Greenpeace	Keine Nennung der Reaktion	2	0,07
Arbeitsbedingungen Löhne	Play Fair	Widersetzen Herausfordern	2	0,07
Arbeitsbedingungen Löhne	Play Fair	Kompromiss Beruhigen	2	0,07
Gesamt			152	5,29

Tabelle 15: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach existenzsichernden Löhnen sortiert nach NGOs.

Quelle: Eigene Darstellung.

Innerhalb der Arbeitsbedingungen kann zuletzt der Bereich der Sandstrahlung von Jeans als Kampagnenthema benannt werden. Die Produkte werden für den bekannten Used-Look mit Sandstrahlen behandelt. Die Arbeiter sind über die gesundheitlichen Folgen dieser Methode nicht aufgeklärt und vermeiden die Nutzung von störenden Atemmasken. Der Staub setzt sich in den Lungen fest, was in Lungenerkrankungen resultiert und mitunter langfristig tödlich sein kann. Bereits im Jahr 2010 haben viele Unternehmen wie Gina Tricot, Inditex, Lindex oder Levi's ihren Lieferanten das Sandstrahlen verboten. H&M hat bereits über Jahre das Sandstrahlen reduziert und im Jahr 2010 ebenfalls komplett verbannt. Anfang 2011 kontaktiert die Clean Clothes Campaign 40 Unternehmen und fordert diese zu einem Verbot der Methode auf. C&A, Esprit und Metro haben die Sandstrahl-Technik daraufhin öffentlich verboten, die Luxus-Designer Armani, Dolce & Gabbana, Roberto Cavalli und Versace ignorieren die NGO. Gucci hingegen bekennt sich zu dem Verbot. New Yorker verpflichtet seine Lieferanten durch einen Code of Conduct zu der Beachtung der Sicherheitsregeln, versichert aber den Prozess bei einer gesundheitlichen Gefährdung umzustellen. Erst im Jahr 2013 verbannen auch Versace und Armani die Sandstrahlen. Ein Grund ist die erneute Recherche der Clean Clothes Campaign und der NGO *War on want*, die zeigt, dass die Technik stets eingesetzt wird. H&M soll laut Aussage der NGOs in einem der untersuchten Betriebe Bestellungen platzieren. Das Unternehmen hingegen behauptet, seit fünf Jahren keine entsprechenden Produkte bestellt zu haben. Der gesamte zeitliche Verlauf der Nennungen ist in Abbildung 16 zu finden.

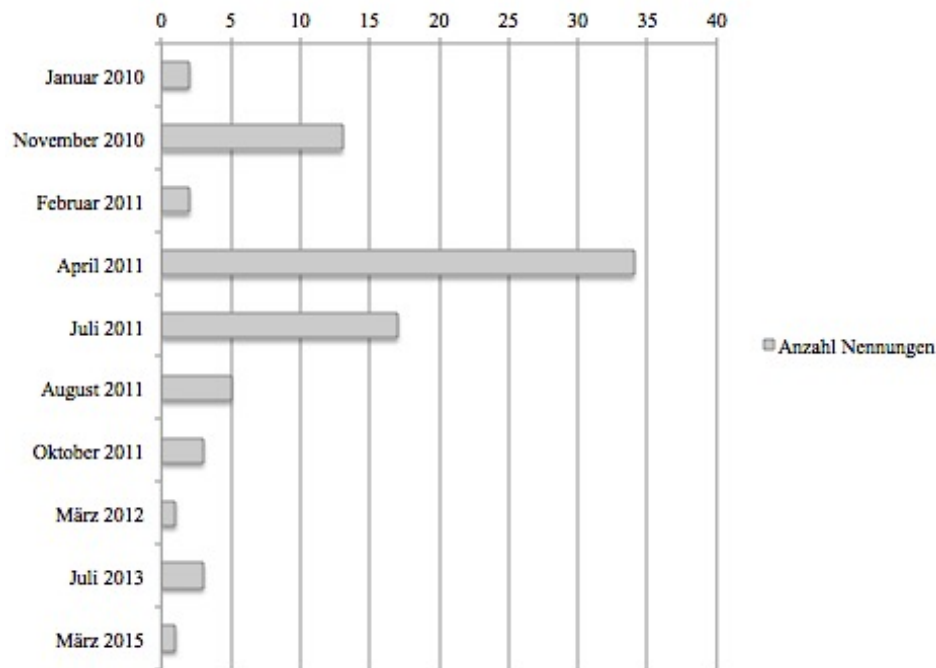


Abbildung 16: Die Nennungen in Bezug auf Sandstrahlen von Jeans.
Quelle: Eigene Darstellung.

Da die Analyse eben in diesem Jahr endet, sind keine weiteren Reaktionen der Unternehmen bekannt. Trotzdem muss konstatiert werden, dass auch in diesem Bereich die Unternehmen relativ schnell dem Verbot der Technik zugestimmt haben. Im Bereich der Sandstrahlen ist somit die Strategie des Gehorchens dominant. Die anderen Verhaltensweisen sind in der Datengrundlage kaum existent (siehe Tabelle 16).

Forderung	NGO	Reaktionen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	Clean Clothes Campaign (Inkota)	Einwilligung Gehorchen	66	2,23
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	Clean Clothes Campaign (Inkota)	Widersetzen Ignorieren	9	0,30
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	Clean Clothes Campaign (Inkota)	Keine Nennung der Reaktion	3	0,10
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	Clean Clothes Campaign (Inkota)	Vermeiden Verbergen	2	0,07
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	Clean Clothes Campaign (Inkota)	Kompromiss Beruhigen	1	0,03
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	War on want	Keine Nennung der Reaktion	3	0,10
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	War on want	Kompromiss Balancieren	1	0,03
Gesamt			85	2,87

Tabelle 16: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach menschenwürdigen Arbeitsbedingungen im Bereich der Sandstrahlen.
Quelle: Eigene Darstellung.

6.5.3 Schutz des Regenwalds

Greenpeace fokussiert neben dem Bereich der Chemikalien auch das Thema Schutz des Regenwaldes im Bereich der Bekleidungsindustrie. Die Kampagne *Slaughtering the Amazon* bezieht sich auf Lieferanten, welche für die Produktion von Leder⁶⁹⁷ den Regenwald roden. Die von Greenpeace konfrontierten Unternehmen sollen den Klimaschutz⁶⁹⁸ aktiv unterstützen, die Lieferanten wechseln oder dazu aufrufen, die Produktionsmethoden umzustellen. Hierfür publiziert Greenpeace 2009 den Report *Slaughtering the Amazon*. Innerhalb kürzester Zeit willigen zunächst Nike, gefolgt von Adidas, Geox und anderen führenden Marken ein, keine Lederprodukte zu beziehen, für welche der Regenwald gerodet wird. Kunden werden aufgefordert, nicht willige Unternehmen wie Timberland und Reebok, anzuschreiben und die Zustimmung einzufordern. Auch diese Unternehmen willigten schlussendlich ein. Ein verbindliches Abkommen bindet die Unternehmen an die Verpflichtung. Im Jahr 2013 lässt

⁶⁹⁷ Der größte Teil der gerodeten Fläche im Regenwald wird für die Rinderzucht als Weideland verwendet.

⁶⁹⁸ Die Abholzung setzt große Mengen an CO₂ frei.

Greenpeace die Kampagne unter dem Namen *The fashion duell* wieder aufleben, diese ist wieder häufiger in den Medien zu finden (siehe Abbildung 17).

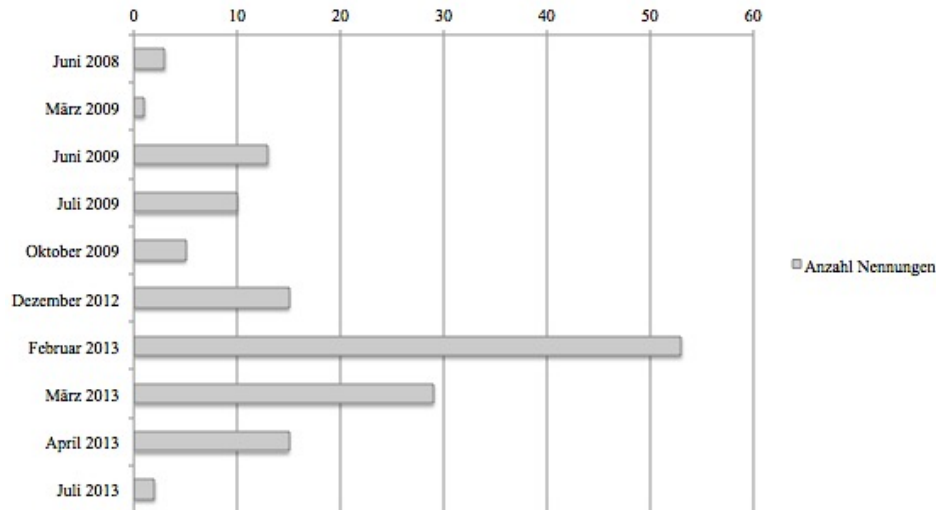


Abbildung 17: Die Nennungen in Bezug auf den Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackungen).
Quelle: Eigene Darstellung.

15 bekannte italienische und französische Luxusmarken wie Chanel, Prada oder Dolce & Gabbana werden auf deren Bezug von Leder und Verpackungsmaterial befragt. Die Website thefashionduell.com zeigt die Ergebnisse der Befragung und klassifiziert die Unternehmen. Prada, Dolce & Gabbana, Chanel und Hermès verweigern die Aussage. Eben diese Unternehmen werden von Greenpeace ebenfalls auf der New York Fashion Week konfrontiert. Alberta Ferretti, Dolce & Gabbana und Chanel ignorieren die NGO trotz zahlreicher Kontaktversuche konsequent. Christian Dior und Louis Vuitton verfügen über entsprechende Grundsätze, verpflichten sich aber nicht zu dem Abkommen. Mittlerweile ist die Website nicht mehr erreichbar, weitere Erfolge der Kampagne sind nicht bekannt.

Die Reaktionen der Unternehmen müssen somit differenziert werden. Die Reaktionen der Unternehmen sind bei den Fashion Brands und insbesondere bei den Sportartikel-Herstellern äußerst positiv und reaktionsschnell. Die Strategie des Gehorchens ist dominant. Die Marken des Fashion-Bereichs sehen sich ständig Kampagnen und Konfrontationen gegenüber und die schnelle Reaktion und Zustimmung vermag daran liegen, dass die Unternehmen ihre Legitimität nicht verlieren möchten. Die Luxusdesigner hingegen widersetzen sich bis auf Valentino konsequent der Kampagne. Entsprechend ist im Luxussegment die Strategie des Ignorierens erfolgreich.

Forderung	NGO	Reaktionen	Nennungen	Nennungen in %
Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackung)	Greenpeace	Widersetzen Ignorieren	55	1,77
Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackung)	Greenpeace	Keine Nennung der Reaktion	51	1,64
Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackung)	Greenpeace	Einwilligung Gehorchen	34	1,10
Schutz des Regenwaldes (Leder/Verpackung)	Greenpeace	Kompromiss Beruhigen	6	0,19
Gesamt			146	4,71

Tabelle 17: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach dem Schutz des Regenwaldes sortiert nach NGOs.

Quelle: Eigene Darstellung.

6.5.4 Verzicht auf Pelz

Die Kampagnen von Peta zum Thema Pelz sind hinlänglich bekannt und finden ihren Beginn bereits im Jahr 2002. Aktivisten nutzen insbesondere Fashion Shows als Kampagnengrundlage und stürmen deren Laufstege. Topmodels präsentieren sich nackt neben dem Slogan *Lieber nackt als mit Pelz*. Neben solchen Aktionen werden Unternehmen direkt angegriffen. Das US-amerikanische Unternehmen Ann Taylor wird 2005 öffentlich aufgefordert, Pelz aus dem Sortiment zu nehmen. Das Unternehmen gehorcht der Forderung und verpflichtet sich dazu, bis 2006 Produkte mit Pelz aus dem Sortiment zu nehmen. C&A, Karstadt, Mango und Inditex unterzeichnen ebenfalls ein entsprechendes Abkommen. Im Jahr 2006 folgt P&C. Das Unternehmen kann nicht widerlegen, dass Hundefell bei einem Kleidungsstück verwendet wird, welches von Peta durch Labortests identifiziert wurde.⁶⁹⁹ Nach weiteren öffentlichen Protesten verzichtet P&C auf den Verkauf von Bekleidung mit Pelz. Auch Ralph Lauren stimmt dem Verzicht zu. Nach Aussagen des Unternehmens stehen Pelze nicht im Mittelpunkt des Designs.⁷⁰⁰ Tommy Hilfiger verbant Pelz erst 2007 nach monatelangen Gesprächen mit Peta. Vivienne Westwood spendet in diesem Jahr die Restbestände an ein Heim für verwaiste Wildtiere (Betten für Waisentiere).⁷⁰¹ Das Jahr 2008 ist das erfolgreichste für die

⁶⁹⁹ Vgl. Kodierung 63 aus Anhang 4.

⁷⁰⁰ Vgl. Kodierung 64 aus Anhang 4.

⁷⁰¹ Vgl. Kodierung 107 aus Anhang 4.

NGO (siehe hierzu Abbildung 18). Weitere deutsche Unternehmen wie Adler, Gerry Weber und Bonita stimmen dem Abkommen zu, Nike erst nach massiven Beschwerden von Verbrauchern über Handschuhe und Mäntel mit Nerzanteil im Jahr 2008.⁷⁰² Giorgio Armani wird im gleichen Jahr als Pinocchio beschimpft, da das Unternehmen trotz Zustimmung zum Abkommen echte Pelze verwendet.⁷⁰³ Armani hingegen behauptet, keine Pelze mehr zu verwenden, eine Ausnahme bildet Kaninchen, da dies eine zum Verzehr gezüchtete Tierart sei.

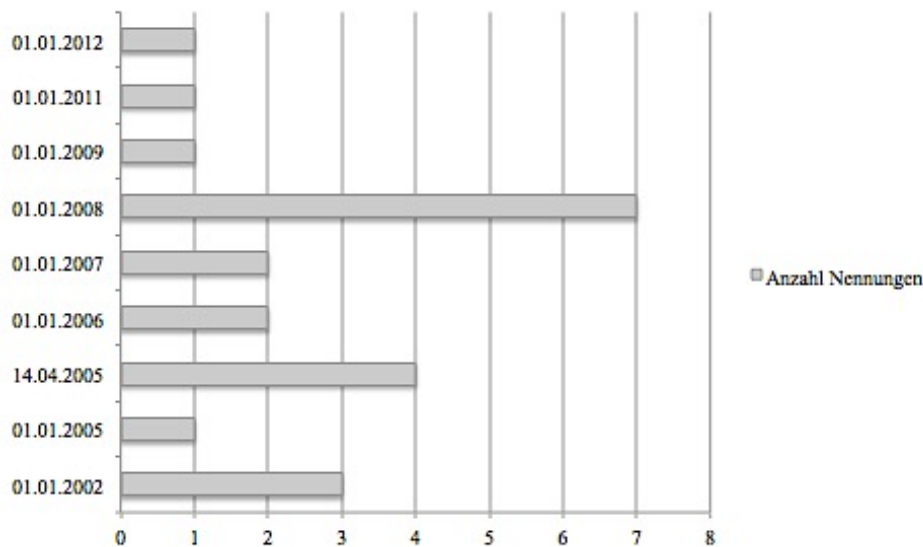


Abbildung 18: Die Nennungen in Bezug auf den Schutz der Tiere (Pelz).
Quelle: Eigene Darstellung.

Nach mehreren Gesprächen beugt sich auch Mango 2011 dem Abkommen. Peta ruft im Jahr 2012 im Rahmen eines Aktionswochenendes zu Kundgebungen vor Kaufhof-Filialen auf. Eine Reaktion ist nicht bekannt. Peta ist somit sehr hartnäckig und konfrontiert das Unternehmen vermehrt und teilweise obsessiv⁷⁰⁴, bis diese letztendlich zustimmen. Dominant in diesem Themengebiet ist somit die Unternehmensstrategie des Gehorchens (siehe Anhang 11). Die anderen Strategien können nur in geringer Zahl vermerkt werden und bilden somit eine Ausnahme.

⁷⁰² Vgl. Kodierung 200 aus Anhang 4.

⁷⁰³ Vgl. Kodierung 249 aus Anhang 4.

⁷⁰⁴ Exemplarisch: „Fast 4.000 E-Mails später, die Urban Outfitters von PETA-USA-Mitgliedern und peta2-Street-Teamers erhielt, schrieb ein Unternehmensvertreter PETA USA in einer E-Mail: ‚Es gibt keinen Pelz in unseren Läden und das wird auch so bleiben.‘“ Vgl. Kodierung 270 aus Anhang 4.

6.5.5 Angora-Kaninchen

Peta unterteilt seine Bemühungen um den Schutz der Tiere und die Eliminierung von Pelzen ebenfalls in den spezifischen Bereich der Angora-Kaninchen. Im Jahr 2013 wird im Rahmen der Kampagne *Horror für Kaninchen* ein Video publiziert, welches zeigt, wie Kaninchen für die Produktion von Angora-Fellen gequält werden. H&M sowie PHV nehmen ihre Angora-Produkte direkt aus dem Sortiment, gefolgt von Gina Tricot, Lindex und MQ. H&M-Kunden können ihre Ware in den Filialen umtauschen. Kurz nach der Zustimmung möchte das schwedische Unternehmen jedoch die Ware wieder im Sortiment aufnehmen. Auf Facebook entwickelt sich ein Massenprotest, H&M bestätigt daraufhin, dass die Produkte dauerhaft aus dem Sortiment genommen werden. Zu den weiteren Marken, die künftig über kein Angora-Sortiment mehr verfügen, gehören laut Peta Esprit, Calvin Klein, Gerry Weber, Tom Tailor, Marc O'Polo, Tommy Hilfiger, Lindex, Gina Tricot, MQ sowie IC Companys (u. a. Tiger of Sweden, By Malene Birger, Peak Performance). C&A will vorerst auf den Verkauf der Produkte verzichten, da dem Unternehmen bislang keine Vorstöße der Produzenten vorliegen. Zara und Gap verkaufen weiterhin Produkte mit Angora, da diese verantwortungsbewusst hergestellt werden. Die Zara-Mutter Inditex teilt mit, die Kontrollen zu verschärfen. Bis die Überprüfung abgeschlossen ist, erfolgt jedoch ein Verkaufsstopp. Die Häufigkeiten der Nennungen innerhalb der Datengrundlage zeigen deutlich, dass die Kampagne kurz und erfolgreich ist. Sie beginnt Ende 2013 und endet im Mai 2015. Danach sind keine weiteren Nennungen zu finden (siehe Anhang 12).

Die häufigste Form der Reaktion ist somit das Einwilligen in die Forderung von Peta, gefolgt von einem Kompromiss (siehe Tabelle 18). Die Unternehmen verbannen die Ware direkt oder lassen die Produktion bei den Zulieferern überprüfen. Dieser Kompromiss vermag die NGO zunächst zu beruhigen, sodass nach einer gewissen Zeit die Produkte wieder aufgenommen werden können. Peta jedoch verfügt über einen sehr guten Überblick über die eigene Kampagne, rückfällige Unternehmen werden mithilfe der Macht der Konsumenten sowie der schnellen Viralisierung durch die Social-Media-Kanäle sofort erneut konfrontiert.

Forderung	NGO	Reaktionen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
Angora Kaninchen	Peta	Einwilligung Gehorchen	26	0,81
Angora Kaninchen	Peta	Kompromiss Beruhigen	17	0,53
Angora Kaninchen	Peta	Vermeiden Verbergen	2	0,06
Angora Kaninchen	Peta	Keine Nennung der Reaktion	1	0,03
Angora Kaninchen	Peta	Widersetzen Ignorieren	1	0,03
Gesamt			47	1,47

Tabelle 18: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach dem Schutz der Tiere (Angora-Kaninchen) sortiert nach NGOs.

Quelle: Eigene Darstellung.

6.5.6 Die Medien und ihre Kampagnen

Das Datenmaterial wird zusätzlich neben der Konfrontation durch NGOs auch im Rahmen von Konfrontationen durch die Medien selber (ARD, ZDF, RTL, Spiegel, Stern) ergänzt. Die ARD sendet im Jahr 2010 eine Reportage über Kik und dessen niedrige Preisstruktur. Die Preise seien nur aufgrund der Ausbeutung der Arbeiter – sowohl in den Produktionsländern als auch in den deutschen Filialen – möglich. Der NDR zeigt ebenfalls diesen Film. Kik versucht erfolglos die Ausstrahlungen zu verhindern.⁷⁰⁵ RTL widmet sich im Jahr 2013 ebenfalls dem Thema Kik. Der TV-Sender fokussiert jedoch die Kinderarbeit in den Zuliefererbetrieben. Mit versteckter Kamera werden Kinder in den Fabriken bei der Arbeit gefilmt. Kik versichert, die Geschäftsbeziehung zu beenden, obwohl dies der Hauptlieferant des Unternehmens ist. Ebenfalls im Jahr 2013 lässt das ARD-Magazin Plusminus Bekleidung von Abercrombie & Fitch auf Chemikalien untersuchen und findet sehr hohe Mengen Benzidin, eine Chemikalie, welche von der Haut aufgenommen wird und zu Blasenkrebs führen kann. Über eine Reaktion des Unternehmens wird nicht berichtet. Der ARD-Markencheck testet H&M-Jeans auf Reißfestigkeit sowie auf das Abfärben des Stoffes. In der Stellungnahme von H&M weist das Unternehmen darauf hin, dass ein Abfärben ein natürliches Merkmal der Stoffe ist und die Kunden damit vertraut seien. Die Produkte werden des Weiteren stets auf Qualität getestet. Zuletzt berichtet die ARD in den Tagesthemen erneut über H&M und die Arbeitsbedingungen

⁷⁰⁵ Vgl. Kodierung 353 aus Anhang 4.

(Löhne, Arbeitszeit) der Näherinnen aus den Zuliefererbetrieben. H&M soll seine Zulieferer stärker kontrollieren. Das ZDF bereist zusätzlich die Länder, in denen H&M produzieren lässt. Die Arbeiter erhalten dort einen Lohn, welcher unter 50 Euro liegt, ein gesetzlicher Mindestlohn ist nicht mehr vorgeschrieben. Das Unternehmen möchte diesen Ergebnissen nachgehen, steht jedoch grundlegend zu den eigenen Bedingungen und Standards.

Der Spiegel berichtet im Jahr 2005 ausführlich über den Fabrikesturz in Bangladesch und listet sogar dort produzierende Unternehmen (Karstadt, H&M, Steilmann und Zara). In den Jahren 2011 und 2012 veröffentlicht das Magazin einen Bericht über Takko, dessen Aufträge in chinesischen Gefängnissen produziert werden. Takko prüft daraufhin die rechtlichen Schritte gegenüber dem Lieferanten. 2014 steht Hugo Boss aufgrund der Löhne in den Zuliefererbetrieben in der Kritik. Eine Reaktion des Unternehmens ist nicht bekannt. Im Jahr 2015 zeigt das Magazin Kinder bei der Arbeit mit hochgiftigen Chemikalien. Das dadurch kritisierte Unternehmen H&M moniert diese Zustände ebenfalls. Es ist nicht bekannt, ob die Lieferantenbeziehung beendet wird. Das Magazin Stern widmet sich ebenfalls dem Bereich der Kinderarbeit. Esprit fühlt sich daraufhin von seinen Subunternehmern betrogen, die sich nicht an die Vorschriften halten, versprach aber eine Aufklärung und Beseitigung der Missstände.

Die WirtschaftsWoche berichtet über die Arbeit von NGOs sowie deren Forderungen, teilweise recherchiert das Wirtschaftsmagazin jedoch auch selber. H&M wird wegen der Veröffentlichung der Lieferantenliste gelobt, Puma aufgrund der teilweise lederfreien Produktion. Primark hingegen wird aufgrund seiner Produktionsbedingungen negativ präsentiert und wehrt sich gegen diese Vorwürfe. Das Unternehmen sieht die gesamte Branche verantwortlich für die Bedingungen vor Ort und nicht ein einzelnes Unternehmen. Im Jahr 2015 berichtet das Magazin über die Lederindustrie und die Zuständen in den Zuliefererbetrieben. Die Reaktionen der Unternehmen sind divergent. Adidas, Puma und C&A behaupten, kein Leder aus diesen Betrieben zu beziehen, H&M hat seinen Lieferanten den Bezug aus diesen vertraglich verboten. Otto, Metro und Primark können nicht angeben, ob der eigene Lieferant die Standards und Vorgaben einhält. Karstadt, Esprit, s'Oliver und McNeal geben keine Auskunft zu der Herkunft des Leders und Marc O'Polo ignoriert die Anfrage.

Aufgrund der Struktur der Medien sind Stellungnahmen der Unternehmen kaum existent. Die Magazine intendieren zumeist einen Bericht oder eine Reportage, welche aufmerksamkeitsstark sein müssen, um Zuschauer oder eine breite Leserschaft zu generieren und keine lang-

fristige Kampagne. Somit werden zumeist keine Reaktionen der Unternehmen auf die Berichte genannt. Zu den identifizierten Reaktionen gehören zumeist das Vermeiden/Verbergen sowie das Beruhigen. Die Unternehmen wissen, dass diese Reaktionen erfolgreich sind, da die Aktionen der Medien temporärer Natur sind und eine erneute Konfrontation nicht zu erwarten ist.

7. Diskussion der Ergebnisse

Die dargestellten Ergebnisse bedürfen einer abschließenden Diskussion. Mithilfe dieser sollen in den folgenden Kapiteln die Beweggründe und Strategien von NGO und Unternehmen diskutiert und die Forschungsfragen beantwortet werden.

7.1 Ausgestaltung von Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen

Partnerschaften mit Unternehmen sind bei NGOs nicht so beliebt wie Konfrontationen, das zeigt diese Arbeit. Die Intention der Unternehmen scheint dabei nicht immer dieselbe zu sein. Insbesondere Unternehmen, welche immensen Konfrontationen ausgesetzt sind, von Greenpeace angegriffen oder aufgrund ihrer Charakteristika (Marke, Unternehmensgröße) angegriffen werden könnten, neigen zu einer Kooperation mit einer moderaten NGO (Adidas, M&S – Better Cotton; C&A, Puma – CmiA). So werden auch innerhalb von Kooperationen häufig die Unternehmensnamen H&M, Adidas oder Esprit erwähnt. Puma zeigt im Besonderen eine Tendenz zu eher kooperativen Verhalten, obwohl sie hauptsächlich erst bei NGO-Forderungen reagieren. Trotzdem versucht das Unternehmen, sich stärker sozial und ökologisch zu engagieren, was auch bedeutet, Kooperationen mit Stakeholdern einzugehen. Eine Kooperation wird von den Unternehmen auf der Unternehmenswebsite aufgegriffen, um das eigene soziale Engagement in den Fokus zu rücken. Trotz der Bemühungen um Kooperationen (beispielsweise mit der BCI) – und somit um Verbesserungen im Bereich des Chemikalieneinsatzes oder des Wasserverbrauchs – werden die an der Kooperation teilnehmenden Unternehmen insbesondere von Greenpeace attackiert. Eine Kooperation mit einer moderaten NGO hilft somit nicht, einer Konfrontation einer NGO zu entfliehen.

Des Weiteren gehen eher unbekanntere und jüngere Unternehmen Partnerschaften ein, um von dem Wissen der NGO zu profitieren (z. B. Kuyichi, Jackpot, Norintra, Imps&Elfs, M'Braxe). Diese Unternehmen verfügen zumeist über eine intrinsische Motivation zur Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Zusätzlich müssen sie als Entrepreneur Akzeptanz und Legitimität für die eigenen Aktivitäten generieren. In diesen Fällen kann somit die Liability of Newness konstatiert werden. Die Strategie der Unternehmen bezieht sich dabei auf die Identifikation mit Institutionen, welche bereits über eine Legitimierung verfü-

gen.⁷⁰⁶ Die Auswahl der Partner-NGO erfolgt dabei gemäß der eigenen Unternehmensstrategie und -planung. Eine positive Reputation der NGO erlaubt die Generierung einer für die Öffentlichkeit glaubwürdigen Problemlösung und eine Generierung von Legitimität. Eine NGO mit einer schlechten Legitimierung oder einem schlechten Image wird nicht als Partner gewählt. Die Kooperationen sind dazu angedacht, die Reputation des Unternehmens zu verbessern und die Legitimität zu steigern.

Eine Partnerschaft benötigt für die Umsetzung von Inhalten zusätzliche Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel, Personal)⁷⁰⁷, hoch priorisierte Themen der Partnerschaft müssen entsprechend transaktional und integrativ sein. Die Kooperationen in den vorliegenden Fällen verbrauchen nicht nur Ressourcen, sondern sichern zusätzliche Kostenvorteile in der Produktion, wie beispielsweise durch die Reduktionen von Energie- und Wasserkosten, die Sicherstellung der Lieferung von Baumwolle oder die Vermeidung von Produktionsausfällen. Beide Parteien profitieren zusätzlich von einem Know-how-Transfer. Das Wissen über Baumwolle der NGO kann auf das Unternehmen übertragen werden – und vice versa. Zur Legitimierung der Unternehmen vergeben NGOs Siegel oder Auszeichnungen⁷⁰⁸, welche diese auf den Corporate Websites oder auf Produktlabels platzieren. Die Identifikation mit der NGO wird mithilfe des Siegels präsentiert, sodass die Legitimität übertragen werden kann. Eine Partnerschaft beispielsweise mit der Fair Wear Foundation bildet jedoch kein Alleinstellungsmerkmal oder Wettbewerbsvorteil, da die NGO über diverse Mitgliedsunternehmen verfügt. Trotzdem scheint ein Trend in Richtung dieser Kooperationen zu gehen, über singuläre Aktionen zwischen einem Unternehmen und einer NGO wird weniger berichtet. Solche singulären Partnerschaften, welche zusätzlich nicht über Siegel oder Auszeichnungen verfügen, lassen somit eine Öffentlichkeitswirksamkeit vermissen. Die Kooperationen fokussieren dabei selten die westliche Welt. Sie sind zumeist auf eine Implementierung in den Schwellenländern ausgelegt, wodurch Unternehmen eher selten ihre Gewinne steigern⁷⁰⁹. Mithilfe dieser sollen die Lebensbedingungen verbessert, Schulen oder Brunnen gebaut werden. Die Intention der Unternehmen ist dabei aber nicht immer die reine Philanthropie. Selbst die Kooperation von Otto oder Michalsky mit dem WWF im Rahmen der Protect!-Kollektion hat den eigentlichen Voratz, Kinder und Jugendliche spielend die Marke näher zu bringen.

⁷⁰⁶ Vgl. Kapitel 3.1.2.

⁷⁰⁷ Vgl. Googins/Rochlin (2000); Yazji (2004); Dahan et al. (2010).

⁷⁰⁸ Insbesondere Siegel legen die Kompetenzen der NGO verständlich dar. Vgl. Bruhn (2005), S. 59.

⁷⁰⁹ Die Einnahmen aus Verkäufen werden zumeist zugunsten der Projekte gespendet.

Zur Realisierung der Ziele verwenden die NGOs zumeist dialogorientierte Mittel. Die WWF beispielsweise fungiert in der Beziehung zu Marks & Spencer als Berater und Legitimierer und die Fair Wear Foundation ist Dienstleister und Verhandlungspartner seiner Mitgliedsunternehmen. Cause-Related-Marketing-Aktionen wie die Kollektion Protect! von Michalsky generieren der WWF Einnahmen für eigene Projekte. Somit kann die NGO mithilfe der Beratung die Strategie des Unternehmens im Bereich des Einkaufs und der Nachhaltigkeit beeinflussen. Die regelmäßige Berichterstattung der Unternehmen sowie die Kontrolle der Maßnahmen resultiert in einer notwendigen Transparenz innerhalb der Partnerschaft. Der Vorteil für die NGO liegt in der Zusammenarbeit mit mehreren Unternehmen nach gleichen Prinzipien zur Generierung von Skaleneffekten. Verschiedene Mitgliedsunternehmen können beispielsweise die gleichen Lieferanten nutzen und Audits werden somit effizienter durch die NGO durchgeführt. Die Unternehmen hingegen suchen diese Kooperationen, da sie hierfür selber geringe Ressourcen aufbringen müssen. Die Arbeit übernimmt zumeist die NGO. Die Fair Wear Foundation sowie die Fair Labor Association überprüfen die Arbeitsbedingungen der Zulieferer der Mitgliedsunternehmen. Über Cotton made in Africa oder die Better Cotton Initiative können die Unternehmen nachhaltig produzierte Baumwolle beziehen. Das Unternehmen generiert somit diverse Vorteile aus der Partnerschaft.

Es kann konstatiert werden, dass die Beziehung der Partner zum einem zur Steigerung der Legitimität der Unternehmen genutzt wird, welche die Kunden zufriedenstellt. Zum anderen nutzen Unternehmen die Expertise der NGOs und kaufen sich deren Dienstleistungen ein. Im zweiten Fall kann man von gleichgestellten Marktakteuren sprechen, welche in einer monetären Beziehung zueinander stehen. Das klassische Bild der Non-Profit-Organisation verliert sich zunehmend, NGOs nehmen immer mehr die Rolle des Dienstleisters ein, welcher zudem zunehmend Waren verkauft. Der originäre Zweck der Verbesserung der Welt scheint in den Hintergrund zu rücken.

7.2 Soziale und ökologische Forderungen von NGOs und Medien

In dieser Untersuchung kann grundsätzlich konstatiert werden, dass die Anzahl an publizierten NGO-Konfrontationen deutlich höher ausfällt, als die der Kooperationen. Damit unterscheidet sich das Ergebnis von den bisherigen Aussagen in der Literatur, dass ein Wandel hin zu Kooperationen erkennbar ist.⁷¹⁰ Dies lässt sich einfach argumentieren: Beispielsweise hat Greenpeace als aggressive NGO eine starke Medienpräsenz und fokussiert sich enorm auf die Vermarktung ihrer Kampagnen, sodass eine Vielzahl an Angriffen gegenüber Bekleidungsunternehmen publiziert wird. Die Intention der NGO liegt in der Generierung von Spenden oder neuen Mitgliedern. Innerhalb aufmerksamkeitsstarker Medienkampagnen, welche an die Moral der Gesellschaft appellieren und die Legitimacy Gap zwischen den Werten und Normen sowie den wahrgenommenen Aktivitäten der Unternehmen entstehen lässt⁷¹¹, werden auch die NGOs stets benannt. Die Medien müssen ähnlich wie auch die NGOs um die (zahlende) Leserschaft kämpfen und hohe Auflagen erreichen. Medien berichten häufiger über diese, da sie somit über ein deutlich größeres Potenzial der Aufmerksamkeitsgenerierung verfügen.⁷¹² Somit ziehen NGOs Konfrontationen für eine größtmögliche Aufmerksamkeit zur Generierung von Fördermitteln und Unterstützern den Kooperationen vor. Die Gesellschaft unterstützt die Arbeit der NGOs ebenfalls, um ihren Teil der Verbesserung der Missstände, welche durch Unternehmen ausgelöst werden, beizutragen. Kooperationen hingegen werden seltener von den Medien aufgegriffen und werden eher auf der Website des kooperierenden Unternehmens publiziert. Diese NGOs benötigen seltener aufmerksamkeitsstarke Kampagnen, sie müssen sich über ihre eigene Legitimität und ihre Dienstleistungen profilieren. Nur wenn die Siegel eine seriöse und legitimierende Strahlkraft haben, treten die Unternehmen der Kooperation bei.

In Bezug auf die Unterfrage 2⁷¹³ soll dargelegt werden, welche sozialen und ökologischen Forderungen NGOs an Unternehmen der Bekleidungsindustrie stellen. Die Analyse zeigt, dass sich die Forderungen der zumeist international agierenden NGOs hauptsächlich auf Regulierungslücken beziehen, welche die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen fokussieren. Institutionelle NGO-Kampagnen sind rar, da die mediale Aufmerksam-

⁷¹⁰ Vgl. Stafford/Hartman (1996), S. 184 f.; Van Huijstee/Glasbergen (2010a), S. 250.

⁷¹¹ Vgl. Beck (2002), S. 350.

⁷¹² Eine direkte Befragung von NGOs und Medien zu diesem Thema kann validere Erklärungen liefern.

⁷¹³ Vgl. Kapitel 3.3.3

keit gering ist und diese auch kaum Auswirkungen auf andere Stakeholder haben. Die somit determinierten NGOs gehören hauptsächlich zu den Advocacy NGOs, welche mit Hilfe der Kampagnen das ökonomische Management der Unternehmen beeinflussen, um deren Strategie und deren Handeln im Bereich Soziales und Ökologie zu verändern. Die Anzahl an divergierenden Forderungen der NGOs ist dabei gering. Zu den in dieser Arbeit analysierten häufigsten Anforderungen an Unternehmen der Bekleidungsbranche gehören die Reduktion der Chemikalien in der Produktion, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Schutz des Regenwaldes und der Schutz der Tiere. Die von NICK/SALZMANN/STEGE (2007) gebildeten Anforderungen spiegeln sich auch in der hier vorliegenden Analyse wider. Insbesondere klare Ziele in den Bereichen Umwelt, umweltbezogene Effekte in Entwicklungsländern sowie Demonstration von Transparenz sind häufig genannte Forderungen von NGOs, insbesondere von Greenpeace. Die Transparenz scheint ein grundlegender Faktor zu sein. Die Unternehmen sollen die von den Lieferanten verwendeten Chemikalien und gezahlten Löhne offen legen. In keiner anderen Branche sind diese Forderungen derart im Fokus.

Die Forderungen der NGOs beinhalten zumeist leicht zu skandalisierende Themen innerhalb der Kampagnen, eine Zusammenarbeit nach Zustimmung zu den Forderungen ist nicht intendiert. Nur selten beziehen sich die Kampagnen auf das Leben und die Gesundheit der inländischen Konsumenten. Mit Ausnahme des Kampagnenthemas *Chemikalien* betrifft keines der Themen die Länder, in denen diese Themen installiert werden. Auch die Detox-Kampagne ist zunächst als Wasserkampagne determiniert und betrachtete die Einleitung von Chemikalien in die Seen und Flüsse der Produktionsländer. Greenpeace hat sich jedoch entschieden, die Kampagne auf die Ermittlung der Chemikalienwerte in der Bekleidung zu transformieren und führt damit eine der bekanntesten Kampagnen. Greenpeace fordert die Implementierung eines Chemikalienmanagements in der Gesetzgebung und die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen. Fast alle großen Bekleidungsunternehmen werden von Greenpeace in Bezug auf Umweltgifte in der Bekleidung angegriffen, dabei fokussiert sich Greenpeace auf Sportartikelhersteller und Einzelhandelsunternehmen. Die mediale Aufarbeitung der Kampagnen auf der eigenen Website und die entsprechende Pressearbeit ermöglicht Greenpeace starke Aufmerksamkeit und suggeriert somit eine starke Macht. Die NGO kreiert bewusst eine Legitimitätskrise der Unternehmen, indem die Werte des Unternehmens divergent zu den

Werten der Gesellschaft dargelegt werden.⁷¹⁴ Für den Erfolg der Kampagne können neben dem Einfluss der NGO selber sowie der massiven medialen Inszenierung und Begleitung auch andere Faktoren verantwortlich sein. Die Chemikalien-Problematik fokussiert das Leben des Menschen der Industriestaaten. Die NGO suggeriert, dass ein zu hoher Einsatz von Chemikalien Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit hat. Die Organisation listet in ihren Berichten stets auf, welche Krankheiten durch die Chemikalien entstehen können, beispielsweise Krebs oder Schädigungen der Geschlechtsorgane, der Organe und des zentralen Nervensystems. Ähnlich wie im Lebensmittelbereich achten Deutsche auf ihre Gesundheit, bereits leichte gesundheitliche Folgen beängstigen den Konsumenten. Keine Eltern würden ihre Kinder bewusst Chemikalien aussetzen. Eine potenzielle Gesundheitsgefahr kann ausschlaggebend für den Erfolg der Kampagne sein und die Kunden zu einem veränderten Kaufverhalten bewegen. Die Bildung der Menschen durch diese Kampagnen schützt eben diese Menschen vor Gefahren. Die Konzerne sind sich dessen bewusst. Jedoch muss auch konstatiert werden, dass bislang anscheinend keine direkten negativen Auswirkungen auf den Körper festgestellt werden. Ein durch die Chemikalien verletzter Bekleidungskonsument wird in den Medien nicht erwähnt. Die unternehmerischen Reaktionen auf diese Kampagnen sind somit divergent zu Kampagnen, welche lediglich auf soziale Probleme der dritten Welt hinweisen. Diese Probleme tangieren den Menschen der Industriestaaten nicht. Er spürt die Auswirkungen der schlechten Arbeitsbedingungen weder innerhalb der getragenen Kleidung noch innerhalb seiner sonstigen Lebensbedingungen. Berichte über die schlechte Bezahlung oder über die Katastrophen machen ihn zwar kurzfristig betroffen, die eigenen Probleme sowie die Probleme der zivilen Welt lassen die Menschen der dritten Welt schnell vergessen. Dies erklärt auch den kurzfristigen Anstieg der Nennungen über die Kampagnen der Clean Clothes Campaign nach einer Katastrophe sowie ein Abklingen dieser nach kurzer Zeit. Die Reaktionen der Unternehmen ändern sich entsprechend. Die Betroffenheit der Konsumenten kann sich in kurzfristigen Boykotten äußern, sodass die Unternehmen zu Handlungen gezwungen sind. In Erinnerung geblieben ist eine Reportage, innerhalb dieser Jugendlichen mithilfe eines Videos die Lebensbedingungen der Arbeiterinnen diverser Textilunternehmen gezeigt werden. Die Jugendlichen sind stark betroffen, es wird jedoch ersichtlich, dass eben diese Jugendlichen ein paar Tage später wieder in Filialen der gezeigten Händler einkauften.⁷¹⁵ Die

⁷¹⁴ Vgl. Curbach (2008b), S. 3227 ff.

⁷¹⁵ Trotz intensiver Recherche kann die Reportage online nicht mehr gefunden werden.

Themen der Menschen der dritten Welt tangieren die Menschen der Industriestaaten nicht, jeder kämpft mit seinem eigenen Leben.

Im Bereich des Sozialen beziehen sich die Kampagnen ausschließlich auf Themen der Dritten Welt: die Arbeitsbedingungen (Bezahlung, Sicherheit, Brandschutz) in den Produktionsländern, die Bildung sowie die Gesundheit der Menschen. Auch die Entschädigung von Hinterbliebenen der Opfer nach Unglücken in Textilfabriken in Bangladesch wird von den konfrontierten Unternehmen erwartet. So wird die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen immer tiefer in die Wertschöpfungskette hineininterpretiert. Darüber hinaus werden Forderungen nach gesellschaftlich verantwortlichem Handeln und der Wahrung von Menschenrechten thematisiert. Innerhalb der textilen Supply Chain konfrontieren die aggressiven NGOs insbesondere die Bereiche der Textilveredelung und der Herstellung von Bekleidung. Den Aussagen von ARYA/SALK (2006) kann zugestimmt werden, die Kampagnen fokussieren sich vermehrt auf ökologische und soziale strategische Themen und weniger auf Hilfsprojekte und Philanthropie. Soziale Themen sind jedoch zumeist gedacht, um die Schwellenländer und die dritte Welt zu schützen. Ökologische Themen werden konstruiert, um die Konsumenten der Industriestaaten zu schützen. Somit scheinen NGOs in Deutschland erfolgreicher zu sein, wenn sie Probleme betrachten, welche auch den Menschen direkt tangieren.

Das vorherrschende Thema der TV- und Print-Medien (ARD, ZDF, RTL, Stern, Spiegel) ist vorwiegend die Arbeitsbedingungen in den Betrieben der Produktionsländer. Dies mag darin begründet sein, dass die TV-Sender und -Magazine die Verbraucher hauptsächlich über Bilder schockieren. Bilder von Kindern in Pfützen aus Chemikalien, an Nähmaschinen oder Gefängnisinsassen, die Bekleidung nähen, sind schockierend und sorgen für eine größtmögliche Aufmerksamkeit. Die Medien fokussieren insbesondere deutsche Unternehmen wie Hugo Boss, den Billiganbieter Kik, Esprit, Otto oder auch das bekannte Unternehmen H&M. Der Grund liegt in der Bekanntheit der Unternehmen bei den Lesern und Zielgruppen der unterschiedlichen TV- und Print-Formate. Des Weiteren können Stellungnahmen dieser Unternehmen einfach angefragt werden. Die Unternehmen unterliegen jedoch der Problematik, zum einen von mehreren NGOs⁷¹⁶ und zum Anderen zusätzlich auch von den Medien angegriffen zu werden.

⁷¹⁶ H&M beispielsweise wird von Greenpeace, CCC oder auch Peta angegriffen.

7.3 Strategien der Zielerreichung von NGOs

NGOs nutzen das Instrument der Konfrontation im Rahmen von Kampagnen und Protestaktionen, um auf Missstände aufmerksam zu machen. Sie greifen bewusst die Ressource Legitimität des Unternehmens an, indem sie bei Nicht-Zustimmung mit sozialen und ökonomischen Sanktionen drohen. Die Aufrufe zu Boykotten oder die Publikation von schadhaftem unternehmerischen Verhalten oder Produkten können für Unternehmen temporäre Umsatzverluste bedeuten.⁷¹⁷ Die NGOs formulieren zumeist Zielkampagnen, die ein klar formuliertes Ziel beinhalten (Chemikalienfrei bis 2020) oder Proxy-War-Kampagnen, die Auswirkungen auf die gesamte Branche haben (Schutz des Regenwaldes). Die thematische Einbindung – das *Framing* – wird insbesondere von der Clean Clothes Campaign verwendet, indem aktuelle Katastrophen die Grundlage für die erneute Forderung des Beitritts zu den Abkommen oder zur Leistung von Ausgleichszahlungen verwendet werden. Insbesondere Greenpeace gelingt eine im Kampagnenverlauf stetig wachsende Dramatisierung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen und somit die Erzielung der Verunsicherung von Verbrauchern. Diese ist intendiert, es soll eine Legitimationslücke entstehen, indem die bisher unbekannte Information über ein Unternehmen (*Corporate Shadow*) öffentlich wird.⁷¹⁸ Die Anzahl der Berichterstattung über eben diese Missstände ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Die NGOs stellen sich zusätzlich breit auf und richten ihre Forderungen an eine Vielzahl von Unternehmen. Dazu gehören vor allem Aktiengesellschaften und große, bekannte sowie beliebte Unternehmen, die selber bereits von den Medien fokussiert werden oder die über ein vorhandenes und öffentliches Nachhaltigkeitsengagement verfügen. Große mediale Aufmerksamkeit erreichen Greenpeace, Made By, WWF und PETA mit ihren Kampagnen gegen Adidas, H&M, Nike, Puma oder C&A. Die Ergebnisse der Konfrontation von führenden Unternehmen sollen sich auf die gesamte Branche auswirken. Greenpeace kann als die NGO betrachtet werden, die im Bereich der Konfrontationen die stärkste und aggressivste Macht bildet. Sie fokussiert stets eine gesamte Branche oder Sparte und innerhalb dieser insbesondere Unternehmen mit hohen Umsätzen sowie starker Medienpräsenz. Hierbei achtet die NGO insbesondere auf Nachhaltigkeitspublikationen der konfrontierten Unternehmen auf der Unterneh-

⁷¹⁷ Ein genauer Einfluss der Kampagnen auf Gewinne und Image kann innerhalb der Analyse der Medienbericht nicht konstatiert werden.

⁷¹⁸ Vgl. Nasi et al. (1997), S. 301.

menswebsite oder in den Medien. Die Veröffentlichung von eigens auferlegten Restriktionen oder eigenen Standards kann ein Unternehmen stärker in den Fokus der NGO rücken.

Die NGOs nehmen in Konfrontationen insbesondere die Funktion der Wertebewahrer⁷¹⁹ ein, um Minderheiten von den Entwicklungen der zivilen Welt profitieren zu lassen. Die NGOs agieren jedoch nicht als Vorreiter. Sie erwarten von den Unternehmen Maßnahmen zur Veränderungen diverser Bedingungen, innovieren jedoch selber keine eigenen Programme. So könnten NGOs beispielweise eigenständig nach Alternativen für die gefährlichen Chemikalien forschen. Dies liegt jedoch nicht in ihrem Kerngeschäft, insbesondere nicht im Kerngeschäft von Greenpeace.

Die determinierten Ziele der NGOs orientierten sich an der ideologischen Ausrichtung der Organisation sowie deren Selbstverständnis. Die Organisationen tendieren in ihren Kampagnen zu Forderungen, welche über die gesetzlichen Forderungen hinausgehen und welche idealerweise direkt umgesetzt werden sollen. Die Kampagnenarbeit der NGOs beginnt mit Reports, Pressemitteilungen und Berichten auf der eigenen Homepage. Flankiert werden die Aktionen teilweise mit Protesten oder Demonstrationen vor den Filialen oder vor der Zentrale bei wichtigen Ereignissen wie der Jahreshauptversammlung. Öffentlichkeitswirksame Ereignisse wie beispielsweise die Fußball-Weltmeisterschaft dienen der Kampagnengrundlage und der Sicherung einer großen Aufmerksamkeit. Zusätzlich werden weitere Stakeholder wie die Konsumenten mobilisiert, die Kampagne zu unterstützen. Die NGO versucht, dass Unternehmen zu stigmatisieren, sodass auch andere Anspruchsgruppen ihre Unterstützung dem Unternehmen gegenüber verringern⁷²⁰ und zusätzlich dem Unternehmen Schaden zuzufügen. Mithilfe von E-Mails oder Social-Media-Kanälen werden die Unternehmen mit Forderungen überflutet. Der Druck über die sozialen Medien ist öffentlich und für jeden sichtbar. Über diesen Druck werden Unternehmen zu einer Reaktion gezwungen. Die medienwirksame Darstellung kann zu massiven Imageschäden der Unternehmen führen, da die Legitimacy Gap öffentlich gemacht wird. Das Unternehmen wird zu einer Reaktion gezwungen.

Die Kampagnenarbeit kann am Beispiel Greenpeace expliziert werden. Greenpeace startet die Kampagnenarbeit nach der Durchführung der Recherchen vor Ort und der Erstellung eines Berichtes zumeist mit einem Einschreiben an diese Unternehmen. Verpflichtet sich ein Unter-

⁷¹⁹ Siehe Kapitel 2.1.3.

⁷²⁰ Vgl. Ashfort/Gibbs (1990), S. 183.

nehmen als erster der Kampagne beizutreten, wird dieses Unternehmen als First Mover von Greenpeace gelobt. Gleichzeitig werden die noch nicht beigetretenen Unternehmen erneut konfrontiert und auf das vorbildliche Verhalten der Konkurrenz aufmerksam gemacht. Greenpeace möchte somit indirekt einen Wettbewerbsvorteil des beigetretenen Unternehmens suggerieren. Dies kreiert eine Wettbewerbssituation und setzt die Unternehmen unter Zugzwang. Der Druck von Greenpeace innerhalb einer Kampagne wird durch weitere Vor-Ort-Proteste und Medienberichte erhöht. Die zunächst allgemein formulierten Forderungen werden alsbald explizit an ein Unternehmen gestellt. Unternehmen, die keine sinnvollen Argumente gegen die Kampagne liefern können, versuchen diesem Druck durch einem Beitritt zu entgehen. Die genauen Zeitpunkte des Beitritts von Unternehmen zeigen jedoch deutlich, dass Greenpeace in bestimmten Zyklen agiert. Die Detox-Kampagne ist nicht konsequent im Fokus der NGO, vielmehr bestehen viele zeitliche Lücken, in denen kein Unternehmen beigetreten ist und in denen keine Medienberichte oder Pressemeldungen existieren. Es ist weiterhin zu vermerken, dass trotz intensiver Recherche zu einigen Versprechen der Unternehmen, Maßnahmen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt umzusetzen, keine weiteren Informationen weder von Unternehmensseite noch seitens Greenpeace ermittelt werden. Jedoch ist es möglich, dass bei einem erneuten Kampagnenstart das Thema von Greenpeace mit verstärktem Druck angegangen wird, um wieder eine mediale Präsenz zu erreichen. Somit sind die Unternehmen in der Pflicht, die auferlegten Aufgaben und Maßnahmen zu verfolgen. Zur erneuten Propagierung der Kampagnen kann der kleinste Verstoß des Unternehmens dieses erneut in den Fokus rücken. Des Weiteren werden die Kampagnen von Greenpeace stetig erweitert. Hierzu gehören Untersuchungen in weiteren Produktionsländern, die Erweiterung der Kampagne auf Papier und Leder aus dem Regenwald, aber auch die Ausweitung der konfrontierten Unternehmen auf Luxus-Marken. Damit können die Themen stets neu skandalisiert werden und erfahren eine neue Aufmerksamkeit. Die Durchführung der Kampagne setzt eine große, ressourcenintensive Planungsphase voraus. Sämtliche strategischen Schritte müssen geplant sein, damit die internationale und über Jahre angelegte Kampagne erfolgreich wird. Die Bekanntheit der NGO und deren internationale Aufstellung begünstigt den Kampagnenerfolg. Die hohen personellen und finanziellen Ressourcen⁷²¹ ermöglichen eine schnelle und effektive Erreichung der Ziele sowie auch den Aufbau einer großen Drohkulisse. Unternehmen müssen sich bei einem Angriff dieser NGO bewusst sein, dass die NGO über ein umfangreiches Drohpotenzi-

⁷²¹ Vgl. Anhang I.

al sowie ein langes Durchhaltevermögen verfügt. Diverse Szenarien sind bereits eingeplant und die NGO kann schnellstmöglich auf Absagen seitens der Unternehmen reagieren.

Es existieren diverse Gründe für diese Art der Kampagnengestaltung. Zum einen muss die NGO selber stets in der Presse vertreten sein, um Förderern eine Legitimation für ihre Arbeit zu beweisen. Der Erfolg einer Kampagne schafft die Generierung weiterer Spender und Förderer der NGO – Erfolg macht begehrtlich.⁷²² Förderer und Aktivisten müssen stets akquiriert werden, um die benötigten Spendensummen sowie die Unterstützung bei Protestaktionen zu generieren. Ein sehr spätes Ende der Kampagne im Jahr 2020 birgt für die Unternehmen den Vorteil, die Änderungen langsam zu implementieren, gleichzeitig muss Greenpeace stets die Ergebnisse der Unternehmen kontrollieren, sodass eine Einhaltung der Ziele bis 2020 auch realistisch ist. Zusätzlich zeigt diese Analyse, dass die betroffenen Unternehmen – divergierend zu einer Kooperation mit einer moderaten NGO – nicht nach Beitritt unterstützt werden. Greenpeace gibt lediglich das Ziel vor. Dies bietet Unternehmen keinen Halt und führt zu den genannten Zusammenschlüssen mit der Konkurrenz, die sonst im Rahmen eines gesunden Konkurrenzdenkens nicht denkbar wären.

2014 verfügt Greenpeace Deutschland über Einnahmen in Höhe von 58 Millionen Euro, die Clean Clothes Campaign 2012 über 1,1 Millionen Euro.⁷²³ Die Kampagnen von Greenpeace können somit ressourcenintensiver und langfristiger sein. Tests in den Produktionsländern, die Erstellung von Printpublikationen, die PR-intensive Arbeit – dies alles ist kostenintensiv und kann nur durchgeführt werden, wenn entsprechende Mittel vorhanden sind. Trotzdem ist die Proxy-War-Kampagne Detox innerhalb des Jahres zeitlich begrenzt. Gründe hierfür können in der personellen und finanziellen Struktur der NGO sowie in dem Kampagnenplan liegen. Eine ganzjährige Durchführung der internationalen Kampagne ist aufgrund der auch für Greenpeace hierfür knappen (personellen) Ressourcen kaum realisierbar. Die NGO verfolgt zudem auch viele weitere Themen wie das Bienensterben oder den Braunkohleausstieg, welche zusätzlich zeit- und ressourcenintensiv sind. Die Clean Clothes Campaign verfügt hingegen über geringere Einnahmen, sie führt zumeist kostengünstige Umfragen bei den Unternehmen oder den Arbeitern der Produktionsländer durch. Diese sind nur im Hinblick auf die Auswertung zeitaufwendig. Im Gegensatz zu der Greenpeace-Detox-Kampagne verlaufen die

⁷²² Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.2.

⁷²³ Vgl. Anhang 1.

Watchdog-Kampagnen der Organisation nicht in bestimmten Zeitabständen, sondern ganzjährig. Innerhalb der Kampagne arbeiten viele andere NGOs und freiwillige Förderer, sodass finanzielle und personelle Ressourcen ganzjährig zur Verfügung stehen. Des Weiteren arbeitet die NGO an einem Oberthema, den Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern. Somit kann eine ganzjährige Konzentration stattfinden. Die geschickte Nutzung von Interviews und Pressemeldungen verschafft der NGO einen kostengünstigen Auftritt. Publikationen werden mithilfe weiterer Fördermittel vom Staat oder durch den Verkauf von Merchandise finanziert. Greenpeace hingegen finanziert sich ausschließlich aus Spendengeldern. Entsprechend ist auch stets der Druck vorhanden, neue Gelder mithilfe aufmerksamkeitsstarker Kampagnen zu generieren.

Die Clean Clothes Campaign greift nicht wahllos diverse Unternehmen an, sondern verbleibt innerhalb eines Industriezweiges (z. B. Discounter oder Outdoor).⁷²⁴ Bereits durchgeführte Kampagnen (Firmenbefragung, Befragung der Arbeitnehmerinnen in den Produktionsländern) werden erneut durchgeführt. So reduzieren sich die Kosten der Neuerstellung. Der geschickte Aufbau der Kampagnen mit den jeweiligen ergänzenden Informationen (Umfrage, Ausweitung der Kritik auf weitere Länder), die Ausweitung der Kampagne auf andere Produktionsländer und der Einbezug weiterer Unternehmen zeugt von einer strategischen Kampagnenplanung – oder von geringer Kreativität. Bleiben die Katastrophen aus, müssen andere Maßnahmen für einen entsprechenden Druck sorgen. Die NGO handelt gemäß der von HENDRY (2005) beschriebenen ENGOS⁷²⁵, sie greift auf Kampagnenformen zurück, mit denen sie bereits Erfahrung sammeln konnte und versucht mit den geringsten, eingesetzten Ressourcen die größten Ziele zu erreichen.

Moderate NGOs hingegen versuchen nicht, das Verhalten von Unternehmen zu ändern, indem sie deren Legitimität angreifen. Sie fungieren als Anbieter bestehender Dienstleistungen und bieten eigene sowie Dienstleistungen der Menschen der dritten Welt an.⁷²⁶ Da die NGOs über eine höhere Legitimierung und Außenwirkung verfügen, nehmen Unternehmen vermehrt diese Dienstleistungen in Anspruch. Die hauptsächlich fremdorientierten NGOs finanzieren sich

⁷²⁴ Es ist ersichtlich, dass gemäß der Klassifizierung der Unternehmen durch die NGO im Jahre 2010 insbesondere Outdoor-Marken sehr engagiert sind. Aufgrund der mangelnden Alternativen im Bereich der Chemikalien müssen eben diese Unternehmen sich in anderen Bereichen engagieren, um keine Reputationsverluste zu erleiden.

⁷²⁵ Siehe Kapitel 3.2.1.4.

⁷²⁶ Die Kooperationen im Bekleidungsbereich werden zumeist mit Operational NGOs gebildet, die den Unternehmen spezifische Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen.

aus Mitteln Dritter. Sie fokussieren sich eher auf eine Verbesserung der Verhältnisse in Entwicklungsländern durch die Arbeit vor Ort. Hierzu gehören unter anderem die Förderung der Lebensbedingungen der Baumwollbauern durch den Anbau ökologischer Baumwolle sowie von sauberem Trinkwasser in der dritten Welt, die Reduzierung des Wasserverbrauchs sowie des Pestizideinsatzes. Eine aggressive Kampagnenarbeit ist dabei nicht erkennbar, vielmehr versuchen die NGOs den Unternehmen Vorteile zu verschaffen – wenn auch bezahlt – beispielsweise durch einen konstanten Zugriff auf ökologische Baumwolle. Diese NGOs finanzieren ihre Projekte nicht durch Förderer, sondern durch die Kampagne an sich, indem die kooperierenden Unternehmen spenden⁷²⁷ oder Lizenzgebühren abführen. Unternehmen können dabei die Ergebnisse der Kooperation zu Marketingzwecken nutzen und profitieren selber durch die Aktionen. Gemäß RONDINELLI/LONDON (2013) können diese Partnerschaften zu einer verbesserten Unternehmensleistung beitragen. Kooperative Beziehungen determinieren somit eine Zielkongruenz – die Ziele von NGO und Unternehmen stimmen überein, der zeitliche Horizont der Umsetzung wird gemeinsam entwickelt.

7.4 Reaktionen der Unternehmen auf Konfrontationen

Von NGOs angegriffene Unternehmen benötigen eine Strategie, um eine angemessene Reaktion zu zeigen. In der Realität ist eine solche nicht immer gegeben. Ist eine Kampagne einer aggressiven NGO gelauncht, warten viele Unternehmen zunächst ab, ob auch sie angegriffen werden. Proaktiv und ohne wahrgenommene Konfrontation stimmt keines der untersuchten Unternehmen einer Forderung zu. Die Beziehungen von NGO und Unternehmen haben somit oftmals oder insbesondere zu Beginn einen einseitigen Verlauf – ohne unternehmerische Reaktion. Insbesondere multinationale Unternehmen setzen erst im weiteren Verlauf vermehrt ein Stakeholder-Management um und zeigen eine Reaktion auf die Konfrontation. Somit kann grundsätzlich innerhalb der diversen Verhaltensweisen zwischen defensiven und reaktiven Verhalten differenziert werden. Ausnahmen bilden bereits vor Konfrontation eingegangene

⁷²⁷ Zu den bekannten Instrumenten von Corporate Citizenship zählen Corporate Giving (Unternehmensspenden) und Corporate Foundations (Unternehmensstiftungen). Während Corporate Giving insbesondere monetäre Leistungen an die gemeinnützige Organisationen beinhaltet, werden Corporate Foundations für einen bestimmten gesellschaftlichen Zweck bzw. zur Verbesserung eines gesellschaftlichen Missstandes gegründet. Vgl. Dresewski (2004), S. 21 f.; Mutz/Korfmacher (2003), S. 53 f. Corporate Citizenship bezeichnet „das Engagement von Unternehmen außerhalb des Kerngeschäfts, insbesondere in Form von Corporate Volunteering-Programmen“. Egbringhoff/Mutz (2008), S. 220.

Kooperationen mit moderaten NGOs oder die eigenständige Verbesserung ökologischer Probleme.

Kommt es zu einer direkten Reaktion auf eine Kampagne, nehmen die Unternehmen die Forderungen der NGO trotzdem äußerst selten direkt an oder setzen diese um. Den Aussagen von RIETH/GÖBEL (2005) – Unternehmen sind vermehrt bereit, ihr gesellschaftlich verantwortliches Handeln durch einen NGO-Konfrontation zu verändern – können nur bedingt zugestimmt werden. Es zeigen sich zwei divergierende, wechselseitige Verhaltensweisen. (1) Zunächst wird die NGO ignoriert, das Unternehmen widersetzt sich den Forderungen. Nach weiteren massiven Angriffen seitens der NGO wird die Gefahr der Legitimitätslücke größer, so dass die Unternehmen reagieren müssen – zumeist mit einer beruhigenden Maßnahme. Die Forderung wird nicht ausnahmslos umgesetzt, sondern es wird lediglich eine Maßnahme durchgeführt, welche ein ähnliches Ziel verfolgt (Strategie Beruhigen). Einige Unternehmen, beispielsweise Adidas oder Nike, verstecken sich hinter den Versprechungen. Insbesondere die Sportkonzerne haben eigene Nachhaltigkeitsabteilungen aufgebaut, es wird versprochen, Zwischenhändler und Lieferanten zu überprüfen, Untersuchungen werden eingeleitet. Eine direkte Veränderung ist nicht erkennbar. Innerhalb der Recherche im Rahmen dieser Studie kann oftmals nicht analysiert werden, ob die Unternehmen ihre Versprechen auch einhalten. Es kann somit nicht bestätigt werden, dass diese Verpflichtungen auch innerhalb des vorgegebenen Zeitraumes eingehalten werden. Es ist aber davon auszugehen, dass die Unternehmen entweder Zwischenziele nicht einhalten oder durch eine potenziell positive Berichterstattung nicht wieder in den Fokus von Greenpeace treten möchten, da andere Ziele noch nicht erreicht sind. Entsprechend greift die NGO wieder an. Die große Anzahl von Berichten entweder über die Einwilligung in Forderungen oder das Widersetzen dieser ist dadurch zu begründen, dass diese medienwirksamer und interessanter für die Leserschaft sind. Dieses Schwarz-Weiß-Denken – entweder stimmt das Unternehmen zu oder es widersetzt sich – bedeutet eine einfache Aufbereitung für die konsumorientierten und aufgrund der Masse an Informationen überforderten Leser. (2) Die untersuchten Unternehmen versprechen zumeist zunächst eine Verhaltensänderung (Strategie Beruhigen), jedoch wird ein aktives Verhalten erst bei reputationsschädlichen Ereignissen, wie beispielsweise einem Fabrikeinsturz, deutlich (Strategie Gehorchen). Ein Beruhigen scheint auch innerhalb dieser Strategie langfristig nicht sinnvoll, da die NGO die Forderungen stets erneuert und den Druck auf das Unternehmen erhöht. Erst dann reagiert dieses zumeist und nimmt beispielsweise die betroffenen Klei-

dungsstücke aus dem Sortiment. Parallel erfolgt zur Imagesicherung ein Dementi in Bezug auf die Gesundheitsgefahr in der Bekleidung. Beauftragte, aber unabhängige Tests attestieren zusätzlich die nicht vorhandene Gesundheitsgefahr. Trotz eigener negativer Testergebnisse beugen sich die Unternehmen dem Druck der Öffentlichkeit, um keine weiteren Legitimitätschäden zu generieren. Es kann sogar zu einer Steigerung der Legitimierung kommen, wenn das Unternehmen wegen seiner Maßnahmen von der NGO gelobt wird. Ein Agieren als First Mover ermöglicht dem Unternehmen eine Profilierung als nachhaltiges und verantwortungsvolles Unternehmen sowie eine Abgrenzung vom Wettbewerb. Er wird entsprechend von der NGO hervorgehoben und kann von der Reputation und Legitimierung profitieren, jedoch sind seine Leistungen deutlich höher. Nachfolgende Unternehmen können von den bereits erzielten Ergebnissen profitieren. Eine schnelle Einwilligung der Unternehmen in eine Forderung korreliert ebenfalls stets mit den Alternativen und Hintergründen. Verfügt das Unternehmen über leicht zugängliche Alternativen, ist ein Wechsel zu diesen nicht kosten- und zeitintensiv. Eine veränderte Strategie, welche Alternativen zunächst selber erforschen muss, kann Auswirkungen auf den Erfolg und Gewinn des Unternehmens haben, sodass dies lange vermieden wird. Der erhöhte Druck der NGO kann langfristig dazu führen, dass das Unternehmen seine Legitimität verteidigen und handeln muss. Exemplarisch schließen sich teilweise Unternehmensverbände zusammen, die gemeinsam an einer Lösung arbeiten. Die konfrontierten Unternehmen können ebenfalls innerhalb der Zusammenarbeit untereinander eine Roadmap zur gemeinsamen Umsetzung der geforderten Maßnahmen umsetzen. Im Verbund können Ressourcen gebündelt und ein zusätzlicher Druck auf Lieferanten aufgebaut werden. Gleichzeitig haben Unternehmen die Möglichkeit, sich hinter diesem Verbund zu verstecken und von den Ergebnissen dieser zu profitieren. Aus diesem Grund betrachten NGOs diese Verbände kritisch und drohen wiederum mit weiteren Maßnahmen, falls keine Ergebnisse produziert werden.

Die Analyse verdeutlicht, dass Unternehmen durch die mediale Aufbereitung der Forderungen beeinflusst werden. Sie reagieren mit Kommunikationsmaßnahmen oder dem Versuch der Veränderung des Verhaltens. Bei ersterem können die Image Repair Strategies nach BENOIT (1997)⁷²⁸ identifiziert werden. Adidas beispielsweise rekurriert auf die Einhaltung der gesetzlichen Grenzwerte – Nike, H&M und weitere Unternehmen streiten eine Nutzung der Abwäs-

⁷²⁸ Vgl. Kapitel 3.2.2.4.

ser in den untersuchten Produktionsstätten ab, da sie nicht nass produzieren lassen. Die Unternehmen intendieren dadurch insbesondere die Beruhigung der Verbraucher, welche durch die Aussagen der NGOs verunsichert sind. Die NGOs verfügen jedoch über eine höhere Legitimierung, sodass die Verbraucher deren Aussagen eher vertrauen.⁷²⁹ Die NGO-Vorwürfe müssen somit immer respektvoll behandelt werden. Ein Rekurrieren auf ein bestehendes Nachhaltigkeitsengagement sollte zusätzlich nur korrekte Informationen wiedergeben, ein Vorwurf des Greenwashings seitens der NGO führt zu erneuten Komplikationen.

Die Reaktion der Unternehmen ist je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens divergent. Dieses kann am Beispiel der Detox-Kampagne verdeutlicht werden. Adidas lässt seine Produkte von unabhängigen Instituten überprüfen und bestätigt gegenüber der Presse, dass die Bekleidung nicht gesundheitsschädlich ist. Gleichzeitig versichert das Unternehmen, alle Verpflichtungen innerhalb der Detox-Kampagne zu erfüllen. Marks & Spencers setzt Zwischenziele und verspricht mehr Transparenz. Andere Unternehmen verweisen auf die Einhaltung der Grenzwerte und der Beteiligung an *Zero Discharge of Hazardous Chemicals*⁷³⁰ – der Einhaltung einer Null-Toleranz-Politik im Bereich der gefährlichen Chemikalien. Ein Beitritt zur Kampagne erfolgt jedoch nicht, die Unternehmen wollen unabhängig bleiben. Wiederum andere Unternehmen legen ihre Lieferanten offen oder geben zu, bei den untersuchten Lieferanten zu produzieren. Migros ist ein Beispiel für ein Unternehmen, welches auch nach Vor-Ort-Protesten der Detox-Kampagne nicht beitreten möchte. Das Unternehmen rekurriert darauf, dass es seit 2006 Bekleidung ausschließt, welche gefährliche Chemikalien beinhalten. Nach einer Untersuchung des Textilherstellers Levi's veröffentlicht dieser seine Lieferantenbeziehungen. Esprit und G-Star Raw verpflichten sich zu einer APEO-freien Produktion bis Ende 2013. Nur wenige Marken – The North Face und Kaikialla – geben keine Rückmeldung auf Konfrontationen im Rahmen der Chemikalien-Diskussion. Das Ausmaß des Schadens im Bereich der Gewinne und des Images eines Unternehmens durch die Strategie Ignorieren ist nicht bekannt. Die Unternehmen scheinen einen Weg gefunden zu haben, der Konfrontation und den Anschuldigen zu widerstehen. Der Outdoor-Bereich vermag grundsätzlich Schwierigkeiten mit einer giftfreien Produktion zu haben, da oftmals die Funktionsfähigkeit der wetterbeständigen Kleidung auf die Nutzung eben dieser Chemikalien beruht. Die Händler bewegen sich grundsätzlich innerhalb der vorgegebenen Grenzwerte, Alter-

⁷²⁹ Vgl. hierzu Kapitel 3.1.3.

⁷³⁰ Vgl. beispielsweise Kodierung 807 aus Anhang 4.

nativen hingegen müssen langwierig und kostenintensiv entwickelt werden. Vaude und Jack Wolfskin weisen entsprechend ebenfalls eine defensive Haltung auf und schließen sich nicht der Kampagne an. Sie berufen sich vielmehr auf Kooperationen mit moderaten NGO oder Wissenschaftlern, eigene Initiativen und Maßnahmen und versuchen die Kritik von Greenpeace zu widerlegen, indem sie eigene Untersuchungen der kritisierten Bekleidung durchführen. Eine verstärkte PR-Arbeit mit Pressemeldungen und transparenten Plänen der Umsetzung weiterer Maßnahmen komplettiert die Boykotte. Beide Unternehmen sehen sich selber als Vorreiter. Sie haben einen guten Weg gefunden, der Kritik entgegenzuwirken. Die Bereitschaft zu einem ökologisch korrekten Verhalten steht im Vordergrund und beinhaltet monetär- und ressourcenintensive Maßnahmen.

Die Reaktionen der Unternehmen auf die CCC-Kampagne im Bereich der Arbeitsbedingungen sind äußerst verhalten. Das Thema existenzsichernde Löhne ist erneut ein Bereich, der nicht leicht umsetzbar ist und oftmals finanzielle Einbußen der Unternehmen bedeutet. Zusätzlich wissen die Unternehmen nicht, ob die höheren Gehälter wirklich an die Arbeiter oder eher an den Besitzer fließen. Die Unterstützung der Arbeiter aus dem Textilbereich kann zu einem Ungleichgewicht der Löhne führen – Näherinnen würden einen ähnlich hohen Lohn erhalten wie Lehrer. Dies impliziert einen massiven Eingriff der europäischen Welt in die Marktgegebenheiten der Dritten Welt.

Im Bereich der Luxus-Marken und innerhalb der Kampagne *The fashion duell* verweigern diverse Unternehmen die Auskunft. Lediglich Valentino hat sich im Jahr 2013 der Kampagne verpflichtet. Zum Ende dieser Arbeit war die Website der Kampagne nicht mehr erreichbar, auch konnten keine neuen Meldungen hierzu gefunden werden. Die Reaktion der Unternehmen, sich der Kampagne zu widersetzen, scheint so erfolgreich zu sein, dass Greenpeace die Kampagne still und heimlich eingestellt hat. Eine Stellungnahme seitens der NGO kann nicht gefunden werden. Es kann somit teilweise sinnvoll sein, im Zusammenschluss nicht auf die Forderungen der NGO einzugehen, sodass diese nicht über weitere Druckmittel verfügt. Grundsätzlich verfügen die Luxusmarken auch über ein sehr hohes Image – ein temporärer Imageschaden kann schnell ausgeglichen werden. Zusätzlich vermag die Kundschaft der Marken weniger affin für solche Themen sein, sodass keine oder nur marginale Auswirkungen auf die Gewinne existieren. Gleichzeitig ist die Kundenstruktur nicht massentauglich. Zara, Adidas und Co. verfügen über eine breite Masse an Kunden auf der ganzen Welt, der

Kundenstamm der Designer ist hingegen begrenzter und elitärer. Ein defensives Verhalten kann hier von Vorteil und kostengünstiger sein. Im Gegensatz dazu scheint die Kampagne *Slaughtering the amazon* für Greenpeace einen Idealverlauf genommen haben. Innerhalb eines kurzen Zeitraums nach Beginn der Kampagnenarbeit haben alle konfrontierten Unternehmen den Forderungen zugestimmt und eine Zusammenarbeit mit den angeprangerten Lieferanten beendet. Dies könnte daran liegen, dass die Unternehmen über gute Alternativen an Zulieferern verfügen und durch den Lieferantenwechsel keine zusätzlichen Kosten generiert werden.

Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass kaum ein Unternehmen die Forderungen der NGOs direkt annimmt und Änderungen forciert. Das Unternehmen befindet sich zumeist auf der pragmatischen Ebene der Legitimität und versucht die Krise zu leugnen. Da hier die Verbraucher ihre Einschätzungen lediglich auf das eigene Wohl beziehen, kann die Legitimität mithilfe von einfachen Belohnungen wiedergewonnen werden. Auf moralischer Ebene erfolgt die Zustimmung zu den Forderungen, indem beispielsweise auf Chemikalien oder Pelz verzichtet wird, was als Entschuldigung gewertet werden kann. Da die Gesellschaft dem Unternehmen nur Legitimität zuweist, wenn dieses seine Aktivitäten, Strukturen an den gesellschaftlichen Normen und Werten ausrichtet, ist die Zustimmung notwendig. Die gesellschaftlichen Normen und Werte werden dabei von der NGO beeinflusst. Auf der kognitiven Ebene kommt es zu einer Erklärung der Handlung, indem auf bestehende Code of Conducts rekurriert oder Testergebnisse veröffentlicht werden. Dies ist notwendig, da die Verbraucher sinnvolle und nachvollziehbare Handlungen vom Unternehmen erwarten.⁷³¹

Die Kampagnen der NGOs scheinen aus dem Zuckerbrot-und-Peitsche-Ansatz zu bestehen. Unternehmen treten der Kampagne bei und werden gelobt. Die Motivation, die gesetzten Ziele in die Unternehmensstrategie zu implementieren scheint gering, sodass Zwischenziele nicht eingehalten werden und die NGO erneute Konfrontationsansätze zeigt. Es kann selten ein Unternehmen ausgemacht werden, bei dem die Maßnahmen aus Sicht der NGO idealtypisch verlaufen. Jedes Unternehmen muss sich also gewiss sein, stets erneut in den Fokus zu rücken.

⁷³¹ Vgl. Suchman (1995).

7.5 Chancen und Risiken von Konfrontationen für Unternehmen und NGOs

Der Erfolg der identifizierten Kampagnen ist unterschiedlich. Einige Kampagnen haben großen Erfolg. Dazu gehören die Peta-Kampagnen, die Kampagne *Slaughtering the Amazon* sowie die beiden Kampagnen der Clean Clothes Campaign im Bereich der Sandstrahlen und Arbeitsbedingungen.⁷³² Der Druck der NGO führt zu veränderten Produktionsprozessen sowie verbesserten Arbeitsbedingungen und somit zu einem Einfluss auf die Dritte Welt und deren Menschen. Wiederrum andere Kampagnen verzeichnen keinen Erfolg. Die Kampagne *The fashion duel* ist bereits nicht mehr existent, die Kampagne *Close the door* war nur von kurzer Dauer. Die Detox-Kampagne vermittelt zwar einen stetigen Fortschritt durch die neuen Unternehmensbeitritte, jedoch beliebten die großen avisierten Erfolge wie die komplette Reduzierung der Chemikalien aus. Das zeitliche Ziel ist für das Jahr 2020 gesetzt, die Unternehmen haben somit noch einige Jahre, bis die Forderungen umgesetzt sein müssen. Für Greenpeace bedeutet dies eine ständige Kontrolle und eine ständige Erneuerung der Forderungen, damit die Unternehmen ihr Engagement nicht beenden. Gleichzeitig muss Greenpeace aber auch einen innovativen Charakter in die Kampagne bringen, da diese sonst dauerhaft uninteressant für Stakeholder des Unternehmens und die Medien ist. Ebenfalls ist die Kampagne für faire Löhne der Clean Clothes Campaign stets aktuell. Bei beiden Kampagnen ist die Umsetzung insbesondere an finanzielle Restriktionen gebunden. Die Zahlung fairer Löhne bedeutet die Generierung höherer Produktionskosten, welche einen Wettbewerbsnachteil bilden können. Die Reduzierung oder Vermeidung von Chemikalien kann bedeuten, dass die Ware nicht mehr funktionsfähig ist, was wiederum zu Kundenbeschwerden und ebenfalls in Gewinneinbußen und Wettbewerbsnachteilen resultiert. Ebenfalls ist die Generierung von nachhaltigen Alternativen aufwendig. Abteilungen wie das *Research and Development* müssen mit finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet werden. Entsprechend fordern die Unternehmen auch die Lieferanten auf, Alternativen zu finden.

Die Unternehmen unterliegen stets dem Risiko des Legitimitätsverlustes. Innerhalb der Bekleidungsbranche kann jedoch mithilfe der gewählten Untersuchungsmethode kein Unternehmen identifiziert werden, welches einen eklatanten und langfristigen Nachteil durch eine Konfrontation erlangt hat. Die Unternehmen Zara, Adidas, Nike, H&M, C&A sind alle er-

⁷³² Der Erfolg bemisst sich hier in der Zustimmung der Unternehmen zu den Forderungen sowie deren Umsetzung.

folgreich am Markt und kämpfen gegen Kursschwankungen, Weltmarktänderungen und andere volkswirtschaftliche Problematiken. Deutsche Unternehmen wie Gerry Weber, Seidensticker oder Esprit sehen sich weiteren Problemen (z. B. Fast Fashion, E-Commerce) gegenüber. Ein Scheitern der Unternehmen ist auf deren starres Unternehmenskonzept und weniger auf die Angriffe der NGO zurückzuführen. Trotzdem unterliegen konfrontierte Unternehmen stets der Gefahr finanzieller Einbußen und auch staatlicher Regulierung. Die politische Durchsetzung höherer Mindestlöhne in den Produktionsländern hat Auswirkungen auf die Unternehmenspolitik, ebenso wie die Anpassung der Grenzwerte im Bereich der Chemikalien. Unternehmerische Adaptionen gemäß den NGO-Forderungen sind jedoch ebenfalls mit Kosten verbunden, welche sogar teilweise nicht datierbar sind. Die Zustimmung zum Brandschutzabkommen oder die Zahlung von Entschädigungen für Opfer im Rahmen der CCC-Kampagnen haben kurzfristig einen positiven medialen Effekt, langfristig gesehen dürfte dies aber keinen Einfluss auf die Kundenwahrnehmung haben. Vorteile der Zustimmung von Forderungen liegen in der Generierung positiver Nutzen aus Produkt- oder Strategieverbesserungen sowie der positiven Unternehmenspräsentation seitens der NGO. Als First Mover besteht sogar die Möglichkeit der Generierung eines Wettbewerbsvorteils und eines Alleinstellungsmerkmals in der Branche. Nike beispielsweise scheint häufig als First Mover zu agieren. Andere Unternehmen sind zurückhaltend und willigen erst ein, wenn die Branchenriesen die Forderungen akzeptiert haben. Ausnahme bildet das Segment der Luxusmarken. Trotz der Akzeptanz der Forderungen durch Valentino, folgen keine weiteren Unternehmen.⁷³³

In konfrontativen Beziehungen ist die NGO stets gefordert. Die Kampagne kann eigentlich nach einer einmaligen Konfrontation nicht als beendet angesehen werden, die NGO muss im Vorfeld weiterführende Motivations- und Kontrollmechanismen einplanen. Als Motivation dienen in diesen Beziehungen aber nicht monetäre Anreize, sondern vielmehr die Berichterstattung in den Medien, welche als Druckmittel angesehen werden kann. Unternehmen hingegen müssen sich bei Zustimmung zu einer Forderung ebenfalls bewusst sein, dass die Umsetzungen stets überprüft werden.

Im Bereich der Kooperation existieren zumeist vertrauensvolle Beziehungen. Ein Ausnutzen der Beziehung ist nicht bekannt. Dennoch besteht innerhalb dieser Beziehung keine Institution, welche auf Missstände aufmerksam macht. Weder die Unternehmen noch die NGOs ha-

⁷³³ Siehe hierzu auch Unterfrage 3 in Kapitel 7.3.

ben ein Interesse an der Offenlegung von Fehlverhalten. Das Fehlverhalten von NGOs schädigt deren Reputation und hat direkte Auswirkungen auf das Unternehmen, da dieses mit der NGO partnerschaftlich verbunden ist und sogar Produkte von der NGO bezieht. Zudem existieren keine Berichte über ein Fehlverhalten der NGOs. Die Organisationen scheinen aufgrund ihrer Legitimierung eine Ausnahmeposition im Marktgefüge einzunehmen und verfügen über keine Institution, welche die Organisationen angreift.

Kooperationen führen zu den bereits benannten Reputationsgewinnen oder -verlusten. NGOs können ihre Kritikfähigkeit durch eine geringe Verhandlungsmacht verlieren und müssen Kompromisse eingehen, welche nachteilig für die eigene Legitimierung sind. Förderer- und Mitgliederzahlen und letztendlich die Spendensummen können sich dadurch reduzieren. Die Unternehmen wiederum verfügen daraufhin über einen Partner mit einer geringen Reputation, was sich auf das eigene Image auswirkt.

Unternehmen können jedoch mithilfe funktionsfähiger Kooperationen neue Positionierungen bewirken. Der Verkauf der Michalsky-WWF-Kollektion wird auf der Otto-Website von Themenseiten über bedrohte Tierarten begleitet. Das Unternehmen kann somit über die Partnerschaft sein Nachhaltigkeitsengagement ausbauen und verdeutlichen. Es agiert dabei aufgrund der Bekleidungskollektion innerhalb seines Kerngeschäftes. Gleiches zeigt sich bei Adidas und seiner Kooperation mit Parley for the Oceans. Die Marke wird nicht unbedingt mit Wasser und Meer in Verbindung gebracht, trotzdem kann die Partnerschaft zum Teil dem Kerngeschäft des Unternehmens zugerechnet werden: Die künftigen innovativen Produkte sollen Materialien aus Meeresplastikabfall beinhalten. Die Partnerschaft schafft somit Synergien, die beiden Partnern Vorteile bieten und die zusätzlich in einem positiven Imageeffekt resultieren. Es zeigt sich jedoch, dass die Partnerschaft beim Unternehmen nicht immer im Kerngeschäft verankert sein muss. Brax spendet beispielsweise Erlöse von verkauften Kapok-Artikeln für die Aufforstung des Regenwaldes zur Schaffung von neuen Lebensräumen für bedrohte Orang-Utans. Tabelle 19 listet alle Chancen und Risiken von NGO und Unternehmen.

		NGO	Unternehmen
Kooperation	Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von Maßnahmen im Unternehmen • Steuerung der Prozesse im Unternehmen • Einflussnahme auf die Lösungen • Generierung von Einnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Verbesserung von Image und Legitimität • Nutzung des Wissens und der Dienstleistung durch NGO • Verringerung des eigenen Ressourceneinsatzes • Generierung von Alleinstellungsmerkmalen und neuen Kundenfeldern
	Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der Autonomie • Mangelnde Zustimmung der Unternehmen • Hoher Ressourceneinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der eigenen Legitimität bei Täuschung durch die NGO • Greenwashing • Steigerung des Ressourceneinsatzes je nach Art der Partnerschaft
Konfrontation	Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von Maßnahmen im Unternehmen • Verbesserung der Supply Chain der gesamten Branche • Gesetzliche Verankerung der Forderungen • Generierung höherer Spendengelder/Mitglieder durch Aufmerksamkeitssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lob durch NGOs bei Umsetzung der Maßnahmen oder First-Mover-Aktivitäten • Positive Darstellung in der Presse • Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in die Unternehmensstrategie • Weiterentwicklung des Unternehmens
	Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Defensives Verhalten der Unternehmen • Absetzung der Kampagne aufgrund Erfolglosigkeit • Kurzfristigkeit der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Image und Legitimität • Höherer Ressourcenverbrauch durch Zustimmung oder Gegenmaßnahmen

Tabelle 19: Chancen und Risiken von Kooperationen und Konfrontationen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Es kann konstatiert werden, dass Konfrontationen für NGOs kosten- und ressourcenintensiver als Kooperationen sein könnten. Der teilweise nicht im Vorhinein kontrollierbare Erfolg der Kampagne hängt von der Reaktion der konfrontierten Unternehmen und der generierten Aufmerksamkeit bei Verbrauchern ab.

8. Handlungsempfehlungen

Die beschriebenen Ergebnisse der Analyse erlauben keine Generalisierung von Reaktionen der Unternehmen. Die Kampagnen der NGOs sind zu divergent, ebenfalls sind es die Reaktionen der Unternehmen. Im Folgenden werden die Empfehlungen in verschiedene Szenarien differenziert. Im ersten Szenario werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, welche proaktiv Konfrontationen vorbeugen sollen. Ein zweites Szenario betrachtet die Handlungsmöglichkeiten nach einer Konfrontation, gefolgt von Möglichkeiten der Reaktion nach mehreren Konfrontationen.

8.1 Proaktive Handlungen

Unternehmen der Bekleidungsbranche stehen stets im Fokus diverser NGOs. Ein aktives nachhaltiges Engagement oder eine Partnerschaft mit einer moderaten NGO können einen Legitimitätsgewinn bewirken, schützen das Unternehmen jedoch nicht vor Angriffen der aggressiven NGOs. Eine Kritik der aggressiven NGOs an den Kooperationen mit einer moderaten NGO existiert jedoch nicht. Neben den Angriffen der NGOs unterliegen Unternehmen in der Bekleidungsbranche zusätzlich starker Konkurrenz. Produktionskosten, Verkaufspreise, Image oder Kundenmeinungen sind wichtige Aspekte, die zu einem Erfolg des Unternehmens beitragen. Kein Unternehmen kann deshalb eine kurzfristige Änderung der unternehmerischen Strategie zum Wohl einer NGO-konformen Produktion ermöglichen. Die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung bedarf einer langfristigen Änderungsstrategie, welche nie als beendet angesehen werden kann. Eine Vermeidung von NGO-Konfrontationen kann nur erzielt werden, wenn sich das Unternehmen einem Prozess des Wandels unterzieht. Hierzu gehört insbesondere die Bereinigung der Lieferkette um die Lieferanten, die in Kritik der NGO stehen. Das Unternehmen muss einen Pool an Lieferanten aufbauen, die zertifiziert sind. Ein persönlicher Audit vor Ort sollte regelmäßig erfolgen. Gleichzeitig muss das Unternehmen die Nutzung von Grenzwerten innerhalb der europäischen Vorgaben einhalten. Eigene Kontrollen und Tests sind unabdinglich. Dies generiert durch einen höheren Personalaufwand oder höhere Kosten der Produktion zusätzliche Kosten, welche vom Unternehmen an anderer Stelle eingespart werden müssen. Die zumeist große Anzahl an europäischen Mitarbeitern kann zusätzlich in den Prozess integriert werden. Bereits kleine Änderungen wie eine Verringerung der Druckkosten oder ein Ausschalten der LED-Lampen kann bereits aufgrund

der Masse an Mitarbeitern zu immensen Kosteneinsparungen führen. Mitarbeiter können des Weiteren für eine weitere Generierung von Maßnahmen herangezogen werden. Dafür bedarf es nicht einer Freistellung dieser, vielmehr kann ein bestimmtes Zeitkontingent bereits ausreichen, sodass wirkungsvolle Maßnahmen generiert werden.⁷³⁴ Hierzu können Kooperationen mit moderaten NGOs unterstützend wirken. Die Wahl der Organisation sollte jedoch durchdacht sein. Kooperationen zur alleinigen Verbesserung des Images sind sinnlos. Des Weiteren ist eine transparente Kommunikation der Maßnahmen und Veränderungen zweckmäßig, um das eigene Commitment zu verdeutlichen.

Die Unternehmen können gemeinsam mit NGOs eine schwarze Liste an Lieferanten erstellen, welche aufgrund ihrer schlechten Arbeitsbedingungen auffallen. Diese Lieferanten haben die Möglichkeiten, die Produktions- und Arbeitsbedingungen zu verbessern, um dieser Liste zu entgehen. Es gilt dabei, ein gerechtes Maß zu finden und Länderspezifika zu beachten. Auch hier ist eine totalitäre und radikale Wandlung für das Land und die Unternehmen nicht zielführend, da dies zu anderen Ungleichgewichten führen kann. Parallel können die Unternehmen gemeinsam an der Schaffung von Alternativen für den Einsatz von Chemikalien arbeiten. Ein Unternehmen alleine ist zu schwach, um eine saubere Wertschöpfungskette durchzusetzen, ein Zusammenschluss zu Netzwerken oder innerhalb der Verbände bedeutet gleichzeitig auch die Ausübung eines immensen Drucks auf die Lieferanten. Der Beitritt zu weiteren Netzwerken wie beispielsweise das Textilbündnis schafft den Austausch mit der Konkurrenz sowie neue Ideen und Innovationen. Die Umsetzung einer nachhaltigen Wertschöpfungskette kann sukzessive gestaltet werden. Die Ressourcenbegrenzung und die Wirtschaftlichkeit resultieren in der Priorisierung der Themen hinsichtlich des Schadenpotenzials.

Letztendlich könnte nur die komplette Bereinigung der Wertschöpfungskette zu einer Vermeidung der NGO-Konfrontationen führen. Es gilt jedoch zu bedenken, dass die NGOs stets Forderungen stellen werden, die über die Gesetzeslage hinausgehen, da auch sie eine Daseinsberechtigung brauchen. Bei der Planung der nachhaltigen Organisationsführung sollte dies beachtet werden. Ein geeignetes Tool zur Vermeidung von Kampagnen und Schäden bietet ein präventives Issue Management.⁷³⁵ Dazu müssen potenzielle Forderungen identifiziert, gesellschaftliche Anliegen frühzeitig erkannt und geeignete Handlungsstrategien priori-

⁷³⁴ Hierfür sollten alle Mitarbeiter hinzugezogen werden, auch Mitarbeiter der Kantine oder Reinigungskräfte, da auch in diesen Bereichen Einsparpotenziale vorliegen.

⁷³⁵ Vgl. zum Issue Management Kapitel 3.2.2.3.

sirt werden.⁷³⁶ Die Integration der Mitarbeiter kann weitere Hinweise auf kritische Themenfelder geben.

8.2 Reaktive Handlungen

Nach Konfrontation stehen dem Unternehmen diverse Tools wie die Image Repair Strategies, die Reaktionsmöglichkeiten nach OLIVER oder die Reaktionen im Rahmen der Legitimitätsrückgewinnung zur Verfügung. Welche Strategie das Unternehmen implementiert, hängt von der Unternehmenshistorie, dem nur dem Unternehmen bekannten Fehlverhalten und den bisherigen nachhaltigen Maßnahmen ab. Es kann jedoch konstatiert werden, dass ein *Widersetzen* in Form von *Ignorieren* nur in seltenen Fällen von Erfolg zeugt. Die NGO stellt nur in wenigen Kampagnen die Arbeit ein, der potenzielle Legitimitätsverlust erhöht sich. Ist ein Unternehmen innerhalb einer Kampagne konfrontiert worden, so wird dieses immer wieder in Reports benannt, bis eine Reaktion bemerkt wird. Eine *Herausforderung* oder ein *Attackieren* der NGO kann erfolgreich sein, wenn das Unternehmen sicher ist, die Anforderungen der NGO durch unabhängige Institute widerlegen zu können. Auch hier ist die Strategie nur sinnvoll, wenn Ergebnisse für alle Produkte reproduzierbar sind.

Das Eingehen eines *Kompromisses* zur Beruhigung der Situation wird ebenfalls nicht empfohlen. Die Implementierung von Handlungen zur Vermeidung weiterer Konfrontation besitzt einen Charakter des Greenwashings. Die Maßnahmen dürften zumeist auch nicht zu der Unternehmensstrategie passen und sind häufig übereilt entschieden worden. Eine entsprechende Reaktion der NGOs lässt nicht lange auf sich warten. Das *Verhandeln* mit konfrontativen NGOs endet zumeist in einem endlosen Stakeholder-Dialog, welcher keinem der beiden Parteien nützlich ist. Die NGO wird nicht von den Forderungen zurücktreten oder diese entschärfen, da die Organisation dadurch ihre Glaubwürdigkeit verliert, was wiederum Auswirkungen auf Spendengelder und Fördermittel haben könnte.

Die Vermeidung mithilfe der Verschleierung der Nichtübereinstimmung (*Verbergen*) ist eine weitere und teilweise sinnvolle Möglichkeit der Reaktion. Entgegen der Konnotation des Begriffs *Vermeiden* nimmt das Unternehmen Stellung zu den Forderungen und verweist auf bisherige Maßnahmen. Der Begriff bezieht sich eher auf die Vermeidung der Umsetzung der Forderung. Diese Strategie ist insbesondere für Unternehmen geeignet, welche eigene Maß-

⁷³⁶ Vgl. Zentes/Kolb/Fechter (2012).

nahmen und Aktionspläne erstellen und unabhängig von solchen aggressiven NGOs bleiben möchten (Beispiel Vaude).

Der Kampagne sollte nur zugestimmt werden (*Gehorchen*), wenn sich das Unternehmen der darauf folgenden Maßnahmen bewusst ist und diese umsetzen kann. Es ist nicht zielführend, einer zugestimmten Kampagne langfristig auszuweichen und sich hinter Aktionsplänen und anderen Unternehmen zu verstecken. Das Unternehmen bleibt trotz Zustimmung im Fokus der Kampagne und es folgen ständig neue Tests und Kontrollmechanismen. Wird die ausweichende Strategie des Unternehmens festgestellt, erfährt dieses erneut eine negative Presse und kann Legitimitätsschäden erleiden. Zusätzlich sind stets Reports und Ergebnisberichte zu erstellen, wofür Ressourcen vorhanden sein müssen. Die Zustimmung zu einer solchen Kampagne bedeutet die Implementierung eines großen Ressourcenaufwandes – personeller und finanzieller Natur. Das Unternehmen kann diesen Aufwand ebenfalls nutzen, um die eigene Strategie NGO-unabhängig zu verbessern.

Diverse Unternehmen wie H&M, Adidas oder Nike sehen sich Konfrontationen mehrerer NGOs gegenüber. Diese Unternehmen haben bereits viele Erfahrungen mit solchen Anforderungen sammeln können. Die Reaktion der Unternehmen überrascht zumeist trotzdem, da diese unüberlegt und strategisch inkonsistent erscheinen. Im Idealfall wird eine überschaubare Abteilung oder eine Stelle geschaffen, welche für diese Konfrontationen verantwortlich ist und eine einheitliche Strategie der Reaktion implementiert. Hierzu gehören beispielsweise die Festlegung einer einheitlichen Kommunikationsstrategie, die strategische Aufbereitung der Forderungen und die Vorstellung von möglichen Maßnahmen sowie der Bericht an die Geschäftsführung. Die Entwicklung diverser Szenarien der Reaktion basierend auf der Historie der Beziehung stellt eine weitere Aufgabe dar. Die genannten Unternehmen sind finanziell in der Lage, eine solche Stelle zu finanzieren.

Die folgende Tabelle 20 zeigt die einzelnen strategischen Reaktionsmöglichkeiten.

Strategie	Taktik	Empfehlung der Nutzung	Begründung
(1) Einwilligung	Normengeleitetes Handeln	Nein	Die Befolgung institutioneller Regeln und Modelle im Rahmen der NGO-Unternehmens-Beziehung ist selten und sollte eine grundlegende Strategie des Unternehmens sein.
	Imitieren	Nein	Diese Strategie wird innerhalb des Datenmaterials nicht erwähnt.
	Gehorchen	Ja	Nur, wenn das Unternehmen sich der Konsequenzen der Zustimmung bewusst ist und die Maßnahmen sinnvoll in die Unternehmensstrategie implementiert werden kann.
(2) Kompromiss	Balancieren	Teilweise	Im Rahmen von Multi-Stakeholder-Dialogen können die Anforderungen diverser Stakeholder in Einklang gebracht werden. Das Unternehmen muss jedoch bedenken, dass die Anforderungen zwischen den Stakeholdern divergieren und es eine immense Aufgabe sein kann, diese zu vereinen und alle Anspruchsgruppen zufriedenzustellen.
	Beruhigen	Nein	Übereilte Handlungen oder provisorische Maßnahmen dienen nicht der Entwicklung der NGO-Beziehung und auch nicht der Unternehmensstrategie. Die Maßnahmen müssen sinnvoll und strategisch geplant sein.
	Handeln	Nein	Eine NGO ist zumeist nicht bereit, von ihrer Forderung abzurücken, da die NGO ihre Glaubwürdigkeit und Legitimierung behalten möchte. Eine Verhandlung mit der NGO wird entsprechend niemals zielführend sein.
(3) Vermeiden	Verbergen	Ja	Unternehmen haben mithilfe bisheriger Maßnahmen die Möglichkeit, die Anforderungen der NGO zu entkräften und verlieren dadurch keine Reputation. Jedoch sollte ein Rekurrieren auf gefälschte Ergebnisse nicht erfolgen. Die Maßnahmen müssen der Strategie entsprechen, stringent sein und ein ehrliches Engagement zeigen.
	Puffern	Nein	Diese Strategie wird innerhalb des Datenmaterials nicht erwähnt.
	Flucht	Nein	Diese Strategie wird innerhalb des Datenmaterials nicht erwähnt.

(4) Widersetzen	Ignorieren	Nein	Ein <i>Widersetzen</i> in Form von <i>Ignorieren</i> zeugt nur in seltenen Fällen von Erfolg und resultiert zumeist in massiveren Angriffen durch die NGO.
	Herausfordern	Ja	Können die Forderungen der NGO widerlegt werden, kann diese Strategie erfolgreich sein.
	Attackieren	Ja	Können die Forderungen der NGO durch Ergebnisse unabhängiger Institute widerlegt werden, kann diese Strategie erfolgreich sein.
(5) Manipulieren	Kooperieren	Nein	Die Kooperation mit moderaten NGOs verhilft zumeist nicht, Konfrontationen zu entgehen.
	Beeinflussen	Ja	Ein Zuvorkommen der NGO durch die Bildung eigener Werte ist zielführend, da die Forderungen der NGO dadurch entkräftet werden.
	Kontrolle	Nein	Diese Strategie wird innerhalb des Datenmaterials nicht erwähnt.

Tabelle 20: Strategisch sinnvolle Reaktionen der Unternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung. Die Systematik der Reaktionen ist übernommen von Oliver (1991).

9. Schlussbetrachtung

Im Rahmen einer Qualitativen Inhaltsanalyse von Berichten über die Beziehung zwischen NGO und Unternehmen der Bekleidungsbranche können diverse Kooperationen, NGO-Kampagnen und Unternehmensreaktionen analysiert werden. Die Analyse unterliegt jedoch Limitationen, welche im Folgenden Kapitel 9.1 dargelegt werden. Auf Basis dieser Limitationen können weitere Forschungsfelder identifiziert werden, welche in Kapitel 9.2 expliziert werden. Die Arbeit schließt in Kapitel 9.3 mit einem grundlegenden Fazit der Antezedenzen und Konsequenzen von NGO-Kampagnen.

9.1 Kritische Würdigung und Limitationen

Die vorliegende Arbeit wird mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt und auf Validität und Reliabilität im Rahmen der Güte der Ergebnisse überprüft.⁷³⁷ Trotzdem unterliegt diese Arbeit auch Limitationen. Die Suche nach Artikeln, die Generierung des Codesystems sowie die Durchführung der Analyse sind allesamt theorie- und regelgeleitet. Es muss konstatiert werden, dass trotz der Verwendung des Ablaufmodells gemäß MAYRING durch die Subjektivität der Forscherin die Möglichkeit der Verzerrung gegeben sein kann. Folglich sind die Datenauswahl respektive die extensive Recherche nach geeigneten Artikeln durch das Vorwissen der Forscherin geprägt. Zukünftig müssen zur Fundierung der Ergebnisse weiteres Material im Sinne der Datentriangulation sowie weitere Forschungsmethoden (Methodentriangulation) an die Forschungsfrage herangetragen werden, um potenzielle Verzerrungen auszugleichen. Innerhalb dieser Arbeit wird bereits durch das Hinzufügen eines alternativen Kodierers die Investigator-Triangulation⁷³⁸ durchgeführt und somit die Güte der Ergebnisse bestätigt.⁷³⁹

Zwar existieren diverse Artikel, Befragungen und Studien zu der Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen – insbesondere im Bereich der NGOs und Unternehmen –, bislang konnte aber kein solcher intensiver Überblick über die Gesamtsituation der Beziehungsgestaltung geschaffen werden. Die Masse an kodierten Berichten ermöglicht zwar eine Generalisierung der Ergebnisse, eine Ausweitung der Datenbasis ist jedoch tendenziell trotz vorhandener

⁷³⁷ Siehe Kapitel 5.4.

⁷³⁸ Vgl. Flick (2007), S. 310.

⁷³⁹ Vgl. zur Intercooderreliabilität Kapitel 5.4.

Datensättigung zur Bestätigung der Ergebnisse sinnvoll. Des Weiteren wird die Suche nach Dokumenten auf die genannten Quellen beschränkt. Es kann festgehalten werden, dass die Häufigkeit der Nennung einer Greenpeace-Kampagne durch eine extensive PR der NGO realisiert wird. Jedoch zeigen die Häufigkeiten der Nennung der Kampagnen in anderen Medien ebenfalls entsprechende Tendenzen. Somit kann ausgeschlossen werden, dass die eigenen Veröffentlichungen von Greenpeace zu Verzerrungen innerhalb des Datenmaterials führen. Weitere Quellen könnten jedoch zu anderen Erkenntnisgewinnen führen. Beispielsweise werden reine Printpublikationen nicht betrachtet. Dies liegt an der bewusst gewählten Fokussierung auf Dokumente des Internets, welche für alle Kunden und Stakeholder zur Verfügung stehen. Reine Printdokumente sind beispielsweise nicht von allen Verbrauchern einsehbar oder nur gegen Bezahlung erhältlich.

Auf Daten der sozialen Medien (Social Media) wird verzichtet, da diese Form der Berichterstattung sehr einseitig ist und die Unternehmen zumeist nicht auf Posts der NGOs reagieren und NGOs eher selten Posts von Unternehmen kommentieren. Social Media dient primär der direkten Kommunikation mit den Konsumenten und der Ausgestaltung der Beziehungen zu diesen. Künftige Analysen können die Wirkung von Kampagnen durch eine weitere Perspektive – die der Konsumenten – erweitern. Auch Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte werden in dieser Untersuchung aufgrund der Einseitigkeit ausgeschlossen. Die Berichte können aber tendenziell einen Eindruck geben, wie die Forderungen der NGO in die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens aufgegriffen und implementiert werden.

Die jeweilige Ausrichtung der genutzten Medien stellt ebenfalls eine Limitation dar. Die Magazine und Zeitschriften unterscheiden sich durch ihre Form der Inhaltspräsentation. Hierbei muss zwischen fachspezifischen und massentauglichen Veröffentlichungen differenziert werden. Grundsätzlich kennzeichnet sich der Journalismus durch den ständigen Versuch der Generierung einer breiten Leserschaft und hoher Absatzzahlen – folglich werden publikumsinteressierte Themen öfter aufgegriffen. Entsprechend häufiger berichten journalistische Magazine über Skandale und Konfrontationen. Die hohe Anzahl der Nennungen von Greenpeace lässt sich zum einen durch deren aggressive PR, zum anderen auch durch das Interesse der Leser erklären. Diese interessieren sich mehr über Berichte von bekannten Marken und weltbewegenden Ereignissen als von kleinen Kampagnen, welche beispielsweise lediglich den Schutz eines kleinen Naturschutzgebietes fokussieren.

Die Medien verfügen teilweise nur über verzerrte oder nicht vollständige Informationen, berichten aufgrund des eigenen Absatzdrucks dennoch über Skandale und Konfrontationen. Die Datentriangulation und die extensive Recherche nach Artikeln mildert die Limitationen ab – es wird versucht, möglichst alle Dokumente und Berichte – sowohl von Primär- als auch Sekundärquellen – zu recherchieren, sodass die Ergebnisse keine Verzerrung aufweisen.

Weitere Limitationen beziehen sich auf die lediglich einseitige Betrachtung der Beziehung zwischen NGOs oder Medien zu Unternehmen. Andere Stakeholder, wie der Staat oder die Kunden, sowie deren direkter Einfluss auf die Ausgestaltung der unternehmerischen Handlungen und Strategie werden nicht betrachtet. Insbesondere im Rahmen der Legitimitätstheorie kann aber der direkte Einfluss der Gesellschaft auf das Verhalten der Unternehmen einbezogen werden und bildet somit eine neue Forschungsbasis. Die genutzten Berichte beziehen sich jedoch nur auf das Verhältnis von NGOs und Unternehmen und zeigen jeweils nur einen kleinen Ausschnitt dessen, sodass eine gesamtgesellschaftliche Betrachtung mit der Datengrundlage nicht möglich ist.

Zuletzt muss genannt werden, dass die Untersuchung sich bewusst auf eine Branche bezieht. NGOs führen ihre Kampagnen in diversen Branchen, sodass innerhalb dieser Arbeit ein branchenspezifischer Ausschnitt der Bestrebungen der NGOs dargelegt werden kann. Ebenfalls bieten die Reaktionen der Unternehmen nur einen solchen. Unternehmen anderer Branchen agieren möglicherweise aufgrund anderer Gegebenheiten divergent, ebenso können NGOs in anderen Branchen andere Kampagnen führen. Da hier die Fokussierung auf die Bekleidungsbranche gewollt ist, können dadurch jedoch auch spezifische Ergebnisse generiert werden, welche klare Handlungsempfehlungen darlegen.

9.2 Forschungsausblick

Die Untersuchung fokussiert sich auf die Beziehung zwischen NGOs oder Medien zu Unternehmen. Für eine weiterführende Forschung bieten sich Einzelfallbetrachtungen aber auch eine systemische Betrachtung an. Zumeist sind es nicht die NGOs alleine, welche Unternehmen zu Reaktionen bewegen. Vielmehr ist das Unternehmen in ein größeres System eingebunden, bei der auch andere Hebel der Veränderungen existieren. Auch kleinste weltpolitische Änderungen haben einen Einfluss auf das Unternehmen. Ein systemischer Ansatz ist

sehr komplex und bedarf einer ausführlichen Analyse eines in diesem Bereich erfahrenen Forschers.

Eine ebenfalls sehr komplexe Analyse beinhaltet die Erforschung der negativen Auswirkungen der NGO-Kampagnen auf das Unternehmen – oder auch der positiven Auswirkungen einer Kooperation. Es existieren kaum Aussagen darüber, ob nach einer NGO-Kampagne die Umsätze, Gewinne oder die Reputation des Unternehmens der Bekleidungsbranche langfristig sinken oder welche Gewinn- oder Imagesteigerungen aus einer Kooperation resultieren. Dies liegt an den vielfältigen Einflüssen, die Einwirkung auf das Unternehmen nehmen. So können bereits ein schlechter oder guter Sommer oder auch schwanke Wechselkurse immense Auswirkungen auf die Gewinne nehmen. Für eine solche Analyse müssen jedoch sämtliche Unternehmenskennzahlen vorliegen. Diese sensiblen Daten werden zumeist aber nicht von den Unternehmen zur Analyse herausgegeben. Innerhalb dieses Forschungsansatzes muss eng mit den Unternehmen zusammen gearbeitet werden. Einer ebenfalls engen Zusammenarbeit bedarf es, wenn man den Erfolg einer NGO-Kampagne messen möchte. Auch in diesem Bereich existieren kaum Aussagen dazu, wie erfolgreich solche Kampagnen für die NGO selber sind. Lediglich die grundlegenden Daten zu der Anzahl der Mitglieder oder eingenommenen Spenden sind ersichtlich. Da die NGOs zumeist mehrere Kampagnen führen, ist die Messung des Erfolgs einer Kampagne auf Basis dieser Zahlen schwierig. Als eine der bekanntesten Kampagnen kann die Detox-Kampagne von Greenpeace benannt werden. Diese fordert die Unternehmen auf, bis zum Jahr 2020 komplett auf den Einsatz gefährlicher Chemikalien bei der Bekleidungsproduktion zu verzichten. Eine erneute Analyse der Kampagne im Jahr 2021 würde einen tiefergehenden Einblick in den Erfolg dieser Kampagne ermöglichen.

Zusätzlich können neben der Auswertung von Berichten innerhalb einer deutschsprachigen Suche ebenfalls die Medienberichterstattungen anderer Länder einen dezidierten Einblick in die Problematik geben. Die NGOs sowie die Unternehmen agieren zumeist international, eine in Deutschland stattfindende Konfrontation vermag einen Einfluss auf die Geschäfte in den USA haben und vice versa. Ebenfalls bietet die explizite Analyse der Social-Media-Aktivitäten von NGOs und Unternehmen ein spannendes Forschungsfeld – insbesondere die Reaktionen von Unternehmen auf virtuell inszenierte Shitstorms.

Zuletzt kann eine weiterführende Forschung über diverse Branchen hinaus einen Branchenvergleich erstellen und betrachten, welchen Einfluss NGOs in anderen Branchen – wie bei-

spielsweise der Lebensmittelbranche – nehmen. Mithilfe der Ergebnisse des Vergleiches können Erfahrungen auf die anderen Branchen übertragen werden. Unternehmen können somit mithilfe von Best-Practice-Beispielen Handlungsempfehlungen für die eigene Branche ableiten.

9.3 Fazit

Die internationale Bekleidungsindustrie hat als eine von vielen Industrien von der Globalisierung profitiert. Der Bezug der Ware in Schwellenländern führt bei vielen Unternehmen zu Kosteneinsparungen und Gewinnsteigerungen. Unternehmen unterliegen den Interessen ihrer Shareholder, welche zumeist auf eine kontinuierliche Gewinnsteigerung abzielen. Folglich ist eine nachhaltige Unternehmensorientierung Treiber einer Gewinnerzielung und nicht einer generischen sozialen und ökologischen Verbesserung. Aus Sicht diverser Stakeholder vermag die Unternehmensstrategie im Bereich der Nachhaltigkeit dementsprechend oftmals nicht sozial und ökologisch korrekt erscheinen respektive den Wunschvorstellungen der Optimierung sozialer und ökologischer Probleme entsprechen. Die optimierte Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik im Sinne einer sozialen und ökologischen Problemlösung ist jedoch mit einem höheren Kostenapparat verbunden, was einen Einfluss auf die Gewinne nehmen kann. Aus diesem Grund sind die NGOs die Bewahrer der sozialen und ökologischen Bedingungen in den Schwellenländern, Unternehmen hingegen versuchen zumeist nur die notwendigsten Änderungen umzusetzen. Der Gegenpol NGOs ruft deshalb die Unternehmen beständig zur Verantwortung auf.

Die Unternehmen sind indes von der gesellschaftlichen Legitimität abhängig. Konsumenten lassen sich durch die Aussagen dieser legitimierten NGOs in ihren Kaufentscheidungen beeinflussen. NGOs können somit in ihrer Funktion als Legitimierer innerhalb von Kooperationen einen positiven Einfluss auf die Reputation des Unternehmens nehmen. Gleichzeitig beeinflussen sie mithilfe von konfrontativen Kampagnen die Reputation des Unternehmens. Ziel der NGO ist es, bestehende Lücken der Gesetzgebung zu finden und die Unternehmen zu einer Veränderung des Verhaltens und zu einer Implementierung der Forderung in die Unternehmensstrategie zu bewegen. Radikale NGOs wie beispielsweise Greenpeace formulieren besonders hohe Anforderungen, die innerhalb kürzester Zeit zumeist nicht umsetzbar sind. Für eine hohe Aufmerksamkeit der Kampagnen der NGOs gegen Unternehmen werden die

Medien genutzt, um über eben diese den Druck auf die Unternehmen zu erhöhen. Zumeist werden aus Kostengründen sowie zur Schaffung einer größeren Aufmerksamkeit mehrere Unternehmen angegriffen. Die Berichte werden von Konsumenten gelesen, welche einen entsprechend negativen Eindruck vom Unternehmen erhalten und diese in die zukünftige Kaufentscheidung integrieren. Lediglich innerhalb der Detox-Kampagne von Greenpeace wird das Wohl der Menschen der Industriestaaten fokussiert. Diese Kampagne gehört zu einer der am häufigsten Benannten. Zumeist sollen jedoch die Bedingungen der Schwellenländer die Gesellschaft betroffen machen und dadurch die Kaufentscheidung beeinflussen, auch wenn dieser Effekt auf die Verbraucher nur kurzfristig zu sein scheint.

Die Generierung von Aufmerksamkeit diverser Stakeholder des Unternehmens durch die NGOs wird unterstützt durch Ergebnisse aus Umfragen, Tests oder Petitionen. Forderungen der NGOs werden nur teilweise direkt von den Unternehmen befolgt. Ein Unternehmen muss stets abwägen, welche Auswirkungen das Ignorieren der NGO-Forderungen haben wird. Hierbei sollten nicht nur kurzfristige Auswirkungen auf die Gewinne oder die Reputation beachtet werden, denn zumeist ist eine Konfrontation nicht einmalig, je nach NGO kann eine Kampagne über Jahre andauern und wird stets erneuert. Im Rahmen von geeigneter Krisenkommunikation kann das Unternehmen die Unsicherheiten der Kunden reduzieren und so kurzfristig Erfolg haben. Ein Issue Management hilft zusätzlich, potenzielle Gefahren zu erkennen. Dies verringert jedoch nicht das Risiko der Konfrontation durch aggressive NGOs. Diese Form der NGO finanziert sich zumeist durch Spendengelder. Die durchgeführten Kampagnen müssen somit erfolgreich, stets aktuell und aufmerksamkeitsstark sein, sonst kann die Organisation wichtige Spendengelder verlieren. Entsprechend wird die Kampagne über Jahre implementiert und ein Unternehmen kann stets erneut mithilfe neuer Studienergebnisse angegriffen werden. Die Zustimmung der Unternehmen bedingt sich somit durch verschiedene Faktoren. Hierzu gehören die potenzielle Dauer der Kampagne, die durchführende NGO, die eigene Reputation, die wirtschaftliche Lage und die Existenz von Alternativen. Existieren Alternativen, welche keine Auswirkungen auf die Gewinne haben und können Shareholder stets zufriedengestellt werden, ist eine Zustimmung empfehlenswert. Innerhalb der Zustimmung kann das Unternehmen die NGO in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen täuschen. Das Unternehmen muss sich bewusst sein, dass solche Täuschungen zu Sanktionen seitens der NGO führen. Diese Sanktionen können als erneute massive Kritik in der Datengrundlage festgestellt werden.

Mangelnde Alternativen oder eine kostenintensive Forschung nach diesen bedingt zumeist ein kurzfristiges Ignorieren der NGO bis der öffentliche Druck wächst und das Unternehmen zur Reaktion gezwungen ist. Eine Lösung bietet zumeist der Zusammenschluss mit der Konkurrenz, um gemeinsam Alternativen zu finden. Hierbei muss sich jedoch jedes Unternehmen bewusst sein, sensible Daten zu teilen und so eventuell einen Wettbewerbsvorteil zu verlieren. Im Gegenteil dazu hat der erste Teilnehmer einer Kampagne stets den Vorteil des First Movers und wird zumeist lobend von der NGO genannt. In beiden Fällen führt die Zustimmung zu einem Anstieg der verwendeten Ressourcen, welche teilweise nicht einkalkuliert sind. In seltenen Fällen kann ein branchenweites Ignorieren der Kampagne zu einem Desinteresse der NGO führen. Sind über einen langen Zeitraum trotz kostenintensiver Kampagne keine Erfolge für die NGO zu verzeichnen, muss diese die Kampagne einstellen, da sie sich nicht rentiert. Diese Reaktion ist jedoch äußerst risikoreich und bedarf einer intensiven Abstimmung unter den konkurrierenden Unternehmen. In Anbetracht der Entwicklung ist jedoch eine intrinsische nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens empfehlenswert. Als Beispiel kann hier Vaude genannt werden. Eine stetige Weiterentwicklung in sozialen und ökologischen Bereichen reduziert die Kritik der aggressiven NGOs. Zusätzlich orientiert sich das Unternehmen an den eigenen Prinzipien und Zielen und lehnt eine Zustimmung zur Detox-Kampagne von Greenpeace stets höflich ab. Aufgrund der nachhaltigen Geschäftstätigkeit und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens hat dies keine negativen Auswirkungen auf die Legitimierung.

Diverse Unternehmen kooperieren mit moderaten NGOs, um einen Legitimationsvorteil im ständigen Kampf um eine positive Reputation zu generieren und um sich vor Konfrontationen zu schützen. Die NGO kann als Berater, Dienstleister oder auch Legitimerer hinzugezogen werden. Die Ziele der Partner müssen übereinstimmen, damit die Kooperation erfolgreich sein kann. Das Expertenwissen der NGO kann somit zu der Entwicklung des Unternehmens beitragen und Probleme lösen. Das Unternehmen verringert beispielsweise innerhalb der Partnerschaft seinen ökologischen Fußabdruck, sorgt für gerechte Arbeitsbedingungen oder bezieht Bio-Baumwolle. Andere Kooperationen beziehen sich lediglich darauf, dass das Unternehmen Geld für die NGOs zu Verfügung stellt, welche dieses zur Entwicklung der dritten Welt (Bildung, humanitäre Hilfe) nutzen. Beide Formen sollen einen positiven Einfluss auf das Unternehmen ausüben und dieses gesellschaftlich legitimieren.

Der Erfolg sowohl von Konfrontationen als auch von Kooperationen kann innerhalb dieser Analyse nicht abschließend beziffert werden. Konfrontationen führen teilweise direkt zu Einigungen oder Umsetzungen von Maßnahmen, teilweise werden Kampagnen ohne Erfolg beendet. Kooperationen scheinen vermeintlich stets – aufgrund ihrer Natur – erfolgreich. Es entstehen Situationen, die für beide Partner vorteilhaft sind. Über Skandale innerhalb von Kooperationen wird nicht berichtet. Im Gegensatz zu den Forderungen der aggressiven NGOs sind die Ergebnisse der Kooperationen für Schwellenländer jedoch nur marginal. Unternehmen der Bekleidungsbranche haben letztendlich innerhalb eines gezielten Stakeholdermanagements und einer strategischen Planung die Möglichkeit, die Kampagnen der NGOs vorherzusehen. Ausgenommen hiervon sind Kampagnen, welche auf aktuellen Ereignissen basieren. Innerhalb eines guten Controllings kann das Unternehmen für die vergangenen Jahre berechnen, welche Auswirkungen die Kampagnen und Kooperationen auf den Gewinn und nehmen konnten. Daraus können innerhalb einer Szenarioplanung Handlungsstrategien entwickelt werden, die Empfehlungen für zukünftige Maßnahmen bieten. Das bedingt natürlich auch zusätzliche personelle Ressourcen. Stellen müssen geschaffen werden, welche diese Planungen vorbereiten und durchführen. Dem entgegensetzen sind potenzielle Einsparungen durch Kooperationen und entgangene Kundenboykotten.

10. Quellenverzeichnis

A:

- Abbey, E. M. (2008): Constructive regulation of non-government organizations, in: *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 48 (2), S. 370 – 376.
- Ader, C. R. (1995): A longitudinal study of agenda setting for the issue of environmental pollution, in: *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 72 (2), S. 300 – 311.
- Ahlert, D./Dieckheuer, G. (1994): Kooperation in der Textilwirtschaft, Perspektiven und Konzepte zur Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel, Dokumentation des 2. FATM-Textil-Symposiums für den Management-Nachwuchs, Band 44, Münster.
- Ahlert, D./Große-Bölting, K./Heinemann, G. (2009): Handelsmanagement in der Textilwirtschaft, Frankfurt a. M.
- Ahlert, D./Rohlfing, M. (2009): Ökologische Bekleidung – Eine Status quo Analyse, Arbeitspapier 39 der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft, Münster.
- Ählström, J./Sjoström, E. (2005): CSOs and Business Partnerships: Strategies for Interaction, in: *Business Strategy and the Environment*, 14, S. 230 – 240.
- Albareda, L./Lozano, J. M./Ysa, T. (2007): Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe, in: *Journal of Business Ethics*, 74 (4), S. 391 – 407.
- Aldrich, H. E./Fiol, C. M. (1994): Fools rush in? The institutional context of industry creation, in: *Academy of Management Review*, 19 (4), S. 645 – 670.
- Allen, M. W./Caillouet, R. H. (1994): Legitimation endeavors: impression management strategies used by an organization in crisis, in: *Communications monograph*, 61 (1), S. 44 – 62.
- Altenburg, T./Botzenhardt, P./Stamm, A./Weitz, G. (2002): E-Business und KMU – Entwicklungstrends und Förderansätze, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn.

- Altwater, E./Brunnengräber, A. (2002): NGOs im Spannungsfeld von Lobbyarbeit und öffentlichem Protest, in: Politik und Zeitgeschichte, 52 (6/7), S. 6 – 14.
- Andersen, U./Woyke, W. (2000): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Anheier, H. K. (2014): Nonprofit Organizations – Theory, Management, Policy, 2. Auflage, New York, London.
- Argenti, P. A. (2004): Collaborating with activists: How Starbucks works with NGOs, in: California Management Review, 47 (1), S. 91 – 116.
- Arya, B./Salk, J. E. (2006): Cross-Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility, in: Business Ethics Quarterly, 16 (2), S. 211 – 234.
- Ashforth, B. E./Gibbs, B. W. (1990): The double-edge of organizational legitimation, in: Organization Science, 1 (2), S. 177 – 194.
- Atteslander, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, New York, NY.
- Austin, J. E. (2000a): Strategic collaboration between nonprofits and business, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29 (1), S. 69 – 97.
- Austin, J. E. (2000b): The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances, San Francisco, CA.
- Awaysheh, A./Klassen, R. D. (2010), The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices, in: International Journal of Operations & Production Management, 30 (12), S. 1246 – 1268.

B:

- Backhaus, N. (2009): Globalisierung, Braunschweig.

- Bammerlin, R. (1998): Umweltverbände in Deutschland – Herausforderung zum Wandel im Zeichen des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung, Koblenz: Fauna und Flora in Rheinland-Pfalz, Zeitschrift für Naturschutz, Beiheft 24.
- Baringhorst, S. (2010): Anti-Corporate Campaigning – neue mediale Gelegenheitsstrukturen unternehmenskritischen Protests, in: Baringhorst, S./Kneip, V./März, A./Niesyto, J. (Hrsg.): Unternehmenskritische Kampagnen. Politischer Protest im Zeichen digitaler Kommunikation, Wiesbaden, S. 9 – 31.
- Beck, U. (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter: Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt a. M.
- Beck, U. (2007): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung, 2. Auflage, Frankfurt a. M.
- Beloe, S./Elkington, J./Hester, K. F./Newell, S. (2003): The 21st Century NGO: In the Market for Change. Research Report, SustainAbility.
- Bendell, J. (1998): Beyond Self-Regulation: An Introduction to Business-NGO Relations and Sustainable Development, in: Greener Management International, 24, S. 3 – 9.
- Bendell, J. (2000a): Working with stakeholder pressure for sustainable development, in: Bendell, J. (Hrsg.): Terms for Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development, Sheffield, Bristol, UK, S. 14 – 29.
- Bendell, J. (2000a): Jenseits der Selbstregulation von Umweltmanagement, in: Fichter, K./Schneidewind, U. (Hrsg.): Umweltschutz im globalen Wettbewerb, Berlin, Heidelberg, S. 153 - 162.
- Bendell, J. (2010): Evolving Partnerships - A Guide to Working with Business for Greater Social Change, Sheffield, UK.
- Bendell, J./Murphy D. F. (2002): Towards Civil Regulation - NGOs and the Politics of Corporate Environmentalism, in: Utting, P. (Hrsg.): The Greening of Business in Developing Countries, London, UK, New York, NY.

- Benford, R. D./Snow, D. A. (2000): Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment, in: *Annual Review of Sociology*, 26, S. 611 – 639.
- Benoit, W. L. (1997): Image repair discourse and crisis communication, in: *Public Relations Review*, 23 (2), S. 177 – 186.
- Berelson, B. (1952): *Content Analysis in Communication Research*, New York, NY.
- Berens, H. (2001): *Prozesse der Thematisierung in publizistischen Konflikten – Ereignismanagement, Medienresonanz und Mobilisierung der Öffentlichkeit am Beispiel von Castor und Brent Spar*, Wiesbaden.
- Berger, J./Ridgeway, C. L./Fisek, M. H./Norman, R. Z. (1998): The legitimation and delegitimation of power and prestige orders, in: *American Sociological Review*, 63 (3), S. 379 – 405.
- Bernays, E. L. (1923): *Crystallizing Public Opinion*, New York.
- Bitektine, A. (2011): Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status, in: *Academy of Management Review*, 36 (1), S. 151 – 179.
- Bitektine, A./Haack, P. (2015): The “Macro” And The “Micro” Of Legitimacy: Toward A Multilevel Theory Of The Legitimacy Process, in: *Academy of Management Review*, 40 (1), S. 49 – 75.
- Boli, J./Thomas, G. M. (1999): *Constructing World Culture: International Nongovernmental Organizations Since 1875*, Stanford, CA.
- Bonstein, J. (2005): Lächeln für Brasilien, in: *Der Spiegel* 31 (1), 8/2005, S. 62.
- Breitenacher, M. (1981): *Textilindustrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven für die achtziger Jahre*, Berlin.
- Breitenacher, M. (1989): *Textilindustrie im Wandel*, in: *Schriften zur Textilindustrie* 6, Frankfurt a. M.

- Brennan, N. M./Merkl-Davies, D. M./Beelitz, A. (2013): Dialogism in Corporate Social Responsibility Communications: Conceptualising Verbal Interaction Between Organisations and Their Audiences, in: *Journal of Business Ethics*, 115 (4), S. 665 – 679.
- Brosius, H.-B./Haas, A./Koschel, F. (2016): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung – Eine Einführung*, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Brown, N./Deegan, C. (1998): The public disclosure of environmental performance information e a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory, in: *Accounting and Business Research*, 29 (1), S. 21 – 41.
- Brühl, T./Rosert, E. (2014): *Die UNO und Global Governance*, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2005): *Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen – Konzepte – Instrumente*, Stuttgart.
- Brunnengräber, A. (1997): Advokaten, Helden und Experten – NGOs in den Medien, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 10 (4), S. 13 – 26.
- Brunnengräber, A./Walk, H. (2000): *Die Globalisierungswächter – NGOs und ihre transnationalen Netze im Konfliktfeld Klima*, Münster.
- BTE (2014): *Statistik-Report des Textileinzelhandels 2014*, Köln.
- BTE (2015): *Statistik-Report des Textileinzelhandels 2015*, Köln.
- Buchner, M./Friedrich, F./Kunkel, D. (2006): *Zielkampagnen für NGO: Strategische Kommunikation und Kampagnenmanagement im Dritten Sektor*, Deutsches Institut für Public Affairs, Münster.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2010): *Anzahl von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) mit konsultativem Status beim ECOSOC* von 1948 bis 2014*, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158268/umfrage/entwicklung-der-anzahl-von-ngos-weltweit-seit-1948/>, letzter Zugriff am 05.10.2015.

Burchell, J./Cook, J. (2006): Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies, in: *Journal of Public Affairs*, 6 (3 – 4), S. 210 – 227.

C:

Campbell, J. L. (2006): Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility, in: *American Behavioral Scientist*, 49 (7), S. 925 – 938.

Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in: *The Academy of Management Review*, 4 (4), S. 497 – 505.

Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, 34 (4), S. 39 – 48.

Chaison, G. N./Bigelow, B./Ottensmeyer, E. (1993): Unions and legitimacy: a conceptual refinement, in: *Research in the Sociology of Organizations*, 12, S. 139 – 166.

Chapman, J./Fisher, T. (2000): The effectiveness of NGO campaigning – lessons from practice, in: *Development in Practice*, 10 (2), S. 151 – 165.

Chase, W. H. (1977): Public Issue Management: The New Science, in: *Public Relations Journal*, 33 (10), S. 25 – 26.

Chiang, P. (1981): *Non-Governmental Organizations at the United Nations, Identity, Role and Function*, New York, NY.

Clegg, S./Dunkerley, S. (1980): *Organization, class and control*, London.

Cline, E. (2012): *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*, London, UK.

Cobb, A. (2008): *The elements – Cadmium*, Malaysia.

Cormier, D./Gordon, I. M. (2001): An Examination of Social and Environmental Reporting Strategies, in: *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 14 (5), S. 587 – 616.

Crane, A. (2000): Cultural Clash and Mediation - Exploring the Cultural Dynamics of Business-NGO Collaboration, in: Bendell, J. (Hrsg.): Terms for Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development, Sheffield, Bristol, UK, S. 163 – 177.

Curbach, J. (2003): Global Governance und NGOs: Transnationale Zivilgesellschaft in Internationalen Politiknetzwerken, Opladen.

Curbach, J. (2008a): Zwischen Boykott und CSR. Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 9 (3), S. 368 – 391.

Curbach, J. V. (2008b): Ökologische Nachhaltigkeit als organisationales Legitimationsmuster für transnationale Unternehmen, in: Rehberg, K.-S. (Hrsg.)/Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006, Teilbd. 1 u. 2., Frankfurt a. M.

Curbach, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden.

Curbach, J. (2010): Gut ist nicht gut genug! Zur gesellschaftlichen (Un-)Produktivkraft von kritischen NGOs und CSR-Verweigerern, in: Abländer, M.S./Löhr, A. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise, München, Mering, S. 147 – 171.

Czempiel, E.-O. (1981): Internationale Politik. Ein Konfliktmodell, Paderborn.

D:

Dahan, N. M./Doh, J. P./Oetzel, J./Yaziji, M. (2010): Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets, in: Longe Range Planning, 43 (2-3), S. 326 – 342.

Deegan, C./Islam, M. A. (2014): An exploration of NGO and media efforts to influence workplace practices and associated accountability within global supply chains, in: The British Accounting Review, 46 (4), S. 397 – 415.

- Deegan, C./Rankin, M./Tobin, J. (2002): An examination of the corporate social and environmental disclosures BHP from 1983 – 1997: a test of legitimacy theory, in: Accounting, Auditing and Accountability Journal, 15 (3), S. 312 – 343.
- Deegan, C./Unerman, J. (2011): Financial Accounting Theory, 2. Auflage, Berkshire.
- den Hond, F./de Bakker, F. G. (2007): Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities, in: Academy of Management Review, 32 (3), S. 901 – 924.
- den Hond, F./de Bakker, F. G. A./Doh, J. (2012): What Prompts Companies to Collaboration With NGOs? Recent Evidence From the Netherlands, in: Business & Society, 54 (2), S. 1 – 42.
- den Hond, F./de Bakker, F.G.A./Neergaard, P. (2007): Introduction to Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring, in: den Hond, F./de Bakker, F.G.A./Neergaard, P. (Hrsg.): Managing Corporate Social Responsibility in Action - Talking, Doing and Measuring, Aldershot (Hampshire), UK, S. 1 - 12.
- Denzin, N. K. (1970): The Research Act – A Theoretical Introduction to Sociological Methods, Chicago, IL.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2013): Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen, Berlin.
- Diaz-Bone, R./Weischer, C. (Hrsg.) (2015): Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Dicken, P. (2011): Global Shift – Mapping the Changing Contours of the World Economy, New York, NY/London, UK.
- Die Gruppe von Lissabon (1997): Grenzen des Wettbewerbs – Die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit, München.
- Die Welt (2015): Fast Fashion – Müssen wir ständig neue Klamotten kaufen?, www.welt.de/138582205, letzter Zugriff am 9.01.2016.

- Diekmann, A. (1995): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Reinbeck bei Hamburg.
- DiMaggio, P. J. (1988): Interest and agency in institutional theory, in: Zucker, L. G. (Hrsg.): *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, S. 3 – 22.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: *American Sociological Review*, 48, S. 147 – 160.
- Döbler, T./Wahl, A.-M. (2011): PR-Kampagnen und ihre gesellschaftspolitische Relevanz, in: Spiller, R./Vaih-Baur, C./Scheurer, H. (Hrsg.): *PR-Kampagnen*, Konstanz, S. 255 - 267.
- Doh, J. P./Guay, T. R. (2006): Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective, in: *Journal of Management Studies*, 43 (1), S. 47 – 73.
- Doh, J. P./Teegen, H. (2002): Nongovernmental organizations as institutional actors in international business - theory and implications, in: *International Business Review*, 11, S. 665 – 684.
- Doh, J. P./Teegen, H. (2003). *Globalization and NGOs: Transforming business, government, and society*, Westport, CT.
- Doh, J. P./Teegen, H./Newbury, W. (2003): Cooperative strategies in environmental NGOs, in: Doh, J. P./Teegen, H. (Hrsg.), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Westport, CT, S. 65 - 80.
- Domask, J. (2003): From Boykotts to Global Partnerships: NGOs, the Private Sector, and the Struggle to Protect the World's Forests, in: Doh, J./ Teegen, H. (Eds.): *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Westport, CT, S. 157 – 186.
- Dowling, J./Pfeffer, J. (1975), Organizational legitimacy: social values and organizational behaviour, in: *Pacific Sociological Review*, 18 (1), S. 122 – 136.

Dresewski, F. (2004): Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) (Hrsg.), Berlin.

Dyllick, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden.

E:

Ebinger, F. (2005): NGOs im Kontext von Unternehmensverantwortung, in: Ökologisches Wirtschaften, 20 (3), S. 43 – 45.

Ebinger, F. (2007): Zum Verständnis des Gegenübers – Rolle und Strategien von Non Governmental Organisations (NGOs), in: UmweltWirtschaftsForum, 15 (1), S. 34 – 39.

Edwards, M./Hulme, D./Wallace, T. (1999): NGOs in a global future - marrying local delivery to worldwide leverage, in: Public Administration and Development, 19 (2), S. 117 – 136.

Egbringhoff, J./Mutz, M. (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkungen auf die Beschäftigten, in: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, S. 219 – 236.

Elkington, J. (1997): Cannibals With Forks - The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford, UK.

Elkington, J./Fennell, S. (1998): Partners for Sustainability, in: Greener Management International, 24, S. 48 – 60.

Elkington, J./Fennell, S. (2000): Partners for Sustainability, in: Bendell, J. (Hrsg.): Terms for Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development, Sheffield, Bristol, UK, S. 150 - 162.

Elkington, J./Trisoglio, A. (1996): Developing Realistic Scenarios for the Environment: Lessons from Brent Spar, in: Long Range Planning, 29 (6), S. 762 – 769.

- Elsbach, K. D./Sutton, R. I. (1992): Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories, in: *Academy of Management Journal*, 35 (4), S. 699 – 738.
- Elšik, W. (1996): Zur Legitimation neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 10 (4), S. 331 – 357.
- Enderle, G./Peters, G. (1998): *A Strange Affair? The Emerging Relationship between NGOs and Transnational Companies*, London.
- Enquete-Kommission (1994): Bericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Bewertungskriterien und Perspektiven für umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft": Die Industriegesellschaft gestalten – Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen, Bonn.
- Europäische Kommission (1997): Aktionsplan zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Textil- und Bekleidungsindustrie – Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, KOM (97) 454, Luxemburg.
- F:**
- Falck, O./Heblich, S. (2006): *Corporate Social Responsibility: Einbettung des Unternehmens in das Wirtschaftssystem*, Diskussionsbeitrag Nr. V-45-06, Passauer Diskussionspapiere, Passau.
- Fallgatter, M./Brink, S. (2006): Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger Unternehmen, Working Paper an der bergischen Universität Wuppertal, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation.
- Fama, E. F. (1980): Agency problems and the theory of the firm, in: *Journal of Political Economy*, 88 (2), S. 288 – 307.
- Fellner, W. J. (2014): *Von der Güter- zur Aktivitätenökonomie – Zeitnutzung und endogene Präferenzen in einem Konsummodell*, Wiesbaden.

- Figge, C. P. (1999): Abwicklungsmanagement horizontaler Entwicklungskooperationen – Typen, Organisationsformen und Instrumente, Wiesbaden.
- Flick, U. (2000): Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. (2007): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 309 - 318.
- Florini, A. (2003): The Coming Democracy - New Rules for Running a New World, Washington, DC.
- Fowler, P./Heap, S. (1998): Learning from the Marine Stewardship Council: A Business-NGO Partnership for Sustainable Marine Fisheries, in: Greener Management International, 24 (Winter), S. 77 – 90.
- Frantz, C./Martens, K. (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Wiesbaden.
- Freeman, J. H./Carroll, G. R./Hannan, M. T. (1983): The liability of newness: Age dependence in organizational death rates, in: American Sociological Review, 48 (5), S. 692 – 710.
- Freeman, R.E. (2010): Strategic management. A stakeholder approach, Cambridge, UK [u. a.].
- Friedlipartner AG (2005): Chemikalien in Textilien: Literaturstudie, Modellbildung und Priorisierung nach eventuellen gesundheitlichen Risiken von Textilhilfsmitteln, Friedlipartner AG im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) Abteilung Lebensmittelwissenschaft Sektion Lebensmitteltoxikologie, Zürich.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, 13.09.1970, <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>, letzter Zugriff am 25.03.2016.

Friedman, M. (1999): *Consumer Boycotts: Effecting Change Through the Marketplace and the Media*, New York, NY.

Friedrich, F./Buchner, M./Kunkel, D. (2007): Strategisches Kampagnenmanagement von NGOs, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 20 (3), S. 26 – 32.

Friedrichs, J. (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung*, 14. Auflage, Opladen.

Frooman, J. (1999): Stakeholder influence strategies, in: *Academy of Management Review*, 24, S. 191 – 205.

Frooman, J./Murrell, A. J. (2005): Stakeholder Influence Strategies - The Roles of Structural and Demographic Determinants, in: *Business & Society*, 44 (3), S. 3 – 31.

Früh, W. (2015): *Inhaltsanalyse*, 8. Auflage Konstanz, München.

Fuchs-Heinritz, W./Klimke D./Lautmann, R./Rammstedt, O./Stäheli, U./Weischer, C./Wienold, H. (2010): *Lexikon der Soziologie*, 5. Auflage, Wiesbaden.

G:

Gabrielli, V./Baghi, I./Codeluppi, V. (2012): Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17 (2), S. 206 – 224.

Galonska, C./Imbusch, P./Rucht, D. (2007): Einleitung: Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft, in: Imbusch, P./Rucht, D. (Hrsg.): *Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten*, Wiesbaden, S. 9 – 29.

Gamson, W. A./Croteau, D./Hoynes, W./Sasson, T. (1992): Media Images and the Social Construction of Reality, in: *Annual Review of Sociology*, 18, S. 37 – 93.

Gandenberger, C. (2009): CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: Ein kritischer Blick auf den Umgang mit „social issues“ in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 10 (3), S. 304 – 321.

- Gandenberger, C. (2009): CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: Ein kritischer Blick auf den Umgang mit „social issues“ in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 10 (3), S. 304 – 321.
- Gauthier, C. (2005): Measuring Corporate Social and Environmental Performance - The Extended Life-Cycle Assessment, in: Journal of Business Ethics, 59, S. 199 – 206.
- Giddens, A. (1991): Modernity and Self-Identity – Self and Society in the Late Modern Age, Cambridge, Oxford, UK.
- Gläser, J./Laudel, G. (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (2008): Grounded Theory – Strategien qualitativer Forschung, Bern.
- Googins, B. K./Rochlin, S. A. (2000): Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross Sector Partnerships, in: Business and Society Review, 105 (1), S. 127 – 144.
- Gray, R./Owen, D./Adams, C. (1996): Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting, London, UK.
- Greenpeace (2005): Brent Spar und die Folgen – Zehn Jahre danach, https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/Brent_Spar_und_die_Folgen_1.pdf, letzter Zugriff am 27.04.2016.
- Greenpeace (2014): Entgiftet unsere Kleidung, Hamburg.
- Greenpeace (2007): Das NGO-Handbuch, Hamburg.
- Greenpeace (2009): Textil-Fibel 3 - Wissenswertes über Fäden, Fasern und faire Kleidung zum Wohlfühlen, Hamburg.
- Grolin, J. (1998): Corporate legitimacy in risk society: The case of Brent Spar, in: Business Strategy and the Environment, 7 (4), S. 213 – 222.

Gross, E. (1978): Organizations as criminal actors, in: Wilson, P. R./Braithwaite, J. (Hrsg.): Two Faces of Deviance: Crimes of the Powerless and Powerful, Brisbane, QLD.

Groth, K.-H. (2003): Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts, in: Groth, K.-H. (Hrsg.): Das große Buch des WWF - 40 Jahre Naturschutz für und mit dem Menschen, Steinfurt, S. 178 - 189.

Guay, T./Doh, J. P./Sinclair, G. (2004): Non-governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments - Ethical, Strategic, and Governance Implications, in: Journal of Business Ethics, 52 (1), S. 125 - 139.

Gudemann, W.-E. (1992): Bertelsmann Universal-Lexikon, Gütersloh.

H:

Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin [u. a.].

Hannan, M. T./Carroll, G. R./Dundon, E. A./Torres, J. C. (1995): Organizational evolution in a multinational context: Entries of automobile manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany, and Italy, in: American Sociological Review, 60 (4), S. 509 – 528.

Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 65, S. 373 – 395.

Harlow, W. F./Brantley, B. C./Harlow, R. M. (2011): BP initial image repair strategies after the deep water horizon spill, in: Public Relations Review, 37 (1), S. 80 – 83.

Harrison, A./Scorse, J. (2010): Multinationals and Anti-Sweatshop Activism, in: The American Economic Review, 100 (1), S. 247 – 273.

Hartman, C. L./Hofman, P. S./Stafford, E. R. (1999): Partnerships: A path to sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 8 (5), S. 255 – 266.

Hartman, C. L./Stafford, E. R. (1997): Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups, in: Long Range Planning, 30 (2), S. 184 – 196.

- Heins, V. (2002): Weltbürger und Lokalpatrioten, Opladen.
- Hendry, J. R. (2005): Stakeholder influence strategies: An empirical exploration, in: Journal of Business Ethics, 61 (1), S. 79 – 99.
- Hendry, J. R. (2006): Taking Aim at Business: What Factor lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms?, in: Business Society, 45 (1), S. 47 – 86.
- Henriques, I./Sadorsky, P. (1999): The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance, in: The Academy of Management Journal, 42 (1), S. 87 – 99.
- Henry, J. R. (2005): An Empirical Exploration, in: Journal of Business Ethics, 61, S. 79 – 99.
- Hermann, M. (1996): Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie, Frankfurt a. M.
- Heußinger M (2000): Koordinationsdefizite in der Bekleidungsindustrie, in Ahlert, D. (Hrsg.): Schriften zu Distribution und Handel, Bd. 31, Frankfurt a. M.
- Hiß, S. (2005): Durch Reden zum Handeln?! Zur Rolle freiwilliger Unternehmensinitiativen bei der Verbreitung von Sozialstandards, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6 (2), S. 215 – 230.
- Hofer, A. (1988): Textil- und Modelexikon, 6. Auflage, Frankfurt a. M.
- Hofmeister, H. (1998): Legitimität, Legalität, Moralität, in: Reiter, E. (Hrsg.): Maßnahmen zur internationalen Friedenssicherung, Graz.
- Holsti, O. R. (1969): Content Analysis for the social and humanities, Reading, MA.
- Horak, C./ Heimerl, P. (2007): Management von NPOs – Eine Einführung, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation - Strukturen und Management, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 167 - 177.

Hudson, A. (2002): Advocacy by the UK-based development NGOs, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (3), S. 402 – 418.

Hugl, U. (1995): *Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping – Ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose*, Wiesbaden.

Humphreys, D. (2004): Redefining the Issues: NGO Influence on International Forest Negotiations, in: *Global Environmental Politics*, 4 (2), S. 51 – 74.

Hundhausen, C. (1967): *Wirtschaft, Werbung, Public Relations*, 3. Jahrestagung vom 17.02.1967 im Haus der Technik, Essen.

Hurcks, K. (1994): *Internationale Beschaffungsstrategien in der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Köln.

J:

Jamali, D./Keshishian, T. (2009): Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR, in: *Journal of Business Ethics*, 84 (2), S. 277 – 295.

Jamali, D./Yianni, M./Abdallah, H. (2011): Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation, in: *Business Ethics: A European Review*, 20 (4), S. 375 – 391.

Johnson, C./Dowd, T. J./Ridgeway, C. L. (2006): Legitimacy as a social process, in: *Annual Review of Sociology*, 32, S. 53 – 78.

Jonker, J./Stark, W./Tewes, S. (2011): *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar*, Heidelberg [u. a.].

Jordan, G. (1998): Indirect Causes and Effects in Policy change: The Brent Spar Case, in: *Public Administration*, 76 (4), S. 713 – 740.

Joutsenvirta, M. (2011): Setting Boundaries for Corporate Social Responsibility: Firm-NGO Relationship as Discursive Legitimation Struggle, in: *Journal of Business Ethics*, 102 (1), S. 57 – 75.

Jungnickel, R. (1996): Globalisierung: Wandert die deutsche Wirtschaft aus?, in: Wirtschaftsdienst, 76 (4), S. 309 – 316.

K:

Kalt, G./Kinter, A./Kuhn, M. (2006/2007): IMAGE – Issues Management Gesellschaft Deutschland e.V.: Chefsache Issues Management – Ergebnisse einer Expertenbefragung der Issues Management Gesellschaft (IMAGE), F.A.Z.-Institut.

Keck, M. E./Sikkink, K. (1998): *Activists Beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca, NY, London, UK.

Klein, A. (2002): Überschätzte Akteure? Die NGOs als Hoffnungsträger transnationaler Demokratisierung, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 6 – 7, S. 3 – 5.

Klein, S. (2010): Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs, in: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden, S. 52 – 60.

Klein, A./Walk, H./Brunnengräber, A. (2005): Mobile Herausforderungen und alternative Eliten, in: Brunnengräber, A./Klein, A./Walk, H. (Hrsg.): *NGOs im Prozess der Globalisierung – mächtige Zwerge, umstrittene Riesen*, Wiesbaden, S. 10 – 77.

Klinke, R. (1979): Produktion in der Textil- und Bekleidungsindustrie, in: Kern, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, Band 7, Stuttgart, S. 2004 – 2015.

Koch, S. (2001): Greenpeace: Umweltkampagnen mit Herz und Verstand, in: Röttger, U. (Hrsg.): *PR-Kampagnen – Über die Inszenierung von Öffentlichkeit*, Opladen, S. 263 – 268.

Kolb, S. (2015): *NGO-Relationship-Management: ein Multiple-Case-Study-Ansatz zur Analyse des Erfolgsbeitrags unter besonderer Berücksichtigung von Unternehmen mit divergierender Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen*, Hamburg.

Kong, N./Salzmann, O./Steger, U./Ionescu-Somers, A. (2002): Moving Business/Industry Towards Sustainable Consumption: The Role of NGOs, in: *European Management Journal*, 20 (2), S. 109 – 127.

König, M. (2013): *Stakeholderorientierte Gestaltung der nachhaltigen Unternehmensführung – Konzeption und Empirie*, Hamburg.

Kourula, A. (2010): Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts - A case study of a forest products company, in: *Journal of World Business*, 45 (4), S. 395 – 404.

Kozlowski, A./Bardecki, M./Searcy, C. (2012): Environmental impacts in the fashion industry: a life-cycle and stakeholder framework, in: *The Journal of Corporate Citizenship*, 45, S. 15 – 34.

Krippendorff, K. (1969): Models of messages: three prototypes, in: Gerbner, G./Holsti, O. R./Krippendorff, K./Paisly, G. J./Stone, P. J. (Hrsg.): *The analysis of communication content*, New York, NY.

Krippendorff, K. (1980): *Content Analysis. An introduction to its methodology*, London, UK.

Krippendorff, K. (2013): *Content analysis. An introduction to its methodology*, 3. Auflage, Thousand Oaks, CA.

Kuckartz, U. (2014): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Weinheim, Basel.

L:

La Mure, L./Spar, D. (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, in: *California Management Review*, 45 (3), S. 78 – 101.

Lafferty, B. A./Goldsmith, R. E./Hult, G. T. M. (2004): The Impact of the Alliance on the Partners: A Look at Cause-Brand Alliances, in: *Psychology & Marketing*, 21 (7), S. 509 – 531.

- Lahusen, C. (2000): Die Organisation kollektiven Handelns – Formen und Möglichkeiten internationaler Kampagnen, in: Altvater, E./Brunnengräber, A./Haake, M./Walk, H. (Hrsg.): Vernetzt und Verstrickt – Nicht-Regierungsorganisationen als gesellschaftliche Produktivkraft, Münster, S. 176 – 195.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel.
- Lasswell, H. D. (1948): The Structure and Function of Communication in Society, in: Bryson, L. (Hrsg.): The Communication of Ideas, New York, NY, S. 37 - 51.
- Lasswell, H. D. (1934): Propaganda, in: Encyclopedia of the Social Sciences, Band 212, New York, NY, S. 512 – 528.
- Leonard, K. L. (2002): When both state and markets fail: asymmetric information and the role of NGOs in African health care, in: International Review of Law and Economics, 22 (1), S. 61 – 80.
- Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 61 (3), S. 92 – 102.
- Li, G. (2001): An analysis: The Impact of Non-Government Organizations On the Practice of Public Relations, in: Public Relations Quarterly, 46 (4), S. 11 – 14.
- Lienert, G./Raatz, U. (1998): Testaufbau und Testanalyse, 6. Auflage, Weinheim.
- Lindenmayer, P. (2008): Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure – ein finanzmediationstheoretischer Erklärungsansatz, Wiesbaden.
- Littich, E. (2007): Finanzierung von NPOs, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation - Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart, S. 322 - 339.
- Livesey, S. M. (2001): Eco-Identity ats Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria, in: Journal of Business Communication, 38 (1), S. 58 – 91.
- Loew, T. (2005): CSR in der Supply Chain. Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen, Institute 4 Sustainability, Berlin.

Lotila, P. (2010): Corporate Responsiveness to Social Pressure: an interaction-based model, in: *Journal of Business Ethics*, 94 (3), S. 395 – 409.

Luthans, F. (2011): *Organizational Behavior*, 12. Auflage, New York, NY.

Ly, P. (2012): The Effect of Ownership in NGOs' Commercial Ventures, in: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (2), S. 159 – 179.

Lyon, T. P./Maxwell, J. W. (2008): Corporate Social Responsibility and the Environment: A Theoretical Perspective, in: *Review of Environmental Economics and Policy*, 2 (2), S. 240 – 260.

M:

Mach, A. (2002): Macht der NGO über die Unternehmen: Druck, Partnerschaft, Evaluation, in: *Schweizerisches Jahrbuch für Entwicklungspolitik*, 21, S. 109– 129.

Marschall, T. (2010): Advocate, Stakeholder, Fundraiser – Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen im Spannungsfeld zwischen entwicklungspolitischen Forderungen und Fundraising, in: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen*, Wiesbaden, S. 73 – 84.

Martens, K. (2002): Alte und neue Players – eine Begriffsklärung, in: Frantz, C./Zimmer, A. (Hrsg.): *Zivilgesellschaft international. Alte und neue NGOs*. Opladen, S. 25 – 49.

Martin, J. (1993): Inequality, Distributive Injustice, and Organizational Illegitimacy, in: Murnighan, J. K. (Hrsg.): *Social Psychology in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, S. 296 – 321.

Marx, K./Engels, F. (1962): *Die deutsche Ideologie*, Band 3, Berlin.

Maßmann, J. (2003): *Nonprofits – Analyse, Entwicklung und Rechtspolitik*, Frankfurt a. M., zugleich Dissertation Universität Hamburg.

Mast, C. (2012): *Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden*, 5. Auflage, Konstanz, München.

- Mathews, M. R. (1993): *Socially Responsible Accounting*, London.
- Maurer, J. G. (1971). *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*, New York.
- Mayerhofer, W./Grusch, L./Mertzbach, M. (2008): *Corporate Social Responsibility: Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken*, Wien.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, Weinheim, Basel.
- Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Weinheim, Basel.
- Mayring, P. (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 468 - 475.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Weinheim, Basel.
- Mayring, P./Brunner, E. (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung – Konzepte - Methoden - Analysen*, Wiesbaden, S. 669 - 680.
- McCombs, M.E./Shaw, D.L. (1972): *The agenda-setting function of mass media*, in: *Public Opinion Quarterly*, 36 (2), S. 176 – 187.
- Merten, K. (1995): *Inhaltsanalyse: Einführung In Theorie, Methode und Praxis*, Opladen.
- Metzges, G. (2006): *NGO-Kampagnen und ihr Einfluss auf internationale Verhandlungen. Das Multilateral Agreement on Investment (MAI) und die 1997 OECD Anti-Bribery Convention im Vergleich*, Baden-Baden.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1991): *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, in: *American Journal of Sociology*, 38 (2), S. 340 – 363.

- Millar, C. C. J. M./Choi, J. C./Chen, S. (2004): Global strategic partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of change and ethical issues, in: *Business and Society Review*, 109 (4), S. 395 – 414.
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *Academy of Management Review*, 22 (4), S. 853 – 886.
- Morana, R. (2006): *Management von Closed-loop Supply Chains – Analyserahmen und Fallstudien aus dem Textilbereich*, Wiesbaden, zugleich Dissertation Universität Oldenburg.
- Muchlinski, P. T. (2001): Human rights and multinationals: is there a problem?, in: *International Affairs*, 77 (1), S- 31 – 48.
- Mutz, G. (2008): Corporate Volunteering I, in: Habisch, A./Neureiter, M./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager*, Berlin, S. 241 – 249.
- Mutz, G./Korfmacher, S. (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland, in: Backhaus-Maul, H./Brühl, H. (Hrsg.): *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*, Deutsches Institut für Urbanistik (difu), Berlin, S. 45 – 62.
- N:**
- Nasi, J./Nasi, S./Phillips, N./Zyglidopoulos, S. (1997): The evolution of corporate social responsiveness – an explorative study of Finnish and Canadian forestry companies, in: *Business & Society*, 36 (3), S. 296 – 321.
- Neugebauer/Schewe (2015): *NGO-Kampagnen und ihre Reaktionen – Eine Studie zur CSR-Problematik in der Textilindustrie*, Arbeitspapier 43 der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft.
- Nick, A./Salzmann, O./Steger, U. (2007): NGOs und Corporate Social Responsibility – Entwarnung für Unternehmen?, in: *UmweltWirtschaftsForum*, 15 (1), S. 7 – 12.

Nienaber, A.-M./Buschmann, A./Neyer, B./Käs, M./Schewe, G. (2014): Die Verantwortung großer deutscher Dienstleister gegenüber der Gesellschaft – eine longitudinale Analyse der ökologischen Nachhaltigkeitsberichte von 2000 bis 2010, in: N. Tomaschek und A. Streinzer (Hrsg.), Verantwortung – Über das Handeln in einer komplexen Welt, Münster/New York 2014, S. 97 – 112.

Nohlen, D. (2010): NGO, in: D. Nohlen/R.-O. Schultze (Hrsg.): Lexikon der Politikwissenschaft 2/N-Z: Theorien, Methoden, Begriffe, S. 657 – 659.

Nunnenkamp, P. (1996): Winners and Losers in the Global Economy – Recent Trends in the International Division of Labour and Policy Challenges, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Kieler Diskussionspapiere, Nr. 281, Kiel.

Nunnenkamp, P./Gundlach, E./Agrarwal, J. (1994): Globalization of Production and Markets, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Kieler Studien, Nr. 262, Tübingen.

O:

o. V. (2003): Non-Governmental Organizations and Business: Living with the Enemy, in: The Economist, 9. August, S. 49 – 50.

O'Donovan, G. (2002): Environmental disclosures in the annual report, in: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15 (3), S. 344 – 371.

O'Rourke, D. (2005): Market Movements – Nongovernmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption, in: Journal of Industrial Ecology, 9 (1 – 2), S. 115 – 128.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1994): Globalization of Industrial Activities, Paris.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004): A New World Map in Textile and Clothing – Adjusting to Change, Paris.

Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes, in: Academy of Management Review, 16 (1), S. 145 – 179.

P:

- Pallek, M. (2007): Die Aufgaben der Vereinten Nationen nach der Charta, in: Volger, Helmut (Hrsg.): Grundlagen und Strukturen der Vereinten Nationen, München, S. 67 – 98.
- Parsons, T. (1960): Structure and process in modern societies, Glencoe, SCO.
- Pattberg, P. (2004): “Private-Private Partnerships” als innovative Modelle zur Regel(durch)setzung? Möglichkeiten und Grenzen eines neuen Konzepts am Beispiel des Forest Stewardship Council (FSC), in: Brühl, T./Feldt, H./Hamm, B./Hummel, H./Martens, J. (Hrsg.): Unternehmen in der Weltpolitik: Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus, Bonn, S. 143 – 162.
- Patten, D. M. (2002): Media exposure, public policy pressure, and environmental disclosure: an examination of the impact of tri data availability, in: Accounting Forum, 26 (2), S. 152 – 171.
- Perrow, C. (1970): Organizational analysis: A sociological view, Belmont, CA.
- Peterson, M. J. (1992): Transnational activity, international society and world politics, in: Millennium Journal of International Studies, 21 (3), S. 371 - 388.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective, New York, NY.
- Picot, A. (1993): Transaktionskostenansatz, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Teilband 3, R-Z, Stuttgart, Sp. 4194 – 4204.
- Piller, F. T. (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion: Die Wettbewerbsstrategie der Zukunft, München.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006): Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility, in: Harvard Business Review, Dezember, S. 78 – 92.
- Pratt, N./Beckers, S./Wagner, T. (2013): Verbrauchergerechte CSR-Kommunikation, in: UmweltWirtschaftsForum, 21, S. 65 – 73.

Probe, A. (2010): Die Beschaffung in Fernost wird immer teurer, in: *TextilWirtschaft*, Sonderheft: Das Jahr 2010, S. 48.

Pruitt, S. W./Friedman, M. (1986): Determining the Effectiveness of Consumer Boycotts: A Stock Price Analysis of Their Impact on Corporate Targets, in: *Journal of Consumer Policy*, 9, S. 375 – 387.

R:

Ramthun, S. (2000): Aktionsraum Nordsee. Kampagnenpolitik an drei Fallbeispielen, in Krüger, C./Müller-Henning, M. (Hrsg.) (2000): *Greenpeace auf dem Wahrnehmungsmarkt – Studien zur Kommunikationspolitik und Medienresonanz*, Hamburg.

Raustiala, K. (1997): States, NGOs, and international environmental institutions, in: *International Studies Quarterly*, 41 (4), 719 – 740.

Reast, J./Maon, F./Lindgreen, A./Vanhamme, J. (2013): Legitimacy-Seeking Organizational Strategies in Controversial Industries: A Case Study Analysis and a Bidimensional Model, in: *Journal of Business Ethics*, 118 (1), S. 139 – 153.

Redelfs, M. (2005): Glaubwürdigkeit – das wichtigste Kapital einer NGO, in: *Greenpeace* (Hrsg.): *Brent Spar und die Folgen – Zehn Jahre danach*, Heft 4, S. 34 – 39.

Riede, M. (2013): Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge. Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen, in: *UmweltWirtschaftsForum*, 21 (1), S. 45 – 50

Riedel, M. (2009): Neuromarketing in der Markenführung am Fallbeispiel der Biermarken Beck's, Krombacher und Radeberger, München.

Rieth, L./Göbel, T. (2004): Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen. Kooperatives vs. Konfrontatives Verhalten. Eine Analyse aus NGO-Sicht, Working Paper an der Universität Tübingen, Institut für Politikwissenschaft, Abteilung für internationale Beziehungen.

- Rieth, L./Göbel, T. (2005): Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 6 (2), 244 – 261.
- Ritsert, J. (1972): Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung, Frankfurt a. M.
- Rivera-Santos, M./Rufin, C. (2010): Odd Couples: Understanding the Governance of Firm-NGO Alliances, in: Journal of Business Ethics, 94 (1), S. 55 – 70.
- Robertson, R. (1992): Globalization: Social Theory and Global Culture, London, UK.
- Rolke, L. (2002): Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass, in: Kirf, B./Rolke, L. (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass, Frankfurt a. M., S. 16 – 33.
- Roloff, J. (2008): Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management, in: Journal of Business Ethics, 82 (1), S. 233 – 250.
- Rondinelli, D. A./London, T. (2003): How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross sector alliances and collaborations, Academy of Management Executive, 17 (1), S. 61 – 76.
- Rössler, P. (2005): Inhaltsanalyse, Konstanz.
- Röttger, U. (2014): Kampagnen planen und steuern: Inszenierungsstrategien in der Öffentlichkeit, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 381 – 396.
- Röttger, U. (2009). Campaigns (f)or a better world?, in: Röttger, U. (Hrsg.): PR-Kampagnen, Wiesbaden, S. 9 – 23.
- Rucht, D. (1996): Multinationale Bewegungsorganisationen. Bedeutung, Bedingungen, Perspektiven, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 9 (2), S. 30 – 41.
- Rust, H. (1981): Methoden und Probleme der Inhaltsanalyse. Eine Einführung, Tübingen.

S:

- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1999): Der Dritte Sektor, Aktuelle Trends – Zusammenfassung, Gütersloh.
- Salamon, L. M./Sokolowski, S. W./Haddock, M. A. (2011): Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates, and a Roadmap to the Future, in: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82 (3), S. 217 – 252.
- Sannwald, W. (1994): Textilpolitische Veränderungen in Europa und deren Auswirkungen auf die Industrie im deutschsprachigen Raum, in: *Gesamttextil* (Hrsg.): *Textile Pipeline im Umbruch - Neue Konzepte verbinden*, Eschborn, S. 7 - 13.
- Schäfer, H./Gülle, A./Schwarzer, C. (2001): Anlageverhalten deutscher Nonprofit Organisationen (NPOs) im Kontext ethischer Determinanten – Ergebnisse einer explorativen empirischen Erhebung, Arbeitspapier Universität Stuttgart, Stuttgart.
- Schepers, D. H. (2006): The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations, in: *Business & Society*, 45 (3), S. 282 – 299.
- Schewe, G./Nienaber, A.-N./Buschmann, A./Liesenkötter, B. (2012): Alles nur Greenwashing? Wie glaubwürdig berichten Unternehmen über ihr Nachhaltigkeitsengagement?, in *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, 35 (1), S. 1 – 27.
- Schewe, G./Buschmann, A./Neugebauer, C./Grüne, C. (2014): Perzeption und Auswirkungen von CSR-Kampagnen in der Textilwirtschaft, Arbeitspapier 42 der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft.
- Schewe, G./Buschmann, A./Brüggemann, M. (2011): Restrukturierungsmanagement in der Textilbranche – Das Fallbeispiel Tommy Hilfiger, Arbeitspapier 41 der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft.
- Schneider, A. (2004): Internationalisierungsstrategien – eine empirische Untersuchung anhand der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, München.

- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München.
- Schramm, W. (1957): Twenty Years of Journalism Research, in: Public Opinion Quarterly, 21 (1), S. 91 – 107.
- Schulz, W. (1990): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien - Analyse der aktuellen Berichterstattung, 2. Auflage, Freiburg/München.
- Schuppisser, S. W. (2002): Stakeholder Management, Bern.
- Scott, W. R. (1987): Organizations: Rational, natural, and open systems, 2. Auflage, Prentice-Hall, NJ.
- Sethi, S. P. (2003): Setting Global Standards: Guidelines for Creating Codes of Conduct in Multinational Corporations, Hoboken, NJ.
- Simsa, R. (2001): Einflusstategien von Nonprofit Organisationen. Ausprägungen und Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Zeitschrift für Personalforschung, 15 (3), S. 284 – 305.
- Skjelsbaek, K. (1971): The Growth of International Nongovernmental Organization in the Twentieth Century, in: International Organization, Special Issue: Transnational Relations and World Politics, 25 (3), S. 420 – 442.
- Snow, D. A. (2004): Framing Processes, Ideology, and Discursive Fields, in: Snow, D. A./Soule, S. A./Kriesi, H. (Hrsg.): The Blackwell Companion to Social Movements, Oxford [u. a.], S. 380 – 412.
- SPD-Bundestagsfraktion (1996): Kleider machen Leute... manchmal krank, S. 8 – 10.
- Speth, R. (2007): Über die Inszenierung von Öffentlichkeit durch Kampagnen, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 20 (3), S. 18 – 25.
- Stafford, E. R./Hartman, C. L. (1996): Green Alliances – Strategic Relations between Businesses and Environmental Groups, in: Business Horizons, 39 (2), S. 50 – 59.

- Stafford, E. R./Polonsky, M. J./Hartman, C. L. (2000): Environmental NGO–business collaboration and strategic bridging: A Case analysis of the Greenpeace–Foron alliance, in: *Business Strategy and the Environment*, 9 (2), S. 122 – 135.
- Stamer, M./Wölfl, A. (1996): Structural change and employment – has Japan adjusted better to the challenge of globalization than Germany? Kiel Advanced Studies Working Paper, Nr. 298, Kiel.
- Statistisches Bundesamt (2015a): Entwicklung der Erzeugerpreise für Bekleidung in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2014 (gegenüber dem Vorjahr), Genesis-Online Datenbank - 61241-0001.
- Steinke, I. (2007a): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 319 - 331.
- Steinke, I. (2007b): Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung, in: Kuckartz, U./Grunenberg, H./Dresing, T. (Hrsg.): *Qualitative Datenanalyse: computergestützt – Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis*, Wiesbaden, S. 176 - 187.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte - Funktionen – Fallstudien*, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Stinchcombe, A. L. (1965): Social structure and organizations, in: March, J. G. (Hrsg.): *Handbook of organizations*, Chicago, IL, S. 142 – 193.
- Strauss, A. L./Corbin, J.M. (1990): *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA.
- Strauss, A. L./Corbin, J. (1996): *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*, Weinheim, Basel.
- Suchanek, A./Lin-Hi, N. (2007): Unternehmerische Verantwortung, in: Baumgartner, R. J./Biedermann, H./Ebner, E. (Hrsg.): *Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit. Herausforderungen, Konzepte und Erfahrungen*, München, Mering, S. 67 – 78.

Suchman, M. C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, in: *Academy of Management Review*, 20 (3), S. 571 – 610.

Systemic Excellence Group (2009): Next Practice NGO – Über die Leistungsfähigkeit von NGOs – Eine explorative Studie, Berlin.

T:

Take, I. (2002): NGOs im Wandel: Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett, Wiesbaden.

Teegen, H. (2003): International NGOs as global institutions: Using social capital to impact multinational enterprises and governments, in: *Journal of International Management*, 9 (3), S. 271 – 285.

Teegen, H./Doh, J. P./Vachani, S. (2004): The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda, in: *Journal of International Business Studies*, 35, S. 463 – 483.

Tilly, R. (1999): Globalisierung aus historischer Sicht und das Lernen aus der Geschichte, *Kölner Vorträge zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Heft 41, Köln, S. 1.

Tost, L. P. (2011): An integrative model of legitimacy judgments, in: *Academy of Management Review*, 36 (4), S. 686 – 710.

Trabold, H. (1990): Globalisierung: Falle oder Wohlstandsquelle?, in: *DIW Wochenbericht*, Nr. 64 (23), S. 413 – 419.

Tücking E. (1999): Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung, Münster.

U:

Utting, P. (2005): Corporate responsibility and the movement of business, in: *Development in Practice*, 15 (3 – 4), S. 375 – 388.

V:

- Vakil, A. C. (1997): Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs, in: *World development*, 25 (12), S. 2057 – 2070.
- Valor, C./Merino de Diego, A. (2009): Relationship of business and ngos: An empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship, in: *Business Ethics: A European Review*, 18 (2), S. 110 – 126.
- Van Huijstee, M./ Glasbergen, P. (2010a): Business-NGO Interactions in a Multi-Stakeholder Context, in: *Business & Society Review*, 115 (3), S. 249 – 284.
- Van Huijstee/Glasbergen (2010b): NGOs Moving Business: An Analysis of Contrasting Strategies, in: *Business & Society*, 49 (43), S. 591 – 618.
- von Alemann, U. (1996): Was sind Verbände?, in: *Informationen zur politischen Bildung: Interessenverbände*, 253, S. 3 – 9.
- Voss, K. (2007): *Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen Mittel – Ziele – interne Strukturen*, Wiesbaden.
- Voss, K. (2009): NGOs und ihre Öffentlichkeitsarbeit, in: Böhm, J./Albersmeier, F./Spiller, A. (Hrsg.): *Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit*, Lohmar, Köln, S. 77 – 93.

W:

- Wallenfels, M. (2007): Das Verblässen des goldenen Kalbs – Stakeholder-Dialoge in der Unternehmenspraxis, in: *UmweltWirtschaftsForum*, 15 (19), S. 19 – 23.
- Weber, M. (1985): *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. Auflage, Tübingen.
- Weber, M. (2008): The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR , in: *European Management Journal*, 26 (4), S. 247 – 261.

- Weerawardena, J./McDonald, R. E./Mort, G. M. (2010): Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation, in: *Journal of World Business*, 45 (4), S. 346 – 356.
- Werlen B. (2000): *Sozialgeographie. Eine Einführung*, Bern.
- Werther Jr., W./Chandler, D. (2005): Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, in: *Business Horizons*, 48 (4), S. 317 – 324.
- Westerbarkey, J. (1992): Grundlagen und Aspekte der Nachrichtentheorie, in: *Communications*, 17, S. 283 – 295.
- Wick, I. (2007): All die Textilschnäppchen – nur recht und billig? Arbeitsbedingungen bei Aldi-Zulieferern in China und Indonesien, SÜDWIND Institut für Ökonomie, Siegburg.
- Wick, I. (2009): Soziale Folgen des liberalisierten Weltmarkts für Textil und Bekleidung. Strategien von Gewerkschaften und Frauenorganisationen, eine Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung, Frankfurt a. M.
- Winston, M. (2002): NGO strategies for promoting corporate social responsibility, in: *Ethics & International Affairs*, 16 (1), S. 71 – 87.
- Wolf, W. (2005): Gleichgewicht des Schreckens. Ein Blick auf die Weltwirtschaft, konkret, Heft 4, S. 24 – 28.
- Wolf, K. D. (2008): Emerging patterns of global governance: the new interplay between the state, business and civil society, in: Scherer, A. G./Palazzo, G. (Hrsg.): *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Cheltenham, UK, S. 225 – 248.
- Woodward, D. G./Edward, P./Birkin, F. (1996): Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision, in: *British Journal of Management*, 7 (4), S. 329 – 347.
- Y:**
- Yaziji, M. (2004): Turning Gadflies into Allies, in: *Harvard Business Review*, S. 110 – 115.
- Yaziji, M./Doh, J. (2009): *NGOs and corporations. Conflict and cooperation*, Cambridge, UK.

Z:

- Zadek, S. (2007): *The Civil Corporation. The new economy of corporate citizenship*, London.
- Zentes, J./Kolb, S./Fechter, M. (2012): *Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive*, Institut für Handel & Internationales Marketing der Universität des Saarlandes, Frankfurt a. M.
- Zimmer, A./Priller, E. (2001): Die zunehmende Bedeutung des Dritten Sektors – Ergebnisse des international vergleichenden Johns Hopkins Projektes, in: *Jahrbuch für christliche Sozialwissenschaften*, Münster, Bd. 42, S. 11 - 41.
- Zimmerman, M. A./Zeitz, G. J. (2002): Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy, in: *Academy of Management Review*, 27 (3), S. 414 – 431.

Internetquellen:**A:**

- Allwood, J.M./Laursen, S.E./Malvido de Rodriguez, C./Bocken, N.M.P. (2006): *Well Dressed? The Present and Future Sustainability of Clothing and Textiles in the United Kingdom*, Cambridge, UK: University of Cambridge Institute for Manufacturing, www.ifm.eng.cam.ac.uk/sustainability/projects/mass/UK_textiles.pdf, letzter Zugriff am 25.11.2015.

B:

- Baumann, D. (2012): *Primark – Kaufen, anziehen, wegwerfen*, <http://www.fr-online.de/wirtschaft/primark-kaufen--anziehen--wegwerfen,1472780,16735048.html>, letzter Zugriff am 13.11.2016.
- Bendell, J. (2000c): *Growing Pain? The Lessons of Allying with a Transnational Company to Lessen the Environmental and Social Impacts of Banana Monoculture*. Conference Contribution, ISTR Conference, Dublin, https://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/abstracts_dublin1/Bendell.pdf, letzter Zugriff am 29.05.2015.

Better Cotton (2016): <http://bettercotton.org>, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Bloomberg (2016): Ninety Cents Buys Factory Safety in Bangladesh on \$22 Jeans, <http://www.bloomberg.com/infographics/2013-06-05/90-cents-buys-factory-safety-in-bangladesh-on-22-jeans.html>, letzter Zugriff am 04.04.2016.

Brühl, J. (2013): Faserland: Textilindustrie in Bangladesch, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/textilindustrie-in-bangladesch-arbeiten-und-sterben-im-faserland-1.1661365, letzter Zugriff am 20.11.2015.

BSCI (2016): www.bsci-intl.org, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Textil und Bekleidung, www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=196534.html, letzter Zugriff am 23.11.2015.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2014): Zum Thema: Nachhaltige Textilien – was tut die deutsche Entwicklungspolitik, Berlin, <http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/themen/umwelt/index.html>, letzter Zugriff am 21.02.2016.

Bündnis für nachhaltige Textilien (2015a): Ein Jahr Bündnis für nachhaltige Textilien: Mitgliederzahl verfünffacht, https://www.textilbuendnis.com/images/pdf/Presse_de/151015_Pressemitteilung_Buendnis_fuer_nachhaltige_Textilien.pdf, letzter Zugriff am 01.04.2016.

Bündnis für nachhaltige Textilien (2015b): Beitrittswelle zum Textilbündnis – führende Unternehmen erklären Mitgliedschaft, http://www.bmz.de/de/presse/aktuelleMeldungen/2015/juni/20150602_Beitrittswelle-zum-Textilbuendnis-fuehrende-Unternehmen-erklaeren-Mitgliedschaft/index.html, letzter Zugriff am 01.04.2016.

C:

C&E Advisory (2013): Services Corporate-NGO Partnerships Barometer, http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/corporate_ngo_barometer_2013.pdf, letzter Zugriff am 28.10.2015.

Christliche Initiative Romero (2016): www.ci-romero.de, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Clean Clothes Campaign (2009): Kassensturz Info: Wer die Rechnung der Billiganbieter zahlt – Einkaufspraxis und Arbeitsbedingungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie, <https://www.cleanclothes.org/resources/national-cccs/kassensturz-innen.pdf>, letzter Zugriff am 02.12.2015.

Clean Clothes Campaign (2016): www.cleanclothes.org, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Close the door (2016): www.closethedoor.org.uk/, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Cotton made in Africa (2016): www.cottonmadeinafrica.org, letzter Zugriff am 31.01.2016.

D:

Deutsche Bank Research (2011): Textil- und Bekleidungsindustrie, www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET__DE-PROD/PROD0000000000275049.pdf, letzter Zugriff am 25.11.2015.

Deutsche Bank Research (2015): NGOs – Von Unruhestiftern zu akzeptierten Partnern?, http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DEPROD/PROD00000000000054152/NGOs-Gesamttext.pdf, letzter Zugriff am 12.12.2015.

Deutsche Umwelthilfe (2012): Unternehmenskooperation mit Naturschutzorganisationen Motive, Ziele, Qualitätskriterien, Experten-Workshop Berlin, 12.12.2012, http://www.duh.de/uploads/media/Protokoll_Unternehmenskooperation_20121212_01.pdf, letzter Zugriff am 12.01.2016.

E:

Erklärung von Bern (2016): www.evb.ch, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Europäische Kommission (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, den 18.7.2001, KOM(2001) 366 endgültig, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=DE>, letzter Zugriff am 25.03.2016.

European Center for Constitutional and Human Rights (2013): Usbekistan, www.ecchr.de/index.php/usbekistan.html, letzter Zugriff am 20.11.2015.

F:

Fair Labor (2016): www.fairlabor.org, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Fair Wear (2016): www.fairwear.org, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Fast Fashion (2015): Mode macht Wirtschaft, <http://www.fastfashion-dieausstellung.de/de/oekonomie>, letzter Zugriff am 25.10.2015.

Femnet (2016): www.femnet-ev.de, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Ferenschild, S./Wick, I. (2004): Globales Spiel um Knopf und Kragen: Das Ende des Welttextilabkommens verschärft soziale Spaltungen (Südwind-Texte Nr. 14), Siegburg, http://www.suedwind-institut.de/fileadmin/fuerSuedwind/Publikationen/1992-2005/2004-7_Globales_Spiel_um_Knopf_und_Kragen.pdf, letzter Zugriff am 21.07.2015.

Fokus (2013): Der viel zu hohe Preis der Billig-Klamotten, http://www.focus.de/finanzen/news/tid-28299/kleidung-aus-billiglohn-laendern-in-fast-jedem-kleiderschrank-stecken-billig-klamotten_aid_868874.html, letzter Zugriff am 04.04.2016.

Foodwatch (2012): foodwatch-Aktion bei Hipp: Goldener Windbeutel am Firmensitz verliehen – Baby-Nahrungshersteller lehnt Preis für die Werbelüge des Jahres ab – Hipp täuscht Öffentlichkeit auch in Presseerklärung, <http://www.foodwatch.org/de/presse/pressemitteilungen/foodwatch-aktion-bei-hipp-goldener-windbeutel-am-firmensitz-verliehen-baby-nahrungshersteller-lehnt-preis-fuer-die-werbeluege-des-jahres-ab-hipp-taeschut-oeffentlichkeit-auch-in-presseerklaerung>, letzter Zugriff am 14.01.2016.

Foodwatch (2013): Wofür Claus Hipp nicht mit seinem Namen steht, <http://www.foodwatch.org/de/informieren/kinderernaehrung/aktuelle-nachrichten/wofuer-claus-hipp-nicht-mit-seinem-namen-steht/>, letzter Zugriff am 14.01.2016.

G:

Geisler, B. (2010): Der Kampf der Näherinnen aus Bangladesch: Arbeitsbedingungen, www.abendblatt.de/wirtschaft/article1694775/Der-Kampf-der-Naeherrinnen-aus-Bangladesch.html, letzter Zugriff am 20.11.2015.

GermanFashion (2014): 2014 Statistik Modeindustrie, http://www.germanfashion.net/wp-content/uploads/2015/06/Statistik_Modeindustrie_2014.pdf, letzter Zugriff am 15.03.2015.

Global Exchange (2011): Sweatfree FAQs: What is a Sweatshop?, www.globalexchange.org/fairtrade/sweatfree/faq, letzter Zugriff am 02.10.2015.

GOTS (2013): Der Standard, <http://www.global-standard.org/de/the-standard.html>, letzter Zugriff am 22.10.2015.

Greenpeace (2015): Wegwerfware Kleidung, https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20151123_greenpeace_modekonsum_flyer.pdf, letzter Zugriff am 24.01.2016.

Greenpeace (2016): www.greenpeace.org, www.greenpeace.de, letzter Zugriff am 31.01.2016.

I:

ILO (2015): Internationale Arbeitsorganisation – Vertretung in Deutschland, <http://www.ilo.org/berlin/lang--de/index.htm>, letzter Zugriff am 15.03.2015.

Inditex Group (o. J.): Corporate Social Responsibility: A global policy, http://www.inditex.com/en/corporate_responsibility/social_dimension, letzter Zugriff am 21.10.2015.

J:

Jasch, Ch./Grasl, R./Köbler, R. (2007): TRIGOS – CSR rechnet sich, <http://www.ioew.at/ioew/download/TRIGOS-CSR-rechnet%20sich-Endbericht.pdf>, letzter Zugriff am 25.03.2016.

K:

Kloos, D. (2009): Sozial-ökologische Mode auf dem Prüfstand: Überblick und Analyse, Siegburg, www.suedwind-institut.de/fileadmin/fuerSuedwind/Publikationen/2009/2009-3_Sozial-Oekologische_Mode_Langfassung.pdf, letzter Zugriff am 25.11.2015.

L:

Lexikon der Nachhaltigkeit (2015): NGO: Nichtstaatliche Organisationen, https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nro_ngo_560.htm, letzter Zugriff am 17.02.2016.

M:

Made-By (2016): www.made-by.org, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Madsen, J./Hartlin, B./Perumalpillai, S./Selby, S./Aumônier, S. (2007): Mapping of Evidence on Sustainable Development Impacts that Occur in Life Cycles of Clothing: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs by Environmental Resources Management [ERM] Ltd., randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=EV02028_7073_FRP.pdf, letzter Zugriff am 25.11.2015.

N:

Nike (2013): Compliance: Nike's Code of Conduct, <http://nikeinc.com/pages/compliance>, letzter Zugriff am 21.10.2015.

O:

OECD (2001): Corporate Responsibility: Private initiatives and goals, <http://www.oecd.org/daf/inv/corporateresponsibility/35315900.pdf>, letzter Zugriff 20.09.2014.

Oeko-Tex (o. J.): OEKO-TEX® Standard 100, https://www.oeko-tex.com/de/manufacturers/concept/oeko_tex_standard_100/oeko_tex_standard_100.xhtml, letzter Zugriff am 22.10.2015.

Offensive gegen die Pelzindustrie (2016): <http://offensive-gegen-die-pelzindustrie.net>, letzter Zugriff am 31.01.2016.

P:

Peta (2016): www.peta.de, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Pommerening, T. (2005): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommerening_thilo.pdf, letzter Zugriff am 06.12.2015.

R:

Ranaplaza Arrangement (2015): Rana Plaza Arrangement, <http://www.ranaplaza-arrangement.org>, letzter Zugriff am 15.03.2015.

S:

Statista (2014): Anzahl von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) mit konsultativem Status beim ECOSOC von 1948 bis 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158268/umfrage/entwicklung-der-anzahl-von-ngos-weltweit-seit-1948/>, letzter Zugriff am 05.10.2015.

Statistisches Bundesamt (2012): Erzeugerpreise 2011: + 5,7 % gegenüber 2010 – höchste Veränderungsrate seit 1982, www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/01/PD12_024_61241.html, letzter Zugriff am 25.11.2015.

Sustainable Apparel Coalition (2016): <http://apparelcoalition.org>, letzter Zugriff am 31.01.2016.

Südwind-Institut (2016): www.suedwind-institut.de, letzter Zugriff am 31.01.2016.

T:

Textile Exchange (2016): <http://textileexchange.org>, letzter Zugriff am 31.01.2016.

TextilWirtschaft (2013): Verbraucherschutz: Gefährliche Textilien, http://www.textilwirtschaft.de/business/Verbraucherschutz-Gefaehrliche-Textilien_86331.html?a=1 vom 17.05.2013, letzter Zugriff am 07.12.2015.

Tuson, A. (2013): Textil-Industrie: Sklaverei ist die Grundlage für billige Mode, <http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2013/03/24/in-der-textil-industrie-gehört-die-sklaverei-zum-geschäfts-erfolg>, letzter Zugriff am 20.11.2015.

U:

Ullrich, P (2005): Was ist Globalisierung? Eine Begriffserklärung und linke Positionsbestimmung, Rosa-Luxemburg-Stiftung Sachsen, Onlinetexte, http://www.rosalux.de/fileadmin/ls_sachsen/dokumente/2005-10-25-ullrich.pdf, letzter Zugriff am 23.11.2015.

UNESCO (2015): Lions Clubs International, <http://ngo-db.unesco.org/r/or/en/1100009597>, letzter Zugriff am 24.06.2015.

United Nations (1945): Charter of the United Nations, Chapter X: The Economic and Social Council, <http://www.un-documents.net/ch-10.htm>, letzter Zugriff am 27.08.2015.

United Nations (2014): Economic and Social Council, List of non-governmental organizations in consultative status with the Economic and Social Council as of 1 September 2014, <https://esango.un.org/civilsociety/documents/E-2014-INF-5.pdf>, letzter Zugriff am 29.08.2015.

United Nations (2015): 1996/31. Consultative relationship between the United Nations and non-governmental organizations, www.un.org/documents/ecosoc/res/1996/eres1996-31.htm, letzter Zugriff am 01.05.2015.

United Nations World Commission on Environment and Development (1987): United Nations World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future: Chapter Two: Towards Sustainable Development, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, letzter Zugriff am 13.10.13.

V:

Vier Pfoten (2016): www.vier-pfoten.de/, letzter Zugriff am 31.01.2016.

W:

Whitehead, S. (2014): 5 unbequeme Wahrheiten, die Ihnen die Mode-Industrie nicht verrät, The Huffington Post, www.huffingtonpost.de/shannon-whitehead/wahrheiten-fast-fashion-kleidungsindustrie_b_5699004.html, letzter Zugriff am 9.01.2016.

WRAP (o. J.): About WRAP, <http://www.wrapapparel.org/en/about-us>, letzter Zugriff am 22.10.2015.

WTO (2013): Textiles: back in the mainstream: Understanding the WTO: The Agreements, http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm5_e.htm, letzter Zugriff am 21.07.2015.

WWF (2016): www.wwf.de und www.worldwildlife.org, letzter Zugriff am 31.01.2016.

11. Anhang

Anhang 1: Definitionen der NGOs.

Quelle: Eigene Darstellung.

NGO	Nennungen	Beschreibung	Gründung, Sitz	Konsultativ-status	Einnahmen	Finanzierung	Mitarbeiter	Fördermitglieder	Internationalität	Themen
Greenpeace ⁷⁴⁰	983	"Greenpeace ist eine internationale Umweltorganisation, die mit direkten gewaltfreien Aktionen für den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen von Mensch und Natur und Gerechtigkeit für alle Lebewesen kämpft."	1971, Vancouver, USA	Allgemeiner Konsultativ-status	International: 2013: 288 Millionen Euro 2014: 296,6 Millionen Euro Deutschland: 2013: 54,9 Millionen 2014: 58 Millionen	ausschließlich aus Spendengeldern	Deutschland: 191 auf 158 Stellen. Weltweit: 2.400	Weltweit: knapp drei Millionen (2012) Greenpeace Deutschland: mehr als 580.000 (2012)	Transnational	Umweltschutz: Energie/Klima, Atomausstieg, Wälder, Meere, Gentechnik, Landwirtschaft und Chemie sowie Globalisierung
Clean Clothes Campaign (Inkota) ⁷⁴¹	398	"Die Kampagne ist ein Netzwerk, in dem sich über 300 Menschenrechtsorganisationen, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen und VerbraucherInnenverbände für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der weltweiten Textilindustrie einsetzen."	1989, Niederlande	-	International: 2011: 739.711 Euro 2012: 1,1 Millionen Euro	Fördermittel der Regierung, Spenden, Merchandise	-	-	Transnational	Arbeitskleidung, Fabrikunglücke, Existenzlöhne, Sandstrahlen

⁷⁴⁰ Vgl. Greenpeace (2016).

⁷⁴¹ Vgl. Clean Clothes Campaign (2016).

Peta ⁷⁴²	90	"Ziel der Organisation ist es, durch Aufdecken von Tierquälerei, Aufklärung der Öffentlichkeit und Veränderung der Lebensweise jedem Tier zu einem besseren Leben zu verhelfen."	1980, Norfolk, Virginia, USA	-	International: 2015: \$ 44,9 Millionen (39,88 Millionen Euro)	Beiträge, Spenden, Merchandise	> 250	Mehr als 3 Millionen	Transnational	Tierschutz
Better Cotton Initiative (BCI) ⁷⁴³	66	"BCI operates as a not-for-profit organisation. Through a cooperation with a multi-stakeholder group of organisations, together we defined what a better, more sustainable way of growing cotton would look like. We call this definition "Better Cotton."	2005, Genf, Schweiz	-	International: 2012: 3,63 Millionen Euro 2013: 3,56 Millionen Euro	Beiträge, Events/Trainings, Partnerschaften, Institutionale Subventionen, Projekte	-	718 Mitglieder aus 38 Ländern	Transnational	Baumwolle

⁷⁴² Vgl. Peta (2016).

⁷⁴³ Vgl. Better Cotton (2016).

Business Social Compliance Initiative ⁷⁴⁴	59	"BSCI is an initiative of the Foreign Trade Association (FTA). All BSCI participants are also FTA members and share the FTA vision of "Free Trade. Sustainable Trade". To fulfil this vision, BSCI has been given specific governance bodies through which BSCI companies are invited to actively take part, to develop and implement an excellent system for improved working conditions in the global supply chain."	2003, Brüssel, Belgien	-	International: 2013: 6,79 Millionen Euro	Mitglieder, Management Tools, Aufbau von Kapazitäten, Stakeholderaktivitäten, Qualitätssicherung	-	1.200 Mitglieder	International	Arbeitsbedingungen
Cotton made in Africa (AbT) ⁷⁴⁵	51	"Cotton Made in Africa ist eine Initiative der Aid by Trade Foundation. Durch Hilfe zur Selbsthilfe verbessert sie die Lebensbedingungen afrikanischer Kleinbauern."	2005, Hamburg	-	2014: 1,9 Millionen Euro	Lizenzen, Partnerschaften, Öffentliche Zuschüsse, Spenden, Private Zuschüsse	-	50 Partner	International	Lebensbedingungen, Afrika
WWF ⁷⁴⁶	30	"Der World Wide Fund For Nature (WWF) ist eine der größten und erfahrensten Naturschutzorganisationen der Welt und in mehr als 100 Ländern aktiv. "	1961 Gland, Schweiz	Allgemeiner Konsultativstatus	Deutschland: 2014: 67 Millionen Euro (\$ 266 Millionen) 2013: 62,63 Millionen Euro (\$ 266 Millionen) 2012: 64,2 Millionen Euro (\$ 244,8 Millionen)	Spenden, Institutionelle Zuwendungen, Kooperationen, Erbschaften	90 Büros in mehr als 40 Ländern	über 50 Millionen Freiwillige, 475.000 Förderer	Transnational	Artenschutz, Biodiversität, Meeresschutz, Landwirtschaft

⁷⁴⁴ Vgl. BSCI (2016).

⁷⁴⁵ Vgl. Cotton made in Africa (2016).

⁷⁴⁶ Vgl. WWF (2016).

Fair Wear Foundati-on ⁷⁴⁷	26	"Fair Wear Foundation is an independent, non-profit organisation that works with companies and factories to improve labour conditions for garment workers. FWF's 90 member companies represent over 120 brands, and are based in seven European countries; member products are sold in over 20,000 retail outlets in more than 80 countries around the world. FWF is active in 15 production countries in Asia, Europe and Africa."	1999, Amsterdam, Niederlande	-	2014: 2,06 Millionen Euro 2013: 1,98 Millionen Euro	Beiträge der Mitgliederunternehmen, Audits, Subventionen	-	90 Mitgliedsunternehmen	Transnational	Arbeitsbedingungen
Sustainable Apparel Coaliti-on ⁷⁴⁸	23	"The Sustainable Apparel Coalition's vision is of an apparel, footwear, and home textiles industry that produces no unnecessary environmental harm and has a positive impact on the people and communities associated with its activities."	2011, San Francisco, CA, USA	-	-	-	-	40 Mitglieder	International	Soziale Standards, Reduzierung des Verbrauchs von Wasser, Energie, Chemikalien

⁷⁴⁷ Vgl. Fair Wear (2016).

⁷⁴⁸ Vgl. Sustainable Apparel Coalition (2016).

Made-by ⁷⁴⁹	21	"Wir sind eine preisgekrönte europäische Not-for-Profit-Organisation, deren Mission es ist, die ökologischen und sozialen Bedingungen in der Modeindustrie zu verbessern."	2004, London, UK	-	2013: 1,27 Millionen Euro 2012: 1,34 Millionen Euro	Lizenzen, Projekte, Subventionen	2013: 12 2012: 13	356 Mitglieder	International	Soziale und ökologische Bedingungen der Modeindustrie
Erklärung von Bern ⁷⁵⁰	16	"Die Erklärung von Bern (EvB) ist ein gemeinnütziger, unabhängiger Verein mit rund 25'000 Mitgliedern, der sich seit mehr als vierzig Jahren für gerechtere Beziehungen zwischen der Schweiz und von der Globalisierung benachteiligten Ländern einsetzt."	Zürich, Schweiz	-	2015: 5,56 Millionen Euro 2014: 4,91 Millionen Euro	Beiträge, Spenden, Projekte	2015: 13 Freiwillige, 152 Regionalgruppen	25.000 Mitglieder	International	Menschenrechte, sozial und ökologisches, verantwortungsvolles Handeln

⁷⁴⁹ Vgl. Made-By (2016).

⁷⁵⁰ Vgl. Erklärung von Bern (2016).

Fair Labor Association ⁷⁵¹	16	"Since 1999, FLA has helped improve the lives of millions of workers around the world. As a collaborative effort of socially responsible companies, colleges and universities, and civil society organizations, FLA creates lasting solutions to abusive labor practices by offering tools and resources to companies, delivering training to factory workers and management, conducting due diligence through independent assessments, and advocating for greater accountability and transparency from companies, manufacturers, factories and others involved in global supply chains."	1999, Washington, DC, USA	-	2014: \$ 6,84 Millionen	Mitglieder (Unternehmen und Lieferanten), Universitäten, Lizenzen, Prüfungen und Monitoring	-	-	International	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrecht
Südwind ⁷⁵²	16	"SÜDWIND tritt seit der Gründung im Jahr 1991 für wirtschaftliche, soziale und ökologische Gerechtigkeit weltweit ein."	1991, Bonn	-	2014: 720.157 Euro 2013: 803.572 Euro	Projekte, Aufträge, Publikationen, Mitgliedsbeiträge, Spenden	10	551 Mitglieder	International	Arbeitsbedingungen, Sozialstandards

⁷⁵¹ Vgl. Fair Labor (2016).

⁷⁵² Vgl. Südwind-Institut (2016).

Textile Exchange (Früher Organic Exchange) ⁷⁵³	15	"Textile Exchange is a global nonprofit organization that works to make the textile industry more sustainable."	2002	-	-	-	59	-	International	Nachhaltigkeit in der Textilen Supply Chain
Christliche Initiative Romero (CIR) ⁷⁵⁴	13	"Die Christliche Initiative Romero (CIR) setzt sich seit 1981 für Arbeits- und Menschenrechte in Ländern Mittelamerikas ein. [...] Ziel ist, durch solidarisches Handeln eine Brücke zwischen den Ländern des Südens und Deutschland zu schlagen. "	1981, Münster	-	2014: 1,83 Millionen Euro 2013: 1,71 Millionen Euro	Spenden, institutionelle Subventionen	12	62 Mitglieder	International	Arbeitsrechte, Menschenrechte, Chemikalien
Close the door ⁷⁵⁵	13	"The Close the Door campaign works to stop shops wasting energy by keeping their doors open when using heating or air-conditioning. We are a business-friendly, non-profit organisation and our admin staff and campaigners work on a voluntary basis."	2009, Cambridge, UK	-	-	-	-	15 Mitgliedsunternehmen	International	Energie, CO2

⁷⁵³ Vgl. Textile Exchange (2016).

⁷⁵⁴ Vgl. Christliche Initiative Romero (2016).

⁷⁵⁵ Vgl. Close the door (2016).

Offensive gegen die Pelzindustrie ⁷⁵⁶	13	"Die Offensive gegen die Pelzindustrie ist eine Kampagnengruppe, die für die Abschaffung des Pelzhandels eintritt. Als Kampagne ist sie auf Pelz bezogen, verfolgt ein bestimmtes Fernziel [...]."	2009, Berlin	-	-	u.a. Spenden	-	-	National	Pelz
Vier Pfoten ⁷⁵⁷	12	"VIER PFOTEN ist eine international tätige Tierschutzorganisation mit Hauptsitz in Wien. Die 1988 von Heli Dungler gegründete Organisation setzt sich mit nachhaltigen Kampagnen und Projekten für den Tierschutz ein."	1988, Wien	-	2014: 14,36 Millionen Euro 2013: 13,15 Millionen Euro	Spenden, Nachlässe, Bußgelder	294 weltweit	-	International	Tierschutz
Femnet ⁷⁵⁸	10	"FEMNET e.V. ist eine gemeinnützige Frauenrechtsvereinigung. Sie setzt sich ein für die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte von Frauen als Trägerinnen der allgemeinen Menschenrechte – weltweit."	2007, Bonn	-	2013: 121.162 Euro	Mitgliedsbeitrag Projektförderungen, Solidaritätsfonds, Publikationen	5	75 Mitglieder, inkl. Fördermitglieder	National	Frauenrechte, Arbeitsbedingungen

⁷⁵⁶ Vgl. Offensive gegen die Pelzindustrie (2016).

⁷⁵⁷ Vgl. Vier Pfoten (2016).

⁷⁵⁸ Vgl. Femnet (2016).

Anhang 2: Aufgreifkriterien
Quelle: Eigene Darstellung.

	Textil	Beklei- dung	Mode	Fashi- on	Textilin- dustrie	Textilher- stellung	NGO
NGO	x	x	x	x	x	x	
Abholzung	x	x	x	x	x	x	x
Abholzung	x	x	x	x	x	x	x
Adidas							x
Aktion	x	x	x	x	x	x	x
Alberta Faretti							x
APEO	x	x	x	x	x	x	
APEO	x	x	x	x	x	x	
Armani							x
Attac Deutschland	x	x	x	x	x	x	
Belastung	x	x	x	x	x	x	x
Better Cotton Initiative	x	x	x	x	x	x	
BUND Umwelt Naturschutz	x	x	x	x	x	x	

Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V.	x	x	x	x	x	x	
Bundesstiftung Umwelt	x	x	x	x	x	x	
Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz	x	x	x	x	x	x	
Business Social Compliance Initiative	x	x	x	x	x	x	
C&A							x
Carbon Disclosure Project	x	x	x	x	x	x	
Chanel							x
Chemie	x	x	x	x	x	x	
Chemikalien	x	x	x	x	x	x	
Chemikalien	x	x	x	x	x	x	x
chemische Stoffe	x	x	x	x	x	x	x
Clean clothes Campaign	x	x	x	x	x	x	
Cleaner Production Germany	x	x	x	x	x	x	
Co2 Ausstoß	x	x	x	x	x	x	x

Color Connection	x	x	x	x	x	x	
Conservancy Association	x	x	x	x	x	x	
D&G							x
Demonstration	x	x	x	x	x	x	x
Detox	x	x	x	x	x	x	
Dior							x
Earth Klinik	x	x	x	x	x	x	
Earth Works	x	x	x	x	x	x	
Earthjustice	x	x	x	x	x	x	
Earthmatters	x	x	x	x	x	x	
EcoAid	x	x	x	x	x	x	
Eine Welt Netz	x	x	x	x	x	x	
Emissionen	x	x	x	x	x	x	x
Emissionen	x	x	x	x	x	x	
Environmental Defense Fund	x	x	x	x	x	x	

erneuerbare Energie	x	x	x	x	x	x	x
Esprit							x
Ethical Consumer	x	x	x	x	x	x	
Europäisches Umweltbüro	x	x	x	x	x	x	
European Center for Nature Conservation	x	x	x	x	x	x	
Fair Factories Clearinghouse	x	x	x	x	x	x	
Fair Labour Association	x	x	x	x	x	x	
Fair Wear Foundation	x	x	x	x	x	x	
Farbstoffe	x	x	x	x	x	x	x
Fehlende/Mangelnde Nachhaltigkeit	x	x	x	x	x	x	
Forest Ethics	x	x	x	x	x	x	
Forum ökologisch soziale Marktwirtschaft	x	x	x	x	x	x	
Friends of the Earth	x	x	x	x	x	x	
Future for Cotton	x	x	x	x	x	x	

G-Star							x
Gift	x	x	x	x	x	x	x
giftige Substanzen	x	x	x	x	x	x	x
GLOBAL 2000	x	x	x	x	x	x	
Green Earth Cleaning	x	x	x	x	x	x	
Greenpeace	x	x	x	x	x	x	
Gucci							x
H&M							x
Helvetas	x	x	x	x	x	x	
Hermes							x
ICCO	x	x	x	x	x	x	
IFAP	x	x	x	x	x	x	
IFOAM	x	x	x	x	x	x	
Inditex							x
Inkota	x	x	x	x	x	x	

Internat. Grünes Kreuz	x	x	x	x	x	x	
Internat. Organisation für Naturschutz	x	x	x	x	x	x	
Internationaler Verband der Naturtextilwirtschaft	x	x	x	x	x	x	
Jack Wolfskin							x
Joint Roadmap towards Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)	x	x	x	x	x	x	
Kampagne	x	x	x	x	x	x	x
Labour behind the label	x	x	x	x	x	x	
Lacoste							x
Leather Working Group	x	x	x	x	x	x	
Levis							x
Louis Vuitton							x
Luftverschmutzung	x	x	x	x	x	x	x
Methodist Relief & Development Fund	x	x	x	x	x	x	

NABU	x	x	x	x	x	x	
Nachhaltigkeit	x	x	x	x	x	x	x
NAJU - Naturschutzjugend	x	x	x	x	x	x	
Naturfreunde	x	x	x	x	x	x	
negative Kampagnen	x	x	x	x	x	x	
negative schlagzeilen	x	x	x	x	x	x	
Nichtregierungsorganisation	x	x	x	x	x	x	
Nike							x
NO Sweat	x	x	x	x	x	x	
NPE	x	x	x	x	x	x	
Ökologie	x	x	x	x	x	x	
Ökologie	x	x	x	x	x	x	x
Ökologisch	x	x	x	x	x	x	
ökologisch	x	x	x	x	x	x	x
Ökologische Anforderungen	x	x	x	x	x	x	

ökologische Anforderungen	x	x	x	x	x	x	x
OPE	x	x	x	x	x	x	
Organic Consumer Association	x	x	x	x	x	x	
Organic Exchange	x	x	x	x	x	x	
Oxfam	x	x	x	x	x	x	
PAN Germany	x	x	x	x	x	x	
Pestizide	x	x	x	x	x	x	x
Prada							x
PrimaKlima e.V.	x	x	x	x	x	x	
PRO - Umweltschutz	x	x	x	x	x	x	
Projekt	x	x	x	x	x	x	x
Protest	x	x	x	x	x	x	x
PUMA							x
REACH	x	x	x	x	x	x	
Roberto Cavalli							x

Robin Wood	x	x	x	x	x	x	
SACOM	x	x	x	x	x	x	
Salvatore Ferragamo							x
Schadstoffe	x	x	x	x	x	x	
Schadstoffe	x	x	x	x	x	x	x
Schlagzeile	x	x	x	x	x	x	x
Schwermetalle	x	x	x	x	x	x	
Schwermetalle	x	x	x	x	x	x	x
Skandal	x	x	x	x	x	x	
Skandal	x	x	x	x	x	x	x
Sustainable Eurpoe Research Institute	x	x	x	x	x	x	
Sustainable Fashion Consortium	x	x	x	x	x	x	
Tearfund	x	x	x	x	x	x	
Textile Exchange	x	x	x	x	x	x	

The Association for Sustainable & Responsible Investment in Asia	x	x	x	x	x	x	
The Conservation Alliance	x	x	x	x	x	x	
Toxine	x	x	x	x	x	x	x
TransFair	x	x	x	x	x	x	
Trussardi							x
Umwelt Standards	x	x	x	x	x	x	x
Umweltverschmutzung	x	x	x	x	x	x	x
Valentino							x
Versace							x
War on Want	x	x	x	x	x	x	
Wasserverschmutzung	x	x	x	x	x	x	x
Water Disclosure Project	x	x	x	x	x	x	
Weltumweltorganisation	x	x	x	x	x	x	
Widerstand	x	x	x	x	x	x	x

Wildlife Conservation	x	x	x	x	x	x	
Windkraft	x	x	x	x	x	x	x
World Ressource Institute	x	x	x	x	x	x	
WWF	x	x	x	x	x	x	x
Zegna							x

Anhang 3: Kodiersystem

Quelle: Eigene Darstellung.

Subkategorie		Defintion	Kodierregel	Ankerbeispiel
Einwilligung	Normengeleitetes Handeln	Unsichtbaren, selbstverständlichen Normen folgen. Das Unternehmen Imitieren von institutionellen ModellenRegeln gehorchen und Normen folgen.	Die Unternehmen reproduzieren Aktionen und Praktiken nach unsichtbaren Normen und mit institutionellen Rahmenbedingungen, welche üblich, selbstverständlichen oder konventionell sind.	
	Imitieren	Imitieren von institutionellen Modellen. Diese sind im soziologischen Neo-Institutionalismus als „kulturelle Regeln, die bestimmten Einheiten und Handlungen Sinn und Wert definiert. Beispielhaft kann hier an das BIP als zentraler Faktor für die Bestimmung nationaler Wirtschaftskraft gedacht werden.	Erfolgreiche sowie legitimierte Unternehmen werden aufgrund der eigenen Unsicherheit beobachtet und imitiert.	-

	Gehorchen	Regeln gehorchen und Normen folgen	Das Unternehmen befolgt die Regeln und Normen, die von der NGO aufgesetzt wurden.	Das Magazin Stern hatte den Fall in der vergangenen Woche ans Licht gebracht. Grote als President Brand Esprit in Ratingen hat den Fall bestätigt und sofort Stellung bezogen. Stellungnahme. "Wir wurden betrogen", sagt er. Esprit arbeite mit einem weltweit gültigen Sozialstandard, der sicherstelle, dass höchste Qualität und menschenwürdige Arbeitsbedingungen gewährleistet sind. Kontrollen vor Ort würden garantieren, dass sich die Produktionspartner an diesen Standard halten. Sofortige Recherchen hätten ergeben, dass die von Esprit beauftragten langjährigen Partner in Indien, die vertraglich vereinbarten Bedingungen erfüllen. Allerdings sei der Produzent in Indien von einem Subunternehmer betrogen worden. Denn dieser habe sich nicht an die Vorschriften gehalten.
Kom- pro- miss	Balancieren	Einen Ausgleich zwischen den Erwartungen von mehreren Stakeholdern finden	Balancieren ist der Versuch zwischen diversen Akteuren und den eigenen Interessen eine Parität zu erzielen.	Auch KonsumentInnen werden vorgeschoben, sie würden nicht mehr für ein Shirt bezahlen wollen.
	Beruhigen	Besänftigen und Unterbringung internationaler Elemente	Eine beruhigende Taktik intendiert ebenfalls eine Konformität mit den	Ernsting's family stellt einen baldigen Beitritt in Aussicht.

			Erwartungen von Stakeholdern, jedoch lediglich im Rahmen von Mindeststandards.	
	Handeln	Mit den institutionellen Stakeholdern verhandeln	Die Taktik beinhaltet die Bemühungen, Zugeständnisse eines Externen in die Erwartungen und Forderungen zu integrieren.	Neben der Soforthilfe seien durch Beteiligung Dritter Zuwendungen in Höhe von 5000 Euro an jede Familie gezahlt worden. Für die NGOs zu wenig. Vor allem für die medizinische Nachversorgung und die künftige Existenzsicherung der betroffenen Familien würden weitere Gelder benötigt.
Vermeiden	Verbergen	Verschleierung der Nichtübereinstimmung	Die Taktik des Verbergens soll die Nichtübereinstimmung von NGO und Unternehmen verschleiern, wobei das Unternehmen trotzdem vorgibt, sich zu ergeben.	Otto, Metro und Primark räumen ein, dass der Lieferant für die Einhaltung der Standards vertraglich verantwortlich ist - und sie deren Fehlverhalten nicht ausschließen können.
	Puffern	Lösen institutioneller Probleme	Die Probleme von öffentlichen, staatlichen oder kirchlichen Einrichtungen werden durch das Unternehmen gelöst	-

	Flucht	Ändern der Ziele, Aktivitäten oder Bereiche	Unternehmen verändern die eigenen Ziele und Aktivitäten verändern, um der Notwendigkeit der Verhaltensänderung zu entgegen.	-
Wider- der- setzen	Ignorieren	Das Ignorieren expliziter Normen und Werte	Das Unternehmen widersetzt sich den Forderungen, indem es diese ignoriert. Anfragen werden nicht beantwortet.	Bei Marc O'Polo ignoriert man die Frage, wieso der Premiumhersteller in Kleidungsstücke keine Herkunftsländer druckt
	Herausfordern	Anfechtung von Regeln und Anforderungen	Die Anforderungen der NGO werden angegriffen und widerlegt.	Jetzt, gut sechs Wochen später, legt die Drogeriekette Müller die Ergebnisse ihrer Untersuchungen zur betreffenden Bommelmütze vor. Kaninchen statt Katzenfell in den Bommeln "Die Strickmütze wurde nicht mit Katzenfell verziert", teilt das Unternehmen mit. Das hätten mehrere, voneinander unabhängige Untersuchungen ergeben. Durch zwei Analysen der Haarstruktur des Fells sowie einen DNA-Abgleich sei erwiesen: Der Bommel wurde aus Kaninchenfell gefertigt.

	Attackieren	Angriff auf die Quellen des institutionellen Drucks	Das Attackieren unterscheidet sich von den anderen Taktiken aufgrund der Intensität und Ag-gressivität der Abwehr der Anschuldigungen.	Vom Meeting am Mittwoch hatte Kik die Clean Clothes Campaign eingeladen, zu weiteren Zahlungen über die 1 Mill. Dollar hinaus sei der Discounter nicht bereit, berichtet der pakistanische Anwalt
Manipulieren	Kooperieren	Integration einflussreicher Stakeholder	Beim Kooperieren werden die Beeinflusser in die eigenen Prozesse einbezogen.	Klassische Kooperation.
	Beeinflussen	Formen von Werten und Kriterien	Das Beeinflussen bedeutet die Integration von institutionalisierten Werten oder von akzeptablen Praktiken in die Unternehmensstrategie.	Die Sportartikler haben darauf reagiert - und sind nun immerhin vorbereitet, wenn an diesem Montag in Brüssel der jüngste Bericht "Play Fair at the Olympics" vorgestellt wird, der erneut die Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern von Nike, Adidas und Co. unter die Lupe nimmt. Das alles bringt die Konzerne nicht mehr aus der Ruhe. Denn sie arbeiten mit den betreffenden NGOs seit Jahren zusammen. Und sie gehen ihrerseits in die Offensive. So berichtete Mitte März Nike, der größte Sportkonzern der Welt, von sich aus über Missstände in seinen chinesischen Zulieferbetrie-

				ben. Die Palette reichte von minderjährigen Arbeitern über ungezahlte Löhne bis zu gefälschten Lohnabrechnungen. Auf die Weise kam Nike auch der Kritik von außen zuvor und signalisierte der Öffentlichkeit, die Verhältnisse nicht zu akzeptieren.
	Kontrolle	Dominierung institutioneller Bereiche und Prozesse	Das Unternehmen versucht, Macht und Dominanz über die externen Angreifer zu erlangen.	-
	Konfrontation	Informeller Druck	Die NGO übt mit Hilfe von Demonstrationen Druck auf Unternehmen aus.	Und wenn ein PETA-Aktivist mit einem "Fur kills"-Transparent in der Hand den Laufsteg stürmt und von Jean-Paul Gaultiers Ordnungskräften zuerst mit einer Feldecke bedeckt und anschließend abgeführt wird, applaudiert das Publikum.
	Konfrontation	Gezielter Druck	Kampagnen werden durchgeführt, um die Unternehmen zum Handeln	Greenpeace erwarte nun, dass sich auch Aldi zu der Detox-Kampagne bekenne, sagt Manfred San-

			zu zwingen.	ten, Chemieexperte der Umweltschutzorganisation.
	Konfrontation	Institutioneller Druck	Die NGO übt Druck auf die Politik aus, um ihre Forderungen umzusetzen.	Regierungen haben die Wahl: Sie können ihre Bürger und ihre Natur schädlichen Verschmutzung aussetzen und künftige Generationen dazu verdammen, die Sanierung belasteter Sedimente zu zahlen (dabei sind die genauen Kosten nicht kalkulierbar). Oder sie können sich für eine Zukunft ohne Gift einsetzen, indem sie auf nachhaltige Innovationen setzen und vorsorglich Maßnahmen ergreifen.
	Partnerschaft	Unternehmenstätigkeit	Die NGO geht ein partnerschaftliches Verhältnis mit dem Unternehmen ein. Dabei liegt der Fokus auf der Verbesserung der Unternehmensaufgaben.	H&M hat sich nun mit der Umweltschutzorganisation WWF zusammengetan um eine internationale Strategie zu entwickeln um den Wasserverbrauch nachhaltig zu senken und auf umweltfreundlichere Alternativen umzusteigen.
	Partnerschaft	NGO-Tätigkeit	Die NGO geht ein partnerschaftliches Verhältnis mit dem Unternehmen ein. Dabei liegt der Fokus auf karitative Maßnahmen, die dem Zweck der NGO dienen.	Soziale Verantwortung endet bei C&A nicht am Werkstor. Seit 1999 unterstützt der Konzern gemeinsam mit Terre des Hommes Hilfsprojekte.

Anhang 4: Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse.

Die Liste der Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse umfasst 2.136 Zeilen und 6 Spalten. Die Größe der Tabelle ermöglicht nicht die Einbindung in diese Arbeit. Die Tabelle kann bei der Autorin angefragt werden.

Angang 5: Zumeist genannte Kampagneninhalte bei Kooperationen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Kampagneninhalt/ NGO	Ges. ⁷⁵⁹	BSCI	FWF ⁷⁶⁰	CmiA ⁷⁶¹	Made-by	SAC ⁷⁶²	BC ⁷⁶³
		Unter- nehmen	Unter- nehmen	NGO	Unter- nehmen	Unter- nehmen	NGO
Arbeitsbedingungen	112	58	26	-	-	-	-
Fair Trade	15	-	-	-	-	-	-
Lebensbedingungen	51	-	-	51	-	-	-
Nachhaltige Produkti- on	59	-	-	-	21	23	-
Nachhaltiger Anbau	66	-	-	-	-	-	66

⁷⁵⁹ Gesamt ergibt sich aus der Summe der im Bereich von Kooperationen gezählten Nennungen der jeweiligen Inhalte und ist nicht die Summe der im weiteren Verlauf der Tabelle genannten Anzahlen.

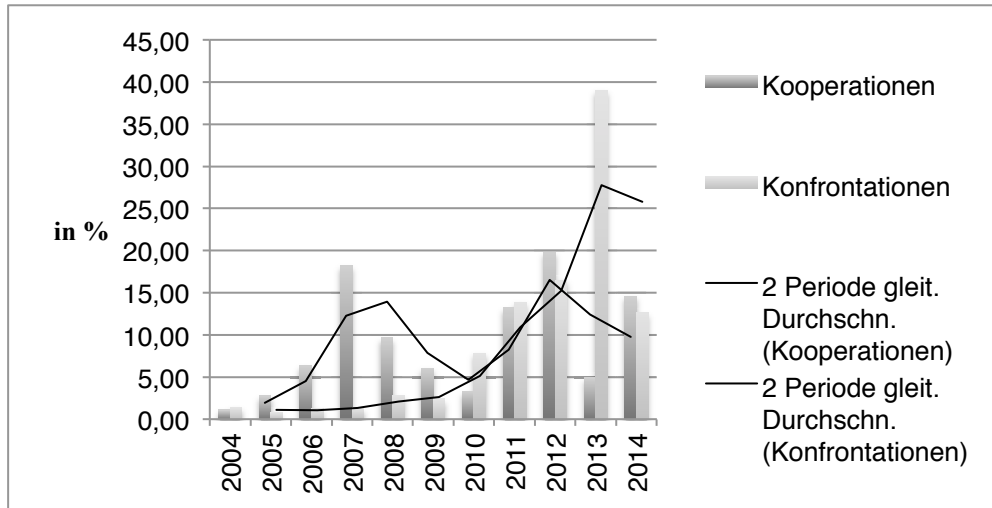
⁷⁶⁰ Fair Wear Foundation

⁷⁶¹ Cotton Made in Africa

⁷⁶² Sustainable Apparel Coalition

⁷⁶³ Better Cotton

Anhang 6: Anzahl von Kooperationen im Zeitverlauf (für die Jahre 2004 – 2014).
Quelle: Eigene Darstellung.



Anhang 7: Zumeist genannte Unternehmen nach der Art der Partnerschaft.
Quelle: Eigene Darstellung

Art der Partnerschaft	Unternehmen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
Partnerschaft NGO-Tätigkeit	Marks & Spencer	15	7,46
	H&M	12	5,97
	Adidas	11	5,47
	Ikea	11	5,47
	Otto	8	3,98
	Gap	6	2,99
	Levi's	6	2,99
	Otto	6	2,99
	Puma	6	2,99
	Nike	5	2,49
	Tchibo	5	2,49
	Tom Tailor	5	2,49
Gesamt Nennungen Partnerschaft NGO-Tätigkeit	201	96	47,76
Partnerschaft Unternehmenstätigkeit	Marks & Spencer	8	4,28
	Esprit	7	3,74
	Otto	7	3,74
	H&M	6	3,21
	Brax	5	2,67
	Nike	5	2,67
	Puma	5	2,67
Gesamt Nennungen Partnerschaft Unternehmenstätigkeit	187	43	22,99

Anhang 8: Die Forderungen innerhalb von Konfrontationen nach NGO.
Quelle: Eigene Darstellung.

Forderung	NGO	Konfrontationsform	Nennungen	in %
Angora Kaninchen	Peta	Gezielter Druck	47	2,86
Arbeitsbedingungen	Clean Clothes Campaign	Gezielter Druck	182	11,09
	Südwind	Gezielter Druck	15	0,91
	Christliche Initiative Romero (CIR)	Gezielter Druck	10	0,61
	Femnet	Informeller Druck	9	0,55
	Oxfam	Gezielter Druck	9	0,55
	International Labor Rights Forum	Gezielter Druck	8	0,49
	Clean Clothes Campaign	Informeller Druck	6	0,37
	Human Rights Watch	Gezielter Druck	6	0,37
	Avaaz	Gezielter Druck	5	0,30
	China Labor Watch	Gezielter Druck	5	0,30
	Fair Labor Association	Gezielter Druck	4	0,24
	Amnesty International	Institutioneller Druck	3	0,18
	La Almeda	Gezielter Druck	3	0,18
	Tie	Informeller Druck	3	0,18
	BUND	Informeller Druck	2	0,12
	European Center for Constitutional and Human Rights	Gezielter Druck	2	0,12
	Greenpeace	Informeller Druck	2	0,12
	Inkota	Informeller Druck	2	0,12
	Sacom	Gezielter Druck	2	0,12
	Femnet	Gezielter Druck	1	0,06

	Future 500	Institutioneller Druck	1	0,06
	Germanwatch	Gezielter Druck	1	0,06
	Germanwatch	Informeller Druck	1	0,06
	La Almeda	Informeller Druck	1	0,06
	Medico	Gezielter Druck	1	0,06
Arbeitsbedingungen Chemikalien	Clean Clothes Campaign	Gezielter Druck	1	0,06
Arbeitsbedingungen Kinderarbeit	CorpWatch	Gezielter Druck	2	0,12
	Clean Clothes Campaign	Gezielter Druck	1	0,06
	Earthlink	Gezielter Druck	1	0,06
	Fair Labor Association	Gezielter Druck	1	0,06
	usbekisch-deutsche Fo- rum für Menschenrechte	Institutioneller Druck	1	0,06
Arbeitsbedingungen Löhne	Clean Clothes Campaign	Gezielter Druck	121	7,37
	Organisation Erklärung von Bern	Gezielter Druck	16	0,98
	Clothes for a change	Gezielter Druck	6	0,37
	Play Fair	Gezielter Druck	4	0,24
	Christliche Initiative Romero (CIR)	Gezielter Druck	2	0,12
	Clean Clothes Campaign	Informeller Druck	1	0,06
	Greenpeace	Informeller Druck	1	0,06
	Inkota	Informeller Druck	1	0,06
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	Clean Clothes Campaign	Gezielter Druck	81	4,94
	War on want	Gezielter Druck	4	0,24
	War on want	Institutioneller Druck	2	0,12
Arbeitsbedingungen Sozialstandards	Südwind	Institutioneller Druck	1	0,06

Aufforstung	Greenpeace	Institutioneller Druck	1	0,06
Chemikalien	Greenpeace	Gezielter Druck	800	48,75
	Greenpeace	Informeller Druck	17	1,04
	Greenpeace	Institutioneller Druck	10	0,61
	Friends of the earth	Gezielter Druck	4	0,24
	JAG Bonn	Konfrontation Geziel-ter Druck	1	0,06
	Vier Pfoten	Institutioneller Druck	1	0,06
	WWF	Druck	1	0,06
CO2	Close the door	Gezielter Druck	7	0,43
Klima	Greenpeace	Institutioneller Druck	1	0,06
Leder	Peta	Gezielter Druck	1	0,06
Mulesing	Peta	Gezielter Druck	13	0,79
Nachhaltige Produk-tion	Global2000	Informeller Druck	1	0,06
Pelz	Peta	Gezielter Druck	23	1,40
	Vier Pfoten	Gezielter Druck	11	0,67
	Offensive gegen die Pelzindustrie	Gezielter Druck	9	0,55
	Peta	Informeller Druck	6	0,37
	Offensive gegen die Pelzindustrie	Informeller Druck	4	0,24
	Animals Liberty	Gezielter Druck	3	0,18
RFID	Caspian	Gezielter Druck	1	0,06
Schutz des Regen-waldes (Le-der/Verpackung)	Greenpeace	Gezielter Druck	139	8,47
	Greenpeace	Informeller Druck	7	0,43
Transparenz	Christliche Initiative Romero (CIR)	Gezielter Druck	1	0,06

Wasser	WWF	Institutioneller Druck	1	0,06
			1.641	100

Anhang 9: Die Ausübung institutionellen Drucks.

Quelle: Eigene Darstellung

Forderung	NGO	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
Chemikalien	Greenpeace	10	43,48
Arbeitsbedingungen	Amnesty International	3	13,04
Arbeitsbedingungen Sandstrahlen	War on want	2	8,70
Arbeitsbedingungen	Future 500	1	4,35
Arbeitsbedingungen Kinderarbeit	usbekisch-deutsche Forum für Menschenrechte	1	4,35
Arbeitsbedingungen Sozialstandards	Südwind	1	4,35
Klima	Greenpeace	1	4,35
Aufforstung	Greenpeace	1	4,35
Chemikalien	Vier Pfoten	1	4,35
Chemikalien	WWF	1	4,35
Wasser	WWF	1	4,35
Gesamt		23	100,00

Anhang 10: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach einer chemikalienfreien Produktion
sortiert nach NGOs.

Quelle: Eigene Darstellung.

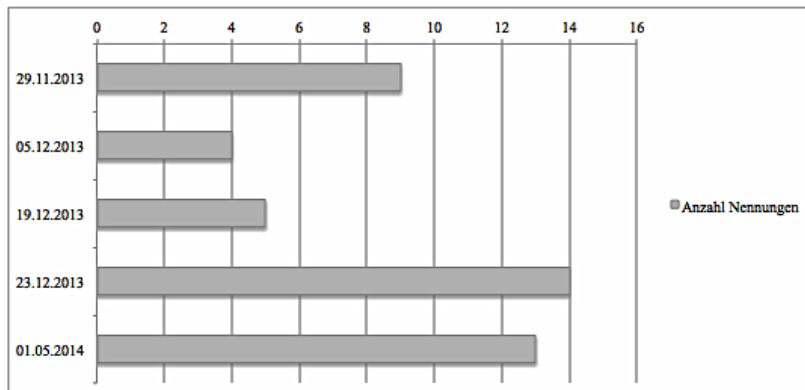
Forderung	NGO	Reaktionen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
Chemikalien	Friends of the earth	Kompromiss Beruhigen	3	0,19
		Widersetzen Ignorieren	1	0,06
	Greenpeace	Einwilligung Gehorchen	316	19,53
		Keine Nennung der Reaktion	249	15,39
		Widersetzen Ignorieren	129	7,97
		Kompromiss Beruhigen	105	6,49
		Widersetzen Herausfordern	7	0,43
		Vermeiden Verbergen	6	0,37
		Kompromiss Balancieren	3	0,19
		Widersetzen Attackieren	2	0,12
	JAG Bonn	Einwilligung Gehorchen	1	0,06
Gesamt			822	33,69

Anhang 11: Reaktionen der Unternehmen auf Forderungen nach dem Schutz der Tiere (Pelz) sortiert nach NGOs.

Quelle: Eigene Darstellung.

Forderung	NGO	Reaktionen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen in %
Pelz	Animals Liberty	Keine Nennung der Reaktion	2	0,06
		Widersetzen Herausfordern	1	0,03
	Offensive gegen die Pelzindustrie	Einwilligung Gehorchen	8	0,25
		Keine Nennung der Reaktion	5	0,16
	Peta	Einwilligung Gehorchen	22	0,70
		Keine Nennung der Reaktion	3	0,09
		Vermeiden Verbergen	2	0,06
		Widersetzen Attackieren	1	0,03
		Kompromiss Beruhigen	1	0,03
	Vier Pfoten	Keine Nennung der Reaktion	11	0,35
Gesamt			56	1,77

Anhang 12: Die Nennungen in Bezug auf den Schutz der Tiere (Angora-Kaninchen).
Quelle: Eigene Darstellung.



Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit, dass ich meine Dissertation zum Thema

Antezedenzen und Konsequenzen von NGO-Kampagnen – Eine empirische Analyse der Beziehung zwischen NGOs und Unternehmen der Bekleidungsindustrie

selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt, und dass ich alle von anderen Autoren wörtlich übernommenen Stellen wie auch die sich an die Gedankengänge anderer Autoren eng anlehrenden Ausführungen meiner Arbeit besonders gekennzeichnet und die Quellen zitiert habe.

Diese Arbeit wurde nicht anderweitig als Prüfungsarbeit vorgelegt. Des Weiteren habe ich mich keinem anderen Promotionsverfahren unterzogen oder befinde mich an einer anderen Hochschule in einem solchen.

Oberhausen, den 19.05.2016

(Carolin Tewes)

