

Die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards in der Outdoor Industrie

Aiko Bode

1. Einleitung

Als Unternehmen Ende des vergangenen Jahrhunderts massiv ihre Produktion von Europa und Nordamerika nach Asien und Osteuropa verlagerten, ging der Begriff der Globalisierung wie ein Gespenst um. Während die Befürworter ein goldenes Zeitalter mit Wohlstand für alle verkündigten, sahen die Kritiker den Niedergang des Standortes Deutschland und Massenarbeitslosigkeit heraufziehen. Heute, gut 20 Jahre später, herrscht in Bayern nahezu Vollbeschäftigung, trotz Eurokrise, Schuldenkrise, Syrienkrise und Klimakatastrophe, und „es geht uns wirtschaftlich gut“. So gut, dass genug Geld vorhanden ist, Hochleistungsausrüstungen und Kleidung zu kaufen, die für Bergsteiger und Seefahrer entwickelt wurde und heute aus München oder Nürnberg nicht mehr wegzudenken wäre. Aber es gibt doch offenbar eine Kehrseite, mindestens eine, die uns immer dann bewusst wird, wenn wir durch Nachrichten vom „Gift in der Kleidung“ hören oder davon, dass in Bangladesch hunderte Arbeiterinnen und Arbeiter in einer Näherei zu Tode kommen, weil der Brandschutz versagt hat und die Kamera in Großaufnahme bekannte Firmen-Logos verkohlt am Boden liegend zeigt. Wie bewusst wir das wahrnehmen, ist individuell unterschiedlich; es stellt sich aber stets die Frage: „Wie kann so etwas passieren?“ und – sehr deutsch: „Wer ist schuld?“ Der betroffen dreinschauende Unternehmenssprecher eines großen Textilhauses versichert, man habe alles Menschenmögliche getan, verweist auf Zertifizierungen und Prüfungen und sagt, eventuell habe man dort versagt. Das Prüfunternehmen, ebenfalls betroffen, weist den Vorwurf von sich, man habe den Regeln entsprechend gehandelt und außerdem: wenn die Politik Regeln und Gesetze nicht vollzöge, dann, ja, dann sei man eben auf Momentaufnahmen angewiesen und die könnten auch falsche Bilder abgeben. Hilflös fast sagen die Politikvertreter, dass man als Entwicklungsland nur wenige Ressourcen habe, und diese müsse man prioritär einsetzen. Brandschutz und Umweltschutz – sorry – das kann

man sich erst leisten, wenn der Magen gefüllt und in Bildung investiert wurde. Etwas mehr Entwicklungshilfe hingegen könnte... abwehrend verweisen die Politiker bei uns auf die Verantwortung der Unternehmen und dass diese doch bitteschön auch als Nutznießer hier mal etwas mehr Engagement zeigen müssten. Der Kreis ist fast geschlossen, da kommt der erlösende Satz: Naja, im Grunde liegt es an den viel zu hohen Stückgutkosten in Europa und daran, dass der Verbraucher nicht bereit sei, einen fairen Preis zu bezahlen.

Was hier etwas überspitzt dargestellt ist, zeigt das Dilemma auf, wenn es um die Umsetzung von (anspruchsvolleren) Umwelt- und Sozialstandards geht: es gibt keinen Nulltarif und die Verantwortung ist auf verschiedene Schultern mit unterschiedlichen Gewichten verteilt und nur selten wird Mitverantwortung geübt.

In den folgenden Kapiteln soll die Herangehensweise einer Branche dargestellt werden, die sich schon allein deshalb vom obigen Beispiel abhebt, weil sie sehr direkte und oft auch sehr langlebige Verbindungen zu Produktionsbetrieben und Zulieferern hat. Die Outdoor Industrie erlebt derzeit eine Blüte und hat lange Jahre vom Image des „Saubermanns“ gelebt. Viele Produkte sind hochpreisig, so dass aus Konsumentensicht erwartet wird, dass es funktionale und nicht-funktionale Mehrwerte gibt, die über das Bezahlen eines Markennamens hinausgehen. Hinter großen Namen stehen oft kleine Unternehmen, die oft noch eigentümergeführt sind; auch das ein Unterschied zu vielen anderen Vertretern der Textil- und Sportindustrie. Mit zunehmender Größe jedoch (durchschnittlich verzeichnete die Branche in den vergangenen Jahren stets zweistellige Zuwachsraten) geraten die geübten Praktiken ins Wanken, rutschen Produktionspartner zu Subunternehmern oder Zulieferern ab und eine Fülle von Risiken entsteht, wie sie die Großkonzerne schon länger managen müssen. Wie man mit diesen Risiken umgeht und was sich in den vergangenen Jahren entwickelt hat, soll hier in einem kurzen Abriss dargestellt werden.

2. Die Outdoor Industrie

Die Outdoor Industrie verzeichnete im Jahr 2010 gemäß einer nicht-veröffentlichten Studie in Europa einen Gesamt-Umsatz von rund 9 Milliarden Euro und in Deutschland von rund 2,5 Mrd. Damit etabliert sie sich als ein relevantes Segment in der Textilbranche für die Produktgruppen Apparel,

Footwear und Accessories. Das Wachstum über alle Marken im Vergleich zum Vorjahr lag bei rund 4%.

Die Outdoor Branche in Deutschland ist eine recht kleinteilige, oft mittelständisch geprägte Branche mit einem Schwerpunkt im süddeutschen Raum und einer Massierung in Baden-Württemberg und Bayern. Die meisten Unternehmen werden durch Familien geführt, wobei es nicht zwingend immer die Gründerfamilie ist, die auch heute das Unternehmen leitet. Familienunternehmen haben – anders als Unternehmen mit angestelltem Management – oft ein stark durch die Gründerfamilie geprägte Unternehmenskultur. Deren Werte stellen den Kern von Unternehmenshandlungen dar. Sichtbar wird das Wertegerüst oft durch lokale Handlungen, überregional bleibt dieses meist verborgen.

Aufgrund der Struktur und der Tatsache, dass die meisten Unternehmen keiner Veröffentlichungspflicht unterliegen, gilt die Branche Außenstehenden als intransparent.

Indes, die Marken der Outdoor Industrie haben oft einen hohen Bekanntheitsgrad. Es wird dabei unterschätzt, dass, obschon die Bekanntheit einzelner Marken hoch ist, es sich um Unternehmenstypen handelt, die vielleicht 50 bis 200 Mitarbeiter umfassen. Großkonzerne haben dagegen oft zigtausende von Mitarbeitern. Die „kleinen Teams“ in den Outdoor Unternehmen erklären zum Teil, warum bestimmte Transparenz- und Kommunikationsgepflogenheiten nicht erfüllt werden. Damit verzerrt sozusagen die Markenbekanntheit die öffentliche Erwartungshaltung, was zu Friktionen und Frustrationen im Umgang und in der Kommunikation zwischen zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen und Unternehmen gleichermaßen führt. Andererseits kann davon ausgegangen werden, dass in der Outdoor Industrie gesellschaftsrelevante Themen „vom Chef persönlich“ behandelt und nicht an irgendeine Stabsstelle delegiert werden.

Die Unternehmen der Outdoor Industrie haben im Unterschied zu vielen Mittelständlern den Globalisierungstrend „outsourcing“ meist schon recht früh mitgemacht. Dabei folgte die Industrie den allgemeinen Entwicklungen der Textilbranche. Im Unterschied zu den Großkonzernen hegen die meisten Outdoor Firmen jedoch in den Lieferländern intensivere Geschäftsbeziehungen. So bestehen diese vielfach mehr als 15 Jahre und basieren auf persönlichen Kontakten und Vertrauen der jeweiligen Firmenleitungen.

Nach außen werden die Beziehungen nicht kommuniziert und selten wird die Lieferkette transparent. Zum einen, weil die Sorge besteht, dass Lieferantenbeziehungen an größere und ggf. auch finanzstärkere Unternehmen verloren werden könnten, zum anderen, weil die Kommunikation und insbesondere die „firmeninternen Abläufe“ nicht gerade das sind, womit sich mittelständische Unternehmen befassen. Der Verlust der Beziehung wäre für die meisten Unternehmen fatal. Mit ihm gingen Preisvorteile und Know-how verloren, das nur schwer und über längere Zeiträume wieder aufgebaut werden könnte.

Die zunehmende Fokussierung seitens zivilgesellschaftlicher Akteure und öffentlicher Stellen auf die Outdoor Branche führte jedoch in den vergangenen Jahren zu einem Umdenken; so haben die Kampagnen der Clean Clothes Campaign (Kampagne für saubere Kleidung) oder auch Greenpeace (Chemie für jedes Wetter) eine Vielfalt an Aktivitäten auf verbandlicher und einzelunternehmerischer Ebene ausgelöst, die zu mehr Offenheit und Transparenz führten. Da jedoch die meisten Unternehmen, wie schon erwähnt, nur mit geringen Ressourcen und Personal ausgestattet sind, wurden alternative Pfade zu den bestehenden Standards gewählt, die z.B. die übrige Textilindustrie schon seit Jahren praktiziert. Im Folgenden sollen ein paar Herangehensweisen zum Management von Sozial- und Umweltstandards in der Lieferkette dargestellt und bewertet werden.

3. Die Standards

Es besteht seit mehr als zwei Jahrzehnten eine Reihe von internationalen Management-Normen zu Umwelt- und Sozialstandards. Daneben entstehen regelmäßig branchen- und verbandsspezifische Kodizes, deren Umsetzung und Überwachung meist den Charakter einer Managementnorm im Sinne eines Standards mit regelmäßiger Überprüfungsroutine (Audit) trägt. Schließlich existieren noch Standards auf Basis sogenannter „Multi-Stakeholder“-Initiativen, also Initiativen, bei denen eine Vielzahl von Interessensgruppen eingebunden ist und keine Gruppe von vornherein ausgeschlossen wird. Was dabei herauskommt ist vielleicht am besten mit „öffentlich-rechtlich“ oder „konsensual“ zu bezeichnen. Diese Standards gelten derzeit als diejenigen mit der höchsten Akzeptanz, sind aber aufgrund ihres sehr holistischen Ansatzes oft kompliziert.

Die bekanntesten Standards dürften diejenigen sein, die im Rahmen der Internationalen Standards Organisation (ISO) in Genf erarbeitet werden. Mei-

stens technischer Natur, werden Standards in mehrstufigen Entwicklungsverfahren zu einer internationalen Norm (ISO-Norm) fortentwickelt und dann bei Zustimmung der Mitgliedsstaaten dort in nationale Normen übertragen. Auch die EU nimmt Normen für ihr Hoheitsgebiet an, weshalb einige Normen die Kürzelreihe DIN (Deutsches Institut für Normung) EN (European Norm) ISO tragen. Die bekannteste ISO-Norm in Sachen Umweltmanagement ist die ISO 14000/ISO 14001. Sie beschreibt Organisations- und Dokumentationspflichten der Organisation und die Aufgaben von Unternehmensleitung und Mitarbeitern bezogen auf die Abläufe und Prozesse. Sie gibt keine eigenen Mindeststandards vor, legt jedoch das jeweils geltende Recht zugrunde. Im Rahmen interner, also durch Organisationsmitarbeiter durchgeführter und externer Überwachungen (Audits) wird die Einhaltung der Norm überprüft und schließlich durch eine zugelassene Prüforga-nisation in Form eines Zertifikates bescheinigt. Das Zertifikat hat eine Regelgültigkeit von drei Jahren und die Berechtigung es zu führen, muss mindestens jährlich überprüft werden. In Ausnahmefällen kann die Gültigkeit auch fünf Jahre betragen (auf Schiffen etwa).

Die ISO-Management-Normen richteten sich bei ihrer Entstehung vornehmlich an Großkonzerne und große, international agierende Unternehmen, die die Einhaltung von Mindest-Qualitäts- und Umwelt-Standards an verschiedenen Standorten innerhalb unterschiedlicher Jurisdiktionen nachweisen wollten. Erst im Verlaufe der Zeit gab es auch für mittelständische Unternehmen verdauliche Handreichungen zu deren Umsetzung.

Die EU hat ein eigenes Umweltmanagementsystem entwickelt. Hintergrund war, dass nicht nur Prozesse organisiert, sondern auch konkrete Umweltziele erreicht und hierüber Rechenschaft abgelegt werden sollte. Das „Europäische Umwelt-Management und Audit-Schema“, auch „European Environmental Management and Audit Scheme“ – kurz EMAS, ist ein vornehmlich in Deutschland, Italien und Spanien verbreitetes System, das ausschließlich auf Europa beschränkt ist. Die Überprüfung durch zugelassene Umweltgutachter mündet in einer Gültigkeitserklärung (Validierung) für den von der Organisation abzuliefernden Bericht hinsichtlich ihrer Umweltleistungen. Aufgrund des hohen Aufwandes und der erheblichen Kosten dümpelt die Zahl der Validierungen europaweit bei knapp 4.600 Erklärungen (Stand: 2011), und das trotz verschiedentlich Versuche, den teilnehmenden Organisationen Vorteile und Erleichterungen bei administrativen Verfahren schmackhaft zu machen. EMAS ist insofern bedeutungsvoll, da es zu den besonders durch die Bundesrepublik Deutschland unterstützten und geförderten Programmen zählt. Allerdings zum Vergleich: al-

lein durch die deutschen Prüfhäuser wurden rund 50.000 der weltweit rund 224.000 ISO 14001-Zertifikate ausgestellt (Schätzungen TÜV Rheinland, 2011).

Sozialstandards gibt es im Rahmen der ISO keine. Das liegt zum einen an der strikten Kompetenz-Abgrenzung im Rahmen der Familie der Internationalen Organisationen, wie UNO und ILO, zum anderen aber auch daran, dass die ISO stark von Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Technikern geprägt ist. Sozialthemen sind daher nicht unbedingt Kernkompetenzen. Allerdings wagte man 2004 ein Experiment: Auf Betreiben insbesondere der skandinavischen Staaten sollte eine Norm zum Management von Unternehmerischer Gesellschaftsverantwortung, „Corporate Social Responsibility“ bzw. CSR entwickelt werden, die neben Umwelt- und Qualitätsmanagementthemen auch Sozial- und Arbeitsthemen wie auch allgemeine Fragen der Unternehmensführung aufgreifen sollte. Man wagte nach einigem hin und her das Experiment „Multi-Stakeholder-Ansatz“ und schuf die 2011 verabschiedete ISO 26000. Diese „Norm“ ist keine Norm im Sinne der klassischen ISO-Normen, sondern ein Leitfaden zum Management von sozialer Verantwortung – nicht nur in Unternehmen, sondern in jeder Form von Organisation. Sie hat Empfehlungscharakter, bleibt über weite Strecken etwas unverbindlich und cursorisch und ist nicht zur Zertifizierung gedacht. Allerdings ist sie vom Ansatz her ganzheitlich und greift viele Vorgaben bestehender Normen auf. Nur in wenigen Ländern wurden bislang nationale, zertifizierbare Standards daraus abgeleitet.

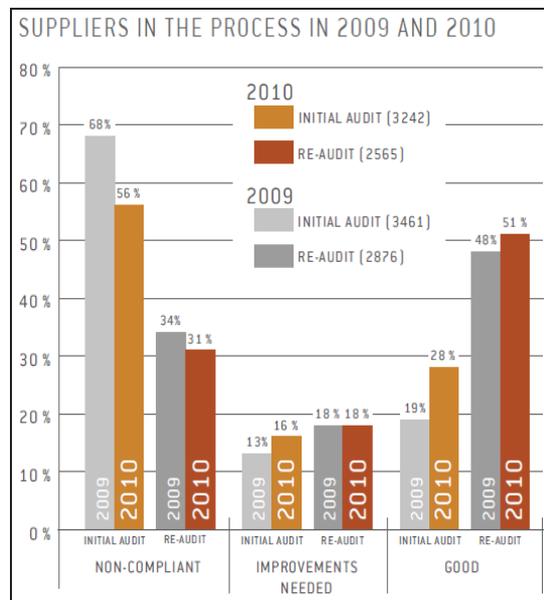
Der Gedanke, Sozialstandards einzuführen, entstand, als im Zuge der Globalisierung Arbeitsplätze aus dem industrialisierten Norden nach Osteuropa und Asien verlagert wurden. Der Verdacht insbesondere von Gewerkschaften war, dass dort Preisvorteile auf Kosten von Leben und Gesundheit der arbeitenden Menschen generiert und Profite maximiert würden. Es mag überraschen, aber insbesondere in den USA stieg das Interesse an den Lebens- und Produktionsbedingungen in den Zulieferländern, so dass eine Reihe an Initiativen dort ihren Ausgang nahm. Die „Fair Labor Association“ (FLA) ist ebenso ein Produkt der Clinton-Administration wie auch die Initiative „Social Accountability International“ (SAI), die letztlich basierend auf einem Multi-Stakeholder-Ansatz den Sozialstandard SA 8000 entwickelte, der bis heute der führende Standard ist. Er basiert im Wesentlichen auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organisation – ILO) in Genf, die 1919 gegründet wurde und bis heute die einzige Organisation ist, die Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und Regierungen bei Entscheidungen gleichwertig einbe-

zieht. Ergänzt werden die ILO-Grundsätze durch allgemeine Arbeits- und Umweltschutzbelange. Die SA 8000 ist eine sehr anspruchsvolle Norm, deren Zertifizierung nur durch zugelassene Prüforganisationen gestattet ist und deren Einhaltung halbjährlich in angekündigten wie unangekündigten Fabrikbesuchen überwacht wird. Daher ist auch dieses Verfahren mit einem relativ hohen Kosten- und Organisationsaufwand verbunden. Die SA 8000 wird von 39 Organisationen unterstützt, die Zahl der Zertifizierungen ist mit weniger als 3.100 eher gering.¹ Interessant ist, dass die meisten Zertifizierungen in Italien, Indien und China vorliegen. Einzelne italienische Regionen haben die Zertifizierung massiv finanziell subventioniert, so dass diese für kleine und mittelständische Familienbetriebe mit Exportorientierung interessant wurde.

Auch auf Verbandsebene wurde das Thema „Arbeits- und Sozialbedingungen“ in den Zulieferländern thematisiert. Im Rahmen der Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels (AVE) wurde eine Initiative zu Mindest-Standards in Zulieferbetrieben ins Leben gerufen, die im Verlaufe der Entwicklung zu einem europäischen Verbandsstandard wurde: die „Business Social Compliance Initiative“ (BSCI) der Europäischen Außenhandelsvereinigung (Foreign Trade Association - FTA) hat derzeit rund 970 Mitglieder und führt ca. 20.000 Überwachungsaudits pro Jahr durch, vornehmlich in China (71%) gefolgt von Bangladesch (7%) und Indien (6%). Dabei basiert das BSCI Modell auf dem SA 8000-Standard und auch nur SA 8000-zugelassene Prüforganisationen dürfen gemäß BSCI-Standard überwachen. Dabei ist die BSCI als „Einstieg“ in den SA 8000 gedacht und basiert auf einer Selbstauskunft und einer vereinfachten Checkliste, die nur eine digitale Aussage zulässt: eingehalten / nicht eingehalten. Die Antworten werden kumuliert und erlauben eine etwas differenziertere Aussage darüber, ob der Zulieferer grundsätzlich die Sozialstandards einhält oder nicht bzw. in welchem Umfang nachgebessert werden muss. Es wird kein Zertifikat erstellt, sondern lediglich ein „Bestanden“ bzw. „Nicht bestanden“-Ergebnis erstellt und dieses auch in einer Datenbank verfügbar gemacht. Bei den Erstanalysen des Jahres 2010 fielen rund 56% aller Betriebe durch; 16% mussten nachbessern und 28% waren gleich beim ersten Check in Ordnung. Bei den Überwachungen im selben Jahr fielen immer noch 31% durch, während 51% in Ordnung waren. Gegenüber 2009 ist das eine deutliche Verbesserung, jedoch zeigt die Statistik auch, dass die Sozialthematik in den Ländern noch nicht angekommen ist: bei einer Durchfallquote von 31% während der Überwachung lässt sich schlussfolgern, dass die Unter-

¹ Vgl. <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>

nehmen zwar die Forderungen erfüllen, es dann aber mit weiteren Maßnahmen und Korrekturen nicht mehr ernst meinen. Eindeutig fehlt hier das Bewusstsein für die Relevanz dieses Themas im Rahmen einer Geschäftsbeziehung.



BSCI-Statistik²

Die genannten Standards sind für die Outdoor Industrie – berücksichtigt man die eingangs genannten Strukturen – nur mit erheblichem Aufwand leistbar; sie sind daher eher wenig praktikabel. Die mit dem Wachstum der Branche und der „Modewelle Outdoor“ einhergehende Sichtbarkeit der Marken und Unternehmen führte auch zu kritischem Hinterfragen der Postulate und Ansprüche, die diese Branche erhebt. Schnell wurde deutlich: ganz so perfekt und sauber, wie sich die Outdoor Industrie positionierte, war sie bei näherer Betrachtung dann doch nicht. Eine im Jahr 2010 durchgeführte Studie der Kampagne für Saubere Kleidung (Clean Clothes Campaign) kam zu dem Schluss, dass es erhebliche Defizite bei der Kontrolle und Umsetzung von Sozialstandards in der Lieferkette gab. Ähnliche Bedenken äußerten auch Umweltgruppen, wie etwa Greenpeace oder Tierschutzorganisationen wie „Vier Pfoten“.

Erstaunlich ist die Geschwindigkeit, mit der die meisten Outdoor Firmen hierauf reagierten und Korrekturmaßnahmen einleiteten. Anders als viele andere Branchen ging man nicht auf Konfrontationskurs mit den Kritikern,

² Vgl. <http://www.bsci-intl.org/our-work/our-impact>

sondern suchte im Dialog Lösungen. So wurde für die meisten Outdoor Unternehmen die 1999 in den Niederlanden gegründete Fair Wear Foundation (FWF) ein strategischer Partner bei der Bearbeitung der Arbeits- und Sozialbedingungen in den Zulieferländern. Die FWF ist eine auf die Bekleidungsindustrie spezialisierte Organisation, die vornehmlich von Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen wie bspw. der Clean Clothes Campaign getragen wird. Einen eigenen Standard hat diese Organisation nicht, orientiert sich aber ähnlich wie die FLA oder der Zertifikatsstandard SA 8000 an den ILO-Konventionen. Im Unterschied dazu geht es hier aber weniger um formelle Einhaltung bestimmter Prüfpunkte, als um einen iterativen Prozess zur Verbesserung und konkrete Schritte in Richtung „existenzsichernder Lohn“ und verbesserte Arbeitsbedingungen. Kritisch mag man hier die enge Verzahnung von Kampagnenorganisation und Standardentwicklung, Beratung und Prüfung ansehen, zumal die Unternehmen wohl eher keine Zeit und Ressourcen hatten, um Alternativen kritisch zu würdigen. Diese Problematik stellt bekanntlich seit Jahren einen Hauptkritikpunkt in der Natursteinindustrie mit Blick auf Xertifix dar und hat echte Fortschritte in den Lieferländern wie Indien und China eher behindert.

Die Wiederholung der Studie der Clean Clothes Campaign im Jahr 2012, dieses Mal mit einem Schwerpunkt auf Arbeits- und Sozialbedingungen, dem eigentlichen Kompetenzfeld der Kampagne, ergab dann erfreuliche Resultate. Von den analysierten Marken der Outdoor Branche waren die allermeisten kooperationsbereit und konnten in den vergangenen zwei Jahren deutliche Verbesserungen nachweisen. Die Branche hat somit schnell und ernsthaft die Themen aufgegriffen und begonnen, diese auch zu bearbeiten. Zwar ist man vom eigentlichen Ziel, der Zahlung eines existenzsichernden Lohnes („living wage“) noch ziemlich entfernt, aber grundsätzlich sei die Branche auf dem richtigen Weg.³

Schließlich soll noch auf einen Standard eingegangen werden, der viel Potential für das systematische Management der Lieferkette auch in mittelständischen Unternehmen birgt. Der Textilstandard „bluesign®“ ist ein Markenname der schweizerischen Prüforganisation SGS, derzeit weltweit die Nummer 1 unter den Prüfhäusern. Die SGS ist eine gewinnorientierte Organisation, deren Aufgabe denen der TÜV-Organisationen in Deutschland vergleichbar ist. Bluesign ist ein durch Textilingenieure entwickelter Standard, der textile Produktionsprozesse entlang der Lieferkette analysiert

³ Vgl. http://www.saubere-kleidung.de/images/05_pdf/2012/profile%202012_D_6-1.pdf

und Verbesserungspotentiale zu identifizieren sucht. Dabei steht der Konsumentenschutz im Vordergrund. Es werden allerdings ebenfalls sowohl Umwelt- als auch Arbeitsplatzbedingungen kritisch betrachtet. Soziale Aspekte stehen dabei weniger im Vordergrund. Die Grundidee bei der Analyse und dem Heben von Verbesserungspotentialen basiert auf der Annahme einer „best-verfügbaren Technologie“, d.h., es werden keine absoluten, sondern eher relative Verbesserungen angestrebt. Wie bei den allgemein anerkannten ISO-Standards spielt nach der Grundanalyse der Kreislauf Planung – Maßnahme – Überprüfung – Planung – etc. eine wesentliche Rolle. Kritisch muss hier angemerkt werden, dass durch die relativen (und damit auch praktikablen) Ziele auch solche Technologien eine Zertifizierung durch bluesign erhalten, die von Umweltorganisationen oder vom Umweltbundesamt als kritisch oder gar bedenklich eingestuft werden. Außerdem ist die Verzahnung zwischen Standardsetzung, Überwachung und Beratung aus prüfethischer Sicht mehr als bedenklich. Dennoch: bluesign hat das Potential, auch für weite Teile einer mittelständisch geprägten Industrie ein systematisches Management der Lieferkette zu unterstützen. Sobald die Monopolstellung einmal aufgebrochen ist, sollte sich die Beteiligung an diesem System auch finanziell im Rahmen halten. Derzeit hat bluesign eher den Charakter eines relativ teuren Schutzschildes gegen mögliche Kritik von außen, wobei dessen Bewährungsprobe noch aussteht.

4. Die Outdoor Branche in gesellschaftlicher Verantwortung

Die Outdoor Industrie hat die zeitweilig kritische Berichterstattung relativ unbeschadet überstanden. Zwar stehen nach wie vor einzelne Unternehmen in der Kritik, allerdings ist man dort ernsthaft bemüht, die Lösungen im Dialog zu suchen. Das stößt aber dort an die Grenzen, wo Kampagnenorganisationen oder kritische Anspruchsgruppen an einem Dialog überhaupt nicht interessiert sind, sei es, dass die Kampagne von der Konfrontation lebt und ihre Klientel eher durch aggressive Maßnahmen bedient, sei es, dass die Kritik auf rein emotionaler Ebene wirkt und einer sachlichen Analyse argumentativ nicht standhält. Zwar ist die Outdoor Industrie zumindest in Europa weiter an Dialogen und Kooperationen interessiert, jedoch dürfte sich auch hier im Laufe der Zeit ein Abnutzungseffekt einstellen, der zu einem dann eher zurückhaltenden Umgang mit solchen Gruppen führen wird.

Dass die Industrie ihre Rolle im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung gefunden zu haben scheint lässt sich u.a. am Umgang mit der Detox-Kampagne von Greenpeace veranschaulichen. Während man in den USA weder

auf Unternehmens- noch Verbandsebene den Dialog mit Greenpeace suchte, agierte man in Europa aufgeschlossen. Schließlich liegt es nicht im Interesse der Outdoor Industrie, Produkte anzupreisen, die letztlich einen erheblichen Umweltschaden vor sich her schieben bzw. nach sich ziehen. Der Bericht „Chemie für jedes Wetter“⁴ führte zu einem kritischen Hinterfragen der eingesetzten Chemie. Die deutsche Fachgruppe Outdoor innerhalb des Bundesverbandes der Deutschen Sportartikel-Industrie (BSI) verständigte sich darauf, die besonders kritischen Fluorchemikalien sobald als möglich zu ersetzen.⁵ In Arbeitsgruppen innerhalb des Verbandes, in Zusammenarbeit mit der Hochschule Fresenius, der Chemischen Industrie und der Industrieinitiative zur Beseitigung aller toxischen Stoffe (Zero Discharge of Hazardous Chemicals – ZDHC) wird intensiv an Lösungen gearbeitet, wobei die Thematik komplexer und vielschichtiger ist als ursprünglich angenommen. Das aktive Zugehen auf die Greenpeace-Experten und auch auf staatliche Stellen, wie etwa das Umweltbundesamt, zeigen, dass die Industrie es ernst meint, Verantwortung über das gesetzlich geforderte Maß hinaus zu übernehmen.

5. Schlussbemerkung

Die Outdoor Industrie steht derzeit an einem Scheideweg. Ihre derzeitige Attraktivität und das damit einher gehende Wachstum machen es erforderlich, neue, bislang nicht geübte Formen der Transparenz und Kommunikation zu zeigen. Das Bedienen von Anspruchsgruppen jenseits von Kunden, Finanzamt und Eigentümern ist daher noch ein Experimentierfeld, in dem Spielregeln (neu) erlernt werden. Die Outdoor Branche profitiert dabei von ihrem Erbe. Die Entscheider und Eigentümer sind oftmals identisch, die Zulieferbeziehungen meist lange Zeit stabil und gewachsen und daher „leicht überschaubar“. Allerdings beruhen viele Beziehungen auf informellen Kontrakten und einer erheblichen Portion von Vertrauen. Ob dieses immer gerechtfertigt ist und ob die Professionalisierung der Branche nicht auch formellere Kontrollmechanismen erforderlich macht, sei dahin gestellt. Die bestehenden formalen Standards scheinen jedenfalls derzeit für die Outdoor Branche ungeeignete Instrumente zum Management der Geschäftsbeziehungen zu sein. Alternativ werden pragmatische Herangehens-

⁴ Vgl. http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/themen/chemie/gp_outdoor_report_2012_fol_final_neu_03_es_01.pdf

⁵ Vgl. http://www.bsi-ev.de/fileadmin/assets/pdf/BSI-Pressemitteilung_Outdoor_Ausstieg_PFC_20.09.2012.pdf

weisen gewählt. Diese müssen sich allerdings in ihrer Wirksamkeit noch bewähren. Ob künftig eine eher mittelstandsspezifische Standardsetzung unter wessen Ägide auch immer hilfreich wäre, bleibt offen. Sicher ist nur, dass die derzeitigen Vorgaben den besonderen Anforderungen der Branche nicht gerecht werden. Da die Outdoor Industrie aber ihre Verantwortung heute wahrzunehmen hat, wird sie bis auf Weiteres auch künftig pragmatische Lösungen wissenschaftlichen Traktaten vorziehen. Der Erfolg dürfte letztlich auch davon abhängen, in wieweit die anderen Aktionspartner – Politik, Zivilgesellschaft und vor allem auch Konsumenten – die Industriebemühungen positiv quittieren. Wenn Nachhaltigkeit zu einem Unternehmens-„Muss“ wird, sollten jene Unternehmensmodelle, die keinerlei Umwelt- und Sozialverantwortung enthalten, einen entsprechenden Malus erhalten. Grundsätzlich ist das zwar auch durch den Markt möglich, der Preis aber oft sehr hoch (siehe Schlecker-Krise).