

Corporate Social Responsibility in industriellen Clustern:

Akteure, Aktionen, Institutionen und Ergebnisse im lokalen Raum

- Eine Fallstudie zum Schuhproduktionscluster in Jinjiang,
Provinz Fujian, VR China -

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades

der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

vorgelegt von

Carsten Kortum

Kiel, 2013

Erster Gutachter: Hr. Prof. Dr. R. Hassink
Zweiter Gutachter: Hr. Prof. Dr. F. Dünckmann

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Juni 2013
Zum Druck genehmigt: 19. Juni 2013

gez. Prof. Dr. W. J. Duschl, Dekan

Zusammenfassung

Zielsetzung dieser Arbeit ist die Beschreibung und Erklärung des Wandels sowie die Identifizierung von Agglomerationsvorteilen von Corporate Social Responsibility (CSR) in industriellen Clustern eines Schwellenlandes. CSR wird verstanden als freiwillige Integration von sozialen Themen in die Unternehmenstätigkeit und in die Interaktionen mit Stakeholdern. Im Fokus der Analyse sind Institutionen und Rahmenbedingungen sowie deren Einfluss auf Akteure, Aktionen, Governance und Ergebnisse von CSR.

Die Arbeit basiert auf einer Verbindung der Theorien von CSR, Clustern, globalen Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken mit dem Analyserahmen des „*Institutional Analysis and Development Framework*“ nach OSTROM. Dieser Rahmen ermöglicht in einem kohärenten Modell die Deskription und Analyse von sozialen, politischen und wirtschaftlichen Institutionen und CSR in einem industriellen Cluster.

Anhand einer empirischen Fallstudie zum Schuhproduktionscluster in Jinjiang, Provinz Fujian, VR China, werden die Determinanten und Bedingungen von CSR im Cluster untersucht. Das wirtschaftliche Wachstum in China basiert auf der regionalen Konzentration der Produktion mit einer Branchenspezialisierung in den Küstenprovinzen. Die sozialen Bedingungen der Produktionsprozesse in den klein- und mittelgroßen Unternehmen sind gekennzeichnet durch mangelhafte Arbeits- und Lebensbedingungen sowie geringe Entlohnung. Die Analyse stützt sich auf die Auswertung von quantitativen und qualitativen Erhebungen.

Ausgehend von einem niedrigen Niveau lassen sich empirisch in einigen Indikatoren Tendenzen einer voneinander unabhängigen wirtschaftlichen und sozialen Aufwertung sowie einer Stakeholderorientierung der klein- und mittelgroßen Unternehmen im Cluster nachweisen. Die Produzenten reagieren auf den lokalen Druck der Arbeiter und nicht auf globale Anforderungen. Durch Veränderungen des institutionellen Arrangements, der Rahmenbedingungen auf dem lokalen Arbeitsmarkt und der Kommunikationsökologie werden die Arbeiter zum Treiber des Wandels von CSR. Bisherige Macht- und Informationsasymmetrien verändern sich zugunsten der Arbeiter. Es bilden sich neue informelle institutionelle Arrangements und vielfältige Formen des Lernens von CSR endogen im Untersuchungsraum.

Die KMU lassen sich in Reaktion und Verhalten in Typen klassifizieren. Dieser Heterogenität der KMU steht eine homogene Kodifizierung der Anforderungen zu CSR gegenüber. Im Ergebnis ergibt sich ein Prototyp des Wandels von CSR in einem industriellen Cluster. Die Governance von CSR verlagert sich von der globalen auf die lokale sowie von der formellen auf die informelle Ebene. Die Institutionensets des chinesischen Staates und der globalen Wertschöpfungskette beschränken sich auf die Einhaltung eines Mindestniveaus sozialer Bedingungen und haben aufgrund unzureichender Sanktionen und Legitimität nur geringe Geltung. Unternehmerische und institutionelle Macht wird nur zur Erreichung ökonomischer Ziele eingesetzt.

Die Governance der Wertschöpfungskette wird von dem Prinzipal Führungsfirmen auf den Agenten lokale Händler übertragen. Diese fungieren als zentrale Schnittstelle zwischen Cluster und Absatzmärkten und werden in der Konzeption der gebundenen Wertschöpfungskette bisher kaum thematisiert. Insofern kann die Konzeption der Koordinationsform der gebundenen Wertschöpfungskette verfeinert werden.

Die Vorteile der Clusterung für CSR liegen in der kollektiven Effizienz, in der Netzworkebildung der Arbeitnehmer und dem Lernen von CSR im Beziehungsgeflecht des Clusters. Eine Förderung des CSR-Prozesses im lokalen Raum könnte in der Praxis in diesen Clustervorteilen ansetzen. Der Fokus würde auf der exekutiven Governance und nicht auf der herkömmlichen judikativen Governance von CSR durch Kontrollsysteme aus der globalen Wertschöpfungskette liegen. Der „*bottom-up*“-Prozess im lokalen Raum würde dadurch gestärkt.

Schlagerworte: CSR, Cluster, globale Wertschöpfungskette, Institutional Analysis and Development Framework, lokale Händler, Arbeiter, Macht, soziale Aufwertung, Institutionen, lokale Governance, Typisierung von KMU, Lernen, kollektive Effizienz, Netzworkebildung

Abstract

The aim of this PhD is to describe and to explain of the change and the identification of clustering advantages of Corporate Social Responsibility (CSR) in industrial clusters in emerging countries. CSR means a voluntary integration of social issues in business activities and the interactions with stakeholders. This research focuses on institutions and prevailing conditions and their impact on players, actions, governance and outcomes of CSR.

This PhD is based on theoretical concepts of CSR, clustering, global value chains and production networks and the link with the *Institutional Analysis and Development Framework*. This framework enables to analyse the social, political and economic institutions in a coherent model in industrial cluster.

On the basis of an empirical case study of the footwear cluster in Jinjiang, Fujian Province, PR China, the determinants and conditions of CSR in the cluster are scrutinized. The economic growth in China is based on a regional concentration of specialised production in the coastal provinces. The social conditions of the processes in small and medium sized enterprises in the cluster are dominated by poor working and living conditions and low wages. The research is based on the analysis of quantitative and qualitative surveys.

Based on a low level in some indicators there is a trend of independent economic and social upgrading and a stakeholder-orientation of the small and medium-sized enterprises in the cluster. The manufacturers are reacting to local pressure of the workers and not to global

requirements. Through changes of institutional arrangements, in the environment of the local labor market and a new ecology of communication the workers are becoming the drivers of the change of CSR. Old asymmetric power and information constellations are changing in favor of the workers. New informal institutional arrangements and a diversity of learning of CSR are formed endogenous in the cluster.

The manufacturers are classified according to their reaction and action in types. These heterogeneities are confronted with a homogeneous codification of CSR-requirements. As a result there is a prototype of the change of CSR in industrial clusters. The governance of CSR is shifting from a global to a local and from a formal to an informal level. The institutional sets of the state and of the value chain are limited to commitments of minimum standards of social conditions and have little validity because of insufficient sanctions and legitimacy. Business and institutional power is only used to achieve economic goals. The governance of the value chain is delegated from the principal leadfirm to the agent local trader. These traders are a chain intersections between clusters and markets and are not conceptualised in the conventional concept of captive value chains.

The advantages of clustering for CSR are: collective efficiency, network building amongst the workers and knowledge transfer of CSR across networks of relationship in the cluster. A support of the CSR-process could start with these advantages. The focus will be on the executive governance and not the judicative governance. The bottom-up-process would be strengthened.

Key words: CSR, cluster, global value chain, Institutional Analysis and Development Framework, local traders, workers, power, social upgrading, institutions, governance, types of SMEs, learning, collective efficiency, network building

Inhalt

1. Einleitung	15
1.1. Einführung in Thematik, Forschungsleitfrage und Relevanz der Forschungsarbeit	15
1.2. Zielsetzungen und Limitierung der Arbeit	22
1.3. Aufbau der Arbeit	23
2. Corporate Social Responsibility (CSR) als Forschungsfeld	25
2.1. Einführung	25
2.2. Unternehmensethik als Grundlage von CSR	25
2.3. Begriffsdefinition und Abgrenzung von CSR	30
2.4. Theorien von Corporate Social Responsibility	33
2.4.1. Corporate Social Responsiveness.....	33
2.4.2. Corporate Social Performance	35
2.4.3. Stakeholderansatz.....	38
2.5. CSR und institutionelle Strukturen	43
2.6. <i>Institutional Analysis and Development Framework</i> und CSR.....	49
2.7. Schlussfolgerungen für die weitere Untersuchung.....	52
3. Aktionsarena Cluster - Ansätze der Organisation von Austauschbeziehungen und geographischer Cluster	54
3.1. Einführung.....	54
3.2. Transaktionskostenansatz.....	54
3.3. Einbettung und Unternehmensnetzwerke	56
3.3.1. Einbettung	56
3.3.2. Unternehmensnetzwerke.....	59
3.4. Industrielle Cluster.....	61
3.4.1. Industriedistrikte.....	62
3.4.2. Branchencluster	66
3.4.3. Entwicklung von Clustern.....	67
3.4.4. Lernen in Clustern.....	69
3.5. Kollektive Effizienz als Determinante von Wachstum und Wettbewerbsstärke	71
3.5.1. Externalitäten	72
3.5.2. Gemeinsame Aktion.....	73
3.5.3. Staatliche Interventionen.....	75
3.6. Kritikpunkte der Clusteransätze.....	77
3.7. Regionale und globale Austauschbeziehungen - Identifizierung von Gemeinsamkeiten zur Analyse von CSR	79
3.8. Schlussfolgerungen für die weitere Untersuchung	81

4. Einbindung der Aktionsarena in überregionale Netzwerke - Ansätze globaler Austauschbeziehungen.....	83
4.1. Einführung.....	83
4.2. Ansätze der Analyse globaler Produktionsorganisation.....	83
4.2.1. Globale Warenketten.....	84
4.2.2. Globale Wertschöpfungsketten.....	87
4.2.3. Globale Produktionsnetzwerke.....	91
4.3. Aufwertungsprozesse in globalen Wertschöpfungsketten.....	94
4.3.1. Entwicklungspfad.....	95
4.3.2. Prozessaufwertung.....	96
4.3.3. Produktaufwertung.....	97
4.3.4. Funktionsaufwertung.....	97
4.3.5. Intersektorale Aufwertung.....	98
4.3.6. Soziale Aufwertung.....	99
4.3.7. Messung von Aufwertung.....	101
4.4. Synthese von Aufwertungsprozessen in Clustern und globalen Wertschöpfungsketten.....	102
4.5. CSR in globalen Wertschöpfungsketten.....	105
4.5.1. Fähigkeiten von Organisationen: Rolle von KMU im CSR-Prozess.....	106
4.5.2. Strategien von Organisationen: CSR-Strategien globaler Käufer.....	108
4.5.3. Legislative Governance von CSR durch Verhaltenscodes.....	110
4.5.4. Judikative Governance von CSR durch Audits.....	114
4.6. Schlussfolgerungen für die weitere Untersuchung.....	117
5. Fragestellungen, Untersuchungselemente und der Untersuchungsmethodik	119
5.1. Fragestellungen und Untersuchungselemente.....	119
5.2. Untersuchungsraum:	
Der Schuhproduktionscluster in Jinjiang.....	122
5.3. Untersuchungsmethodik.....	132
5.3.1. Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner im Untersuchungsraum.....	136
5.3.2. Konzeption quantitativer Datenerhebung und Auswertung.....	136
5.3.3. Konzeption qualitativer Datenerhebung und Auswertung.....	141
5.4. Limitierungen der Untersuchungsmethodik.....	147
6. Fallbeispiel Schuhproduktion in globalen Wertschöpfungsketten.....	150
6.1. Einführung.....	150
6.2. Produktionsorganisation in den Unternehmen.....	150
6.3. Geographie von Produktion, Handel und Konsum in der Makroperspektive...	157
6.3.1. Determinanten globaler Schuhproduktion.....	157
6.3.2. Globale Schuhwertschöpfungsketten.....	159
6.3.3. Globaler Schuhhandel.....	163
6.4. Schlussfolgerung für die weitere Untersuchung.....	164

7. Corporate Social Responsibility in China	166
7.1. Einführung	166
7.2. Phasenmodell von CSR in China	167
7.3. Exogene Variable „ <i>Harmonische Gesellschaft</i> “ als normatives Leitbild.....	169
7.4. Exogene Variable staatliche Institutionen und CSR	171
7.5. Exogene Variable veränderte Rahmenbedingungen: Wandel des Arbeitsmarktes im nationalen und regionalen Umfeld.....	174
7.6. Aktuelle Entwicklungen zu CSR.....	181
7.7. Schlussfolgerungen für die weitere Untersuchung.....	185
8. Jinjiang Cluster- eine relationale Perspektive auf CSR in der Aktionsarena	187
8.1. Einführung.....	187
8.2. Strukturelle Merkmale der Untersuchungsgruppe.....	188
8.3. Mehrwert und Typen der Aufwertung.....	192
8.3.1. Wirtschaftliche Aufwertung und Mehrwerterhöhung	192
8.3.2. Soziale Aufwertung und Mehrwertaneignung.....	199
8.3.3. Beziehung zwischen wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung	205
8.4. Jinjiang Cluster als Aktionsarena von CSR.....	208
8.4.1. Kollektive Effizienz und CSR.....	208
8.4.2. Beziehungen mit Stakeholdern.....	218
8.4.3. Lokale Einbettung und CSR.....	226
8.5. Jinjiang Cluster und globale Wertschöpfungskette	230
8.5.1. Machtpositionen und globale Governance von CSR in Wertschöpfungsketten	230
8.5.2. Globale Einbettung in Wertschöpfungsabläufe und CSR	234
8.6. Unternehmenstypisierung	236
8.6.1. Typisierung durch statistische Clusteranalyse.....	237
8.6.2. Trennschärfe durch Diskriminanzanalyse	254
8.7. Zwischenfazit bisheriger empirischer Ergebnisse.....	257
8.7.1. Empirische Ergebnisse	257
8.7.2. Offene Fragestellungen	261
9. Jinjiang Cluster - eine weiterführende institutionelle Perspektive auf CSR	263
9.1. Einführung.....	263
9.2. Unternehmen als Teilnehmer der Aktionsarena von CSR – Ziele, Strategien, Institutionen und Interaktionen	263
9.2.1. Globale und nationale Käuferunternehmen- legislative Governance.....	264
9.2.2. Lokale Auditfirmen- judikative Governance.....	268
9.2.3. Lokale Handelsfirmen als Schnittstelle	274
9.2.4. Chinesische Beratungsfirmen- exekutive Governance.....	281

9.2.5. Lokale Produktionsunternehmen und Governance	282
9.3. Staatliche Organisationen als Teilnehmer in der Aktionsarena	288
9.4. Arbeitnehmer als Treiber des institutionellen Wandels in der Aktionsarena....	300
9.5. Zusammenfassung der Ergebnisse von Teilnehmern und Aktionsituationen der Aktionsarena Cluster	312
9.6. Aktionen von CSR: Interaktionen zwischen Akteuren und deren Bewertung..	316
9.7. CSR als lokale Innovation: Wissensaustausch und Lernen von Akteuren als Ergebnis vielfältiger Aktionen	318
9.7.1. Art von CSR-Wissen	319
9.7.2. Wissensgenerierung und Wissensspeicherung.....	320
9.7.3. Wissenstransfer und Wissensdiffusion.....	321
9.7.4. Lernen der Akteure.....	325
9.7.5. Informelle Institutionen des Lernens.....	328
9.8. Informelle Institutionen als exogen Variable von CSR.....	329
9.8.1. Vertrauen	329
9.8.2. Reputation.....	330
9.8.3. Traditionelle Netzwerkbeziehungen.....	331
10. Zusammenfassung, Diskussion und Fazit	333
10.1. Zusammenfassung und Diskussion der empirischen Ergebnisse.....	333
10.2. Allgemeine Ergebnisse und Fazit.....	341
11. Literaturverzeichnis.....	345
 <i>Anhang</i>	
A. 1: Fragebogen Produktionsunternehmen.....	375
A. 2: Interviewleitfaden für Produktionsunternehmen.....	394
A. 3: Zuordnungsübersicht des Ward-Verfahrens.....	396
A. 4: Dendrogramm des Ward-Verfahrens	398
A. 5: Diskriminanzkoeffizienten und Klassifizierungskoeffizienten.....	399
A. 6: Homogenität der gebildeten Cluster mit F-Werten	402
A. 7: Werbehandzettel des Schuhproduzenten 361 degree auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang.....	403
A. 8: Deutsche Übersetzung des Werbehandzettels des Schuhproduzenten 361 degree auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang.....	405
A. 9: Werbehandzettel des Schuhproduzenten X-tep auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang.....	406
A.10: Deutsche Übersetzung des Werbehandzettels des Schuhproduzenten X-tep auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang.....	408

Abbildungen:

Abb. 1: Die Ebenen der CSR-Verantwortung von Unternehmen	29
Abb. 2: Übersicht über den <i>Institutional Analysis and Development Framework</i> mit dem Fokus auf die Aktionsarena.....	50
Abb. 3: Kombinationsformen von wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung.....	102
Abb. 4: Schnittmenge der relationalen und institutionellen Perspektive	121
Abb. 5: Karten zur Lage des Untersuchungsraumes und der Untersuchungsobjekte	124
Abb. 6: Verfügbares Einkommen in chinesischen Provinzen im ersten Quartal 2012	125
Abb. 7: Phasen der Auswertung quantitativer Daten	141
Abb. 8: Phasen der Auswertung qualitativer Daten durch Extraktion	147
Abb. 9: Gruppen der Spezialisierung in der Schuhproduktion im Cluster	156
Abb.10: Räumliche Verteilung der Funktionsschritte und Akteure in der globalen Wertschöpfungskette in der Schuhproduktion.....	162
Abb.11: Welthandel in Schuhen zwischen den Kontinenten 2006-2010.....	164
Abb.12: Altersstruktur der befragten Unternehmen 2012.....	189
Abb.13: Verteilung der räumlichen Nähe der befragten Unternehmen zu den Hauptlieferanten 2011.....	191
Abb.14: Verteilung der Produktpreise der befragten Produzenten 2011	193
Abb.15: Veränderung der Arbeitsproduktivität der befragten Unternehmen 2009-2011	195
Abb.16: Aggregierte Produktionsanteile der befragten Produzenten nach Warengruppen in 2011	197
Abb.17: Verteilung des Beschäftigungszuwachs in der Untersuchungsgruppe 2009- 2011 .	200
Abb.18: Verteilung der Fluktuationsraten in den befragten Unternehmen 2011	201
Abb.19: Gehaltsstruktur der Arbeitnehmer in den befragten Unternehmen 2011	202
Abb.20: Verteilung der Lohnquote der befragten Unternehmen 2011	203
Abb.21: Zielsetzung von CSR der befragten Unternehmen in 2011: Erfüllung von Stakeholderansprüchen	219
Abb.22: Einschätzung der Dialoginhalte zwischen Unternehmen durch die befragten Unternehmen.....	225
Abb.23: Geplante Investitionen der befragten Unternehmen in 2011 nach Aufwertungsbereichen	226
Abb.24: Verteilung der Intensität der Vernetzung der befragten Unternehmen in 2011	227
Abb.25: Verteilung der Anteile von Subcontracting der befragten Produzenten in 2011.....	228
Abb.26: Verteilung der Umsatzanteile über lokale Händler der befragten Produzenten 2011.....	235
Abb.27: t-Werte Cluster 1: passive Firmen mit dominierenden Einfluss der Akteure Staat und Führungsfirmen/ Händlern sowie der Externalitäten.....	241
Abb.28: t-Werte Cluster 2: aktive, dialogorientierte Firmen	243
Abb.29: t-Werte Cluster 3: exportorientierte, durch Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette gesteuerte Firmen	244
Abb.30: t-Werte Cluster 4: spezialisierte Zuliefer-Firmen mit CSR-Bewusstsein und vertikaler Kooperation	246
Abb.31: Überblick über die Typisierung der Unternehmen der Untersuchungsgruppe.....	249

Abb.32: Verteilung der Einschätzung von Wissen und Vorbereitung von Audits in der Untersuchungsgruppe.....	273
Abb.33: Verteilung der Bewertung der Intensität von formellen Institutionen durch die befragten Unternehmen.....	287
Abb.34: Einschätzung staatlicher Unterstützung durch die befragten Unternehmen 2011 ...	291
Abb.35: Triangel-Beziehungen der lokalen Institutionen zu CSR im Untersuchungsraum mit Limitierung der Institutionen von Staat und Wertschöpfungskette	299
Abb.36: Kommunikationsökologie der Arbeiter im Untersuchungsraum	306
Abb.37: Modifikationen der gebunden Wertschöpfungskette als Koordinationsform und Vergleich mit modularen und relationalen Wertschöpfungsketten.....	342

Fotos:

Foto 1: Straße mit gemischter Nutzung von Kleingewerbe, Industrie und Wohnen in der Stadt Jinjiang.....	127
Foto 2: Produktionsstätte der Golden Apple Ltd. in Jinjiang.....	128
Foto 3: Verkaufsfiliale der chinesischen Sportmarke Peak.....	131
Foto 4: Verkaufsfiliale der chinesischen Sportmarke Peak.....	131
Foto 5: Verkaufsfiliale der chinesischen Sportmarke Peak.....	131
Foto 6: Verkaufsfiliale der chinesischen Sportmarke Peak.....	131
Foto 7: Designentwicklung	153
Foto 8: Modellentwicklung/ Musterbau	153
Foto 9: Werkzeugbau	153
Foto 10: Nullserie/ Graduierung.....	153
Foto 11: Zuschnitt der Materialien	153
Foto 12: Näharbeiten	153
Foto 13: Aufleistung Schaft	154
Foto 14: Verbinden von Schaft und Sohle	154
Foto 15: Finishing/ finale Endkontrolle	154
Foto 16: Verpackung.....	154
Foto 17: Lagerung und Versand	154
Foto 18: Lokaler Arbeitsmarkt in Jinjiang mit Informationsständen der lokalen Produzenten nach dem chinesischen Neujahr 2012	307
Foto 19: Infostand des Markenherstellers Erke auf dem Arbeitsmarkt in Jinjiang im Frühjahr 2012 nach dem chinesischen Neujahr	308
Foto 20: Sammelunterkünfte der Arbeitnehmer auf einem Fabrikgelände in Jinjiang	311

Tabellen:

Tab. 1: Überblick über ausgewählte Instrumente der Messbarkeit von CSR	37
Tab. 2: Übersicht über ausgewählte Stakeholdersystematisierungen und ihrer Lokalität	42
Tab. 3: Institutionensets als Koordinationsmechanismus der sozialen Triangel.....	46
Tab. 4: Allgemeine Bausteine des <i>Institutional Analysis and Development Framework</i>	51
Tab. 5: Überblick über die Analyseebenen der Arbeit.....	53

Tab. 6 : Überwachungssysteme und Institutionen von CSR-Transaktionen.....	56
Tab. 7: Mögliche Ausprägungen von gemeinsamer Aktion in Clustern.....	74
Tab. 8: Instrumente staatlicher Entwicklungsförderung von kollektiver Effizienz in industriellen Clustern	76
Tab. 9: Determinanten der Wettbewerbsstärke von KMU in Clustern.....	78
Tab. 10: Übersicht über die Governance- und Lernformen in globalen Wertschöpfungsketten.....	91
Tab. 11: Zusammenfassung der Determinanten und Bedingungen von wirtschaftlicher Aufwertung in globalen Wertschöpfungsketten.....	99
Tab. 12: Gegenüberstellung von wirtschaftlicher Aufwertung in Clustern und globalen Warenketten	104
Tab. 13: Zusammenfassung der Untersuchungselemente zu CSR nach dem IAD	120
Tab. 14: Wachstumsraten des BIP in der Provinz Fujian 2006-2011	125
Tab. 15: Übersicht über Strukturdaten der Schuhexporte der Provinz Fujian 2007-2011	126
Tab. 16: Strategietypologie der Unternehmen nach Porter im Cluster Jinjiang.....	132
Tab. 17: Übersicht der Interviewpartner der qualitativen Erhebung 2012.....	145
Tab. 18: Vergleich der Wachstumsraten des BIP in den drei Sektoren der chinesischen Wirtschaft 2003-2012.....	175
Tab. 19: Anteil der Sektoren am BIP in China 2003-2010	176
Tab. 20: Anteil der Bevölkerung zwischen 15-65 Jahren und deren Beschäftigung 2003-2010 in der VR China	177
Tab. 21: Veränderung der Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt Chinas 2003-2010	177
Tab. 22: Urbane Einkommensunterschiede in ausgewählten Provinzen Chinas 2007-2012 .	179
Tab. 23: Faktorstruktur 1 mit den Indikatoren wirtschaftlicher Aufwertung.....	199
Tab. 24: Faktorstruktur 2 mit den Indikatoren sozialer Aufwertung	205
Tab. 25: Korrelationsmatrix 1 mit den Korrelationen zwischen den Indikatoren wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung in der Untersuchungsgruppe.....	207
Tab. 26: Einschätzung der Bedeutung von Externalitäten der Clusterbildung durch die befragten Unternehmen.....	209
Tab. 27: Korrelationsmatrix 2 mit den Korrelationen der Einschätzung der Externalitäten und den Indikatoren sozialer Aufwertung der befragten Unternehmen.....	210
Tab. 28: Korrelationsmatrix 3 mit der Bewertung von gemeinsamer Aktion und Indikatoren wirtschaftlicher Aufwertung durch die befragten Unternehmen	212
Tab. 29: Korrelationsmatrix 4 mit der Bewertung von gemeinsamer Aktion und Indikatoren sozialer Aufwertung durch die befragten Unternehmen	213
Tab. 30: Faktorstruktur 3 mit der Einschätzung kollektiver Effizienz und Einbettung, Institutionen, Interaktionen, Investitionen durch die befragten Unternehmen	217
Tab. 31: Faktorstruktur 4 mit der Einschätzung der Macht von Anspruchsgruppen durch die befragten Unternehmen.....	220
Tab. 32: Faktorstruktur 5 mit der Einschätzung der Intensität des CSR-Dialoges mit Anspruchsgruppen durch die befragten Unternehmen.....	222
Tab. 33: Korrelationsmatrix 5 zwischen der Einschätzung von Macht und Intensität des CSR- Dialoges mit Anspruchsgruppen durch die befragten Unternehmen	224
Tab. 34: Einschätzung der Forderungen aus der globalen Wertschöpfungskette der befragten Unternehmen 2011	230
Tab. 35: Faktorstruktur 6 mit Anforderungen aus der globalen Wertschöpfungskette und Einflussfaktoren auf die Governanceform	233

Tab. 36: Korrelationsmatrix 6 mit den Korrelationen der Einschätzung von externen Forderungen aus der globalen Wertschöpfungskette und gemeinsamer Aktion der befragten Unternehmen.....	234
Tab. 37: Einschätzung der Intensität der bilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen.....	247
Tab. 38: Einschätzung der Veränderung der Intensität der bilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen.....	247
Tab. 39: Einschätzung der Intensität der multilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen.....	248
Tab. 40: Einschätzung der Veränderung der Intensität der multilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen.....	248
Tab. 41: Einschätzung der Themen des bilateralen Dialogs zwischen Unternehmen durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen.....	248
Tab. 42: Darstellung möglicher Kombinationen von Strategietypen von Führungsfirmen und Produzenten zu CSR.....	250
Tab. 43: Vergleich der Unternehmenstypisierung von Führungsfirmen und Produzenten....	252
Tab. 44: Gütemaß Eigenwerte der Diskriminanzfunktion.....	254
Tab. 45: Gütemaß Wilks Lambda.....	255
Tab. 46: Wichtigkeit der Merkmalsvariablen innerhalb der Diskriminanzfunktion.....	255
Tab. 47: Clusterdimensionen und diskriminatorische Bedeutung.....	256
Tab. 48: Lokalisation von Auditfirmen in der Region Jinjiang/Quanzhou.....	269
Tab. 49: Korrelationen zwischen Macht und CSR-Kommunikation von Auditfirmen mit kollektiver Effizienz, Audits und CSR-Kommunikation zwischen Unternehmen....	272
Tab. 50: Korrelationen zwischen Händlern als Agenten und Indikatoren von sozialer Aufwertung, gemeinsamer Aktion, Investitionsvorhaben und Dialogintensität von CSR.....	279
Tab. 51: Faktorstruktur 7 mit Bewertung von CSR durch die befragten Unternehmen.....	284
Tab. 52: Faktorstruktur 8 mit der Bewertung staatlicher Akteure durch die befragten Unternehmen.....	292
Tab. 53: Korrelationsmatrix 7 der Einschätzung des Einflusses staatlicher Politik auf CSR und kollektive Effizienz durch die befragten Unternehmen.....	294
Tab. 54: Herkunft der Teilnehmer und Governanceformen von CSR im Cluster.....	313
Tab. 55: Zielsetzungen und Strategien der Teilnehmer zu CSR im Cluster und Wertschöpfungskette.....	315
Tab. 56: Zusammenfassung der CSR-Interaktionen mit engen und schwachen Bindungen im Cluster.....	317
Tab. 57: Übersicht über Lerntypen der Unternehmen im CSR-Prozess.....	328
Tab. 58: Institutionensets, Governance und Akteure von CSR im Cluster.....	337
Tab. 59: Zusammenfassung der Determinanten und Bedingungen von CSR-Implementierung und CSR-Entwicklung im Cluster.....	339

Abürzungen:

ACFTU	All China Federation of Trade Unions
AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSCI	Business Social Compliance Initiative
ca.	circa
CEC	China Enterprise Confederation
CHINCA	China International Contractors Association
CNTAC	China National Textile & Apparel Council
CRR	Corporate Regional Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Europäische Union
FTA	Foreign Trade Assoziation
IAD	Institutional Analysis and Development Framework
ICO	Institut of Contemporary Observations
ILO	International Labor Organization
ISCT	Integrative Social Contracts Theory
ISO	International Organization for Standardization
GIZ	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
GPN	Globales Produktionsnetzwerk
GVC	Global Value Chain
KMU	Klein- und mittelgroße Unternehmen
KAP	Kapitel
KP	Kommunistische Partei
Mio.	Millionen
MNC	Multinational Company
NBS	National Bureau of Statistics of China
NRO	Nichtregierungsorganisationen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEM	Orginal Equipment Manufacturing
Q	Quartal
RMB	Remimbi (1 EUR = 8,0843 RMB am 14.03.2013 nach Exchange-Rates.org)
S	Seite
SAI	Social Accountability International
SASAC	State-Owned Assets Supervision and Administration Commission of State Council
SME	Small and Medium Enterprises
TNC	Transnational Company
TSR	Total Social Responsibility
UN	United Nations
UNCTC	United Nations Center on Transnational Corporations
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
US	United States
USA	United States of America
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WTO	World Trade Organization
z.B.	Zum Beispiel

1.1. Einführung in Thematik, Forschungsleitfrage und Relevanz der Forschungsarbeit

Die weltwirtschaftlichen Aktivitäten der vergangenen Jahrzehnte sind neben langen Wachstumsphasen und zyklischen Veränderungen mit Rezessionen, Stagnationen und Finanzkrisen geprägt durch eine tiefgreifende langfristige geographische Verlagerung von Produktion, Distribution und Konsum von Gütern. Neue Produktionszentren und Prozesse der Arbeitsteilung entstehen. **Globalisierung** ist ein Prozess mit vielen Akteuren und Anspruchsgruppen aus unterschiedlichsten Ländern und Regionen. Nationalstaaten und Unternehmen sind die bestimmenden Akteure in der Modellierung der globalen Wirtschaft. Hohe Wachstumsraten von international tätigen Unternehmen und Deregulierungen verschieben die wirtschaftlichen Gewichte. Die globale Wirtschaft wurde räumlich betrachtet multipolar. Besonders in Ostasien entstanden beginnend mit Japan ab 1960 und vor allen Dingen in China ab 1990 neue Pole von Produktion und Konsum (Crane/Matten, 2010, S.18; Dicken, 2011; Aoyama et al., 2011, S.122ff.).

Dadurch entstehen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Regionen und Unternehmungen. Transnationale Unternehmen (TNCs) mit dezentraler Steuerung und multinationale Unternehmen (MNCs) mit hierarchischer Steuerung der globalen Aktivitäten organisieren und kontrollieren Produktion und Handel in **globalen Netzwerken**. Neue Produktionsbeziehungen entstehen auf horizontaler Ebene in Form von Kooperationen und strategischen Allianzen sowie auf vertikaler Ebene durch Transaktionen zwischen Zulieferern und Abnehmern. Die Beziehungen der Akteure in diesen Netzwerken sind gekennzeichnet durch Kooperationen, Konflikte und Machtasymmetrie. Besonders Fragen zum Verhältnis zwischen TNCs und MNCs und ihren lokalen Zulieferern mit dem breiten Spektrum wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Themen sind Kerninhalte der Diskussion in Wissenschaft und Wirtschaft (Caroll, 2004, S.114; Dicken, 2011, S. 530). Die Lebensbedingungen und der Wohlstand werden weltweit nicht nur von den nationalen Regierungen, sondern zunehmend durch TNCs und MNCs bestimmt und kontrolliert (Crane/Matten, 2010, S. 69).

Internationale Handelsbeziehungen können wichtige Impulse zur Verbesserung der sozialen Situation in Schwellenländern geben. Ob die optimistischen Erwartungen an einen liberalisierten Handel und Globalisierung erfüllt werden, hängt von den Bedingungen und Determinanten ab, unter den Handelsbeziehungen stattfinden und ob es in den internationalen Austauschbeziehungen eher Abhängigkeiten zwischen ungleichen Partnern oder Beziehungen zwischen unabhängigen Akteuren gibt. Die Nationalstaaten werden hinsichtlich ihrer Lenkungs- und Steuerungsaufgaben in Finanz-, Handels- und Umweltthemen und die Unternehmen hinsichtlich der unter dem Begriff **Corporate Social Responsibility (CSR)** verstandenen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gemessen (Dicken, 2011, S.530).

Private wirtschaftliche Akteure der OECD-Länder haben in ihrer strategischen Ausrichtung und in der praktischen Umsetzung in jüngerer Zeit erkannt, dass etablierte Instrumente und Organisationsprozesse von CSR in ihrer Wirkung auf der Mikroebene nur begrenzte Ergebnisse haben (→Kap.4.5.4.). Die quantitativ orientierte Umsetzung von CSR in globalen Wertschöpfungsketten wird daher erweitert um eine qualitative Komponente. Die bisherige

Zielsetzung globaler Käufer, möglichst viele Produktionsunternehmen in Schwellenländern einzubeziehen und mit standardisierten Mindestniveaus von gesellschaftlicher Verantwortung eine Limitierung nach unten sicherzustellen, weicht zunehmend einem Interesse und einer Wahrnehmung der Chancen von gesellschaftlicher Verantwortung durch qualitative Strategien. Das Niveau von CSR wird nicht als gegeben gesehen, sondern als durch Akteure beeinflussbar und gestaltbar (Crane /Matten, 2010, S.51ff.).

CSR wird als Forschungsfeld ohne eindeutiges Paradigma mit unterschiedlichsten Konzeptionen und theoretischen Ansätzen aus vielen Wissenschaftsbereichen verstanden. Die Bandbreite der CSR-Thematik in der Praxis findet sich in der Breite des Forschungsfeldes zu CSR wieder. Dadurch wird ein allgemeiner Konsens erschwert, jedoch die Diskussion und die Vielfalt von Sichtweisen gefördert:

„The field of scholarship that CSR represents is a broad and diverse one, encompassing debates from many perspectives, disciplines and ideological positions“ (Crane et al., 2008, S.7).

Die Betrachtung von CSR umfasst ein breites Feld von sozialen Beziehungen zwischen den Teilsystemen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft. Im Fokus stehen Stakeholder als Anspruchsgruppen mit legitimen Interessen an Unternehmen (Crane/Matten, 2010, S.61ff.; Dicken, 2011, S.531). Die Analyse von CSR soll sich nicht limitieren auf die Deskription von Beziehungen und Aktivitäten von Unternehmen, sondern normativ die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft definieren (Crane et al., 2008, S.6).

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit fokussiert sich auf die Einflussfaktoren auf CSR, die Wirkungsweise der Mechanismen von CSR und die spezifische Organisation des Prozesses von CSR in einer räumlichen Agglomeration eines Schwellenlandes:

Wie kann der Wandel von CSR im lokalen Raum eines industriellen Clusters eines Schwellenlandes beschrieben und erklärt werden?

Daraus ergeben sich drei weitere konkrete Fragestellungen:

Frage 1: Wie beeinflussen Institutionen und Rahmenbedingungen Akteure, Aktionen, Organisation und Steuerung von CSR im Cluster ?

Frage 2: Welche Rückkopplungen auf Institutionen und Rahmenbedingungen gibt es durch die Bewertung von Interaktionen und Ergebnisse von CSR im Cluster?

Frage 3: Welche Akteure sind Treiber des institutionellen Wandels von CSR?

Diese zentrale Fragestellung wird in einer Fallstudie zum industriellen Cluster der Schuhproduktion in der Stadt Jinjiang, Provinz Fujian, VR China empirisch untersucht. Cluster werden verstanden als regionale Unternehmenskonzentration. In dem Untersuchungsraum sind klein- und mittelgroße Schuhproduzenten konzentriert. Cluster

haben auch in einer globalisierten Welt mit neuen interregionalen Beziehungen nicht an Gewicht verloren und sind für die Entwicklung von Innovationen und Beschäftigung bedeutend (Bathelt/Glückler, 2012, S. 245; Aoyama et al., 2012, S.85). Welches Gewicht haben Cluster bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen? Es ergibt sich daraus die vierte konkrete Fragestellung:

Frage 4: Sind Cluster auch für den Wandel von CSR von Bedeutung und gibt es Agglomerationsvorteile bei der Implementierung von CSR?

Die leitende und die konkreten Fragestellungen sowie die Wahl des Untersuchungsraumes ergeben sich aus den bisherigen Forschungslücken. In der bisherigen Forschung zu CSR sind folgende sechs Aspekte bisher nur ungenügend berücksichtigt und als **Forschungslücken** von CSR in räumlicher Perspektive für diese Arbeit identifiziert worden:

(1.) Nationaler Wirtschaftsraum: China und CSR

Bei der Betrachtung von geographischen Großräumen ist neben den Industrieländern insbesondere der **asiatische Raum** mit seinem zunehmenden Gewicht in der Weltwirtschaft von Bedeutung. In Asien ist CSR mit seinen wichtigen Themenfeldern Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruption erst in Ansätzen von wenigen Unternehmen in seiner Relevanz akzeptiert worden. Aktuelle Aktivitäten des Unternehmenssektors fokussieren sich auf Umweltthemen. Soziale Problemstellungen werden jedoch zunehmend erkannt und Arbeitnehmerrechte sowie Menschenrechte thematisiert. Treibende Akteure sind hier bisher die multinationalen Käuferunternehmen aus den Industriestaaten. In einer kleinen, aber stark wachsenden Anzahl von Unternehmen des „Südens“ hält die CSR-Agenda Einzug in die Kerntätigkeiten der Leistungserbringung. Auch staatliche Regulierungen in diesen Ländern zielen vermehrt auf eine Konsistenz mit dem CSR-Konzept. Ein Stakeholderdialog ist in vielen Regionen initiiert worden. Die Variation der Thematiken und der Implementierung von CSR zwischen den Nationalstaaten in Asien jedoch ist sehr groß (Visser, 2008, S.478). Besonders in Fragen der Berichterstattung und der Bewertung von CSR sind die Defizite in Asien erkennbar (Debroux, 2008).

Chinesische Unternehmen wurden noch vor einigen Jahren kaum in Studien von CSR einbezogen. Aktuelle Arbeiten untersuchten die Rolle von CSR in der chinesischen Wissenschaft (Moon/Shen, 2010), die Entwicklung von CSR im Kontext kultureller und ideologischer Hintergründe (Keung, 2008), die Entwicklung von Strategien und Instrumenten der Implementierung (Wang/Qin/Cui, 2010), die Analyse von CSR aus der Managementperspektive (Zu/Song, 2008), Kommunikationsmodelle zwischen chinesischen Unternehmen und ihren Stakeholdern (Chen/Zhang, 2009), hier auch speziell der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Zhang/Yang/Huang, 2009), CSR-Aktivitäten von ausländischen und inländischen Händlern in China (Kolk/Hong/Van Dolen, 2010), CSR-Berichterstattung von chinesischen Banken (Zhang/Wu, 2009) und die Messbarkeit von sozialer Performance von chinesischen Großunternehmen (Gao, 2008). Auffällig sind hier der inzwischen große Forschungsbeitrag chinesischer Wissenschaftler und die Transparenz ihrer Forschungsergebnisse sowie die Forschungslücke westlicher Betrachtungen von CSR in

China. Dadurch lässt sich die Wahl des nationalen Untersuchungsraumes in China für diese Arbeit begründen. KOLK, HONG und VAN DOLEN konstatieren insbesondere bezüglich China eine Forschungslücke zu CSR:

„More recently, attention has grown for CSR in emerging countries. Remarkably, China has hardly been studied so far“ (Kolk et al., 2010, S.2).

(2.) Regionaler Wirtschaftsraum : Cluster und CSR

China hat in seiner wirtschaftliche Entwicklung nach der Öffnung 1978 durch die staatliche Wirtschaftspolitik gelenkt auf eine Industrialisierung in experimentellen Sonderwirtschaftszonen und in Branchenclustern gesetzt, um auf globalen Märkten Wettbewerbsfähigkeit zu generieren (Zeng, 2011). In vielen industriellen Branchen Chinas konnte ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und räumlicher Agglomeration in Abhängigkeit vom Grad der Liberalisierung nachgewiesen werden (Fan/Scott, 2003). Systematisch entstanden in den 5 Sonderwirtschaftszonen der exportorientierten Küstenprovinzen eine regionale Agglomerationen der Produktion in einer Vielzahl von geplanten technologie- oder arbeitsintensiven industriellen Clustern. Diese sind gekennzeichnet durch eine vorgegebene Spezialisierung auf spezifische Warengruppe (Wang, 2003; Wu, 2003; Zhang, 2003; Cavalcanit et al., 2006; Lawrence/Sun, 2010) und hier auch Cluster der Schuhindustrie (Wei et al., 2007; Huang et al., 2008; Wie, 2009; Wang, 2010). Nicht nur Kapital und Technologie sind während der Entstehungs- und Wachstumsphase importiert worden, sondern auch Erfahrungswissen und hier insbesondere das Wissen um die Vorteile aus industrieller Clusterung.

Drei regionale Entwicklungsmodelle der Clusterung sind in China Forschungsobjekt chinesischer Wissenschaftler: das *Sunan-Modell* (Wei, 2002), das *Perlfußdelta-Modell* (Lu/Wei, 2007) und das *Whenzhou-Modell*. Letzteres ist gekennzeichnet durch familiengeführte klein- und mittelgroße Unternehmen mit starker Einbettung in lokale Institutionen (Wei et al., 2007).

Die Forschungslücke in der Analyse chinesischer Cluster durch westliche Forscher zeigt sich in der Meta-Analyse von Clustern durch BRENNER und MÜHLIG (2007) durch die Berücksichtigung nur einer einzigen Clusterstudie in China bei insgesamt 159 betrachteten Clustern weltweit. Beginnend mit den Arbeiten PORTERS (1990) hat die Clusterforschung bereits 11 Jahre später an Gewicht gewonnen mit 409 wissenschaftlichen Artikeln nur in 2001. In diesem Zeitraum sind von VAN DER LINDE (2003) 773 Clusterstudien untersucht worden aus insgesamt 39 Ländern. Im Gegensatz zu Indien mit 106 Studien ist aus der VR China keine einzige Untersuchung erfasst worden.

Diese weiterhin bestehende Lücke der Forschung zu chinesischen Clustern deckt sich mit der Vernachlässigung der regionalen Perspektive auf CSR in Sektoren und Unternehmen:

„Analysis at a regional level (notably Africa, Asia, and Latin America) is becoming more common, but papers at the sector, corporate, or individual level remain relatively scarce“ (Visser, 2008, S. 476).

(3.) **Wirtschaftsakteure: klein- und mittelgroße Produzenten und CSR**

Im Fokus der CSR-Agenda und der wissenschaftlichen Betrachtung waren bisher überwiegend Großunternehmen als Führungsfirmen aus den westlichen Ländern, die mit Operationen und Warenbezug in die entwickelnden Länder einwirken und die Warenketten dominieren (Morsing/Perrini, 2009; Levy/Kaplan, 2007, Andersen/Skjoett-Larsen, 2009; Starmanns, 2011; Dietrich, 2011). Insbesondere den MNCs wurde nur eine beschränkte Wirkung in der Verbesserung sozialer Lebensbedingungen zugesprochen (Kolk/Van Tulder, 2002, Crane/Matten, 2010, S.18). Jedoch werden diese zunehmend mit ihrem Problemlösungspotential als Agenten des Wandels und nicht als Problemfeld erkannt (Kolk/Van Tulder, 2010).

Klein- und mittelgroße Unternehmen (KMU) sind als Zulieferer für Großunternehmen und kleinere Exportunternehmen oder als unabhängige Anbieter auf internationalen und nationalen Märkten, mit tendenziell arbeitsintensiver Produktion, ihrem Innovationspotential und Unternehmertum, als Anbieter von Arbeitsplätzen mit großem Einfluss auf den Arbeitsmarkt und mit bedeutenden Auswirkungen im sozialen und ökologischen Bereich sehr relevant für CSR. Jedoch haben diese im Vergleich mit Großunternehmen bei der Implementierung von CSR Nachteile bei Ressourcenbasis und Wissen, beim Stakeholdermanagement und durch ineffiziente Produktionsprozesse (Luetkenhorst, 2004; Welford/Frost, 2006). Einige Arbeiten untersuchten KMU und CSR in entwickelten Ländern (Spence et al. 2003; Castka et al., 2004; Longo et al., 2005; Jenkins, 2006; Battaglia et al., 2010) und auch in sich entwickelnden Regionen (Hillary, 2000; UNIDO, 2002; Spence et al., 2004; Jeppesen, 2006; Oliveira, 2007 ; Morsing/Perrini, 2009).

Gefordert wird trotz ersten Untersuchungen eine „*Perspektive des Südens*“ mit Betrachtung der Potentiale und Spezifika von KMU, der Governance als Organisation der gesamten Wertkette, des Staates als Akteur, des Arbeitsmarktes und der lokalen Bedingungen und Determinanten. Insbesondere lokale Antworten und Prozesse von KMU als Reaktion auf internationale Regelwerke zu Arbeitsbedingungen sind im Fokus neuerer Arbeiten (Lund-Thomsen/Nadvi, 2010b, S.1f.).

Insbesondere in **China** sind die **KMU** Fundament und Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung mit ca. 78 % der landesweiten Beschäftigten in 2009 und 42,8 Mio. Unternehmen in 2008. Diese müssen sich neben den wirtschaftlichen Herausforderungen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen. Die KMU in China sind bisher jedoch kaum zu CSR (Qi, 2006; Liu, 2007), sondern nur hinsichtlich wirtschaftlicher Aufwertung untersucht worden (Anderson et al., 2003; Hall, 2007; Kanamori et al., 2007; Tan et al., 2009, Liu, 2012). Diese Arbeit soll dazu beitragen, einen Teil dieser Lücke zu schließen und die Wechselbeziehung zwischen KMU in Cluster und ihrem lokalen Umfeld sowie

Vernetzungsstrukturen zu Beginn der globalen Wertschöpfungskette aufzeigen, um Determinanten und Bedingungen von CSR zu bestimmen.

(4.) Einflussfaktoren: Lokale Akteure, Determinanten und Bedingungen in industriellen Clustern und CSR

Die **Wirtschafts- und Sozialwissenschaften** beschäftigen sich seit vielen Jahren intensiv mit der Thematik CSR. Im Fokus der Wirtschaftswissenschaften stehen hier partielle Lösungsverfahren zur Steuerung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Wissenschaftliche Beiträge diskutieren aus der Unternehmensperspektive Rezeption und Nutzen von CSR, Transfer- und Strategiefragen sowie Managementkonzepte. Es gibt bereits eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien, die methodisch einzelne „Best-Practise“-Fallbeispiele untersuchen, und Publikationen mit Handbuchcharakter (Hansen/Schrader, 2005). Die Betriebswirtschaft hinterlässt bei den zu untersuchenden Determinanten und Bedingungen von Aufwertung in den ersten Kettengliedern internationaler Wertketten eine Forschungslücke:

„Understanding the determinants and preconditions for upgrading: action research might be needed to fully develop strategies for entrepreneurs at the low end of the value chain; more systematic research is needed“ (Van Tulder, 2009, S.22).

Insbesondere **regionale und lokale Faktoren in industriellen Clustern** werden kaum berücksichtigt, sondern nur Einflussfaktoren innerhalb und zwischen Unternehmungen. Um ein umfassendes Bild von CSR abzubilden, reicht der Ansatz der Betriebswirtschaftslehre nicht aus. In einer umfassenden Untersuchung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen durch VAN TULDER (2009) zu CSR konnte eine zunehmende Aufmerksamkeit der CSR-Thematik konstatiert werden, jedoch verbleibt diese überwiegend deskriptiv und wird getragen durch Autoren der Wirtschaftsethik und der Managementliteratur. Die konkrete operative Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Schwellenländern wurde bisher wenig auf lokaler Ebene untersucht. Entweder wurde CSR im nationaler Kontext oder allgemein für alle Schwellenländer untersucht (Visser, 2008, S.476). **Lokale Akteure und Anspruchsgruppen** in diesen Ländern waren bisher kaum im Fokus (Van Tulder, 2009).

Die **Wirtschaftsgeographie** hat mit einem relationalen Ansatz Kontext und Evolution beteiligter Akteure der Globalisierung definiert. Die Beziehung zwischen Territorialität und der Organisation sozio-ökonomischer Beziehungen steht hier im Mittelpunkt. Wirtschaftliche Prozesse der Globalisierung sind geprägt durch sich ständig erneuernde institutionelle Beziehungen. Neue Formen der Produktions-, Koordinations- und Distributionsorganisation in internationalen Netzwerken werden untersucht. In Standardstudienbüchern der Wirtschaftsgeographie wird CSR dagegen entweder nicht thematisiert (Bathelt/Glückler, 2012; Coe et al., 2007) oder die Autoren konzentrieren sich auf die internationale Ebene mit Strategien und Institutionen (Dicken, 2011, S.530-537) und die Beziehung zwischen multinationalen Unternehmen und Produzenten in globalen Wertschöpfungsketten sowie Konsumenten als Akteure (Aoyama et al., 2011, S.21 , S.24 , S. 214). Die Geographie sieht in CSR-Aktivitäten mit regionalem und lokalem Bezug ein neues Forschungsfeld und definiert

dieses als Corporate Regional Responsibility (CRR) und Corporate Local Responsibility. Die **wesentlichen Bedingungen, Determinanten und Interessen der Akteure** bezüglich CSR in industriellen Clustern sind noch weitgehend nicht untersucht und bedingen zahlreiche innovative Fragestellungen (Stadtzukünfte, 2012).

(5.) Organisation: Ordnung der sozialen Beziehungen zu CSR in industriellen Clustern

Akteure aus Staat und Wirtschaft stehen nicht für sich alleine. Deren Beziehungen haben eine ordnende Basis. WIELAND bezeichnet die Ordnung der sozialen Beziehungen als **Netzwerk-governance** und definiert diese als

„... den Versuch, politische Steuerungsdefizite der Nationalstaaten in der globalisierten Welt durch die Einbindung und Verknüpfung privater und öffentlicher Akteure zu überwinden“ (Wieland, 2009, S.7).

Diese Netzwerk-governance bestimmt das erreichbare Niveau von CSR. Private und öffentliche Akteure koordinieren und implementieren den institutionellen Rahmen von CSR zur Lösung gesellschaftlicher Aufgabenstellungen. Netzwerke als Zwischenform von Markt und Hierarchie sind nach WIELAND (2009) die optimale Organisationsform für diese Problemstellungen. Die Governance auf der lokalen Ebene des Clusters wird als essentiell angesehen insbesondere bei der Führung durch mehrere lokale Organisationen (Battaglia et al., 2006). Die bisherige Analyse der Governance-Struktur konzentriert sich auf globale Warenketten (Gereffi, 1994) und globale Wertschöpfungsketten (Gereffi et al., 2005) und kann im Cluster neue Erkenntnisse der Organisation von Beziehungen eröffnen:

„Governance research could lead to innovative ways to govern global value chains and solve information asymmetries (smart regulation)“ (Van Tulder et al., 2009, S.22).

(6.) Evaluierung: Bewertung von lokalen Interaktionen und Ergebnissen von CSR durch ein Set von Indikatoren

Untersuchungen zur Erfolgsmessung von CSR konzentrierten sich auf Unternehmungen in den westlichen Ländern. Die Erfassung und Bewertung der Effektivität von Prozessen, Programmen und Interaktionen zu CSR in Schwellenländern bleibt in zahlreichen empirischen Arbeiten eine offene Fragestellung. Insbesondere geeignete Indikatoren der Wirkung von CSR-Instrumenten auf soziale Bedingungen in KMU sind ein identifiziertes Forschungsfeld aus neueren Arbeiten zu CSR:

„While we cannot assess how effective these various responses have been in improving local labour and environmental conditions, they all demonstrate that joint action CSR initiatives remain an important instrument that SMEs use in order to maintain their ‘license to operate’ and secure continued access to northern markets“ (Lund-Thomsen/Nadvi, 2010, S.10).

1.2. Zielsetzungen und Limitierung der Arbeit

Aus den genannten Forschungslücken lassen sich die Erkenntnisziele dieser Arbeit differenzieren in ein deskriptives, ein generelles und ein erweitertes Teilziel mit spezifischen Parametern.

Ein erstes **deskriptives Teilziel** dieser Arbeit ist die Identifizierung und Beschreibung

- der Institutionen und Rahmenbedingungen, welche den räumlichen CSR-Prozess in einem von KMU dominierten Cluster in China determinieren und bedingen,
- der lokalen, nationalen und globalen Akteure aus den Teilsystemen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft,
- deren Positionierung, Machtbasis, Rollen, Interessen, Zielsetzungen, Konflikte und Anreizstrukturen, Lernen, soziale Beziehungen sowie deren Einbettung in den sozio-kulturellen Kontext und in Netzwerke,
- der Bewertung von Interaktionen und Ergebnissen von CSR
- der Organisation von CSR, insbesondere der Steuerungs- und Koordinations- und Kontrollformen von CSR.

Die KMU als Adressat der Verantwortungsübernahme und Akteure zu Beginn der Kette sollen entsprechend der Untersuchungselemente typisiert werden. Der Fokus ist jedoch nicht nur auf den Aktivitäten der KMU, sondern berücksichtigt alle individuellen oder kollektiven Tätigkeiten von Akteuren und Akteursgruppen zu CSR und hier insbesondere die Stakeholder der Unternehmen mit ihren Interessen im Cluster. Nicht nur diese Organisationen als Handelnde von CSR, sondern auch die formellen und informellen Institutionen als Spielregeln von CSR und die Bewertung der Interaktionen und Ergebnisse von CSR werden analysiert.

Im Fokus der Untersuchung steht nicht nur die Deskription der Einflussfaktoren von CSR, sondern die Analyse und Bewertung von Ursachen- und Wirkungszusammenhängen zwischen Akteuren, Aktionen, Ergebnissen, Institutionen und Rahmenbedingungen im sozialen Raum des industriellen Clusters sowie die Identifizierung von Treibern des Wandels von CSR im lokalen Raum und von Agglomerationsvorteilen als **generelle Zielsetzung** der Untersuchung.

Die Begründung der Muster von Kausalbeziehungen in dynamischer Perspektive zwischen den auf die CSR-Agenda von Produktionsunternehmen wirkenden unabhängigen Variablen, insbesondere räumlichen Variablen, als empirisches Ergebnis soll mit ihrem hohen Anwendungsbezug einen wichtigen Impuls setzen in der qualitativen Verbesserung der praktischen Führung im Sinne von Planung, Entscheidung, Aufgabendelegation und Kontrolle sowie der operativen Implementierung der lokalen CSR-Aktivitäten von Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik in Schwellenländern.

In der Wirtschaftsgeographie wurde die Theoriebildung wirtschaftlicher Entwicklung in Asien kritisch diskutiert bezüglich einer Universalität wirtschaftsgeographischer Theorien angelsächsischer Prägung. Fundamental neue Ansätze der Theoriebildung haben zu einem breiteren entwicklungstheoretischen Ansatz geführt. Der asiatische Wirtschaftsraum

ermöglicht und erfordert in der Wirtschaftsgeographie neue Sichtweisen auf Theoriekonzeption und empirisches Arbeiten und hier insbesondere hinsichtlich industrieller Cluster, Regulationstheorie und der Einbettung von Unternehmen. Diese Sichtweisen erstrecken sich auf verschiedene räumliche Ebenen, ausgehend von den Großräumen, über die Nationalstaaten über die Großregionen hin zu urbanen und ländlichen Distrikten (Yeung/Lin, 2002; Yeung, 2009, S.339f.) Diese Untersuchung soll durch seine Analyse von CSR in China bestehende Clusterkonzeptionen und Wertschöpfungsansätze adaptieren und bewerten und somit zur Weiterentwicklung der Wirtschaftsgeographie als **erweiterte Zielsetzung der Arbeit** beitragen.

In der wissenschaftlichen Bearbeitung von CSR werden **ökologische und soziale Aspekte** in ihrer Relevanz gleichgesetzt, jedoch meist differenziert betrachtet. Die Komplexität beider Bereiche erfordert eine Begrenzung in dieser Arbeit auf soziale Themen. Ökologische Problemstellungen in globalen Wirtschaftsbeziehungen werden in eigenständigen Arbeiten und nicht mit sozialen Problemen kombiniert untersucht (Dietsche, 2011).

In Asien werden als wichtigste **Themen von CSR** Fragen zu den Arbeitsbedingungen und die Rechte der Arbeitnehmer gesehen (Welford/Frost, 200; Crane/Matten, 2010, S.288), so dass der Fokus dieser Arbeit auf dieser Thematik liegen wird. Soziale Aufwertung ist mit dieser Eingrenzung eng verbunden und konzentriert sich auf Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Arbeitssicherheit und Menschenrechte (Dicken, 2011, S.532).

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus insgesamt 10 Kapiteln. Dem Gang der Argumentation folgend gliedert sich die Arbeit nach der Einführung in drei Teile, dem Theorieteil, dem Kontextteil von Branche und Raum sowie dem empirischen Teil mit den Ergebnissen der eigenen Untersuchung:

Der **erste Teil** mit den Kapiteln 2, 3 und 4 gibt einen allgemeinen konzeptionellen Überblick über das Forschungsfeld und die Literatur von CSR, die Theorien regionaler und globaler Produktionsorganisation. In Kapitel 2 wird der Analyserahmen der Arbeit dargestellt. Aus den folgenden zwei theoretischen Teilen räumlicher Produktionsorganisation werden die konzeptionelle Basis gelegt, die Erkenntnisse bisheriger Forschungen diskutiert und jeweils konkrete Untersuchungselemente hinsichtlich der deskriptiven, allgemeinen und erweiterten Erkenntnisziele der Arbeit abgeleitet. In Kapitel 5 werden die in den vorhergehenden Kapiteln entwickelten Untersuchungselemente zusammengefasst, der Untersuchungsraum Schuhcluster in Jinjiang mit seinen Charakteristika vorgestellt und die Untersuchungsmethodik erläutert.

Im **zweiten Teil** wird mit den Kapiteln 6 und 7 der Kontext der untersuchten Industriebranche und von CSR im nationalen Raum China beschrieben, um für die weiteren Kapitel 8 und 9 des dritten empirischen Teils die Hintergrundinformationen der Analyse von CSR im lokalen Raum darzulegen. Diesem zweiten Teil mit dem ökonomischen und sozio-kulturellen Kontext wird vergleichsweise viel Raum gegeben, da dieser sehr spezifisch ist und sowohl die Deskription als auch die Analyse von Determinanten auf CSR wesentlich beeinflusst.

Der **dritte Teil** mit den Kapiteln 8 und 9 besteht aus den Ergebnissen der eigenen quantitativen und qualitativen empirischen Untersuchung und den Antworten auf die konkreten Fragestellungen.

In Kapitel 8 wird die Untersuchungsgruppe in ihren wichtigsten Strukturdaten aufgezeigt. Die lokale Organisation der Austauschbeziehungen, die Kooperationen zwischen Unternehmen, die Externalitäten, die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern sowie deren Lernen bezüglich CSR wird im folgenden Abschnitt erweitert um die globale Governance mit Machtstrukturen, Einbettung in soziale Strukturen sowie der Mehrwertbildung und Mehrwertverteilung. Durch die Kombination quantitativer und qualitativer Datenerhebung und von statistischer Faktorenanalyse, Korrelationsanalysen und Interviewauswertungen können wesentliche Elemente und deren Zusammenhänge herausgearbeitet werden. Das Kapitel wird abgeschlossen durch eine Unternehmenstypisierung lokaler Produzenten im Cluster, um die Diversität von Akteuren im Unternehmenssektor und deren Handeln sowie die Parallelität von unterschiedlichen Implementierungsgraden und CSR-Strategien im sozialen Raum aufzuzeigen.

Die relationale Perspektive wird in Kapitel 9 erweitert um eine institutionelle Perspektive mit der fokussierten Analyse von Akteuren, Aktionssituation, Interaktionen, Lernen und exogenen Variablen zu CSR in der Aktionsarena, dem untersuchten Produktionscluster. Hier wird der Schwerpunkt gelegt auf die institutionellen Bedingungen von CSR und die Treiber des Wandels von CSR im lokalen Raum.

In Kapitel 10 werden die wichtigsten Argumente und empirischen Ergebnisse der Fallstudie hinsichtlich der Fragestellungen zusammengefasst. Die erfolgte Deskription und Analyse von CSR im lokalen Raum entwirft Handlungsoptionen für die Praxis und Politik sowie einen Modellprototyp für CSR im industriellen Cluster. Als allgemeines Ergebnis der Arbeit werden bestehende Koordinationsformen in globalen Wertschöpfungsketten verfeinert. Ein Ausblick zeigt als Ergebnis der erweiterten Zielsetzung den Beitrag für die Wirtschaftsgeographie, diskutiert und reflektiert die eigene Untersuchung und unterstreicht die Möglichkeiten weiterer Untersuchungen von CSR im lokalen Raum und der Clusterforschung in China.

2. Corporate Social Responsibility als Forschungsfeld

2.1. Einführung

Die Auseinandersetzung mit CSR zeigt eine Komplexität an Begrifflichkeiten und Ansätzen, so dass sich zu Beginn der Arbeit die Frage stellt, was der Begriff CSR umfasst, wie sich dieser gegenüber anderen Konzeptionen abgrenzen lässt und wie CSR in beobachtbaren und messbaren Ereignissen konkretisiert werden kann.

In Kapitel 2 wird abgeleitet aus der Unternehmensethik das grundlegende Verständnis zur Einordnung von CSR in gesellschaftliche Rahmenbedingungen erläutert. Aus der Vielzahl von Definitionen und Denkansätzen von CSR werden die für diese Arbeit relevanten Abgrenzungen und Konzepte aufgezeigt. Ferner werden die für den weiteren Verlauf wichtigen Theorien von CSR vorgestellt und zur leitenden Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit in Bezug gesetzt. Nach Verbinden der Ansätze von CSR und Institutionen wird der Analyserahmen der Arbeit aufgezeigt und begründet.

2.2. Unternehmensethik als Grundlage für CSR

Seit der globalen Finanzkrise 2008 und zunehmenden Bedenken über Klimawandel, Lebensmittelsicherheit und Bezahlung von Spitzenmanagern in jüngster Zeit hat sich die Diskussion ethischen Verhaltens von Akteuren in der Wirtschaft intensiviert. Auch in der wissenschaftlichen Betrachtung haben ethische Fragen an Bedeutung und Breite gewonnen (Crane/Matten, 2010, S.1). Nach CRANE und MATTEN (2010, S.5) wird Unternehmensethik wie folgt definiert:

„Business ethics is the study of business situations, activities and decisions where issues of right and wrong are addressed“.

Ethisches Verhalten beschränkt sich nicht auf wirtschaftliche Organisationen, sondern umfasst auch Organisationen des Staates und der Zivilgesellschaft. Auch wenn gesetzliche Regulierungen die Institutionalisierung von Ethik in ein soziales Regelwerk darstellen, sind Ethik und Gesetze nicht vollständig identisch, wenn auch in großen Bereichen überlappend. Staatliche Regulierungen sind Mindeststandards, erfassen nicht alle Bereiche von ökonomischen und nichtökonomischen Handlungen. Gesetze können auch Bereiche ordnen, die keinen ethischen Themen zuzuordnen sind. Wenn ein Konsens in ethischem Verhalten erreicht ist, kann eine Institutionalisierung in Gesetzesform folgen. In vielen nicht gesetzlich geregelten Fragen ist jedoch eine allgemein akzeptierte Lösung nicht erzielt und sind somit verschiedene Wertevorstellungen konträr. Insofern ist die Untersuchung ethischer Geschäftspraktiken zu unterscheiden von der Analyse ökonomischer Handlungen (Crane/Matten, 2010, S. 6ff.).

Entsprechend dem Züricher Ansatz der Führungslehre sind die elementaren Bausteine der Führung als Gesamtsteuerung des Unternehmens in seinen ökonomischen Handlungen Planung und Entscheidung bei der Willensbildung sowie Aufgabenübertragung und Kontrolle

bei der Willensdurchsetzung. Eine institutionelle, prozessuale und instrumentale Ebene in jedem Baustein ermöglicht die Analyse arbeitsteiliger Problemerkennung und Problemlösung mit komplexen sozialen Beziehungen zwischen Akteuren mit spezifischen Zielsetzungen (Rühli, 1996, S. 64f.). Unternehmensethik wird dabei in die Elemente der Führung integriert.

Unternehmensethik bewertet die Unternehmensführung in ihrer Willensbildung und Willensdurchsetzung. Ein nationaler Ansatz muss um eine internationale Dimension erweitert werden, denn multinationale Unternehmen expandieren mit ihren Produkten und Serviceleistungen und in ihrer Warenbeschaffung in andere Länder. Die internationalen Unternehmen tragen zunehmend gesellschaftliche Verantwortung, die über die Gewinnerzielungsabsicht hinausgeht. Stakeholder an die Unternehmen sind Konsumenten, Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Staat, Regionen, Wettbewerber, Lieferanten und Umwelt. Regionen, nationale staatliche Organisationen und Produzenten in Schwellenländern sind durch wirtschaftliche Aktivitäten in diesen Räumen neue Stakeholder. Diese variieren zwischen den Wirtschaftsräumen. Als Folge hat die Komplexität ethischen Managements stark zugenommen (Caroll, 2004; Crane/Matten, 2010, S.65f.).

Daraus ergeben sich für die Unternehmensführung neue Herausforderungen und Problemstellungen. Trotz der hohen Praxisrelevanz der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme sind viele Unternehmen mit komplexitätsbedingten Defiziten und Problemen hinsichtlich Ausrichtung und konkreter operativer Ausgestaltung von CSR konfrontiert (Münstermann, 2007, S.6; Starmanns, 2012).

CSR hat in Unternehmen eigenständige Ziele. Aus wirtschaftlichem Interesse heraus übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung. Reputationsgewinn gegenüber aktuellen und potentiellen Kunden und Arbeitnehmern sowie Vermeidung negativer Reputation stehen im Vordergrund. Dieses kann auch in informellen Institutionen wie Traditionen und Unternehmenskultur verankert sein. Ferner kann Zielsetzung sein, staatliche Regulierung zu vermeiden und als ein langfristiges Investment einen Beitrag zu leisten für ein stabiles Umfeld wirtschaftlicher Aktivität. Ethische Argumente für CSR sind die Wahrnehmung von Einflüssen auf andere Akteure, die Lösung verursachter sozialer und ökologischer Probleme sowie die Ressourcenausstattung und Machtposition von Unternehmen (Crane/Matten, 2010, S. 51f.; Münstermann, 2007, S.56ff.)

In KMU als Untersuchungsobjekt dieser Arbeit sind die Prioritäten ethischer Unternehmensführung fokussiert auf die Arbeitnehmer, während große Unternehmen zusätzlich Kunden und finanzielle Fragen in den Mittelpunkt stellen. In der Vorgehensweise basiert ethisches Management bei KMU auf informellen Institutionen und hier insbesondere auf Vertrauen, während Großunternehmen formelle Institutionen und Öffentlichkeitsarbeit als Grundlage haben. Die Verantwortung für ethisches Handeln liegt in KMU bei den Eigentümern, die oft mit dem Management identisch sind. Großunternehmen haben dagegen oft eine breite Eigentümerbasis und sind mit zahlreichen Stakeholdernansprüchen konfrontiert. Die Limitierungen von Unternehmensethik liegen bei KMU in fehlenden Ressourcen und mangelnder Wahrnehmung und Bewusstseinsbildung. Großunternehmen

dagegen sind gekennzeichnet durch eine größenbedingte Komplexität und die Dominanz von Interessen der Eigentümer (Crane/Matten, 2010, S.17).

Nach ENDERLE (2010) ist für die Unternehmensethik die Berücksichtigung der Beziehungen zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aktivitäten der Unternehmen als „*balanced concept of the firm*“ die Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Die ethische Debatte verlagert sich dabei zunehmend von einer nationalen auf eine globale Ebene. **Globalisierung** und das starke Wachstum der MNCs begründen ein breites, länder- und wirtschaftsraumübergreifendes Feld für ethische Themen und Anwendungen in der Wirtschaft (Caroll, 2004). Insbesondere in Ländern mit einer Wirtschaft in Transition, wie den ehemals sozialistischen Ländern Osteuropas und auch Ostasiens sind ethische Fragen evident durch Defizite in der Durchsetzung staatlicher Regulierungen (Crane/Matten, 2010, S.30).

Im Kontext der Entscheidungsfindung und praktischen Umsetzung von Unternehmen steht die Beziehung zwischen ethischen Standards aus den Herkunftsländern der MNCs und ethischen Standards der Zielländer. MNCs konzentrieren sich auf die Aktionsfelder Korruption, Beschäftigung, Marketingpraktiken, Einfluss auf Wirtschaft und Entwicklung in Gastländern, Umwelt, Kultur, Beziehung zu staatlichen Institutionen der Gastländer und der Heimatländer (Crane/Matten, 2010, S.17). Bei der Umsetzung ihrer Ziele verfolgen die MNCs unterschiedliche Strategien (Van Tulder et al., 2009).

Ethisches Entscheidungsverhalten auf der Mikroebene als Teil des Willensbildungsprozesses im Unternehmen kann im Raumkontext analysiert werden. Konzeptionell lassen nach ENDERLE (1995) sich hier vier Typisierungen aus der **Kombination von Heimat- und Gastlandstandards** zum besseren Verständnis der verfügbaren Optionen und deren Folgen bilden:

- Der „*Foreign Country Type*“ ist nur konform mit regionalen Gewohnheiten, Konventionen und ethischen Grundsätzen der betreffenden Region.
- Der „*Global Type*“ berücksichtigt keine regionalen Unterschiede und basiert nur auf global akzeptierten ethischen Prinzipien.
- Zwischen diesen beiden extremen Ausprägungen liegt der „*Empire type*“ mit ethischem Bezug zum Heimatland ohne Adaption regionaler Prinzipien.
- Der „*Interconnection Type*“ abstrahiert von nationalen Kulturen und verbindet ausgewählten Großräumen wie beispielsweise die EU und deren ethische Prinzipien mit anderen Räumen.

ENDERLE (1995) sieht den „*Foreign Country Type*“ für weltweit tätige Unternehmen als zu relativistisch und damit nicht geeignet. Der „*Global Type*“ dagegen abstrahiert zu stark von lokalen Gegebenheiten, wird jedoch als Richtlinie globaler Unternehmen dem „*Foreign Country Typ*“ vorgezogen. Es fehlen jedoch begründete präskriptive Vorgaben für diese Typisierung oder die alternativen Mischformen (Caroll, 2004).

Zur Verwendung in globalen ökonomischen Entscheidungen als Teil der Willensbildung von Unternehmen kann das Modell der **Integrative Social Contracts Theory (ISCT)** von DONALDSEN und DUNFEE (1999) einen wichtigen Beitrag leisten. Der Ansatz soll als

Zielsetzung empirische und normative Ansätze von Untersuchungen zur Unternehmensethik zusammenführen. Die ISCT gibt dabei eine wichtige Orientierungshilfe zwischen den kulturellen und regionalen Differenzen von Ethik. In der Anwendung soll internationalen Unternehmen ein Leitfaden in ethischen Fragestellungen gegeben werden, um alle Anspruchsgruppen in den Gastländern zu berücksichtigen (Caroll, 2004, S.115).

Es gibt in der Konzeption der ISCT mit den **Hypernormen** verbindliche transkulturelle Werte, die in den meisten Kulturen und Ländern akzeptiert sind und angewendet werden. Die große Herausforderung liegt hier in der Transformation abstrakter Prinzipien in konkrete Handlungen. Die Integration fundamentaler internationaler Rechte wie der ILO-Erklärung „*Convention on the Fundamental Rights of Workers*“ (ILO, 2012c) und „*Guidelines for Multinational Enterprises*“ der OECD (2012a) als Hypernormen nach der ISCT sind Beispiele für praktische Umsetzung von moralischen Mindeststandards gegenüber Beschäftigten und anderen Stakeholdern mit transnationalem Geltungsbereich.

Global tätige MNCs müssen bei internationalen Aktivitäten zwischen den Hypernormen und den regionalen Konventionen des Gastlandes ihre Positionierung bei internationalen Tätigkeiten suchen und die Sensibilität von transkulturellen Wirkungen von Unternehmenstätigkeit berücksichtigen. Dieses verlangt ein tiefes Verständnis der Kultur des Gastlandes. Differenziert wird nach der ISCT in:

- konsistente Normen, die mit den Hypernormen übereinstimmen und den jeweiligen Kulturen angepasst sind,
- in einen „*moral free space*“ mit einer Nichtkongruenz einiger Normen und Wertvorstellungen zwischen Regionen und Wirtschaftsräumen
- und in illegitime Normen, die mit den akzeptierten Hypernormen nicht vereinbar sind, jedoch in einigen Wirtschaftsräumen akzeptierte Praxis sind wie beispielsweise Korruption und Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz (Donaldson/Dunfee, 1999, S.50).

Das Modell zeigt das Spannungsfeld von Aktivitäten und deren transkulturelle Implikationen gerade im „*moral free space*“. Moralische Fragen und das Verständnis lokaler Kulturen stehen auf der Agenda. Die ISCT geht über die normative Funktion hinaus und kann auch ethische Entscheidungen von Handelnden des Unternehmenssektors im räumlichen Kontext mit Diskrepanzen zwischen lokalen Normen und Hypernormen deskriptiv darstellen und bewerten (Caroll, 2004, S. 115).

CAROLL (2004, S.119) favorisiert in Bezug auf die globalen Unternehmen und Stakeholder universelle und dauerhafte Richtlinien für wirtschaftliche Austauschbeziehungen und für Transaktionen mit Akteuren in sich entwickelnden Ländern. Internationale Wirtschaftsethik wird institutionalisiert in Form von internationalen Normen und Standards (Crane/Matten, 2010, S.191ff.; Dicken, 2011, S.532ff.). Ethik manifestiert sich nach diesem Ansatz folglich in **Institutionen**. Als Rahmen für ethisches Verhalten in einer globalisierten Welt dient seit Jahrzehnten das Konzept von CSR. CSR ist nach LEVY und KAPLAN (2008, S. 438):

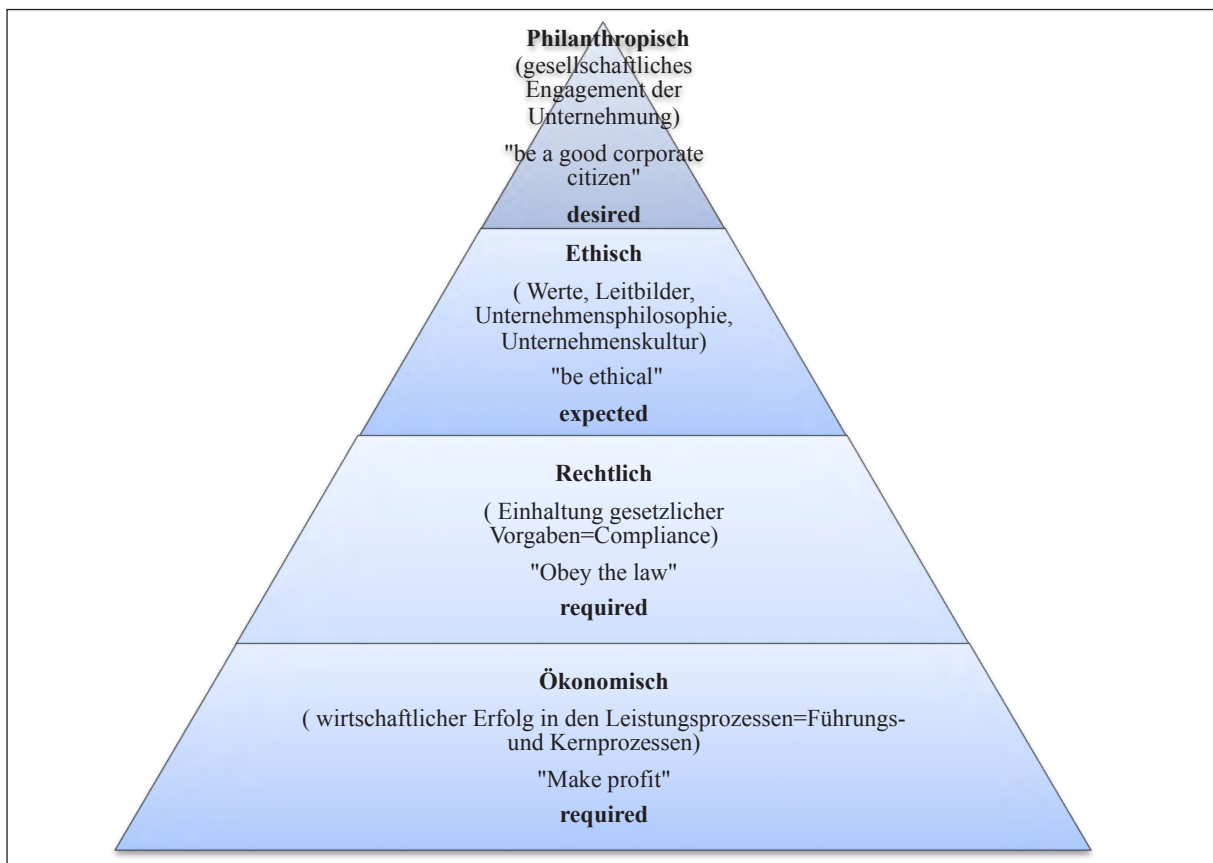
„... a multi-actor and multi-level system of rules, standards, norms and expectations“.

CSR wird folglich als Regelwerk in Verbindung mit Ansprüchen und Erwartungen an dieses verstanden. Gesellschaftliche Erwartungen und die Beziehungen zwischen Stakeholdern und Unternehmen verändern und entwickeln sich dabei dynamisch.

CAROLL (1979, 1991, 1999, 2004) führte die akademische Diskussion des Spielfeldes zwischen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verantwortung an. CAROLL (1979) entwickelte ein Modell einer CSR-Pyramide mit den vier **Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung** entsprechend seiner Definition von CSR:

„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time“.

Abbildung 1: Die Ebenen der CSR-Verantwortung von Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung nach CAROLL (1979, S.499; 2004, S.116)

Unter Berücksichtigung globaler Stakeholder können aus den vier Ebenen Aktivitäten abgeleitet werden, denen Unternehmensressourcen zugewiesen werden. Ein systematischer Ansatz ist so möglich. Verantwortungsübernahme erfordert wirtschaftlichen Erfolg und Erfüllung rechtlicher Normen als Basis, so dass die wünschenswerten ethischen und philanthropischen Ebenen von den unteren geforderten Ebenen der Pyramide abhängig sind. Die Ebenen sind jedoch in der Abgrenzung unscharf und teilweise überlappend. Empirische

Studien geben eine Parallelität zwischen Stufenaufbau der Pyramide und den Prioritäten befragter Unternehmen wieder (Caroll, 2004). Dieser Ansatz der CSR-Pyramide ist in vielen weiterführenden Definitionen wiederzufinden, in Forschungen angewendet und modifiziert worden (Visser, 2008, S.488ff.; Dunfee, 2008, S. 349f.; Crane/Matten, 2010, S.53) und wird auch in dieser Arbeit im empirischen Teil wieder aufgegriffen.

Die **Kritik an der CSR-Agenda** betrifft die mangelnde Berücksichtigung von lokalen Gegebenheiten, die Freiwilligkeit aller Aktivitäten und die Determinierung der CSR-Agenda durch Akteure aus den entwickelten Ländern. NRO, Unternehmen, Unternehmensverbände, Investoren und Konsumenten sind überwiegend in den OECD–Staaten lokalisiert. Instrumente wie Verhaltenskodizes, Standards und Audits werden nicht in den sich entwickelnden Ländern entwickelt, aber in diesen umgesetzt. Ferner gelten diese Anforderungen auch für Firmen in diesen Ländern, die für Inlands- oder Drittmärkte produzieren. Außerdem ist der Fokus der CSR-Agenda und der wissenschaftlichen Betrachtung auf Großunternehmen gerichtet, die mit Operationen und Warenbezug aus von den Käufern dominierten Warenketten in die sich entwickelnden Länder einwirken. KMU sind jedoch als Zulieferer für Großunternehmen, als Nutznießer von CSR, als Anbieter von Arbeitsplätzen und mit bedeutenden Auswirkungen im sozialen und ökologischen Bereich sehr relevant für CSR (Fox, 2004). Kritisiert wird auch die Diskrepanz zwischen langjähriger akademischer Diskussion und mangelnder Operationalisierung von CSR (Van Oosterhout/Heugens, 2010, S.216).

Die bisherigen Ausführungen sind für die Einordnung von globalen Akteuren und deren normativen Hintergrund in das lokale Beziehungsgeflecht von CSR mit lokalen Akteuren bedeutend. Für die deskriptive und generelle Zielsetzung der Arbeit sind Identifizierung, Beschreibung und Interpretation von Regelwerken, Standards, Normen und Erwartungen von CSR somit eine zentrale Aufgabenstellung

2.3. Begriffsdefinition und Abgrenzung von CSR

Auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen werden ausgehend von der skizzierten ethischen Diskussion durch suprastaatliche, nationalstaatliche, semistaatliche und auch private Organisationen mittels Definitionen von CSR Rahmenbedingungen gebildet mit normativem Charakter. Akteure aus dem gesellschaftlichen Teilsystem Wirtschaft bekommen durch diese Regelwerke Positionierungen, Rollen, Aufgaben und Handlungsvorgaben zugewiesen. Die Geltung dieser bewusst gestalteten formellen Institutionen basiert dabei nicht nur auf Sanktionen sondern auch auf Legitimität durch gemeinsame Erwartungshaltung und innere Überzeugung. Beispielhaft werden im Folgenden mit den Definitionen von EU, OECD und ISO kollektive Begriffsfindungen mit unterschiedlichen Ansätzen und Herkunft dargestellt.

In Ihrem Grünbuch hat die **Europäische Kommission (2001)** Corporate Social Responsibility definiert als

„Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“.

Diese Definition ist allgemein akzeptiert und für eine Vielzahl von Akteuren Basis für ein Grundverständnis ethischen Handelns (Loew et al., 2004, S.73; Hansen/Schrader, 2005, S.375; Münstermann, 2007, S.15). Unterstrichen werden in dieser Definition die Freiwilligkeit, die Umfassung von sozialen Inhalten und Umweltthemen und deren Integration in die eigentliche Unternehmenstätigkeit. CSR soll für die EU-Kommission gesetzliche Regulierungen nicht ersetzen, sondern über diese hinausgehen. Bestehende Institutionen werden nicht verändert, sondern ergänzt. Ein Raumbezug der Integration von sozialen und ökologischen Themen wird nicht hergestellt. Insofern gilt diese Grundlage grundsätzlich global. Von einer Nichtkongruenz oder Gegenläufigkeit von Normen wird nicht ausgegangen. Illegitime Normen und ein „*moral free space*“ werden nicht thematisiert.

Neben der EU haben weitere staatliche Organisationen auf supranationaler Ebene Regelwerke ethischen Verhaltens definiert. Die **OECD** hat für ihre 34 Mitgliedsstaaten und 8 weitere Staaten mit den Leitsätzen für multinationale Unternehmen Empfehlungen für verantwortliches unternehmerisches Verhalten der Unternehmen der Teilnehmerländer erarbeitet. Inhaltlich umfassen diese mit Beschäftigungsfragen, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung, Wettbewerbsthemen, Steuerfragen, Verbraucherinteressen, Wissenschaftspolitik, Informationspolitik und Arbeitsbedingungen ein breites Spektrum. Letzteres beinhaltet die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) als Hypernormen nach der ISCT und geht mit Informationsrechten und Qualifizierungsmaßnahmen über diese hinaus. Die Leitsätze sind das derzeit einzige länderübergreifende von Regierungen in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft verabschiedete Regelwerk, sind aber in ihrer Geltung nicht rechtsverbindlich und beschränken sich räumlich auf die Mitgliedsstaaten der OECD. Ziel ist, den Unternehmen entsprechend des multilateralen Wertegerüsts einen Handlungsrahmen zu geben, dadurch das gemeinsame Bewusstsein zu fördern und Legitimität zu erreichen. Bei Regelverstößen gegen die Leitsätze haben die nationalen Kontaktstellen der Mitgliedsländer eine Vermittlerrolle. In den entwickelnden Ländern haben die Leitsätze nur insofern Relevanz, als dass Akteure aus den OECD-Ländern in diesen durch Direktinvestitionen und Handel aktiv sind. Eine uneingeschränkte globale Geltung ist somit nicht gegeben (OECD, 2012a).

Die internationale Normierungsorganisation *International Standardisation Organization* (ISO) hat 2010 die **ISO 26000** als ersten Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung unter Mitwirkung einer Vielzahl von Stakeholdern aus Wirtschaft, Konsumenten, Staat, Arbeitnehmerorganisationen, Wissenschaft und NRO aus allen Kontinenten veröffentlicht. Zielsetzung ist, eine einheitliche Definition von CSR zu geben, die Operationalisierung zu unterstützen und auf der institutionellen Ebene die Übereinstimmung bereits bestehender Normen und Handlungspraktiken zu CSR zu gewährleisten (Schmiedeknecht, 2010). Entsprechend der ISCT werden Hypernormen, kulturelle Spezifika und auch der „*moral free space*“ mit sich widersprechenden Normen vereinheitlicht und neue Hypernormen gebildet.

Sechs ethische Grundprinzipien sind nach der ISO 26000 die Basis für CSR:

- Rechenschaftspflicht,
- Transparenz gegenüber Stakeholdern,
- ethisches Verhalten von Management und Mitarbeitern,
- Einhaltung gesetzlicher Regulierungen sowie international anerkannter Normen,
- Richtlinien und Selbstverpflichtungen
- und die Respektierung der Menschenrechte.

Auch in diesem Leitfaden der ISO 26000 wird die Freiwilligkeit als Basis gesetzt. Die bisherigen Dimensionen von CSR werden ergänzt um die Transparenz und Berichtspflicht von CSR-Aktivitäten, um Ergebnisse von Handlungen bewerten zu können. Nationale gesetzliche Regulierungen stehen nicht alleine, sondern werden in einen internationalen Kontext gesetzt. Ethisches Verhalten wird hier nicht nur von der Unternehmensführung auf normativer Ebene, sondern von allen beteiligten Mitarbeitern über alle Hierarchiestufen auch auf strategischer und operativer Ebene gefordert. Insofern wird abweichend von herkömmlichen Betrachtungsweisen der Kreis der Verantwortung über die Ebene der Unternehmer hinaus vergrößert. Die Norm ist international nicht zertifizierbar, wird jedoch auf nationaler Ebene konkretisiert und teilweise zertifizierbar gestaltet, so dass die Geltung dieser Institution über die Legitimität einer gemeinsamen Bewusstseinsbildung erreicht wird und nicht über Sanktionen (ISO, 2012a; Hardtke, 2010, S.39ff.).

In der **Wissenschaft** wird wie in Wirtschaft und Politik eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen von CSR verwendet. Diese Definitionen sind jedoch in den fünf Dimensionen Stakeholder, Soziales, Ökonomie, Freiwilligkeit und Ökologie weitgehend kongruent trotz unterschiedlicher Wortwahl (Dahlsrud, 2008, S.3ff.). Eine Problematik kann daher hier nicht gesehen werden und wird in dieser Arbeit nicht weiter thematisiert.

In der Berücksichtigung des sozialen Kontexts bei der Strategieentwicklung können dagegen wichtige Differenzierungen gefunden werden. In dieser Arbeit werden bis auf die Dimension Ökologie alle Betrachtungsebenen berücksichtigt. Grundsätzlich ist der Begriff CSR trotz Kongruenz der Dimensionen in der Operationalisierung eher unbestimmt. Kurzfristige, isolierte und in ihrer Wirkung eingeschränkte Aktionen sind in der Umsetzung neben langfristigen Ansätzen vorzufinden. Viele Aktivitäten werden nicht reproduziert und nicht evaluiert. Dieses unterstreicht die Wichtigkeit der Vorgabe von Leitbildern zur Implementierung und einer differenzierten Sichtweise.

Die ausgewählten Definitionen zeigen die Varianz von Definitionen von CSR, gleichzeitig jedoch auch eine große Übereinstimmung zentraler Inhalte. Dieses ist insbesondere für den empirischen Teil der Arbeit und die vorhergehende Feldarbeit (→Kap.8./ 9.) bedeutend, da ein grundsätzlich gleiches Verständnis von CSR der befragten Akteure und Experten nach kurzen Einführungen erreicht werden konnte.

Die CSR-Konzeption wird durch die verwandten Konzepte Corporate Social Responsiveness (→Kap. 2.4.1), Corporate Social Performance (→Kap 2.4.2.) und Stakeholderansatz (→Kap. 2.4.2.) inhaltlich ergänzt, die im Weiteren vorgestellt werden.

2.4. Theorien von Corporate Social Responsibility

2.4.1. Corporate Social Responsiveness

CSR verbleibt in seiner Konzeption trotz der Definitionen und des Modells von CAROLL auf der normativen Ebene und für die Implementierung in Unternehmen unscharf. Die strategische und operative Managementebene stellt Fragestellungen zu Inhalten, Themen, Intensität von Aktivitäten und Ressourceneinsatz, Stakeholderidentifizierung und konkreten Implementierungsformen gegenüber (Münstermann, 2007, S.78ff.).

In den 70er Jahren wurden die Unternehmen verstärkt als gestaltende Akteure der Gesellschaft gesehen. Die Unternehmen sollten entsprechend ihren Fähigkeiten aktiv und nicht reaktiv auf die Ansprüche ihrer Interessengruppen reagieren. Nach FREDERICK (1994) ist Corporate Social Responsiveness

„...the capacity of a corporation to respond to social pressures“.

SETHI (1975) sieht in seinem Modell von Social Responsiveness eine abgestufte Differenzierung der Strategie von Unternehmen, um auf externen Druck zu reagieren:

- **Social Obligation** als erste Stufe umfasst nur Reaktionen auf Marktkräfte und staatliche Gesetzesvorgaben. Markt und Institutionen bestimmen die CSR-Strategie.
- **Social Responsibility** als mittlere Stufe ist auf Ausgleich von Unternehmensverhalten und sozialen Institutionen wie Werten, Normen und Erwartungshaltungen aus.
- **Social Responsiveness** als dritte Stufe beinhaltet die präventive Adaption von sozialen Bedürfnissen durch Unternehmensaktivitäten. Veränderungen und Problemstellungen im sozialen Bereich werden aktiv antizipiert

In dem Modell von SETHI zeigt sich in der dritten Stufe die Dominanz eines langfristig angelegten, kernkompetenz-bezogenen und ressourcenorientierten Ansatz mit offensivem Strategiefokus zur aktiven Beeinflussung der Wettbewerbskräfte gegenüber einem defensiven kurz- und mittelfristigen marktorientierten Ansatz.

WILSON (1975) unterscheidet vier mögliche Unternehmensstrategien: reaktiv, defensiv, angepasst und pro-aktiv, die als Grundlage für die Unternehmenstypisierungen von Führungsfirmen in globalen Wertschöpfungsketten dienen (Van Tulder et al., 2009; → Kap.8.5.).

Die Differenzierung nach WILSON ist von CAROLL aufgenommen worden. CAROLL (1979) unterscheidet vier Strategien von Social Responsiveness:

- Unternehmen verweigern die Übernahmen von gesellschaftlicher Verantwortung und verweisen auf den Staat als Akteur („*Reaction*“).
- Firmen akzeptieren die Verantwortung, erfüllen jedoch nur Minimalanforderungen und versuchen diese zu verändern („*Defence*“).
- Eine weitere Strategie ist die Akzeptanz von Verantwortung und die reaktive Erfüllung von Stakeholderansprüchen („*Accommodation*“).
- Eine proaktive Strategie sieht Unternehmen über bestehende Werte und Normen hinausgehend und zukünftige Ansprüche von Stakeholdern bereits berücksichtigend („*Pro-action*“).

Neuere Definitionen konzentrieren sich auf diese proaktive Strategie und sehen in Corporate Social Responsiveness die aktive, in die Zukunft gerichtete und gestaltende Beeinflussung des gesellschaftlichen Umfeldes und der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen durch die Unternehmen und somit eine Weiterentwicklung von CSR. Lokale Antworten auf globalen Druck können sowohl reaktiv als auch aktiv gestaltet sein (Loew et al., 2004, S.22; Lund-Thomsen/Nadvi, 2010b).

Corporate Social Responsiveness hat inhaltlich wesentliche Gemeinsamkeiten mit dem Stakeholderansatz (→Kap.2.4.3.). Jedes Unternehmen steht in Interaktionen mit Stakeholdern und muss deren Ansprüche berücksichtigen, um am Markt zu bestehen. Hauptfokus dieser Arbeit wird auf lokale Stakeholder und die Abhängigkeit der Zielerreichung und Strategiedurchsetzung der Unternehmen in Schwellenländern von diesen Stakeholdern sein. Bisherige Ansätze von Untersuchungen sollen nach LUND-THOMSEN und NADVI (2010b) erweitert werden durch eine Untersuchung der Netzwerkbeziehungen von Stakeholdern in räumlichen Produktionssystemen.

Corporate Social Responsiveness beschäftigt sich folglich nicht mit ethischen und moralischen Fragen, sondern mit den aktionsorientierten Managementprozessen und Instrumenten wie Planung, Vorhersage von sozialen Entwicklungen, Beziehung zwischen Gesellschaft und Wirtschaft, Organisation, Controlling und Entscheidungsfindung. Damit unterscheidet es sich wesentlich von dem philosophisch-ethischen Konzept CSR. Für die operative Managementpraxis und handelnde Akteure hat Corporate Social Responsiveness daher eher Relevanz. Die strategische Ebene mit Bestimmung der Inhalte und Intensitäten von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahmen und Stakeholderbestimmung ist ebenfalls Themenfeld. Die normative Ebene mit Zielbestimmung und Zielintegration ist dagegen nicht Inhalt von Corporate Social Responsiveness (Frederick, 2009).

Corporate Social Responsiveness öffnet für diese Arbeit den Blickwinkel auf die strategische und operative Ebene von CSR in Unternehmen. Insbesondere für die Untersuchung von Strategien zu CSR in Wertschöpfungsketten (→Kap.4.5.2.), für die Analyse von Stakeholderbeziehungen (→Kap.8.4.2.) und für Unternehmenstypisierung (→Kap. 8.6.) ist die Art und Intensität der Reaktion auf Ansprüche von Stakeholdern und Machtausübung relevant. Es zeigt sich mit Marktkräften, sozialen Institutionen und staatlichen Gesetzen das Spannungsfeld von Einflussfaktoren für die empirische Analyse der Arbeit.

2.4.2. Corporate Social Performance

Ab den 70er Jahren wird die CSR-Agenda erweitert um die Diskussion der Erfolgsmessung und der Analysemethoden von gesellschaftlichen Aktivitäten. Insbesondere die Problematik der Identifizierung von Strategietypen von Corporate Social Responsivness führte zur Diskussion über Konzepte der Messbarkeit von CSR-Ergebnissen (Crane/Matten, 2010, S.60). Wirtschaftliche Ergebnisse werden mit Ratings, Klassifizierungen und standardisierten Rechenschaftsberichten bewertet. Daraus ergibt sich die Fragestellung, ob Ergebnisse von CSR analog bewertet werden können.

Nach WOOD wird Corporate Social Performance bezeichnet als

„...a business organizations configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness and policies, programs, and observable outcomes as they relate to firms social relationships“ (Wood, 1991, S.693).

Demnach werden Unternehmen anhand von Prinzipien, Prozessen und konkret messbaren Ergebnissen ihrer gesellschaftlichen Beziehungen bewertet. Corporate Social Performance erfordert somit eine umfassende Bewertung der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme einer Unternehmung nach wirtschaftlicher, rechtlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung. Ferner werden soziale Themenfelder wie Konsumenten, Umwelt, Diskriminierung, Produktsicherheit, Aktionäre, Arbeitssicherheit und Entscheidungen identifiziert (Caroll, 1979).

Die drei Schlüsseldimensionen Ethik, Ökonomie und Institutionen werden nicht alleine betrachtet und zeigen als dreidimensionales Modell die Interdependenzen. Gesellschaftliche Verantwortung ist so nicht zu separieren von wirtschaftlicher Performance. Ethische Erwartungen sind eingebettet in einen wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmen. Eine institutionelle Ebene sieht die Unternehmen als Organisationen des Wirtschaftssystems mit philanthropischer Verantwortung, eine organisatorische Ebene als eingebettete Organisation der Gesellschaft mit sozialer Verantwortung und eine individuelle Ebene mit den Individuen der Entscheider in Unternehmen und deren Werte- und Normengerüst (Wood, 1991).

Das Modell der Corporate Social Performance ist ein geeignetes Planungsinstrument und dient der Systematisierung und Analyse von sozialen Themen. Motive, Aktivitäten und Antwortstrategien können determiniert werden. Konkrete Indikatorenkataloge der Messung enthält der Ansatz nicht. In der Praxis wird eine Unternehmung mit verschiedensten Themenkomplexen in zeitlicher Variabilität konfrontiert sein.

Das Konzept der Corporate Social Performance wurde vielfach operationalisiert. **Empirisch** untersuchte eine Vielzahl von Studien den Zusammenhang zwischen Corporate Social Performance und finanziellen Unternehmensergebnissen (Orlitzky et al., 2003). Teilweise konnte ein Zusammenhang nachgewiesen werden. In vielen Studien hat CSR jedoch keinen Einfluss auf das ökonomische Ergebnis von Unternehmen. Bei der Nutzung von Marktvariablen kann ein Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher

Performance über verschiedene Branchen nachgewiesen werden (Wood/Jones, 1995). Eine Korrelation zwischen der sozialen Orientierung von Unternehmen zu CSR und Profitabilität konnte dagegen nicht belegt werden (Aupperle et al., 1985). Eine negative Beziehung zwischen wirtschaftlichen und sozialen Ergebnissen konnte empirisch jedoch kaum festgestellt werden. Tendenziell versuchen empirische Erhebungen den positiven Nachweis zu erbringen, um CSR als nutzbringend darzustellen (Griffin/Mahon, 1997).

Unternehmen erwarten einen Nutzen durch CSR in Form von Reputation und Image, Loyalität von Kunden und Mitarbeitern, Risikoreduzierung, Regulierungsvermeidung, Zugang zum Kapitalmarkt und im Ergebnis eine Steigerung des Unternehmenswertes (Promberger/Spiess, 2006). Diese **Zielkategorien von CSR** zeigen die Probleme einer exakten Messgenauigkeit der Zieldimensionen. Corporate Social Performance bleibt in der empirischen Arbeit komplex und erfordert einen umfassenden Ansatz ökonomischer, ökologischer und sozialer Folgen unternehmerischen Handelns (Crane/Matten, 2010, S.211ff.). Die Erfassung und Gewichtung von sich verändernden Ansprüchen an das Unternehmen bleibt dabei zentrale Problemstellung (Griffin, 2000). Kritisiert werden an empirischen Arbeiten die mangelnde theoretische Basis, ungenaue Definitionen, fehlende Berücksichtigung vorhandener Ergebnisse, kurzfristige Zeitraumbetrachtungen, wenige Untersuchungsobjekte, fehlende Kontrollgruppen und ungeeignete Datenbasis (Ullmann, 1985, S.540).

Tabelle 1 zeigt anhand ausgewählter Beispiele die Bandbreite von Messinstrumenten in der empirischen Arbeit. Der Zugang erfolgt durch Befragungen, Audits durch neutrale Dritte, Auswertung von Primärdaten oder durch Beobachtungen. Auch eine Mischung von Methoden wird angewendet. Die Ergebnisse werden separat oder auch aggregiert bewertet. Ratings und Indexierungen sind häufige Methoden der Bewertung, unterliegen jedoch der Subjektivität des Auswertenden.

Corporate Social Performance ist für diese Arbeit insofern relevant, als dass die Bewertung von Prozessen, Programmen, Interaktionen und Ergebnissen zu CSR notwendig ist. Im empirischen Teil der Arbeit werden diese Bewertungskonzepte von CSR wieder aufgenommen und modifiziert (→Kap.8.3./8.4.) Bisherige Untersuchungen konzentrierten sich auf die Erfolgsmessung in Unternehmungen in den entwickelten Ländern und weniger in den sich entwickelnden Ländern. Diese Arbeit mit ihrem Fokus auf CSR-Aktivitäten in China soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen.

Tabelle 1: Überblick über ausgewählte Instrumente der Messbarkeit von CSR

Bewertungskonstrukt	Autoren(Jahr)	Indikatoren der Messung
Inhaltsanalyse	Ingram/Frazier (1980) Abbott/Monsen (1979) Wolfe (1991)	Inhaltsanalyse von Jahresabschlüssen, Rechenschaftsberichten, Aktionärsbriefen nach speziellen CSR-Themen
Reputationsrating	Moskowitz (1972, 1975) Sturdivant/Ginter (1977) Cochran/Wood (1984)	Rating in drei Stufen (hervorragende, ehrbare Erwähnung und schlechte Firmen)
	Alexander/ Buchholz (1978) Heinze (1976) Vance (1975)	Entwicklung eigener Reputationsmessung durch kombinierte Messung an Wirtschaftsakteuren und Studenten
	Fortune-Magazin Conine/Madden (1987)	Multidimensionale Befragung von Unternehmensführung und Analysten mit Skalierung 0 (schlecht) bis 10 (sehr gut)
Sozialaudits/konkret beobachtbare CSR-Ergebnisse	Council of Economic Priorities/ CEP (seit 1969)	Sozialaudits durch Dritte und Messung von konkret beobachtbaren CSR-Ergebnissen mit der Bewertung von CSR-Verhalten, auch mit anschließendem Ranking der Auditergebnisse von A bis F
Bewertung der Werte und Prinzipien in der Unternehmenskultur	Aupperle (1991)	mit einer auf dem CSR-Konstrukt von Carroll (1979) mit seinen vier Dimensionen beruhenden Messung der Orientierung von gesellschaftlicher Verantwortung durch erzwungene Antworten zu Aussagensets
	Wood (1991)	CSP ist die Konfiguration von Prinzipien der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme, von Prozessen der Social Responsivness, von Gestaltungsmaßnahmen und Programmen sowie beobachtbaren Ergebnissen mit Bezug zu gesellschaftlichen Beziehungen einer wirtschaftlichen Organisation
Aggregation von Determinanten zu einem Gesamturteil für Vergleichbarkeit zwischen und in Sektoren	Chen/Delmas (2010)	Indexbildung mit endogener Gewichtung von Anspruchsgruppen, Berücksichtigung positiver und negativer Ergebnisse, Kategorienbildung aus Umwelteinflüssen, sozialen und staatlichen Bewertungen
	Spicer (1978)	Spezifizierung und Messung sämtlicher Faktoren und Komponenten und anschließender Zusammenfassung zu einem Index

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an PROMBERGER/SPIESS, 2006

Nach den bisherigen Fragestellungen, für was Unternehmen verantwortlich sind, welche Strategien diese verfolgen und wie diese Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gemessen werden kann, verbleibt die Frage, für wen die Unternehmen verantwortlich sind. Dieses wird in der Konzeption des Stakeholderansatzes im Folgenden dargelegt.

2.4.3. Stakeholderansatz

In der **Definition** von CSR der EU-Kommission (→Kap.2.3.) wird die Integration von sozialen und ökologischen Themen in die Wechselbeziehung mit Stakeholdern hervorgehoben. Diese werden jedoch in dieser Definition nicht weiter spezifiziert. Corporate Social Responsivness und Corporate Social Performance als verwandte Konstrukte haben wesentliche Gemeinsamkeiten mit dem Stakeholderansatz. Eine wissenschaftliche Betrachtung von CSR erfordert als Grundlage eine theoretische Betrachtung der Stakeholder als Anspruchsgruppen, deren Einbindung in Managementprozesse und unterschiedlicher Systematisierungsansätze.

Die grundlegende konzeptionelle Arbeit zur wachsenden Stakeholder-Orientierung leistete FREEMAN (1984). Die Mehrzahl der weiterführenden **Entwicklungsansätze** basieren auf diesem Ansatz. Neben einer reinen kapitalmarktorientierten Sichtweise des Shareholder-Value-Ansatzes seit Anfang der 1980er Jahre besonders in den USA wird das Spektrum von FREEMAN erweitert um die Ausrichtung der Unternehmensführung an den Interessen vielfältiger Gruppen, was besonders in Europa und Japan praktiziert wird.

Im Stakeholderansatz wird das Unternehmen als ein sozioökonomisches System gesehen, welches aus verschiedenen Anspruchsgruppen mit an das Unternehmen adressierten Interessen, Rechten gesetzlicher und moralischer Art sowie Eigentums- und Verfügungsrechten besteht. Diese einzelnen Ansprüche müssen systematisch im Interesse des Unternehmens berücksichtigt und erfüllt werden (Caroll/Buchholtz, 2006, S.83f.).

In der Branchenkonzeption nach PORTER sind dagegen nur Lieferanten, Abnehmer, Wettbewerber, Substitutionsprodukte und potentielle Wettbewerber entscheidend für Rentabilität und Wettbewerbsintensität. Eine Wettbewerbsstrategie setzt eine Unternehmung in Beziehung zu einem gegebenen Umfeld. Die Macht der Stakeholder wird nur in Profilierungsstrategien berücksichtigt (Porter, 2008). Aktives Stakeholdermanagement kann eine Dimension der Differenzierung als Wettbewerbsstrategie sein mit überdurchschnittlichen Erträgen und Abschirmung gegen Wettbewerb und Wettbewerbskriege.

Im Modell von DONALDSON und PRESTON (1995) wurde die Grundlagen für die derzeitige wissenschaftliche Diskussionen gelegt. Durch die Taxonomie des Stakeholderansatzes in normativ, instrumental und deskriptiv wurden weiterführende Arbeiten in ihrer Terminologie differenzierter definiert. Alle drei Typen waren bereits in FREEMANs grundlegenden Arbeiten sichtbar (Freeman, 1984).

Die normative Sichtweise mit validen Handlungsanweisungen für die Unternehmensführung wird als wichtigster Stakeholder-Typ gesehen mit einer Vielzahl von wissenschaftlichen

Beiträgen (Berman et al., 1999). Der normative Ansatz begründet die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen. Normative Betrachtungen dominierten in den ersten Ansätzen und die Kritik an CSR durch FRIEDMAN (1970) war ebenfalls auf der normativen Ebene. Der Ansatz ist im Gegensatz zur ebenfalls präskriptiven instrumentellen Theorie kategorisch und nicht hypothetisch. Die instrumentelle Theorie mit einer Ergebnisorientierung von Stakeholdermanagement und der Argumentation, dass Stakeholdermanagement im Unternehmensinteresse ist, und die deskriptive Theorie mit einer genauen Beschreibung und teilweise auch Erklärung von Verhalten von Unternehmen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sind dagegen bisher weniger untersucht worden. Empirische Methoden der instrumentellen Theorie sind überwiegend konventionelle statistische Verfahren und zum Teil auch Beobachtungen und Experteninterviews.

Die Unternehmen sind abhängig von den Ressourcen der Stakeholder. DONALDSON und PRESTON (1995) definierten weiterführend Stakeholder nicht als existenzsichernde Ressourcenquelle sondern als gegenwärtige oder in Zukunft von Unternehmenstätigkeiten und Wechselbeziehungen mit Unternehmen positive oder negativ betroffene Anspruchsgruppen. Zukünftige Entwicklungen werden antizipiert und die Ergebnisse der Interaktion mit Anspruchsgruppen können sowohl positive als auch negative Ergebnisse zur Folge haben.

Teilweise sind diese von existenzieller Bedeutung wie beispielsweise Kapitalbedarf und Mitarbeiterwissen (Matzler et al., 2003; Hinterhuber/ Krauthammer, 1998). Die Bildung von Werten für die übrigen Anspruchsgruppen ist nicht mehr Randbedingung, sondern Kernaufgabe der Leistungsprozesse. Durch die aktive Generierung von Werten für alle Anspruchsgruppen und dadurch Sicherung bzw. Ausbau der Marktposition und der Reduzierung von Risiken wird folglich der Unternehmenswert gesteigert. Die Zielerreichung im Unternehmen hängt davon ab, inwieweit die Ansprüche der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden.

Diese Arbeit wird mittels quantitativer Erhebung und ergänzt durch Experteninterviews die sozialen Beziehungen der Unternehmen zu den Stakeholdern beschreiben und interpretieren (→Kap.8.4.2.), wobei eine Klassifizierung der Stakeholder ein etabliertes Instrument der Analyse darstellt. Verschiedene Ansätze von Klassifizierungen werden im Folgenden vorgestellt.

Systematisierung von Stakeholdern und räumliche Betrachtung

Stakeholder differieren zwischen einzelnen Unternehmen und auch für ein Unternehmen abhängig von Zeitpunkt, Leistungserbringung und Projekten (Crane/Matten, 2010, S.62). Für die strategische Unternehmensführung stellt sich im Rahmen der strategischen Planung neben der Aufgabe der Bestimmung von Inhalten und Themenkomplexen sowie Intensität der CSR-Aktivitäten vorab die Identifikation relevanter Stakeholder (Münstermann, 2007, S.79). Diese Gruppen stellen der Unternehmung die Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung. Im Rahmen einer Umweltanalyse werden durch ein Stakeholderscanning in einem ersten Schritt potentielle Anspruchsgruppen identifiziert, diese im Folgenden bezüglich ihrer

Ziele, Machtposition und des Risikos, welche diese durch Unternehmensaktivitäten ausgesetzt sind, bewertet. Relevanz erreichen die verschiedenen Anspruchsgruppen jedoch nur ab einem bestimmten Niveau von Zielen, Machtbasis und Risikopotential (Scholz, 1987). Bei Entscheidungssituationen mit Konfliktpotential und eingeschränkter Ressourcenverfügbarkeit ist die Unternehmensführung durch geeignete Problemlösungen gefordert, eine optimale Allokation des Engagements gegenüber Stakeholdern zu erreichen (Herrmann, 2005).

Die Gesamtheit der Stakeholder einer Unternehmung wird systematisch schrittweise verfeinert nach den Kriterien:

- allgemeine Bedeutung,
- branchenspezifische Bedeutung,
- internationale sowie nationale Bedeutung
- und unternehmensspezifische Bedeutung.

Diese vier Dimensionen sind zwischen den verschiedenen Stakeholdern sehr heterogen und somit zum Teil nicht übereinstimmend oder konträr. Besonders für international tätige Unternehmen stellt sich diese Problematik. Aufgabe der Unternehmensführung ist ein Ausgleich dieser differierenden Interessen und Ansprüche. Das Entscheidungsfeld der Unternehmensführung umfasst ein in der Unternehmenskultur verankertes Spektrum aus Bestimmung von Unternehmenswerten und Unternehmensgrundsätzen, Aufbau einer positiven Corporate Identity mit der Definition von Verhaltenscodes und Standards als formgebundenes Regelwerk, Entwicklung einer Corporate Brand sowie von Kommunikationsinstrumenten für Unternehmen, Krisensituationen und internationale Anspruchsgruppen (Swoboda/Giersch, 2007; Münstermann, 2007).

Das Stakeholder-Wert-Konzept beinhaltet den Grad der Zielerreichung in Abhängigkeit von verschiedenen Stakeholdern. Die Unternehmensführung ist gefordert, den von den Stakeholdern gemäß ihren Zielen geforderten Leistungen entsprechende Gegenleistungen entgegenzustellen, diese zum Ausgleich zu führen und in das Managementsystem zu integrieren. Die Herausforderung der Integration liegt in den nicht-monetären und weichen Determinanten des Unternehmenserfolges aus dem Sozial- und Umweltbereich. Bedingungen der Akteure zur Herbeiführung eines Interessenausgleiches sind eine Akzeptanz gegenläufiger Interessen und Einstellungen, eine Übernahmbereitschaft von Verantwortung, ein Bewusstsein der eigenen Position und die beständige Reflexion, eine Bereitschaft zum Dialog mit den anderen Akteuren und eine Lösungsfähigkeit bei Widerständen und Konflikten (Thommen, 2003, S.39).

In Systematisierungen wird oft zwischen internen (Management, Mitarbeiter) und externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Verbände) oder auch primären und sekundären Stakeholdern unterschieden. Der Fokus liegt auf den wechselseitigen Interaktionen der Stakeholder untereinander und zwischen Stakeholdern und Unternehmen. Zielsetzung ist die Abbildung aller divergierenden Interessen der Stakeholder (Münstermann, 2007). Beispiele für Systematisierungen und ihre Gruppierungsvariablen sind:

- GAUSEMEIER (1999) unterscheidet weiterführend zwischen internen Stakeholdern (Eigentümer/Aktionäre, Mitarbeitern), ökonomischen Stakeholdern (Finanzmarkt, Verbrauchergruppen, Kunden, Medien, Wettbewerber, Lieferanten, Gewerkschaften) und generellen Stakeholdern (Regierung, ausländische Regierungen, Umweltschutzgruppen, Vorlieferanten).
- Im „Züricher Ansatz“ von RÜHLI (1984) werden die Stakeholder nach branchenspezifischer Bedeutung und damit einhergehend nach Stärke des Einflusses auf die Unternehmung und andere Stakeholder sowie nach geografischer Nähe im Raum geordnet. Ausgehend von der Unternehmung mit Kontrollorgan, Management, Arbeitnehmer, Eigentümer wird die Unternehmensumgebung in drei äußere Bereiche eingeteilt: dem Wirtschaftssystem mit Konkurrenz, Lieferanten, Kunden, Analysten, Kapitalgebern, Banken, potentielle Arbeitnehmer; dem Gesellschaftssystem mit Staat, Behörden, Gewerkschaften, Anwohnern, Öffentlichkeit, Interessengruppen, Medien, Bildungsanstalten und dem ökologischen System.
- CAROLL (2004) differenziert zwischen den einerseits wichtigen Stakeholdern Konsumenten, Arbeitnehmern, Eigentümern, Wettbewerbern, natürlicher Umwelt und andererseits den weniger wichtigen Stakeholdern Regierungen und Gemeinwesen. Im Zusammenhang mit globaler Ethik wird die Regionalität von Regierungen und Gemeinwesen in ihrer Beziehung zu multinationalen Unternehmen hervorgehoben und eine zunehmende Komplexität durch deren Heterogenität gesehen.
- Ein weiterer Ansatz zur Differenzierung der Anspruchsgruppen beinhaltet die „*firm-as-contract view*“ Sichtweise von DONALDSON und PRESTON (1995). Zentrale Aufgabe der Unternehmensführung ist die Steuerung von Aktivitäten und Zuteilung von Ressourcen, um die Ansprüche der legitimen Stakeholder zu erfüllen. Legitime Stakeholder stehen im Vertragsverhältnis mit der Unternehmung. Dieses Verhältnis kann auch impliziert sein. Das Gemeinwesen hat so beispielsweise einen Quasi-Vertrag. Darüber hinaus gibt es jedoch auch Stakeholder ohne Beziehung zum Unternehmen auf vertraglicher Basis. Dieses Stakeholder sind dem Unternehmen oft nicht bekannt, jedoch als gegenwärtige oder zukünftigen Stakeholder relevant, wie beispielsweise potentielle Arbeitnehmer und Kunden oder die Öffentlichkeit.
- Die unternehmensspezifische Bedeutung von Anspruchsgruppen, deren Ansprüche und die Reaktion darauf wird im „*Stakeholder Salience*“-Modell von MITCHELL et al. (1997) durch die Determinanten Macht, Legitimität und Dringlichkeit bestimmt. Sind Stakeholder durch alle drei Determinanten gekennzeichnet, sollte eine hohe Aufmerksamkeit und hoher Ressourceneinsatz diesen definitiven Stakeholdern entgegengebracht werden. Moderate Stakeholder mit zwei zutreffenden Determinanten und latente Stakeholder mit nur einer Determinante werden entsprechend mit abgestufter Beachtung und reduziertem Ressourceneinsatz bedacht. Diese Vorgehensweise kann eine symmetrische Gewichtung der Stakeholder als generelles Problemfeld des Stakeholdermanagements verhindern (Wood/Jones, 1995; Orlitzky et al., 2003). Eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen mit statistischen Auswertungen hat die Sinnhaftigkeit der Operationalisierung dieser Sichtweise von MITCHELL gezeigt (Dietsche, 2011, S.49). Da dieser Ansatz explizit die Reaktion der Unternehmen an Ansprüche im Fokus hat, wird sich die Erhebung und Auswertung der Stakeholder in dieser Arbeit an dem Modell von Mitchell orientieren.

Tabelle 2 zeigt zusammenfassend eine Übersicht ausgewählter Systematisierungsansätze. Die Lokalität der Anspruchsgruppen wird in diesen nur insofern berücksichtigt, als dass zwischen der Mikroebene der Unternehmung und der Außenwelt unterschieden wird und damit auch zwischen räumlichen Ebenen. Nur RÜHLI betont explizit den geographischen Raum als Faktor und CAROLL die Lokalität der Stakeholder Staat und Zivilgesellschaft.

Tabelle 2 : Übersicht über ausgewählte Stakeholdersystematisierungen und ihrer Lokalität

Autoren	Kriterien der Systematisierung	Lokalität
Freeman (1984) Münstermann (2007)	<ul style="list-style-type: none"> interne (primäre) externe (sekundäre) 	<ul style="list-style-type: none"> im Unternehmen alle Ebenen
Gausemeier (1999)	<ul style="list-style-type: none"> interne ökonomische generelle 	<ul style="list-style-type: none"> im Unternehmen alle Ebenen alle Ebenen
Rühli (1992)	<ul style="list-style-type: none"> unternehmensintern Wirtschaftssystem Gesellschaftssystem Ökologisches System 	<ul style="list-style-type: none"> im Unternehmen alle Ebenen lokal-regional-national lokal
Caroll (1989, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> primäre (mit Wichtigkeit und Fokussierung) sekundäre 	<ul style="list-style-type: none"> alle Ebenen lokal-regional-national alle Ebenen
Donaldson/Preston (1995)	<ul style="list-style-type: none"> mit Vertragsbeziehung ohne Vertragsbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> alle Ebenen alle Ebenen
Mitchell et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> erwartungsvolle (mit Macht, Dringlichkeit, Legitimität) definitive latente 	<ul style="list-style-type: none"> alle Ebenen alle Ebenen alle Ebenen
Braun (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Beeinflussungspotential Kooperationsbereitschaft mit problematischen und anspruchsvollen Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> alle Ebenen
Dietsche (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Dominierende Lenkungssysteme (staatlich, gesellschaftlich, ökonomisch) 	<ul style="list-style-type: none"> alle Ebenen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dietsche, 2011, S.48ff.

Eine Analyse der Anspruchsgruppen kann insbesondere als Ergänzung der Betrachtung von den im Folgenden dargestellten Institutionen und deren Wirkung gesehen werden. Bei gleichen institutionellen Arrangements und Rahmenbedingungen kann die Wahrnehmung von Anspruchsgruppen und die Reaktion auf diese den Zugang zu Spezifika von Unternehmen als Träger der gesellschaftlichen Verantwortung eröffnen (Dietsche, 2011, S.46).

Der Stakeholderansatz ist nach JENKINS (2005) jedoch nicht geeignet, dazu beizutragen Armut in einer globalisierten Welt zu reduzieren. Ärmere Bevölkerungsschichten haben

teilweise keinen Zugang zu den geschlossenen sozialen Systemen wie beispielsweise dem formellen Arbeitsmarkt in sich entwickelnden Ländern und auch keine Ansprüche an Unternehmen und werden somit auch nicht berücksichtigt.

2.5. CSR und institutionelle Strukturen

In der bisherigen Darstellung von CSR wurde von Rahmenwerk (EU-Kommission, 2001), ethischen Standards (Enderle, 1995), regional unterschiedlichen ethischen Normen und globalen Hypernormen (Donaldson/Dunfee, 1999), Regeln, Standards und Normen (Levy/Kaplan, 2008), Leitsätzen (OECD, 2012a) und ethischen Grundprinzipien (ISO, 2012a) gesprochen. Hier zeigt sich die Sichtweise von ordnenden Elementen in sozialen Beziehungen. Nach der Darstellung der theoretischen Fundierung wird CSR im Weiteren mit dem Denkansatz des **Institutionalismus** verbunden, der die Rolle von Institutionen für Handlungen in und zwischen Organisationen in den Mittelpunkt seiner Betrachtung stellt.

CSR-Aktivitäten haben in den Führungselementen neben dem institutionellen und instrumentellen auch immer Prozesscharakter. Entsprechend der Fragestellung der Arbeit sollen aber nicht nur Prozesse, Strukturen und Organisation von CSR deskriptiv dargestellt werden, um einen Zugang zur Problematik zu finden, sondern die themenspezifischen Kausalbeziehungen zwischen Institutionen und Akteuren erarbeitet werden. Die Separation der Betrachtung von Institutionen und Strategien der Akteure ist dabei für NORTH (1992) Grundvoraussetzung. In Kapitel 4.5. wird diese Trennung wieder aufgenommen und Akteure, Strategien, Prozesse und Institutionen bei der Analyse von CSR in globalen Wertschöpfungsketten getrennt dargestellt.

Es gibt bisher für **Institutionen** keine allgemein festgelegte **Definition** (Amin, 2001), sondern eine Vielzahl von konzeptionellen Ansätzen. Institutionen sind nach NORTH (1992, S. 3ff.) allgemein bekannte Regulierungen von Akteuren, welche in Gesellschaften Handlungen einschränken und Handlungen als illegitim einordnen wie beispielsweise das Grundgesetz und das Handelsgesetzbuch. Soziale und ökonomische Interaktionen zwischen Akteuren in einer Gesellschaft werden dadurch strukturiert, koordiniert und stabilisiert. Diese ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Interaktionen sind dadurch langfristig vorhersehbar. Die kollektiv geteilte Erwartungssicherheit aus diesen Interaktionen führt zur Geltung mit normativem Charakter. Akzeptierte Wertvorstellungen und Normen steuern Handeln und Verhalten.

Sichergestellt wird diese **Geltung** wiederum durch Sanktionsmechanismen bei abweichenden Interaktionen und durch Legitimität aufgrund gemeinsamer Wertvorstellungen und Bewusstseinsbildung (Esser, 2000). Die Wirkung von Institutionen hängt damit wesentlich von den Kontrollkosten und von dem Strafrahmen bei Verletzung der Institution ab. VOIGT (2009) betont bei seiner Definition von Institutionen weiterführend die Durchsetzungsmechanismen von Regelwerken neben der Strukturierungsfunktion. Dadurch wird die Erwartungssicherheit in die Handlungen anderer Akteure erhöht und die Risiken der Interaktionen werden reduziert. Insbesondere bei zeitlichem und räumlichem

Auseinanderfallen zwischen zwei Interaktionen wird die Reproduktion der Handlungen ermöglicht und dadurch Unsicherheit verringert (Davis/North, 1970).

Institutionen oder auch deren Fehlen zeigen jedoch nicht nur Limitierungen von Handlungen auf, sondern auch Handlungsoptionen und ermutigen dadurch zu Handlungen, zu positiven Abweichungen (North, 1992; Ostrom, 2005, S.3). Interaktionen von einzelnen Akteuren werden durch Regelwerke strukturiert mit Wahlmöglichkeiten und Strategien, die wiederum mit den Ergebnissen Einwirkungen auf andere Akteure und auf diese selbst haben (Ostrom, 2005, S.3). Hier wird mit den Einwirkungen und Rückkopplungen der Bezug zum Stakeholderansatz (→Kap.2.4.3.) und zum Analyserahmen dieser Arbeit deutlich (→Kap.2.6.).

Nach der Definition von Institutionen durch NORTH (1992) institutionalisiert sich CSR in eigenen **Verhaltensrichtlinien**, die Interaktionen mit ihren Handlungsoptionen definieren und begrenzen. Die 4 Ebenen nach CAROLL (→Kapitel 2.2.) enthalten mit der ökonomischen und gesetzlichen Basis für wirtschaftliche Akteure einen Handlungsrahmen mit institutionellen Beschränkungen. Mit der ethischen und philanthropischen Ebene wird die Freiwilligkeit von Aktivitäten betont und in diesem Verständnis werden Institutionen nicht als Beschränkung gesehen, sondern als Voraussetzung für Aktivitäten.

Die Institutionalisierung von CSR wird jedoch von JENKINS (2005) kritisch diskutiert. Definitionen und Institutionen von CSR sind mit negativen Begriffen und deren Vermeidung nicht jedoch mit positiven Verpflichtungen verbunden. CSR soll zu freiwilligen Handlungen ermutigen und nicht nur Limitierungen setzen und Unsicherheiten reduzieren.

Institutionen sind eingebettet in ein sozio-kulturelles Umfeld und haben damit in ihrer Geltung einen territorialen Bezug. Insbesondere staatliche Gesetze haben einen abgegrenzten Geltungsbereich. Internationale Organisationen wie die ILO oder UN können dagegen global akzeptierte Institutionen setzen. Diese entsprechen den Hypernormen der ISCT (→Kap.2.2.). Somit können sich auch nationale und globale Institutionen überschneiden oder widersprechen und ein „*moral free space*“ entstehen lassen (→Kap.2.2.).

NORTH (1992) unterscheidet zwischen **formellen und informellen Institutionen**. Formelle und informelle Institutionen können sich wie diejenigen mit unterschiedlichen regionaler Geltung in ihrer Wirkung verstärken aber auch gegenläufig wirken. Formelle Institutionen basieren auf expliziten festgeschriebenen Handlungsregelungen, rechtlich bindenden Normen, schriftlich fixierter Kommunikation, hierarchischen und unpersönlichen Beziehungen. Ferner beinhalten diese Regelungen zur Reproduktion und Veränderung. Diese Regelungen sind allgemeingültig und beständig. Informelle Institutionen beruhen dagegen auf nicht-formalisierten oft impliziten Regelwerken, persönlichen und gleichwertigen Beziehungen, sozialer Einbettung und Normen sowie personenbezogenem Vertrauen. Diese Institutionen sind aus den Handlungen heraus entstanden und werden durch die Handelnden akzeptiert und reproduziert.

In der Durchsetzung der Geltung gibt es bei informellen Institutionen oft weniger stringente Sanktionsmöglichkeiten und räumliche Begrenzungen als bei formellen Institutionen (Bathelt/Glückler, 2012).

Es gibt zwischen formellen und informellen Institutionen ein Kontinuum neben den beiden extremen Ausprägungen mit ausschließlich formellen oder informellen Interaktionen. So sind Verträge eher formellen Institutionen zuzurechnen, die sich jedoch nicht auf rechtliche Normen, sondern kodifizierte Normen stützen. Eine Mischform aus formellen und informellen Institutionen kann auch auf kodifizierten Normen basieren, welche jedoch sozial bestimmt werden, und auf mündlichen Interaktionen. Hierarchie und gleichwertige Beziehungen sind in dieser Form denkbar. Sind die Beziehungen durch Kontrolle und Identität in sozialen Gruppen wie soziale Konventionen, Normen, Traditionen geprägt und ist eine Gleichwertigkeit der Akteure und ihrer Interaktionen in allen Fällen gegeben, ist eine Dominanz informeller Institutionen vorhanden. Persönliche Beziehungen, Interaktionen und Vertrauen insbesondere in Familie und Freundeskreisen kennzeichnen dann den Übergang zu informellen Institutionen. Letztere können in gesetzlich nicht erfassten Räumen, im bewussten Verstoß gegen Gesetze oder als Kompromiss zwischen sich kurzfristig verändernden formellen Institutionen und unveränderbaren Praktiken wirken. Ihr Ursprung liegt im sozio-kulturellen Umfeld oder in der Reaktion auf gegebene oder sich verändernde Rahmenbedingungen in Politik und Wirtschaft (Etzold et al., 2009).

CSR besteht (→Kapitel 2.2./ 2.3.) aus einer Vielzahl formeller Institutionen und informeller Institutionen. Einerseits werden von Akteuren formgebundene Handlungsbeschränkungen mit bewusst gesetzten Regeln zu CSR eingeführt, insbesondere in der ökonomischen und gesetzlichen Ebene, aber auch darüber hinausgehend. Andererseits gibt es auch eine Vielzahl von formungebundenen Handlungsbeschränkungen. Auch CSR besteht somit aus einem komplexen Wirkungsgeflecht von unterschiedlichen territorialen und formellen Institutionen mit Widersprüchen und Komplementarität sowie aus Mischformen. Die Institutionen reichen von staatlichen Gesetzen, privaten Verträgen über soziale Werte und Normen bis hin zu personenbezogenen Übereinkünften zu CSR.

NORTH (1992, S.5) trennt in seinem Ansatz **Institutionen und Organisationen**. Beide haben eine ordnende Funktion von Interaktionen, jedoch ist in der Entwicklung zwischen der Bildung und Weiterentwicklung von Regeln und der von Fähigkeiten und Strategien von Organisationen zu entscheiden. Kapitel 4.5. nimmt diese Trennung wieder auf bei der Darstellung von CSR in der Wertschöpfungskette. Strategien entwickeln sich aus den institutionellen Rahmenbedingungen. Organisationen sind in öffentliche und private sowie in wissensbildende Organisationen zu differenzieren. Auch BATHOLT und GLÜCKLER (2012, S.201) sehen in Organisationen die wirtschaftlichen Einheiten als soziales Konstrukt, deren Basis durch Institutionen determiniert wird. Darüber hinaus haben Organisationen jedoch eine klare Abgrenzung gegenüber dem sozialen Umfeld und verfügen über eigene Mitglieder, Ressourcen, Zielsetzungen und Strategien zur Erreichung dieser Ziele. Nach STREEK und THELEN (2005) ist die Wirkung der Struktur einer Organisation nicht begrenzt auf diese, sondern geht über diese hinaus und wirkt trotz einer Abgrenzung auch in Teilsystemen der Gesellschaft. Die kollektive Akzeptanz von Regeln durch andere Organisationen verdeutlicht

die Notwendigkeit der Betrachtung nicht der isolierten Organisationen sondern der Einbettung in das gesamte gesellschaftliche Umfeld.

Auch wenn Institutionen und Organisationen in vielen Betrachtungen gleichgesetzt werden, bietet sich für diese Arbeit entsprechend der Fragestellung eine Trennung in **Institutionen** als Regelwerk von CSR und **Organisationen** als Handelnde von CSR an nach NORTH. Regeln zu CSR können sowohl innerhalb einer Organisation als auch zwischen Organisationen Geltung haben. Institutionen weisen den Akteuren Rollen mit spezifischen Regeln zu und ermöglichen Interaktionen mit anderen Akteuren (Wilke, 2000). Dieses Verständnis ist die Basis der Analyse der Akteure von CSR in Kapitel 9.2./9.3. und 9.4..

Im Modell der Analyse von staatlicher Politik zu CSR ist neben Staat und Unternehmen die Zivilgesellschaft die dritte Akteursgruppe in der **sozialen Triangel**. Diese Gruppen unterscheiden sich bezüglich Zielsetzung, Kontrollmechanismen, Ressourcenausstattung, Organisationsformen und Territorialität. Die drei Institutionensets sind durch bilaterale und trilaterale Beziehungen gekennzeichnet. Soziale oder ökonomische Themen können den jeweiligen Sphären oder ihren Mischformen zugeordnet werden. (Van Tulder /Zwart, 2006). Tabelle 3 gibt einen Überblick über die wesentlichen Unterschiede der drei Institutionensets.

Tabelle 3: Institutionensets als Koordinationsmechanismus der sozialen Triangel

Determinanten	Staat	Wirtschaft	Zivilgesellschaft
Zielsystem	Politisch, ohne Profitorientierung	Wirtschaftlich, Profitorientierung	Gesellschaftlich, ohne Profitorientierung
Akteure primäre Kontrolle	Wähler/Parteien	Eigentümer	Gesellschaft, Mitglieder
Akteure informelle Kontrolle	Offizielle	Management	Management
Produzierte Güter	Öffentliche Güter	Private Güter	Klubgüter
Verantwortlichkeit	Durchsetzung nationaler Normen	Güterproduktion	Mobilisierung der Gesellschaft
Primäre Ressourcen	Gesetzgebung, Gewaltmonopol	Finanzkapital, Humankapital	Freiwilligkeit
Finanzielle Ressourcen	Steuern	Gewinne	Spenden, Beiträge
Schwachpunkte	Staatsversagen, Bürokratie	Marktversagen	Fragmentierung
Organisationen	Ministerien, Provinzen, Behörden	MNC, KMU,	Gewerkschaften, NRO, Stiftungen, Verbände
Parameter	Kodifizierung	Wettbewerb	Kooperation
Territorialität	national, regional, lokal	global, national, regional, lokal	global, national, regional, lokal

Quelle: eigene Darstellung nach VAN TULDER/VAN DER ZWART (2006, S.15)

Informelle Institutionen können zur Bildung **sozialen Kapitals** als Ressource in einem abgegrenzten Raum beitragen (Lundvall/Maskell, 2000). Soziales Kapital bildet sich durch

die Struktur und Vielzahl ökonomischer und nicht-ökonomischer Beziehungen in Form eines öffentlichen Gutes. Kennzeichen sind Verpflichtungen und Erwartungen, Informationsflüsse und soziale Normen mit Sanktionsmechanismen durch soziale Beziehungen (Coleman, 1988).

Das soziale Kapital kann sich auf die Nation, eine Region und auch ein lokales Territorium begrenzen. Wirtschaftliche Transaktionen und der Wissensaustausch zwischen Akteuren können strukturiert und erleichtert werden. Insbesondere spezifische Produktionszusammenhänge eines industriellen Clusters mit dauerhaften Interaktionen können die Wissensdiffusion fördern. Lokale Konventionen und Vertrauensbeziehungen als Institution können die Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Innovationsfähigkeit durch Wissensgenerierung steigern und auch zu ungleicher Entwicklung zwischen lokalen Territorien führen.

Der Untersuchungsraum zu CSR ist in dieser Arbeit durch den Cluster abgegrenzt, um ausgehend von diesem Territorium formelle und informelle Institutionen in ihrer Wirkung zu betrachten und andere räumliche Wirkungsbereiche von CSR zu erschließen, die auf den betrachteten Raum wirken. Diese räumlichen Wirkungskreise werden in Kapitel 3 und 4 für diese Arbeit in ihrer Konzeption dargestellt. Das soziale Kapital ist als Ressource in diesen Räumen grundsätzlich von Interesse und wird in Kapitel 9 wieder aufgegriffen, um zu untersuchen, inwieweit Wissenstransfer und Wissensgenerierung zur Entwicklung von CSR beitragen und auch eventuelle Unterschiede der Implementierung von CSR in den einzelnen Organisationen erklären können.

In ihrer **Entstehung** sind Institutionen sowohl geplant als auch ungeplant. Der Ursprung von Institutionen liegt in sozialen Subsystemen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Dort werden für Akteure die Rollen definiert, Ziele und Aufgaben vorgegeben sowie Beziehungen zu anderen Akteuren aus dem gleichen oder anderen sozialen Teilsystemen geknüpft (Wilke, 2000). Institutionen können sich durch Erfahrungen in Organisationen bilden, an diese gebunden sein und dadurch die Abhängigkeit von Personen reduzieren (Nelson/Nelson, 2002).

Die bisherige Betrachtung in den vorherigen Abschnitten dieses Kapitels hat gezeigt, dass auch Institutionen zu CSR aus vielfältigen Quellen heraus entstehen. Eine räumliche Analyse muss deshalb die drei Teilsysteme Politik, Wirtschaft und Gesellschaft umfassen. Insbesondere der Stakeholderansatz (→Kap. 2.4.3.) zeigt die breite Basis von Anspruchsgruppen an ein Unternehmen aus diesen Teilsystemen.

Aufgabe von Institutionen ist die Stabilisierung von Interaktionen. Institutionen können auch dann noch weiterbestehen und Geltung haben, wenn Akteure und Bedingungen der Entstehung nicht mehr gegeben sind. Umfeld und Organisationen können sich folglich verändern und Institutionen davon unabhängig unverändert weiterwirken. NORTH (1992, S.7) sieht in dieser Stabilität durch Institutionen jedoch keinen Widerspruch zum **Wandel von Institutionen**. Dieser geschieht überwiegend kontinuierlich mit einem linearen Entwicklungsverlauf und nur in kleinen Veränderungsschritten.

Jeder Schritt des Wandels wird durch neue oder abgeänderte bestehende Regeln formeller oder informeller Art und den darauf beruhenden Handlungen getragen. Diese kontinuierlichen Veränderungen von Institutionen sind jedoch mit Unsicherheiten verbunden und können bestehende Machtpositionen herausfordern und ablösen. Die Veränderungen werden bedingt durch die Verankerung von formlosen Institutionen in ihrem sozio-kulturellen Umfeld, die im Gegensatz zu den formellen auch durch staatliche Aktivitäten mit ihrer Geltung nicht kurzfristig verändert oder beeinflusst werden können. Diese kulturell basierenden Handlungsbeschränkungen sind das Bindeglied zwischen Historie, Gegenwart und zukünftigen Entwicklungen und erklären damit den komplexen institutionellen Wandel und auch divergierende Entwicklungen in geographischen Räumen. Insbesondere die Regeln zu den Anreizmechanismen und Handlungsoptionen politischer und wirtschaftlicher Entscheider sind relevant für die Konzentration von Handlungen auf Produktion oder Umverteilung und damit letztendlich Wirtschaftswachstum (North, 1992, S.6-10).

An der Bildung formeller Institutionen auf supranationaler und nationaler Ebene lassen sich verschiedene Entwicklungsschritte festhalten wie auch in der wissenschaftlichen Betrachtung von CSR. Bisherige Erkenntnisse dieser formellen Institutionen werden zuerst allgemein für globale Wertschöpfungsketten in 4.5. und nach der Einführung in den Branchenkontext mit seinen spezifischen Institutionen in Kapitel 6 und für den Nationalstaat China im Kapitel 7 ausführlich dargestellt.

Sowohl in Ansätzen der Wertschöpfungsketten als auch in empirischen Erhebungen sind Institutionen jedoch nicht im Fokus. Institutionen werden als unveränderliche Rahmenbedingungen gesehen. Eine Vielzahl neuerer Forschungsansätze kritisiert diese Nebenrolle von Institutionen und stellt diese in den Mittelpunkt der Analyse der Organisation und Koordination in Wertschöpfungsketten. Jedoch können dadurch ungleiche Entwicklungen in einem geographischen Raum mit gleichen institutionellen Arrangements nicht erklärt werden, so dass der Analyserahmen für diese Arbeit erweitert werden muss. Unternehmensspezifische Parameter (→Kap.8.2.) und die für CSR elementaren Stakeholderbeziehungen (→Kap.8.4.2.) können unterschiedliche Entwicklungen erklären. Der Ansatz der globalen Produktionsnetzwerke erweitert die eingeschränkte Perspektive von Wertschöpfungsketten (Dietsche, 2011, S.43ff.). Daher werden in dieser Arbeit neben den Institutionen und dem im Folgenden dargelegten Analyserahmen eine Vielzahl weiterer Parameter empirisch erhoben und die Betrachtungsperspektive um eine relationale Perspektive erheblich erweitert.

Nach OSTROM (2005, S.3f.) bleibt das Verständnis und die Interpretation von Institutionen mit ihrer großen Diversität eine stetige Aufgabe und Herausforderung. Institutionen sind ein geeignetes **Analyseinstrument** von Interaktionen zwischen Organisationen in einem abgeschlossenen Raum, aus denen wiederum entscheidende Impulse für den institutionellen Wandel ausgehen.

2.6. *Institutional Analysis and Development Framework* und CSR

Zielsetzung des „*Institutional Analysis and Development Framework (IAD)*“ ist nach OSTROM die Analyse von vielfältigen sozialen, politischen und wirtschaftlichen Institutionen in einem kohärenten Modell. OSTROM bezeichnet die sozialen Räume, in denen zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Präferenzen Interaktionen stattfinden, als Aktionsarena. In diesen Schlüsselräumen der Analyse werden neben den Interaktionen Güter ausgetauscht, Problemstellungen gelöst, Macht ausgeübt und Konflikte ausgetragen. Bewertungskriterien sind Interaktionen und ihre Ergebnisse, die wiederum auf die exogenen Variablen wie Umweltbedingungen und Regelwerke wirken. Diese bestimmen die Prozesse in der Aktionsarena. Die Variablenanzahl ist dabei sehr umfangreich und über die Zeit variabel. Entscheidend ist hier die räumliche Perspektive. So können lokale Veränderungsprozesse auf der Mikroebene mit ihren Spezifika nicht aus einer Makroperspektive analysiert werden (Ostrom, 2005).

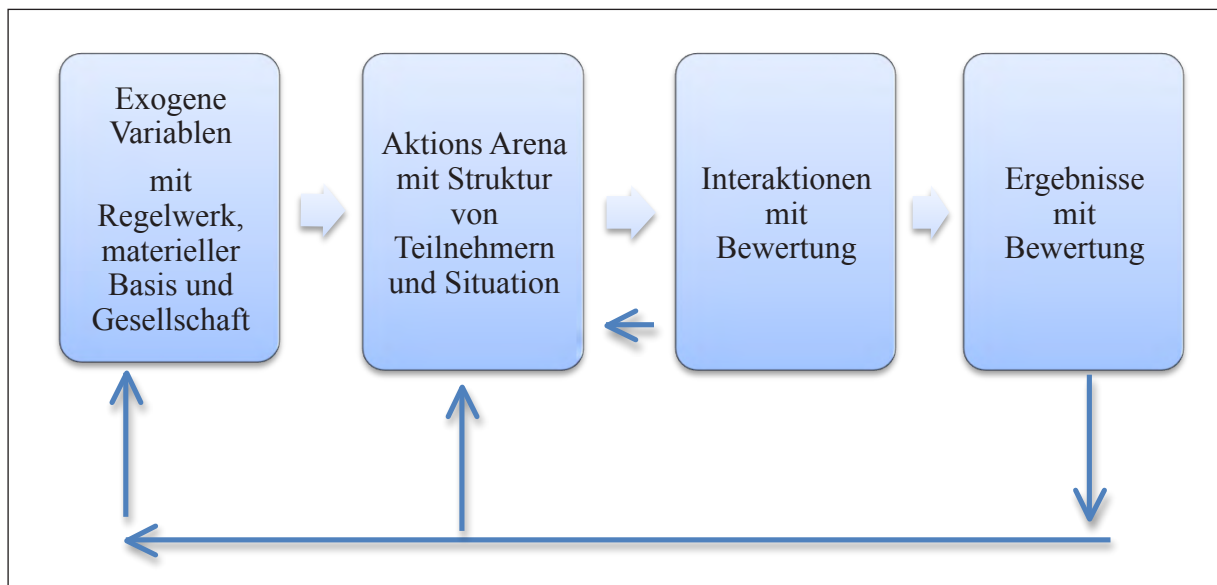
Die Evaluation der Leistung des institutionellen Rahmens einer Aktionsarena wird durch die Interaktionen und Ergebnisse im Untersuchungsraum durchgeführt. Ergebnisse beeinflussen wiederum Akteure und Aktionssituationen und damit deren Veränderung. Sind die Ergebnisse produktiv, erhöht sich das Bewusstsein zur Erhaltung bestehender Strukturen und Aktionssituationen. Werden die Interaktionen als unpassend oder ungerecht empfunden, kann trotz weiterhin positiver Resultate ein Wandel der Strategie initiiert werden. Werden die Ergebnisse durch involvierte Akteure im Vergleich mit Alternativen als geringwertiger bewertet, kann es sowohl zur Beibehaltung als auch zu Veränderungen der exogenen Variablen kommen. Auch auf exogene Variablen wirken somit die Ergebnisse, nur in einer geringeren Geschwindigkeit. Exogene Variablen bestehen aus Gebots- und Verbotsregeln, den materiellen Bedingungen und der Gesellschaft. Die Variable Gesellschaft beinhaltet die akzeptierten Werte, das gemeinsamen Verständnis über die Struktur der Aktionsarena, die Homogenität der Präferenzen, Größe und Zusammensetzung der Akteure und die Ungleichverteilung von Aktiva und Ressourcen. Abbildung 2 zeigt einen Überblick über die Bausteine des *Institutional Analysis and Development Framework*.

Auch wenn der gewählte Analyserahmen von OSTROM ursprünglich für die Untersuchung von Institutionen auf die Ergebnisse von Interaktionen mit öffentlichen Gütern fokussiert war, ist grundsätzlich der Ansatz für ein breites Forschungsfeld konzipiert und wird auch entsprechend eingesetzt (Ostrom, 2005, S.9). Die Eignung dieses Analyserahmens zur Untersuchung von Governancestrukturen und institutionellen Wandel zeigte WUTTKE (2012) mit der Untersuchung des chinesischen Lokalstaates am Beispiel des Transformationsprozesses im Perlfußdelta.

Für Fragestellungen der Wirkung von Institutionen auf Anreize von Akteuren und auf deren Verhalten ist der Analyserahmen von OSTROM offen:

„Our confidence in the usefulness of the IAD framework has grown steadily in light of the wide diversity of empirical settings where it has helped colleagues identify the key variables to undertake a systematic analysis of the structure of the situations that individuals faced and how rules, the nature of events involved, and community affected these situations over time“ (Ostrom, 2005, S.9).

Abbildung 2: Übersicht über den „*Institutional Analysis and Development Framework*“ mit dem Fokus auf die Aktionsarena



Quelle: eigene Darstellung nach OSTROM (2005, S.15)

Tabelle 4 : Allgemeine Bausteine des *Institutional Analysis and Development Framework*

Konzeptbau- steine	Variablen	Mögliche Ausprägungen/Attribute
Aktion Arena	Teilnehmer als Entscheider	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Individuell/kollektiv • Präferenzen/Zielsetzung • Entscheidungsprozesse • Anzahl • Bildung/Wissen • Erfahrung/Fähigkeiten
	Aktion Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalität • Positionen • Potentielle Ergebnisse (finanzieller, materieller Wert) • Unbeabsichtigte Ergebnisse • Wirkung Aktionsergebnis • Kontrolle der Ergebnisse durch Teilnehmer • Informationen über Struktur der Aktionssituation • Kosten und Nutzen von Aktionen und Ergebnissen (auch Sanktionen und Belohnungen) • Produktion, Verteilung und Konsum von Gütern und Dienstleistungen
	Aktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktionen • Austausch von Gütern • Problemlösung • Ausübung von Macht • Konflikte
Bewertung	Interaktionen Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität/wirtschaftliche Effizienz • Fairness • Angemessenheit • Konformität mit allgemeiner Moral • Verantwortung
Exogene Variablen	Regeln (wirken auf alle Elemente der Aktionsarena)	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsregeln zur Erklärung und Legitimierung der Aktionen gegenüber anderen Teilnehmern • Stabilität • Vorhersehbarkeit • Abhängigkeit • Durchsetzbarkeit
	Materielle Basis/ Art der Güter (private, öffentliche, Clubgüter, Gemeinschaftsgüter)	<ul style="list-style-type: none"> • Trittbrettfahrerproblematik • Rivalität in der Ressourceninanspruchnahme
	Sozio-kulturelles Umfeld der Aktionsarena	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptierte Wertebasis/Kultur • Niveau gemeinsames Verständnis • Homogenität der Präferenzen • Größe der Gemeinschaft • Zusammensetzung der Gemeinschaft • Ungleichheit von Ressourcen und Aktiva

Quelle: eigene Darstellung nach OSTRÖM (2005)

Tabelle 4 ordnet den 3 Konzeptbausteinen Aktionsarena, Bewertung und exogene Variablen entsprechende Variablen und mögliche Ausprägungen zu. Aus diesen potentiellen Ausprägungen werden die Elemente dieser Arbeit aus der Argumentation der folgenden Kapitel 3 und 4 gewonnen.

2.7. Schlussfolgerungen für die weitere Untersuchung

Zusammenfassend kann für das **grundlegende Verständnis von CSR** in dieser Arbeit festgehalten werden:

- CSR hat ökonomische und ethische Argumente für Unternehmen.
- Ethisches Verhalten kann im Raumkontext analysiert werden mit kulturellen regionalen Differenzen und Gemeinsamkeiten ethischer Prinzipien.
- CSR besteht aus den interdependenten Ebenen ökonomischer, gesetzlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung von Unternehmen.
- Die wesentlichen Akteursgruppen und Organisationen von CSR sind Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, denen Rollen, Positionen, Ressourcen und Regeln zugewiesen werden.
- Die Verantwortung der Implementierung von CSR liegt bei den Unternehmen auf freiwilliger Basis mit den Führungselementen Planung, Entscheidung, Aufgabendelegation und Kontrolle und mit den drei Dimensionen von CSR Ökonomie, Soziales und Stakeholder.
- Entsprechend der Rolle und des Verhaltens der Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern lassen sich vier Typisierung von Strategien unterscheiden: passiv, defensiv, aktiv, pro-aktiv.
- KMU sind in ihrem ethischen Verhalten fokussiert auf die Arbeitnehmer, haben als Grundlage informelle Institutionen und hier insbesondere Vertrauen. Wichtigste Akteure sind die Eigentümer. Die wesentlichen Limitierungen sind fehlende Ressourcen und Wahrnehmung von CSR.
- Die Stakeholder lassen sich durch eine Vielzahl von Kriterien ebenfalls in Gruppierungen einteilen. Die Lokalität wird bisher explizit kaum berücksichtigt. Macht, Legitimität und Dringlichkeit von Anspruchsgruppen bestimmen die Reaktion der Unternehmen.
- CSR institutionalisiert sich in eigenen formellen und informellen Verhaltensregeln auf den unterschiedlichen Ebenen der Teilsysteme Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat, wobei es internationale akzeptierte Hypernormen von CSR gibt, deren Geltung als Institution auf Legitimität und nicht auf Sanktionen beruht.
- Die Implementierung von formellen Regelwerken ethischen Verhaltens aus westlichen Ländern in den Produktionsregionen der Schwellenländer ist wesentliche Problemstellung.
- Institutionelle Arrangements können heterogene Entwicklungen von CSR nicht erklären, so dass zusätzlich unternehmensspezifische Parameter und Anspruchsgruppenbeziehungen als Analysedimension verwendet werden.

Als Analyseansatz ist der *Institutional Analysis and Development Framework* von OSTROM mit den exogenen Variablen als unabhängige Variable und der Aktionsarena als abhängige Variable mit Teilnehmern und Interaktionen geeignet (→Kap.2.6.). Tabelle 5 gibt einen Überblick über die drei Analyseebenen und die jeweils zugeordneten Konzepte mit Angabe der Kapitel, in denen diese vorgestellt werden.

Tabelle 5: Überblick über die Analyseebenen der Arbeit

Analyseebene	Allgemeine Zielsetzung nach OSTROM	Konkrete Konzepte
Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung von Elementen und deren Beziehung • Deskription (Diagnose/ Erklärung) und Präskription als Aufgabe • Generierung von Fragestellungen zur Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • „<i>Institutional Analysis and Development Framework</i>“ als Analyserahmen von CSR im lokalen Raum (→Kap.2.6.)
Theorie/ Familie von Theorien	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Teil des Rahmens • Relevanz von Elementen für Fragestellung • Annahmen zu den Elementen • Präskription über Muster von Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrative Social Contract Theory (ISCT) (→Kap 2.2.) • Corporate Social Responsiveness (→Kap.2.4.1.) • Corporate Social Performance (→Kap.2.4.2.) • Stakeholder (→Kap.2.4.3.) • Neue Institutionenökonomik (→Kap.3.2.) • Neue Wirtschaftssoziologie (→Kap.3.3.) • Cluster (→Kap.3.4.) • Wertschöpfungsketten (→Kap. 4.2.) • Prinzipal-Agenten-Theorie (→Kap.4.2.1.) • Property-Rights-Ansatz (→Kap.4.2.1.)
Modell	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse eines Subsystems von einer Theorie • Präzise Annahme von begrenzten Parametern und Variablen und die Wirkung auf begrenzte Ergebnisse • Vorhersagen von wahrscheinlichen Ergebnissen in vereinfachter Struktur 	<ul style="list-style-type: none"> • CSR-Pyramide (→Kap.2.2.) • Stakeholder Salience-Modell (→Kap.2.4.3.) • Governance/ Governancetypen/ Governanceformen in globalen Wertschöpfungsketten (→Kap.4.2.3.) • Aufwertung in globalen Wertschöpfungsketten (→Kap.4.3./4.4.) • Kollektive Effizienz (→Kap.3.5.)

Bemerkung: → verweist auf Kapitel im theoretischen Teil der Arbeit

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an OSTROM (2005)

Das nächste Kapitel 3 öffnet die Perspektive auf das lokale Territorium als Aktionsarena und Forschungsfeld von CSR.

3. Aktionsarena Cluster – Ansätze der Organisation von Austauschbeziehungen und geographischer Cluster

3.1. Einführung

Im Folgenden werden in Kapitel 3.2. die Transaktionskostentheorie und in Kapitel 3.3. die auf deren Kritik aufbauende Einbettungstheorie der neuen Wirtschaftssoziologie dargestellt und mit der Untersuchungsthematik verbunden. Begonnen wird mit Ansätzen der Institutionenökonomik und der Soziologie in der Wirtschaft mit dem Fokus auf soziale Situationen mit Interaktionen und Handeln zwischen und innerhalb von Unternehmen als zentraler Adressat der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme. Diese entspricht der Aktionssituation und den Interaktionen des *Institutional Analysis and Development Framework*. Die Koordination zwischen Unternehmen verursacht Transaktionskosten, die durch räumliche Agglomeration reduziert werden können. Erweitert wird diese auf Kosten zentrierte Sichtweise durch die Einbettung von Akteuren in ihr sozio-kulturelles Umfeld und die Steuerung ihres Verhaltens innerhalb von Netzwerken als neue Organisationsform zwischen Märkten und Unternehmenshierarchien.

In Kapitel 3.4. werden anschließend differenziert verschiedene Denkrichtungen der Untersuchung räumlicher Produktionsagglomerationen gegenübergestellt, die empirischen Möglichkeiten für diese Fallstudie kritisch diskutiert und auf das spezifische Forschungsdesign dieser Arbeit bezogen. Die vorgestellten Theorien basieren konzeptionell auf den Externalitäten (→Kap.3.4.1.) und der Wettbewerbsfähigkeit durch Clustering (→Kap.3.4.2.). Der Ansatz der kollektiven Effizienz mit vertikalen und horizontalen Kooperationen wird aufgrund der größten konzeptionellen Nähe als zentrales Analyseinstrument aus diesen Erklärungen geographischer Cluster ausgewählt (→Kap.3.5).

3.2. Transaktionskostenansatz

Die Untersuchungsdimension Organisation hat die effiziente Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und nicht-ökonomischen Organisationen im Mittelpunkt. Ausgehend von der kleinsten Organisation des wirtschaftlichen Teilsystems, den Unternehmen, wird die Komplexität von Austauschbeziehungen und Interaktionen und den entsprechenden Institutionen im Transaktionskostenansatz dargestellt. Der aus der Neuen Institutionenökonomik hervorgegangene Transaktionskostenansatz kann optimale Steuerungs- und Koordinationsformen von Austauschbeziehungen sowie eine effiziente Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und nicht-ökonomischen Organisationen analysieren. Dabei wird die zeitliche Entwicklung von Transaktionsformen mit anderen Unternehmen als Variante der Interaktion untersucht (Bathelt/Glückler, 2012, S. 225ff.). Insbesondere für die folgenden Ansätze von Wertschöpfungsketten ist die Reduzierung von Transaktionskosten der Austauschbeziehungen neben der Organisation der gesamten Wertschöpfungskette die wichtigste Zielsetzung der Führungsfirmen.

Ausgehend von den früheren Arbeiten von COASE (1937) zu Austauschbeziehungen und deren Organisations- und Tauschkosten entwickelte WILLIAMSON mit den von der

klassischen Mikroökonomik abweichenden Annahmen **begrenzter Rationalität** und **opportunistisches Verhaltens** als Ursache für **Unsicherheit** seinen Transaktionskostenansatz. Transaktionen und deren Kosten sind die zentrale Untersuchungsgrundlage bei der Betrachtung von Organisationen. **Transaktionskosten** werden definiert als Informations-, Vertrags-, Koordinations- und Steuerungskosten von Austauschbeziehungen mit der Zielsetzung einer ökonomischen Kostenminimierung. Diese Transaktionskosten entstehen innerhalb von Hierarchien und Märkten und determinieren die institutionellen Arrangements (Williamson, 1990, S.21ff.).

Als **Organisationsform für Transaktionen** und damit Interaktionen bei Gütertauschbeziehungen unterscheidet WILLIAMSON Transaktionen über den Markt und Transaktionen in Hierarchien. Die Marktform ist gekennzeichnet durch niedrige Spezifität und damit verbundenen Verzicht auf transaktionspezifische Investitionen. Die Anzahl der Transaktionen ist nicht entscheidend. Die Umstellungskosten zu neuen Anbietern sind gering und damit auch die Beziehungen nicht stabil. Diese Markttransaktion wird bei geringer Häufigkeit und der Erfordernis von spezifischen Investitionen zusätzlich durch neutrale Kontrollinstitutionen überwacht, um Opportunismus zu vermeiden. Diese Kontrollmechanismen können standardisiert sein, um Kontrollkosten zu minimieren.

Transaktionen werden innerhalb einer Organisation durchgeführt, wenn die Faktorspezifität bei einer großen Anzahl von Transaktionen hoch ist. Sind diese hochspezifischen Transaktionen häufige Prozesse, entstehen hohe Kosten, wobei Kontinuität die Kosten auf eine Vielzahl von Transaktion verteilt. Hohe Investitionen erhöhen die Risiken aus opportunistischem Verhalten. Im Falle opportunistischen Verhaltens wird aufgrund der hohen Volumina die betreffende Schadenssumme hoch sein und damit ebenfalls die Tendenz zur unternehmensinternen Abwicklung von derartigen Transaktionen. Spezifische Investitionen werden nur bei einer dauerhaften und vertrauensvollen Zusammenarbeit getätigt. Opportunismus wird durch entsprechende Kontrollen reduziert. Bei einem hohen Grad der Unsicherheit verbunden mit hohen Kontrollkosten werden die Transaktionen innerhalb einer Organisation abgewickelt. Innerhalb einer Hierarchie können Anpassungen schneller und konsequenter durchgeführt werden als bei Transaktionen über den Markt. Markttransaktionen dagegen haben bei Innovationen und Anpassungen einen erhöhten Kommunikations- und Interaktionsbedarf. Die Höhe der Transaktionskosten als Entscheidungsgrundlage für die Wahl der Organisationsform korrespondiert folglich mit der Intensität der Faktorspezifität, der Häufigkeit und dem Grad der Unsicherheit als Dimensionen der Transaktionen (Williamson, 1990, S. 59ff.).

WILLIAMSON sieht bei häufigen Transaktionen mit mittlerer Faktorspezifität Möglichkeiten von zeitlich begrenzten Netzwerkbeziehungen, wenn erfahrungsabhängiges langfristiges Vertrauen als informelle Institution die Risiken reduziert und interne Integrations- und Anreizkosten hoch sind. Die Stabilität ist jedoch aufgrund nötiger Anpassungen auf externe Faktoren mit unterschiedlich motivierten Reaktionen nicht gegeben. Zunehmende Unsicherheit führt tendenziell zu den beiden extremen Ausprägungen Markt und Hierarchie (Williamson, 1990).

Auch bei der Implementierung von CSR kann grundsätzlich von begrenzter Rationalität und Opportunismus ausgegangen werden. Austauschbeziehungen zu CSR gehen einher mit Transaktionskosten, die über die Kosten der wirtschaftlichen Transaktion hinausgehen. Die Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit determinieren die **Organisationsform und die Überwachungssysteme von CSR-Interaktionen**. In Tabelle 6 sind abhängig von CSR-Spezifität und CSR-Interaktionshäufigkeit mögliche Überwachungssysteme von Transaktionen zu CSR dargestellt, die auf dem Effizienzprinzip des Transaktionskostenansatzes basieren. Diese werden bei der Darstellung von Kontrollsystemen von CSR in Wertschöpfungsketten näher betrachtet (→Kap.4.5.4.). Insbesondere bei hoher Spezifität von CSR ist von spezifischen Investitionen und stabilen sowie langfristigen Bindungen auszugehen. Bei der Untersuchung von Agglomerationsvorteilen bei der Implementierung von CSR und institutionellen Arrangements ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass die Determinanten Spezifität und Häufigkeit sich zwischen CSR-Transaktionen und warenbezogenen Transaktionen unterscheiden können. Es ergeben sich Fragestellungen zu den Formen von Institutionen als ordnende Determinante von Transaktionen und Beziehungen zu CSR sowie deren Wirkung.

Tabelle 6 : Überwachungssysteme und Institutionen von CSR-Transaktionen

Häufigkeit/ Spezifität von CSR- Beziehungen	Geringe Spezifität/ hohe Standardisierung	Mittlere Spezifität	Hohe Spezifität
gering	Institution klassischer Vertrag zu CSR	Institution Vertrag zu CSR mit externer Kontrolle (Audits)	Institution Vertrag zu CSR mit externer Kontrolle oder Integration in Organisationshierarchie
häufig		Kooperationen zu CSR mit Vertrauen und Zusicherungen	Integration in Organisationshierarchie

Quelle: eigene Darstellung nach Williamson (1990, S.89)

Kritisiert wurde der Ansatz von WILLIAMSON durch GRANOVETTER (1985, 1990) mit seinem Ansatz der Neuen Wirtschaftssoziologie. SCOTT (1988) sieht in seiner Herangehensweise an neue industrielle Räume eine dauerhafte Stabilisierung der Interaktionen zwischen Akteuren durch räumliche Nähe und nicht nur eine temporäre Stabilisierung in besonderen Konstellationen wie WILLIAMSON (1990).

3.3. Einbettung und Unternehmensnetzwerke

3.3.1. Einbettung

Ausgehend von dieser Kritik an der Neuen Institutionenökonomik sind die Beziehungen ökonomischer Akteure und deren Entscheidungen in vielen Arbeiten intensiv untersucht worden. Die separate Analyse von Akteuren und Sektoren ohne deren Beziehungen im Raum

führt nur zu eingeschränkten Erkenntnissen. Der Übergang von der fordistischen Massenproduktion mit der Zielsetzung der Organisation von hohen Skalenvorteilen hin zu flexiblen und spezialisierten Modellen des Post-Fordismus mit der Zielsetzung hoher Verbundvorteile brachte eine Vielzahl von Produkt- und Prozessinnovationen in immer kürzeren Zyklen sowie eine der Kundennachfrage entsprechende Variantenvielfalt besonders bei technologieintensiven Produkten und Konsumgütern mit sich (Piore/Sable, 1985). Dadurch stieg der Bedarf von Interaktionen innerhalb und zwischen Unternehmen und entsprechend auch der Forschungsbedarf zu sozialen Beziehungen. Eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen aus unterschiedlichen Wissenschaftsgebieten leisten einen spezifischen Beitrag, von einem Gesamtkonzept kann bisher jedoch noch nicht gesprochen werden (Schamp, 2000, S.15).

GRANOVETTER (1985) kritisiert den aufgezeigten Ansatz von WILLIAMSON und seine Aussagen hinsichtlich der atomistischen Annahme, dass ökonomische Akteure unabhängig von ihrem sozialen, kulturellen und politischen Umfeld handeln und entscheiden. Begründet wird von ihm eine relationale Perspektive des Handels. Soziale ökonomische Beziehungen bilden dauerhafte, stabile Muster der Interaktion und prägen die wirtschaftliche Entwicklung nicht nur von Unternehmen sondern auch von Branchen und Regionen. Motive und Einstellungen zu ökonomischem Handeln sind permanent eingebettet in soziale Strukturen in Form von interpersonellen Netzwerken. Dieses Handeln und die Handlungsbeschränkungen durch Institutionen werden durch die **Struktur sozialer Austauschbeziehungen und Interaktionen** bestimmt. Diese Netzwerke determinieren den individuellen Austausch von Informationen und deren Qualität, steuern durch Anreize, Sanktionen und Vertrauensbildung das Verhalten von Akteuren. GRANOVETTER (1992, 2005) unterscheidet dabei zwischen relationaler und struktureller Einbettung.

Relationale Einbettung bezeichnet die Qualität ökonomischer und nicht-ökonomischer Beziehungen zwischen zwei Partnern. Vertrauen wird kumulativ durch positive Erfahrungen zwischen Partnern aufgebaut. Dadurch werden opportunistisches Verhalten und erwartete Unsicherheiten bezüglich zukünftiger Entwicklungen reduziert. Vertrauen ist als informelle soziale Institution in Transaktionen und Interaktionen Maßstab für die relationale Einbettung in soziale Systeme. Informelle Regeln können dabei formelle Regeln teilweise ersetzen. Die Form der Transaktion kann von der Form der Vertrauensbildung abweichen. Nicht nur die Einstellungen und Motive eines Akteurs bestimmen die Beziehungen, sondern die **Historie** und die Vertrauensbasis. Risikoreduzierendes **Vertrauen** entsteht durch gemeinsame Konventionen und Regeln. Durch Vertrauen wird nicht-kodifiziertes Wissen ausgetauscht. Vertrauen kann generell in personenbasiertes und institutionelles Vertrauen differenziert werden. Personenbasiertes oder interpersonelles Vertrauen basiert auf Kommunikation als reflexive und reziproke Interaktion. Institutionelles oder systematisches Vertrauen stützt sich dagegen auf eine risikoreduzierende Mitgliedschaft in der gleichen Institution mit teilbaren Normen, Werten, Routinen und Regeln ohne persönliche Bindungen. Institutionen reduzieren folglich die Komplexität von Interaktionen (Endress, 2002). Vertrauen kann bei kooperativem Verhalten Informationsasymmetrien der Akteure ausgleichen und Handlungen trotz fehlender Informationen zu Motiven, Werten und Wissen der Kooperationspartner ermöglichen (Overbye, 2006). Geographische Nähe fördert diesen erfahrungsabhängigen Prozess der

Vertrauensbildung und reduziert Unsicherheit (Harrison, 1992). Die Wissens- und Innovationsbildung wird ebenfalls durch räumliche Nähe gefördert (Schamp, 2000, S.150f.). Sowohl Transaktionskosten als auch Anpassungskosten können durch Einsparungen bei Informations-, Anpassungs- und Kommunikationskosten reduziert werden.

Unter **struktureller Einbettung** versteht GRANOVETTER die Qualität der Austauschbeziehungen zwischen einer Vielzahl von Individuen und Organisationen. Ökonomische Beziehungen sind eingebunden in ein Beziehungsgeflecht vielfältiger Teilnehmer an Interaktion. Das Handeln zwischen zwei Akteuren wird beeinflusst durch Beziehungen zu Dritten. Bei Aufbau von **Reputation** wirkt diese Einbettung positiv und bei opportunistischem Verhalten negativ. Die extremen Transaktionsformen Markt und Hierarchie von WILLIAMSON (1990) können diese Struktur von Interaktion nicht darstellen. Bei der Analyse von Unternehmen werden diese nicht mehr separat betrachtet, sondern in ihrer Gesamtheit aller Beziehungen mit Transaktionen wie Zulieferer, Kunden und Interaktionen wie staatliche oder halbstaatliche Institutionen (Grabher, 1993). Die soziale Struktur kann bei identischer technologischer Ausgangsbasis und wirtschaftlicher Struktur zu differierenden Ergebnissen von Interaktionen führen. Insofern erfordert eine technologische oder innovative Problemstellung stets die auch die Berücksichtigung sozialer und ökonomischer Faktoren (Granovetter, 1992).

Die aufgezeigten Strukturen von Beziehungen sind nach BATHELT und GLÜCKLER (2003) über den regionalen Bezugsrahmen hinaus sichtbar und **Nähe** als Konstrukt der Wirtschaftsgeographie ist in der Wirkung untergeordnet. Die Lokalität von Unternehmen wird jedoch deutlich in der Vorgabe von formellen Regeln in Form von nationalstaatlichen Gesetzen und informellen Regeln in Form von Gewohnheiten, Normen und Werten (Grabher, 1993). Diese **institutionelle Nähe** kann innerhalb des lokalen Raumes die Kommunikation, die Vernetzung und den Vertrauensaufbau zwischen Akteuren erleichtern (Gertler, 1997). Interaktionen zwischen Unternehmen mit differierender Kultur und regionaler Herkunft werden dagegen tendenziell erschwert. Innerhalb des Nationalstaates können Akteure eigene Normen, Konventionen, Einstellungen und Zielsysteme entwickeln und von dieser gemeinsamen Basis einer **kulturellen Nähe** gegenüber externen Akteuren bei Interaktionen profitieren (Storper, 1997). **Kulturelle Distanz** wird in globalen Austauschbeziehungen mit als entscheidende Determinante der sozialen Prozesse gesehen (Schamp, 2000, S.48f.). **Organisatorische Nähe** beruht auf einer gemeinsamen Basis der Leistungserbringung mit Geschäftspraktiken und Unternehmensethik. Die Konzeption der Nähe wird ergänzt durch **professionelle Nähe** mit gemeinsamen Verhaltensregeln, Zielsetzungen und interaktivem Verhalten, um Verbesserungen durchzusetzen (Dannenber, 2012, S.48).

Räumliche Nähe führte mit persönlichen Kontakten zu dauerhaften Interaktionen und Informationsaustausch hoher Intensität in den Industriedistrikten. Diese Interaktionen erleichtern kollektives Lernen und Innovationen. Interaktionen werden gefördert durch räumliche Nähe, Vertrauensbildung durch gemeinsame Erfahrungen und kollektiv genutzten Normen, Traditionen, Umgangsformen sowie Gewohnheiten. Dadurch erhöht sich die Stabilität von Agglomerationen und Kooperationsbeziehungen (Harrison, 1992, 1994). Transaktionskosten in Form von Informations-, Anpassungs- und Kommunikationskosten

werden durch Nähe reduziert (Scott, 1988; Storper/Walker, 1989). Die Flexibilität der Unternehmen und der Unternehmensumwelt bei erhöhter Kommunikations- und Informationsdichte kann zu Wettbewerbsvorteilen und zu Clusterbildung führen. Nach HARRISON (1992) sind die **Einbettung** in Unternehmensnetzwerke verbunden mit lokalen Kooperationsformen, der Flexibilisierung der Produktion, des spezialisierten Produktionsfaktors Arbeit, des Erfahrungsaustauschs, der lokalen nichtökonomischen Institutionen sowie Vertrauen als informeller Institution ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Industriedistrikten (→Kap. 3.4.1.). Ansätze der Externalitäten nach MARSHALL (1920) und Transaktionskosten nach WILLIAMSON (1990) basieren auf neoklassischen Grundlagen und werden durch lokale Institutionen erweitert.

Unternehmen können ihre wirtschaftliche Basis und Wettbewerbsfähigkeit durch die Einbettung in regionale soziale Strukturen innerhalb eines Nationalstaates mit Zugang zu spezifischen lokalen Ressourcen gegenüber Wettbewerbern außerhalb der Region verbessern (Maskell/Malmberg, 1999). Durch Nähe in Clustern kann nach BECATTINI (1990a) und seiner Arbeit zu Industriedistrikten dieser Prozess unterstützt werden, insbesondere wenn es zwischen privaten und geschäftlichen Aktivitäten der Akteure aus dem Unternehmenssektor Überschneidungen gibt. Die räumliche Perspektive mit dem **Konzept der Nähe** liefert hier Ansätze der Bildung räumlicher Produktionsnetzwerke (Kulke, 2009, S.56).

Der Ansatz von Einbettung mit seiner Abkehr von der atomistischen Akteursbetrachtung hin zu dem sozialen, politischen und sozialen Umfeld von Akteuren ist für CSR mit seiner Konzeption des Einbezugs von Stakeholdern (→Kap. 2.4.3.) aus ebendiesen Teilsystemen eine geeignete Perspektive. Für CSR sind nicht nur das einzelne Unternehmen und die Beziehung zu anderen Unternehmen relevant, sondern auch Anspruchsgruppen aus Staat und Zivilgesellschaft. CSR als Prozess beinhaltet Informationen und Handlungen. Von Interesse wäre, inwieweit Netzwerke mit ökonomischen und nichtökonomischen Beziehungen CSR beeinflussen und sich neue Netzwerke zu CSR bilden. Obwohl CSR eine globale Problemstellung ist, können sich in unterschiedlichen Territorien und Zeiträumen divergierende Ergebnisse einstellen. Einbettung kann eine Konzeption zur Annäherung an diese unterschiedlichen Entwicklungen zu CSR sein.

Im folgenden Abschnitt werden unterschiedliche Ansätze von regionalen Produktionssystemen dargestellt. In diesen regionalen Netzwerken können Akteure unterschiedlich von Vorteilen profitieren oder sogar auch Nachteilen ausgesetzt sein. Insbesondere die Auseinandersetzung mit schwächeren Akteuren in den Netzwerken, wie KMU und marginalen, unorganisierten Arbeitskräften, ist häufige Forschungsfrage, womit die Verbindung zu Fragen der sozialen Aufwertung hergestellt wird (→Kap. 4.3.6.).

3.3.2. Unternehmensnetzwerke

Ein weiterer Kritikpunkt an der Transaktionskostentheorie von WILLIAMSON ist die Darstellung von Märkten und Hierarchien als effiziente Organisationsform. Eine Vielzahl von empirischen Studien widerlegte die Annahme von Hierarchien als effizienter Organisationsform (Bathelt/Glückler, 2012). Auch die Märkte und der

Preisbildungsmechanismus aus der neoklassischen Theorie mit vollkommenen Märkten, gegebener zeitloser Marktstruktur und homogenen Gütern sind mit ihren Bedingungen realitätsfern. Preise für ein Gut bilden sich mit großen Abweichungen vom Gleichgewichtspreis durch unterschiedliche Einbettung in soziale Strukturen und weniger in der Ausrichtung am Nachfrageverhalten und in der Orientierung an Kosten und Wettbewerbern (Baker, 1983). Im Einbettungs-Ansatz wird von verschiedensten Möglichkeiten der Kombination von Markt und Hierarchie ausgegangen. Diese Kombinationen werden nach POWELL (1990) und GRABHER (1993) als Unternehmensnetzwerke bezeichnet.

Grundpfeiler von Netzwerken sind **räumliche, kulturelle und organisatorische Nähe** (Barthelt, 1998a, S.67). Neben **Vertrauen** ist **Reziprozität** als freiwillige Abfolge von Transaktionen ohne permanente Saldierung von Kosten und Nutzen einer Beziehung von Personen in Netzwerkbeziehungen ein wichtiges Spezifikum (Lowey, 1997). Durch Erfahrung werden in Netzwerken Reputation und Vertrauen als informelle Institutionen aufgebaut, wodurch gemeinsame, kooperative Lernprozesse initiiert, gefördert und beschleunigt werden. UZZI (1997) spricht in diesem Zusammenhang bei relationaler Einbettung auch von „*economies of time*“. In Netzwerken besonders wirksam ist die Diffusion von implizitem und damit personengebundenem, erfahrungsbasiertem und nicht kodifiziertem Wissen. Explizites Wissen ist dagegen durch einen hohen Formalisierungsgrad auch außerhalb von Netzwerken verfügbar und lehr- sowie lernbar (Hullmann, 2001, S.20f.).

Nach KERN (1996) kann Vertrauen als informelle Institution jedoch auch innovationshemmend sein, wenn an bestehenden Lösungsmustern bei Problemen festgehalten wird. Innerhalb der Netzwerke kann es zu Machtasymmetrien kommen, die unterschiedliche Wirkungen begründen können. Bei gleicher Machtpositionierung der Netzwerkpartner können neben eigenen Zielsystemen auch kollektive Ziele erreicht werden. Durch die freiwillige Mitgliedschaft in einem Netzwerk werden Interaktionen und Kommunikation zwischen den Unternehmen weniger variabel. Lernprozesse werden dadurch vereinfacht. Problemlösungswissen ist variantenreicher und damit wird einem *lock-in* auf einem ineffizienten Entwicklungspfad entgegengewirkt, wenn eine Offenheit des Netzwerks gegenüber Innovationen und neuem Wissen nach außen gegeben ist (Grabher, 1994).

Nach GRANOVETTER (1973, 1983) sind für die Aufnahme neuer Ideen die **schwachen Beziehungen** („*weak ties*“) von Netzwerkakteuren nach außen mit Zugang zu neuen Informationen, Organisationen und Akteuren entscheidend. Diese sind durch eine geringe Intensität, Häufigkeit und Vertrauen geprägt. Auf Vertrauen, kultureller Identität und gemeinsamen Erfahrungen basierende **starke Beziehungen** („*strong ties*“) bewirken eine verstärkte Isolation und Geschlossenheit eines Systems nach außen, tragen nach innen jedoch wesentlich zur Stabilität der Beziehungen bei. Die Kombination aus schwachen Bindungen zwischen intraregionalen Akteuren und engen Bindungen zwischen interregionalen Akteuren nach außen gilt als optimal.

Der Diffusionsprozess einer Innovation innerhalb eines Unternehmensnetzwerkes wird gefördert bei gemeinsamer Akzeptanz und bei einschneidenden Innovationen. Fehlende

gemeinsame Akzeptanz jedoch behindert diese Diffusion. Die Flexibilität der Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen ist bei kleineren und dezentralen Produktionseinheiten mit relationaler Einbettung tendenziell größer. Bei großen Netzwerken mit vielen Mitgliedern kann die Koordination der Beziehungen höhere Transaktionskosten verursachen als in Märkten und Hierarchien. Zudem kann bei der Bildung gemeinsamer Standards mit zunehmender Größe der Netzwerke ein Konsens und damit die Implementierung erschwert werden (Hellmer et al., 1999).

In Netzwerken kann sich **soziales Kapital** als Ressource aus geschlossenen sozialen Strukturen ergeben, das aktiviert werden kann, um individuelle oder kollektive Ziele zu erreichen. Für Akteure ergeben sich aus sozialem Kapital eine erhöhte Erwartungssicherheit durch Verpflichtungen, ein größeres Informationsangebot und die Bildung von informellen Institutionen mit Normen und Sanktionen. Mögliche Nachteile können sich ergeben aus negativen externen Effekten durch geschlossene soziale Systeme. Es entsteht durch soziale Beziehungen ein stabiler und effizienter Handlungsrahmen (Coleman, 1998). Die Perspektive liegt in diesem Ansatz nicht auf isolierten Akteuren, sondern auf den Beziehungen innerhalb und zwischen Akteursgruppen. Bisherige Untersuchungen konzentrierten sich auf Produktion und Reproduktion von sozialem Kapital sowie auf Interaktionen und Lernen zwischen Unternehmen (Bathelt/Glückler, 2012, S.195).

Operationalisieren lässt sich die Intensität der Einbettung in ein regionales Netzwerk mit dem Grad der Konzentration der Transaktionen auf wenige Partner, der Dichte von Beziehungen zwischen Produzenten und ihren Zulieferern, der Rolle von regionalen Institutionen und dem Niveau von Vertrauen und Reputation in sozialen Beziehungen (Uzzi, 1996). Die Bildung von geeigneten Indikatoren zur empirischen Messung der Einbettung und des Zusammenhanges mit wirtschaftlichen Größen bleibt ein wichtiger Kritikpunkt empirischer Arbeit und wichtige methodische Aufgabe von zukünftigen Forschungsvorhaben (Ettlinger, 2003). Die Messbarkeit von sozialem Kapital ist konzeptionell und durch unterschiedliche Definitionen bedingt schwierig. Innovative quantitative, qualitative und komparative Erhebungen in großer Variantenvielfalt operationalisieren soziales Kapital (World Bank, 2012).

Die Neue Wirtschaftssoziologie ist mit dem Ansatz der Institutionenökonomik die Basis für die folgende Betrachtung von Cluster- und Wertschöpfungskettenansätzen.

3.4. Industrielle Cluster

Industrielle Cluster als geographische Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten sind in einer Vielzahl theoretischer Ansätze dargestellt worden, insbesondere hinsichtlich ungleicher räumlicher Entwicklungen und Sektorenspezialisierungen des Post-Fordismus.

Theoretische Ansätze der Clusterung haben durch die wirtschaftliche Entwicklung in den entwickelten Ländern, hier insbesondere in Italien, auch in Arbeiten zu Regionen der entwickelnden Länder und Schwellenländern verstärkt Beachtung gefunden. Aus der Vielzahl von Clusterdefinitionen ist diejenige von RABELOTTI nach den bisherigen Ausführungen zu

Netzwerken und Einbettung geeignet, um den Diskurs regionaler Unternehmensballungen zu erweitern. RABELOTTI (1995) definiert industrielle Cluster:

- als Gruppierung von KMU,
- in geographischer Nähe,
- mit Branchenspezialisierung,
- mit Beziehungen über den Markt und ohne Markt,
- mit horizontalem und vertikalem Verlauf der Beziehungen in zwei Richtungen,
- mit dem Austausch von Arbeitskräften, Waren, Dienstleistungen und Informationen,
- mit gemeinsamen expliziten und impliziten Handlungskonventionen beruhend auf einem einheitlichen kulturellem und sozialem Umfeld
- und einem Netzwerk von öffentlichen und privaten Institutionen, welches den privaten Akteuren unterstützend zur Verfügung steht.

Neben dem Netzwerk von Institutionen kann ein **Netzwerk von Unternehmern** ergänzend wirken. Dieses kann durch gemeinsame räumliche und kulturelle Herkunft und durch Ausbildung und berufliche Tätigkeit entstehen. Die Austauschbeziehungen sind dabei unabhängig von räumlicher Nähe der Akteure und wirken somit auch über weite Entfernungen. Differenzieren lässt sich in Netzwerke von Subcontracting, ethnische Netzwerke und durch Händler geführte Netzwerke. Letztere sind mit Zulieferern eng verbunden und erbringen zahlreiche Funktionen von Finanzierung, Wissenstransfer und Logistik bis hin zu Koordination und Steuerung (Van Dijk/Rabelotti, 1997, S.2).

Cluster werden mit der fundamentalen Wirkung von externen Größenvorteilen in Form kollektiver Vorteile bisher überwiegend mit ökonomischen Ersparnissen betrachtet. Die Untersuchung positiver Effekte der Clusterung auf den CSR-Prozess in dieser Arbeit ist eine Erweiterung des Blickwinkels hin zu nicht-ökonomischen Themen und Institutionen. Die in der Literatur diskutierten räumlichen Agglomerationen werden im Folgenden dargestellt, wobei nach dem Prozessverständnis von CSR der Schwerpunkt auf Informationen und Wissen in Netzwerken von lokalen Unternehmensballungen liegt und weniger in den lokalen Warenflüssen.

3.4.1. Industriedistrikte

Der britische Ökonom MARSHALL (1920) hat bereits Ende des 19. Jahrhunderts die Bildung von intrasektoralen, räumlichen Produktionsagglomerationen von eigenständigen kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der Textil- und Eisenwarenbranche mit ausgeprägter Arbeitsteilung analysiert. Wesentliche Entscheidungen zu Produktion und Investitionen sind lokal. Externalitäten entstehen durch die kollektive Nutzung von Produktionsfaktoren und diese sind an den Produktionsraum gebunden. In diesen Industriedistrikten sind die individuellen Firmen intensiv durch eine horizontale, das bedeutet auf der gleichen Produktionsebene liegende, und eine vertikale, über mehrere Stufen der Wertkette verlaufende, Koordination und hohe Spezialisierung in der Arbeitsteilung verbunden. Die betreffende Region ist geprägt durch intensive und dauerhafte Interaktionen zwischen den Akteuren, Unternehmen, Qualifikationsinstitutionen, Zulieferern, Dienstleistern. Markt- und

Prozesswissen wird durch Personalfluktuaton ausgetauscht und Erfahrung akkumuliert. Die hohe Wettbewerbsintensität in neoklassischer Sichtweise führt zu ständigen Produktverbesserungen und Innovationen. An diesem frühen Ansatz wird kritisiert, dass die Beziehungen und Interaktionen zu Akteuren außerhalb der Region kaum berücksichtigt werden (Markusen, 1996).

Bedingt durch lange Zeit vorherrschende fordistische Produktionssysteme und Großunternehmen wurde der Ansatz MARSHALLs erst beim Übergang zu spezialisierten und flexiblen Systemen des Post-Fordismus wieder aufgegriffen und weiterentwickelt. **Industriedistrikte** als flexible Spezialisierung kleiner Produktionsunternehmen auf einzelne sich ständig verändernde Marktsegmente mit hohem Wachstumspotential wurden von PIORE und SABEL (1984) als Konstrukt begründet und von vielen Forscher in der Konzeption erweitert (Best, 1990), wobei es bislang noch keine allgemein akzeptierte Definition gibt.

Die wirtschaftlichen Strukturkrisen der 1970er und 1980er Jahre betrafen traditionelle Branchen und Regionen der Massenproduktion in großen Unternehmenseinheiten westlicher Länder. Flexible Spezialisierung wurde als Möglichkeit einer strategischen Neuausrichtung etablierter Branchen gesehen. SCOTT (1988) erweiterte diesen Ansatz um die Transaktionskosten der Institutionenökonomie. Diese „*New Industrial Spaces*“ sind gekennzeichnet durch vertikale Desintegration im Gegensatz zu „*company towns*“ mit vertikaler Integration. Entscheidend ist die Wirkung der Addition der beiden Effekte von Größen- und Verbundvorteilen auf die Produktionskosten.

KRUGMAN (1991) zeigte mit seinen Ansätzen die Aktualität der Theorien Marshalls. Gründe der räumlichen Konzentration der Produktion nach KRUGMAN sind:

- ein gemeinsamer Faktormarkt qualifizierter Arbeit in sektoraler und räumlicher Nähe zum Nutzen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern
- spezialisierte lokale Zulieferer von Komponenten, Materialien und Dienstleistungen
- und eine schnelle Diffusion von Innovationen, Technologie und Wissen.

Mit diesen externen Effekten begründen MARSHALL und KRUGMAN, warum die Lokalisation relevant ist und besonders KMU effizient und wettbewerbsfähig im Markt bestehen können. In späteren Arbeiten wird von SCHMITZ diese Sichtweise kritisiert und mit seinem Ansatz der kollektiven Effizienz um Kooperationsformen erweitert (→Kap.3.5.). Die isolierte Betrachtung der einzelnen Unternehmen aus der neoklassischen Perspektive erscheint aufgrund der Vielzahl der Interaktionen zu CSR zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen nicht geeignet.

Insbesondere die Ansätze von PIORE und SABEL (1984) zeigen die Bedeutung der Produktionsorganisation für den Kontext der Industriecluster. Für die Wirkung von industriellen Clustern auf CSR ist die Rekonstruktion der Produktionsorganisation für das weitere Verständnis notwendig. Daher wird nach Abschluss der theoretischen Betrachtung eine Branchenanalyse der Schuhindustrie in Kapitel 6 folgen, um die Prozesse sowie die horizontalen und vertikalen Produktionsverflechtungen darzustellen.

Eine Vielzahl von Studien zu räumlichen Produktionsstrukturen des „*Dritten Italiens*“ mit der Betrachtung von lokalen KMU und deren Performance aktualisierten das Konzept des Industriedistrikts (Goodman et al., 1989; Paniccia, 2002; Becattini, 1990a; 1990b). BECATTINI definiert Industriedistrikte als:

„...socioeconomic entity which is characterized by the active presence of both a community of people and a population of firms in one naturally and historically bounded area“ (Becattini, 1990a, S.39)

und berücksichtigt damit weiterführend nicht nur Beziehungen zwischen Unternehmen sondern auch Beziehungen zu weiteren Akteursgruppen der Region. Diese Beziehungen finden in einem homogen sozialen Raum statt und sind gekennzeichnet durch Vertrauen als informelle Institution, Kooperationen als Handlungen und expliziten und impliziten Regeln als ordnende und stabilisierende Institutionen. Hier werden mit Vertrauen, Kooperationen und Regeln wesentliche Untersuchungselemente der Arbeit umrissen (→Kap.5.1.).

Industrielle Distrikte sind nach BRENNER (2000, S.4.) durch fünf wesentliche **Akteursgruppen** und deren Interaktionen gekennzeichnet:

- Unternehmen sind die wesentlichen Träger wirtschaftlicher Aktivitäten.
- Die Verfügbarkeit von ausgebildeten Arbeitskräften ist wichtiger Vorteil der Clusterung. Arbeit als Produktionsfaktor wird entsprechend dem Humankapital als weitgehend immobil betrachtet.
- Der Risikokapitalmarkt ist insbesondere für Unternehmensneugründungen und die Expansion kleinerer Firmen und damit für die Gesamtentwicklung bedeutend.
- Forschungs- und Bildungseinrichtungen generieren Humankapital und sind Wissensspeicher, welches durch Kooperationen mit den Firmen lokale Innovationen fördern kann.
- Der Staat setzt durch seine Politik Institutionen und stellt die Infrastruktur zur Verfügung.

Die **Distrikte Italiens** konzentrieren sich auf spezifische Regionen des Landes (Sforzi, 1989). Branchen der Industriedistrikte in Italien sind arbeitsintensive Branchen mit mittlerem oder niedrigem Innovations- und Technologielevel wie Textilien (Russo, 2000; Fioretti, 2001) und Schuhe (Rabelotti, 1995b, 1998, 2001; Rentmeister, 2001; Parolini/Visconti, 2003). Die Ergebnisse der Clusterung italienischer Industriedistrikte ist insofern für die Arbeit interessant, dass mit der Schuhindustrie die untersuchte Branche identisch ist.

Die bestimmenden Kennzeichen der KMU in diesen Regionen sind nach BATHELT (1998b):

- die Spezialisierung auf ausgewählte Schritte der Wertkette mit der Ausrichtung auf sich ständig verändernde Kundenanforderungen,
- die durch räumliche Nähe geförderte Kommunikation, Abstimmung, Vertrauensbildung und Generierung von Innovationen,
- das gemeinsame Lernen,
- die Einbettung in formelle Institutionen zur Unterstützung der Wissensbildung, Qualitätssicherung und Finanzierung
- und der kooperativer Ein- und Verkauf.

Eine **Übertragbarkeit auf andere Regionen** wird jedoch kritisiert, da die jeweiligen Strukturen sich von denjenigen der Untersuchungsräume Italiens stark unterscheiden (Markusen, 1996). Eine Modellkonzeption der Industriedistrikte wird tendenziell durch zu breite Anwendung unscharf (Schamp, 2000). Die arbeitsteilige Produktion in diesen bedingt eine technisch mögliche räumliche Separation der einzelnen Schritte der Wertkette. Eine Spezialisierung der Produktion auf flexible Kundenbedürfnisse schließt Branchen mit Größenvorteilen aus. Die italienischen Regionen des „Dritten Italiens“ sind nur bedingt durch Großunternehmen gekennzeichnet. Der Fokus liegt auf Wissenstransfer nach außen, Konzentration der Innovationen auf Verbesserungen bestehender Produkte und Prozesse sowie intensiveren Wettbewerb durch Produktionsverlagerungen in andere Regionen (Belussi et al., 2008). Eine besondere Rolle wird den historisch gewachsenen Traditionen und Konventionen innerhalb der italienischen Distrikte zugemessen, die eine Reproduktion in anderen Räumen und einen Transfer nicht zulassen. AMIN (1989) verdeutlicht die Unterschiede zwischen Industriedistrikten und anderen Formen spezialisierter Produktion in räumlicher Perspektive. Im Vergleich mit Marshall-Distrikten ist die Intensität der Koordination und Kooperation wesentlich höher. ALBERTI (2006) stellt in einer evolutionären Betrachtung einen kontinuierlichen Entwicklungspfad von Industriedistrikten in Frage. HARRISON (1992) eröffnete neue Sichtweisen mit seiner Betonung des sozialen Umfelds bei wirtschaftlichen und räumlichen Prozessen analog zum Einbettungsansatz Granovettters (→Kap.3.3.). Vertrauen als informelle Institution beruht auf kultureller, sozialer und räumlicher Nähe. Sie prägt Beziehungen in Clustern und wird dynamisch durch formelle und informelle persönliche Beziehungen gebildet.

Durch die ausgeprägte Einbettung der KMU in das sozio-kulturelle Umfeld sind die Bedingungen in Italien und damit auch das Produktionssystem nicht reproduzierbar und für diese Arbeit bis auf den Branchenkontext kaum relevant. Jedoch zeigt die Auseinandersetzung mit Spezialisierung, Koordination, Kooperation, Wissenstransfer und spezifischen Interaktionsmustern für die Entwicklung von Produktionsräumen die Bedeutung des Lokalen und der informellen Institutionen sowie die Problematik der Übertragbarkeit von allgemeinen Ansätzen. Dieses verdeutlicht die Notwendigkeit der Untersuchung des sozio-kulturellen Umfelds und von informellen Institutionen und das Herausstellen von spezifischen Identifikationsmustern in jeder Analyse von Agglomerationen. Diese Erkenntnis entspricht der Konzeption des *Institutional Analysis and Development Framework* mit unabhängigen exogenen Variablen, die auf die Aktionsarena wirken.

3.4.2. Branchen-Cluster

Die Ansätze der Industriedistrikte wurden von PORTER (1993, 2000, 2003) aufgenommen und darauf basierend die Theorie der Branchen-Cluster konzipiert. Cluster werden von PORTER definiert als:

„.....geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries and associated institutions (e.g. universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate“ (Porter, 2000, S.15).

Die Erkenntnis über nationale Wettbewerbsvorteile und Determinanten des Erfolges auf internationalen Märkten wird nicht nur in einer mikroökonomischen Sichtweise aus den Unternehmen und ihren Raummustern der Beziehungen gewonnen, sondern auch aus den Beziehungen zu **staatlichen Akteuren, Wissensorganisationen und Kunden**. Die Ausstattung an Produktionsfaktoren, das Vorhandensein ergänzender Branchen, Nachfragebedingungen und optimaler unternehmensinterner und unternehmensexterner Rahmenbedingungen sind die 4 Determinanten des Diamanten-Modells PORTERS und führen zu einer räumlichen Spezialisierung der Güterproduktion und Wettbewerbsfähigkeit.

Die Wettbewerbsstärke einzelner Unternehmen und damit auch des Clusters insgesamt wird nicht nur bedingt durch Innovationen, sondern, innovativ für diesen Ansatz, auch durch die Qualität der **Nachfrageanforderungen** bezüglich Produkten und Prozessen. Eine Spezialisierung der Nachfrage kann somit zu einer Spezialisierung der räumlichen Produktion führen. Zufällige Ereignisse innerhalb des Clusters und staatliche Einflussnahme können die Richtung und Stärke der Generierung von Wettbewerbsvorteilen verstärken. Die Verteilung dieser Branchen-Cluster innerhalb eines Nationalstaates ist nicht homogen. Die Determinanten der Wettbewerbsstärke werden durch räumliche Nähe in ihrer Wirkung verstärkt. Die Konzentration in einem geographischen Raum begünstigt Umfang und Schnelligkeit des Informationsaustausches und damit auch die Implementierung von Innovationen. Die Nachfragebedingungen und das Handeln der Kunden werden intensiver wahrgenommen und verarbeitet. Die benötigten Rahmenbedingungen und Produktionsfaktoren, wie beispielsweise spezialisiertes Humankapital, werden von außen transformiert oder in der Region selber gebildet. Ferner wird der Ansatz der Industriedistrikte von PORTER erweitert um die Wettbewerbskomponente, wobei sich diese mit Kooperationen nicht ausschließt.

Eine Vielzahl von **empirischen Studien** PORTERS belegte die Konzeption regionaler Branchen-Cluster. VAN DER LINDE (2003) konnte in einer ersten Meta-Analyse von 833 Clustern drei von vier Faktoren des Diamantenmodells belegen. Im Vergleich zu dem bisher diskutierten Clusteransatz ist die Konzeption Porters wesentlich breiter. Die geographische Nähe wird nicht betont, die Lokalisierung kann auch innerhalb eines Nationalstaates sein. Ein Cluster kann auch aus Unternehmen verschiedener Branchen bestehen, wenn starke vertikale Beziehungen gegeben sind. PORTER (2003) konnte in empirischen Arbeiten einen positiven Zusammenhang zwischen Produktivität verbunden mit einem höheren Lohnniveau,

Innovationsfähigkeit und Gründungsaktivitäten und der Clusterbildung von Unternehmen nachweisen. Im Ergebnis zeigt dieses in einem Indikator eine soziale Aufwertung in Clustern. BÖNTE (2004) ergänzte in seinen empirischen Arbeiten diesen Ansatz mit dem Nachweis der Beziehung von Innovationen und geographischer Nähe von Unternehmen und Institutionen.

Der Ansatz PORTERS wird in seiner **Kritik** weniger als neue theoretische, sondern eher als pragmatische Konzeption gesehen mit der Nähe zu Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Wirtschaftspolitik. Ferner wird die fehlende soziale Dimension der Beziehungen (Martin/Sunley, 2003) und entgegen der relationalen Perspektive die konzeptionelle Nähe zur Standortlehre (Barthelt/Glückler, 2012) angemerkt. Auch die anfängliche Betrachtung nationaler Industrien durch PORTER wurde vielfach kritisiert und erst in späteren Arbeiten auf Räume unterhalb der nationalen Ebene erweitert.

Für die räumliche Betrachtung von CSR ist der Ansatz Porters mit der Akteursgruppe Nachfrager interessant. Die Qualität der Forderungen von globalen und nationalen Käufern zu Produkten und Prozessen bedingt die Wettbewerbsstärke von Unternehmen. Welche Wirkung haben Forderungen und Handeln zu CSR durch die Abnehmer der Produkte auf die Implementierung von Prozessen zu CSR und damit auch auf wirtschaftliche Verbesserungen und deren Steuerung und Koordination von CSR-Interaktionen (→Kap.8.3.)? Welche Rolle spielen zufällige Ereignisse und der Staat? Bilden sich Rahmenbedingungen und Ressourcen endogen oder werden diese von außen generiert? Eine weitere Fragestellung wäre die Bedeutung unterschiedlicher sozio-kultureller Bedingungen in den Herkunftsräumen der Käufergruppen. Hier sind Parallelitäten zu den Ansätzen von ENDERLE (1995) mit seiner Typisierung im ethischen Verhalten in Abhängigkeit vom nationalen Raum und zu DONALDSON und DUNFEE (1999) mit ihrer Betonung kultureller Differenzen von Institutionen erkennbar (→ Kapitel 2.2.).

3.4.3. Entwicklung von Clustern

In der Theoriekonzeption der **geographischen Industrialisierung** wird der Grundansatz räumlicher Konzentration von Industrien erweitert um eine dynamische Sichtweise. STORPER und WALKER (1989, S.70f.) sehen eine Abfolge von vier **Phasen** auf einem Entwicklungspfad. Zentraler Inhalt ihres Ansatzes ist die Aussage, dass Wachstumsindustrien analog zum innovativen Milieu regionaler Rahmenbedingungen benötigen, sich diese aber entsprechend den eigenen Anforderungen selber bilden („*industries produce regions*“). Cluster können im Gegensatz zum Ansatz PORTERS auch in Regionen mit fehlenden regionalen Ressourcen entstehen. Der *Institutional Analysis and Development Framework* sieht die dynamische Entwicklung der Rahmenbedingungen grundsätzlich endogen beeinflusst. Die exogenen Variablen verändern sich jedoch nicht aus den Anforderungen für Wachstum, sondern durch die Bewertung von Interaktionen und Ergebnissen.

- In der ersten Phase der Lokalisierung haben die Unternehmen einer Wachstumsbranche eine große Optionalität in der Standortwahl („*windows of locational opportunity*“). Bedingt durch vorgegebene Strukturen bestehender industrieller Agglomerationen besteht die Tendenz der Neubildung außerhalb alter Zentren. Diese erste Standortwahl ist nicht prognostizierbar und zufallsbestimmt. Die Standortbedingungen werden aktiv gestaltet und mobile Produktionsfaktoren aus anderen Regionen angezogen.
- In der zweiten Phase der selektiven Clusterung wird die Produktion zunehmend in einem Raum konzentriert. Dieser dynamische Prozess begründet sich auf Transaktionskostenvorteilen durch vertikale Integration innerhalb von Großunternehmen mit der Nutzung von Skalenerträgen und Komplementäreffekten zwischen den Regionen und ein enges Beziehungsgeflecht zwischen arbeitsteilig organisierten eigenständigen Produktionseinheiten. Die Komplexität dieser Beziehungen bestimmt den Grad der Konzentration. Eine hohe Konzentration erhöht die Attraktivität von weiteren Neuansiedlungen und Spin-offs. Durch vertikale Desintegration der Großunternehmen können KMU durch die Auslagerung von Produktionsschritten der Wertkette profitieren. Räumliche Nähe reduziert dabei die Transaktionskosten für diese Beziehungsform. Neben Produktionsfunktionen siedeln sich verbundene Dienstleistungen und Institutionen um den Standort an. Abhängig von dieser Entwicklung lässt sich das unterschiedliche Wachstum von Zentren erklären. Nur einige Industriezentren entwickeln sich zu Wachstumszentren („*territorial growth centers*“).
- In der dritten Phase der Dispersion werden vom dominierenden Zentrum ausgehend neue Standorte in der Peripherie erschlossen, um spezifische Kostenvorteile der Produktion und den Zugang zu neuen Märkten zu realisieren. Die Peripheriestandorte übernehmen Funktionen des Wachstumskerns. STORPER und WALKER bewerten diese Phase ambivalent. Das bestehende Zentrum kann durch die neuen Standorte gestärkt werden, jedoch wird das Zentrum-Peripherie-Gefälle dadurch nicht abgebaut.
- Analog zur Theorie räumlicher Wachstumszyklen wird in der vierten Phase der industrielle Wachstumskern verlagert und restrukturiert. Neue Zentren der Branche bilden sich oder die bestehende Wachstumsperipherie entwickelt sich zu Zentren durch fortwährende Innovationen der Produkte, Prozesse und Organisation. Der Prozess der selektiven Clusterung wird erneut initiiert. Das Wachstum verlagert sich von den alten Zentren hin zu den neuen Kernen. Ein bestehendes Entwicklungsgefälle wird nivelliert oder umgedreht (Storper/Walker, 1989).

Die Konzeption der geographischen Industrialisierung kann den Untersuchungsraum in eine der vier Phasen einordnen und das zu untersuchende Beziehungsgeflecht zu CSR in seiner Intensität und Komplexität beurteilen (→Kap.5.2.).

BRENNER (2004) hat in seinem Modell einen mathematischen **Ansatz der evolutionären Entwicklung von Clustern** verfolgt. Regionale Industriecluster können nur entstehen, wenn abhängig von der betrachteten Branche spezifische Faktoren und Ressourcen ausreichend vorhanden sind. Ausgehend von dieser Ressourcenbasis können Entwicklungsprozesse angestoßen werden mit Unternehmensgründungen, Innovationen oder Aktivierung der

Akteure einer Region. Ab Erreichen eines bestimmten Levels wird ein selbstindizierter Entwicklungspfad mit Externalitäten nach Marshall, Humankapitalbildung und ergänzenden Serviceleistungen als Grundlage für sämtliche Clustertheorien befolgt. Der Prozess der Gründung und der Prozess des profitablen Wachstums eines Clusters haben somit zwei völlig unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Determinanten.

Das Modell von BRENNER kann zur differenzierten Betrachtung von Clustern nach Regionen und Branchen verwendet werden. So ist der Einfluss der unmittelbaren Industrieumwelt und der geographischen Lage zwischen 1950 und 1970 zurückgegangen, während staatliche Interventionen und Interaktionen zwischen Akteuren im Raum an Bedeutung gewonnen haben. In Asien haben Kooperationen, öffentliche Wissenseinrichtungen, öffentliche Meinung und staatliche Stellen eine bedeutende Rolle während in Europa die Bedeutung von Führungsfirmen und Traditionen die wichtigste Rolle einnimmt. Angelsächsische Cluster sind besonders geprägt durch bedeutende Innovationsschritte, staatliche Wirtschaftspolitik und Verfügbarkeit von Risikokapital. High-Tech-Branchen sind im Gegensatz zu Low-Tech-Branchen besonders auf Humankapital, Wissensorganisationen wie Forschungseinrichtungen und staatlichem Einfluss angewiesen (Brenner/ Mühlig, 2007).

Steigender Wettbewerbsdruck und asymmetrische Machtverhältnisse in den Beziehungen führen zu einer weiteren Verlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten in periphere Räume der Weltwirtschaft und somit zur Schwächung räumlicher Cluster in den OECD-Ländern (Gereffi/Korzeniewicz, 1994). Es folgt eine Polarisierung der Produktion in wettbewerbsstarken Räumen. Innovative und die Koordination bestimmende Unternehmen erhöhen den Konzentrationsgrad in Clustern (Gereffi, 1996).

Für diese Arbeit ergibt sich aus den bisherigen Gedankenausführungen zur Entwicklung von Clustern die dynamische Perspektive von CSR. Die zeitliche Einordnung in einen Entwicklungsverlauf kann unterschiedliche Bedingungen und Ergebnisse der Parameter aufzeigen. Die regionalen Spezifika der Entwicklung in Asien können hinsichtlich der nationalen CSR-Entwicklung in China (→Kap.7) und der lokalen des Untersuchungsraumes Jinjiang (→Kap.8/9) und ihrer Unterschiede hinterfragt werden. Welche Rolle nehmen Handlungen wie Kooperationen und Interaktionen, handelnde Organisationen wie Wissenseinrichtungen, Führungsfirmen, Staat und Zivilgesellschaft, Handlungsraum wie Umfeld und Lage sowie Institutionen wie Traditionen in dynamischer Perspektive ein? Eine der Handlungen von CSR ist neben Interaktionen und Kooperationen das Lernen.

3.4.4. Lernen in Clustern

Differenzieren lassen sich nach SCHÄTZL (2003, S.234) drei **Arten von Lernen**. Bei „*learning by doing*“ bildet sich während der Güterproduktion erfahrungsbasiertes Wissen. Dieses Wissen ist prozessorientiert und als Beiprodukt der Güterherstellung kostenneutral (Arrow, 1962). „*Learning by using*“ dagegen entsteht durch die Nutzung eines Produktes. Durch die Kombination dieser Erfahrungen mit Forschungsentwicklungen werden innovative oder modifizierte Produkte entwickelt (Rosenberg, 1982). Produzent und Nutzer können bei

einem Kapitalgut zusammenfallen, bei Konsumgütern werden diese jedoch nicht identisch sein. Durch Interaktionen können kooperative Lernprozesse von Produzenten und Nutzern implementiert werden („*learning by interacting*“). Informationen zu Kundenanforderungen und innovativen Produkten können durch soziale Prozesse ausgetauscht und damit Unsicherheiten reduziert werden. Gemeinsame institutionelle Regeln wie staatliche Gesetze, Normen, Routinen und Konventionen sind dafür Voraussetzung (Lundvall, 1988). Die Leistungsfähigkeit des Lernens und damit der wirtschaftliche Erfolg lernender Regionen sind abhängig von den Umweltbedingungen, der Produktionskompetenz, den Motiven der Akteure und der Organisation der Lernprozesse. Akteure sind Produzenten und ihre Kunden sowie Zulieferer (Cantwell/Fai, 1999).

Einige Autoren ergänzen weitere Formen des Wissensaustausch und Lernens. „*Learning by searching*“ bezeichnet einen unternehmensinternen Prozess der systematischen Suche und Verarbeitung neuen Wissens. Die internen Forschungseinrichtungen sind der Ort des Lernens. Ferner kann qualifikationsbezogenes Lernen in Form von „*learning through training*“ mit der Investition in Humankapital durch Ausbildungsprogramme und „*learning by hiring*“ durch Einstellungen von Arbeitnehmern mit personenbezogenem Wissen über den Arbeitsmarkt die Wissensbasis einer Organisation vergrößern. Es kann dadurch jedoch nur bereits bekanntes Wissen außerhalb der betreffenden Organisation oder Region erworben werden und insofern nur eine Wissenslücke gegenüber Wettbewerbern oder Wettbewerbsregionen geschlossen werden (Bell, 1984).

Moderne Industriedistrikte sind gekennzeichnet durch eine Mischung aus lokalem, räumlich eingegrenztem, durch räumliche, institutionelle, organisatorische und professionelle Nähe begünstigtem **Lernen und Wissensbildung** (Maskell/Malmberg, 1999) und aus externem Lernen durch die Einbindung in internationale Forschungsnetzwerke, Einbindung externen Wissens und technologische Kooperationen (Giuliani et al., 2005). Kooperationen zwischen Unternehmen geben die Möglichkeit von territorial abgegrenzten, kollektiven Lernen. Neues Wissen wird ausgetauscht und weiterentwickelt mit der Zielsetzung, Produktqualitäten zu verbessern und neue Marktsegmente zu erschließen (Best, 1998). Diese Kooperationen sind in zurückzuführen auf historische Gemeinsamkeiten und ein geteiltes soziales Umfeld (Piore/Sabel, 1984; Beccattini, 1990b) und weniger bedingt durch Zufälligkeit. Institutionen des kollektiven Lernens entstehen im Regelfall nicht spontan. Hemmnisse der Kooperationen sind Transaktionskosten bei der Suche nach und Anbahnung von Beziehungen, unvollkommene Märkte mit unzureichenden Informationen und die Trittbrettfahrerproblematik in Netzwerken mit schwachen legalen Institutionen (Ceglie et al., 1999). Die Beziehungen nach außen mit einzelnen Akteuren oder mit Netzwerken sind entscheidend für die Innovationsfähigkeit von Industrieclustern (Belso-Martinez, 2009). Insbesondere von der Akteursgruppe der globalen Käufer können die KMU in sich entwickelnden Ländern, die in käufergesteuerte Warenketten integriert sind, lernen und die Intra- und Interfirmenorganisation verbessern. Aufwertung hat seine Grenzen in den Kernkompetenzen der Käufer, Marketing und Design, die nicht delegiert werden (Schmitz/Knorrninga, 1999).

Bei zunehmender Geschwindigkeit der globalen Verteilung von kodifiziertem Wissen wird die Bedeutung von stillschweigendem, immobilem Wissen, welches an lokale Räume gebunden ist, zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen für bestehende und neu gebildete Industrien wichtiger. Kodifiziertes Wissen kann seine Wirkung nur entfalten, wenn es mit lokalen eingebettetem Wissen kombiniert wird (Maskell et al., 1998). Institutionen, welche den Wandel behindern, müssen in einem Prozess des „*Un-learning*“ auch gegen den Widerstand von Interessengruppen abgeschafft oder verändert werden (Maskell/Malmberg, 1995).

Unterschiede gibt es in den Lernprozessen, an denen Akteure durch ihre räumliche Nähe im lokalen Raum teilnehmen, dem „*local buzz*“, und Lernprozessen über Kommunikationswege zu anderen Räumen und deren Akteure, den „*global pipelines*“. „*Local buzz*“ ermöglicht einen ungeplanten, unbewussten und auch zufälligen Informations- und Wissensaustausch zwischen Akteuren. Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen bilden sich endogen im Raum. „*Global pipelines*“ ermöglichen lokalen Akteuren einen Wissensaustausch mit externen Akteuren und Zugang zu neuem, nicht im Cluster vorhandenem Wissen. Diese Austauschbeziehungen sind bewusst geplant und können sowohl dauerhaft als auch temporär angelegt sein. Die Kombination aus beiden ermöglicht gegenüber Akteuren außerhalb des Clusters bestimmte Vorteile (Bathelt et al. 2004).

Die Implementierung von CSR ist mit CSR-Prozesswissen verbunden. Dieses Wissen muss in der Region generiert oder von außen transferiert und von Handelnden erlernt werden. Determiniert die Organisation des Lernens von CSR die Qualität und Schnelligkeit der Diffusion von CSR im Raum? Für die räumliche Untersuchung von CSR ist die Erkenntnis über die Art von Lernen unterschiedlicher Akteure und ihrer Hintergründe relevant. Auch die Wirkung von Institutionen kann Aufschluss geben über Hemmnisse und Förderung von Lernen. Welche Unterschiede gibt es zwischen explizitem und implizitem Wissen und dem betreffenden Lernen? Wie wirken Pipelines zu anderen Netzwerken oder Akteuren von außen und wie lokales Rauschen von CSR-Informationen im Raum (→Kap.9.7.)?

3.5. Kollektive Effizienz als Determinante von Wachstum und Wettbewerbsstärke

In der empirischen Analyse wurden die Industriedistrikte im Hinblick auf nachhaltiges Wachstum mit besonderer Aufmerksamkeit diskutiert (Pyke/Sengenberger, 1992). Eine Vielzahl von Studien zu Clustern ergänzte diese Sichtweise auf Regionen der entwickelten Industriestaaten. Arbeiten zu KMU in Schwellenländern haben dagegen neue Sichtweisen eröffnet und den Ansatz verbreitert (Nadvi/Schmitz, 1994; Rabelotti, 1995b). Untersuchungen zu ausgewählten Clusterbildungen in Entwicklungsländern besonders in Asien (Schmitz, 1995; Nadvi, 1996) und Lateinamerika (Schmitz, 1999) haben ein starkes Wachstum in Produktion und Unternehmensgröße mit ausgeprägter Exportorientierung gezeigt. Der „*high-road*“ mit Verbesserung der Wettbewerbsposition von KMU steht die Entwicklung in vielen Branchen und Regionen mit einer durch niedrigere Wertschöpfung für Kapital und Arbeit sowie durch sinkende Produktpreise bei steigenden Absatzmengen geprägten „*low road*“ entgegen.

SCHMITZ (1997) bezeichnet seinen Ansatz mit **kollektiver Effizienz**, bestehend aus Externalitäten und gemeinsamer Aktion als die zwei **Komponenten der Wettbewerbsstärke** von KMU in sowohl entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern. Dieser Ansatz wurde bisher nur für industrielle Aufwertung gesehen. Die vorliegende Arbeit erweitert die Sichtweise auf soziale Aufwertung und stellt die Konzeption SCHMITZ neben Lernen im Cluster in den Mittelpunkt der Analyse der Wirkung der Clusterung auf CSR. Die Betrachtung ist dabei nicht auf einzelne Unternehmen oder Glieder der Wertkette gerichtet, sondern aggregiert auf Branche und Region.

Empirische Arbeiten von RABELOTTI (1995a) und SCOTT (1984) zeigten die sehr differenziert verlaufende dynamische Entwicklung von Clustern gleicher Branchenzugehörigkeit jeweils aus einem Industrie- und einem Schwellenland und die entsprechende Differenz in der Intensität von gemeinsamer Aktion.

Nach SCHMITZ und NADVI (1994) sind in der dynamischen Betrachtung dauerhafte wirtschaftliche Erfolge nur zu erzielen, wenn Mitgliedsunternehmen eines Clusters entsprechende Chancen auf den Produktmärkten nutzen können und auf Risiken durch exogene Schocks oder Veränderungen der Faktormärkte entsprechend reagieren können. Die kombinierte Ausrichtung der Kooperation auf Beschaffungs- und Distributionskanäle mit ihren Marketingaktivitäten ist dabei Bedingung (Tendler/Amorim, 1996), so dass analog zum Ansatz Porters die Agglomerationsvorteile nicht nur durch die Produktion, sondern auch durch die **Nachfragebedingungen und Kundenorientierung** bestimmt werden.

LOCKE (1995) bestätigte ergänzend durch seine Studien in Italien die positive Wirkung von Wirtschaftsverbänden und kollektiven Anspruchsgruppen bei der Bündelung verschiedenster Interessen und bei der Steuerung des Informationsflusses als Reaktion auf veränderte Marktanforderungen. Bedingende Faktoren sind ferner eine auf gemeinsamen Werten, Normen und Traditionen aufbauende Vertrauensbasis und Sanktionsmechanismen bei nicht-konformem Verhalten (Nadvi, 1999). Nach SCHMITZ (1997, S.12ff.) sind ferner die Marktgröße und Skaleneffekte in Produktion und Distribution von Bedeutung trotz einer grundsätzlichen Abkehr vom Theoriegebäude des Fordismus. Die Nachfrage nach hochspezifischen differenzierten End- und Vorprodukten in kleine Lotgrößen und kurzen Lieferzeiten begünstigt Skaleneffekte tendenziell, auch wenn dieses bisher in der Literatur verneint wurde. PYKE und SENGENBERGER (1991) identifizieren weiterführend die Isolierung und fehlenden Interaktionen und nicht die geringe Unternehmensgröße als entscheidenden Faktor für fehlendes Wachstum von KMU.

Kollektive Effizienz hat mit Externalitäten und gemeinsamer Aktion zwei wesentliche Komponenten, die im Folgenden dargestellt werden.

3.5.1. Externalitäten

MARSHALL (1920) entwarf mit seinem Ansatz der Externalitäten erstmals eine Konzeption, die externe Effekte von Akteuren mit einer Internalisierung im Cluster verbindet. Insofern ist

kollektive Effizienz das Ergebnis einer individuellen Investition und kollektiver Investitionen aufgrund gemeinsamer Aktion. Diese Diffusion von Wissen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Clustern. Akteure investieren, wenn sie in einem Cluster nicht nur Geber, sondern auch Nehmer von Externalitäten sind und wenn das Zielsystem langfristig angelegt ist. Auf kurze Sicht ist eine Reziprozität nicht gegeben, die auf Vertrauen der Transaktionspartner basiert.

Empirische Untersuchungen der Cluster in Silakot/Pakistan und Sinos Valley/Brasilien zeigten Investitionen in viele kleinere Einzelmaßnahmen wie Qualifizierungs- und Organisationsverbesserungen (Humphrey/Schmitz, 1996b). Bei Anpassungen an einschneidende Veränderungen mit in der Folge hohen Investitionen kann es jedoch auch zu Unterinvestitionen kommen, da die Rendite in Clustern eher gering ist. Kurzfristige konjunkturelle Faktoren haben keine dauerhafte Wirkung. In exportorientierten Branchen wie Textilien und Schuhen ist die stärkste Kraft die Macht weniger konzentrierter Käufer in den Industriestaaten. Diese zeigt die Verbindung von Kollektiver Effizienz und Wertschöpfungskettenansätzen (→Kap.4.2.). Nach OLSON (1982) kann gemeinsame Aktion auch mit einer negativen, wachstumshemmenden wirtschaftlichen Entwicklung verbunden sein, während der Ansatz von SCHMITZ durch PUTNAM (1993) bekräftigt wird. Externalitäten der räumlichen Ballung sind eine weitere Bedingung für Wachstum, aber nicht für notwendige reaktive Anpassungen.

Die **Operationalisierung** von kollektiver Effizienz ist entsprechend der Messbarkeit der zwei Bestandteile analog der Messbarkeit von Vertrauen und sozialer Einbindung in Clustern schwierig. Externe Effekte und ihre Entwicklungsmöglichkeiten sind aufgrund fehlender Preise schwer signifikant zu quantifizieren. Der Vorteil aus gemeinsamer Aktion ist bestimmbar durch Kosteneinsparungen auf einzelnen Faktormärkten, in einer umfassenden Quantifizierung aller Ergebnisse jedoch ebenfalls problematisch. Gemeinsame Aktion ist dagegen über eine konstruierte Indexierung basierend auf Art und Intensität der Kooperation messbar (Schmitz, 1997, S.11). RABELOTTI und PIETROBELLI (2004, S.3f.) verwendeten beispielsweise eine Ratingskala für kollektive Effizienz mit der Bewertung von 0 bis 3 der Spezialisierung des Arbeitsmarktes, Zugang zu Informationen, Verfügbarkeit von Inputs bei Externalitäten und von vertikalen, horizontalen, bilateralen und multilateralen Beziehungen. Die Werte ergeben sich aus Feldstudien und Literaturquellen. Entsprechend erfolgt die Messung kollektiver Effizienz im empirischen Teil dieser Arbeit (→Kap.8.4.1.).

3.5.2. Gemeinsame Aktion

SCHMITZ (1997) begründet das Wachstum von Unternehmen auf internationalen Märkten mit der Clusterbildung und den damit verbundenen Skaleneffekten und der Produktdifferenzierung, nicht jedoch mit Vorteilen in den Faktorkosten. Räumliche Nähe von Unternehmen auf einer horizontalen Ebene alleine ist jedoch ebenfalls keine hinreichende Erfolgsbegründung. Auch die Determinanten nach KRUGMAN (1991) sind immer noch relevant, jedoch nicht ausreichend. Erst die Teilhabe einer Vielzahl von Akteuren, von Materialzulieferern, Werkzeugproduzenten, Handelsagenten, spezialisierten Arbeitskräften und unternehmensnahen Dienstleistern sowie eine Spezialisierung der einzelnen Produktionsunternehmen kann einen Wachstumsprozess in einer räumlichen Konzentration

initiierten. Kooperationen und Wettbewerb auf der horizontalen Ebene schließen sich somit nicht aus.

SCHMITZ (1997) definiert zwei Formen von gemeinsamer Aktion, eine **bilaterale Kooperation** und eine **multilaterale Kooperation** und beide in den Ausprägungen einer **horizontalen** und **vertikalen Kooperation** jeweils in statischer und dynamischer Betrachtung. Tabelle 7 zeigt Beispiele von gemeinsamer Aktion in einem industriellen Cluster. Gegenüber den Ansätzen von Distrikttheorie und Transaktionskostentheorie wird hier eine stabile Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie konzipiert.

Tabelle 7: Mögliche Ausprägungen von gemeinsamer Aktion in Clustern

	bilateral	multilateral
horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Prozess- und Produktentwicklung • Gemeinsame Nutzung von Kapitalgütern, Logistik, Infrastruktur • Gemeinsamer Einkauf von Materialien 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsverbände • Messen/Ausstellungen/temporäre Cluster • Zertifizierung von Produkten • Prozessstandards • Logistik
vertikal	<ul style="list-style-type: none"> • Produktverbesserung durch Produzenten und Nutzer • Produktverbesserungen durch Produzenten und Zulieferer 	<ul style="list-style-type: none"> • Allianz von Interessengruppen verschiedener Wertkettschritte • Ausbildungseinrichtungen der Branche • Forschungseinrichtungen der Branche

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an SCHMITZ (1997, S.8)

In der empirischen Untersuchung eines Schuhclusters in Brasilien wurde die im Zeitablauf unterschiedliche Zielrichtung der Kooperation deutlich. Zu Beginn lag der Schwerpunkt auf der Absatzwirtschaft und bedingt durch äußere Einflüsse später auf der Produktionswirtschaft. Nichtindustrialisierte Regionen in Entwicklungsländern haben zwei Optionen einer Wachstumsstrategie. In einer dynamischen Betrachtung werden basierend auf lokalen Kleinunternehmen vorhandenes ungenutztes Human- und Finanzkapital gehoben und die Effektivität dieser Produktionsfaktoren gesteigert. Zu Beginn ist dieser Prozess geprägt durch sehr kleine Entwicklungsstufen. Eine Organisation in Clustern fördert die Spezialisierung der Produktion und die Effektivität knapper Ressourcen. Notwendige Anlageinvestitionen der Region werden auf eine Vielzahl von Unternehmen verteilt. Investitionen in Umlaufvermögen werden durch die Spezialisierung von Zulieferern in räumlicher Nähe reduziert. Diese Intensität der Spezialisierung bringt eine hohe Intensität der Interaktion mit sich. Bedingt durch kleinere, eher einschätzbare Entwicklungsschritte und knappe finanzielle Ressourcen ist das wirtschaftliche Risiko geringer einzuschätzen, wodurch eine entsprechende Unternehmerrkultur in der Region eher gegeben ist als bei großen Risiken (Schmitz, 1997).

PIETROBELLI und RABELOTTI (2004) untersuchten in empirischen Arbeiten zu 11 Clustern in Lateinamerika die Aufwertungsprozesse von KMU mit Möglichkeiten der Entwicklung durch kollektive Effizienz in der Region und durch Einbettung in globale

Warenketten. In Lernen, Innovationen und der Organisation ergeben sich abhängig von der Branche große Diskrepanzen. Insbesondere die Intensität von gemeinsamer Aktion ist entscheidend für diese Unterschiede, weniger die Externalitäten. Eine Aufwertung ist nur in Produkt und Prozessen sichtbar, nicht in Funktionen. Die makroökonomischen Rahmenbedingungen sind nur unzureichend gegeben und fehlende normative strategische Ausrichtungen ergeben ein inkonsistentes Bild. Strategien sind nicht aufeinander abgestimmt und verfolgen nur isolierte Ziele. Gefordert wird eine integrative, analytische Sichtweise mit der Fokussierung verfügbarer Ressourcen auf dominante Cluster und in diesen eine selektive Auswahl der Instrumente differenziert nach Akteursgruppen und Branchen. Eine Spezifität in lokalen Bedingungen erfordert eine Spezifität der Aktivitäten.

3.5.3. Staatliche Interventionen

Nach SCHMITZ (1997) sind statt staatlicher Interventionen bei **Marktversagen** durch externe Effekte in der klassischen Sichtweise gemeinsame Aktionen das Instrument zur Problemlösung. Staatliche Eingriffe können hier ergänzend wirken, sind jedoch in der Wirkung nicht vordringlich zu sehen. Die größte Effektivität ist gegeben bei einer staatlichen Förderung privatwirtschaftlicher Selbstorganisation, somit einer Kombination zwischen staatlichen und privaten Aktivitäten (Tendler, 1997). In einer Vielzahl von Studien konnte die Problemlösung von Marktversagen ohne staatliche Aktivitäten belegt werden.

Die OECD (1999, S.7) sieht als zentrale **Aufgabe staatlicher Akteure im Cluster** die Unterstützung von kooperativen Partnerschaften und Netzwerkstrukturen sowie die Bildung eines institutionellen Rahmens für die Marktkräfte. Insbesondere in den Bereichen Wissensbildung und Wissensaustausch, Finanzierung und Investition, Wettbewerb und Regulierungen, Infrastruktur liegen die Politikfelder zur Unterstützung der Entwicklung von innovativen Clustern. Abhängig von der Wissensbasis im Cluster werden unterschiedliche Entwicklungspfade von den Unternehmen eingeschlagen, so dass von einer Heterogenität auszugehen ist. Neben der nationalen Ebene werden auch auf der regionalen und lokalen Politikebene Gestaltungsmöglichkeiten gesehen.

Neben dem institutionellen Rahmen mit Gesetzen, Regulierungen, Sanktionen und Kontrollmechanismen und der Förderung von Partnerschaften zur Bildung von Ressourcen und Fähigkeiten sind zentrale Aufgabenstellungen des Staates im CSR-Prozess die Vorgabe eines freiwilligen Entwicklungsrahmens mit Positionen, Handlungsoptionen, Anreizstrukturen und Transparenz. Ferner sollen staatliche Aktivitäten einzelne Praktiken und Unternehmen unterstützen und herausstellen, um Multiplikatoreffekte zu nutzen (Fox, 2004).

PIETROBELLI und RABELOTTI (2004) sehen den Fokus staatlicher Aktivitäten in der Unterstützung der Entwicklung von Externalitäten und Beziehungsgeflecht im Cluster sowie in der Einbindung der Akteure in globale Wertschöpfungsketten und die Verbesserung der Position in diesen. Dadurch wird die Verbindung zwischen Clustern und Wertschöpfungsketten deutlich, die in Kapitel 3.7. weitervertieft wird.

Tabelle 8: Instrumente staatlicher Entwicklungsförderung von kollektiver Effizienz in industriellen Clustern

Strategische Ebene	Operative Ebene/Akteure
Entwicklung von Externalitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von Institutionen als Speicher von Wissen und Fähigkeiten für bestehende Unternehmen und Neugründungen • Kooperation privater und staatlicher Akteure bei der Wissensbildung • Branchenspezifische Anwendungsorientierung der Wissensbildung in F&E-Einrichtungen
Förderung sozialer Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensbildung zwischen Akteuren • Kollektive Umsetzung von spezifischen Projekten • Institutionelle Kooperation zwischen Unternehmen • Installation von Netzwerkbrokern • Spezialisierte Dienstleistungsunternehmen für unterstützende Prozesse der Kernaktivitäten • Offenhalten des Clusters für Interaktionen nach außen • Förderung eines Innovationsklima, Verbesserung von Technologien und Diffusion im Raum
Verbesserung der Position in globalen Warenketten	<ul style="list-style-type: none"> • Involvement der Führungsfirmen in Aktivitäten und Beziehungen zu lokalen Produzenten im Produktionsraum • Lokaler Bezug von Vorprodukten und Services durch Führungsfirmen • Aufwertung der Zulieferer mit Unterstützung durch Führungsfirmen • Interaktionsmuster und Intensität unterstützen • Zugang zu neuen, zusätzlichen Absatzmärkten und globalen Warenketten • Implementierung und Monitoring internationaler Standards in Qualität und Ökologie

Quelle: eigene Erstellung nach PIETROBELLI und RABELOTTI (2004, S.12ff.)

Die Meta-Studie zu Clustern von BRENNER und MÜHLIG (2007) ergab, dass seit 1970 das industrielle Umfeld und die Standortbedingungen im Vergleich zur staatlichen Politik und zu den lokalen Interaktionen an Bedeutung verloren haben. Insofern zeigt sich ein historischer Wandel, der das Politikfeld derzeit immer noch dominiert. Branchencluster mit niedrigem Technologielevel wie auch die Schuhindustrie bedürfen jedoch weniger einer staatlichen Intervention, der Unterstützung von Innovationen und Humankapital. Die **Wirkung staatlicher Förderung** unterscheidet sich nicht nur durch Zeitpunkt und Branche, sondern auch durch den Wirtschaftsraum. So ist im Großraum Asien die lokale Interaktion zwischen Unternehmen, Staat, Zivilgesellschaft und Wissenschaft gering ausgeprägt, während Kooperationen bedeutend sind. Für diese Arbeit ergibt sich die Fragestellung nach der Wirkung staatlicher Eingriffe auf den lokalen CSR-Prozess und das Verhältnis von Interaktionen und Kooperationen zu CSR.

3.6. Kritikpunkte der Clusteransätze

HARRISON (1994) kritisiert die Sichtweise von Clustern mit vielen klein- und mittelgroßen Unternehmen und propagiert einen Ansatz mit der Dominanz einzelner großer Unternehmen in räumlichen Produktionssystemen. Diese **Großunternehmen** kontrollieren das gesamte Netzwerk mit einer Vielzahl von Produzenten und Zulieferern. Auch LEVY (2008) sieht in Entwicklungsländern eine Lücke zwischen einigen Großunternehmen und vielen Kleinbetrieben, wobei letztere aufgrund Informationsdefiziten und Marktversagen keine Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten durch Innovationen haben. Die mittlere Ebene der Unternehmenssegmentierung im tripolaren Modell von HAYTER et al. (1999) mit spezialisierten „*kleinen Giganten*“ ist in dieser Betrachtung kaum existent.

ALTENBURG und MEYER-STAMER (1999) zeigen dagegen auch im Gegensatz zu den Ansätzen PORTERS und PYKES basierend auf empirischen Studien in Lateinamerika eine Differenzierung in drei **Clustertypen** mit ausgeprägter Heterogenität bezüglich Firmenstruktur, Entwicklungsmöglichkeiten und Organisationsprinzipien:

- Cluster bestehend aus KMU sind wichtig als Beschäftigungsmöglichkeit für ungelernete Arbeitskräfte, jedoch dauerhaft dem Wettbewerbsdruck von außen ausgesetzt und durch eine fehlende dynamische Entwicklung gekennzeichnet. Viele Merkmale des informellen Sektors, wie niedrige Einstiegsbarrieren und geringe Arbeitsproduktivität verbunden mit geringem Entlohnungslevel und Kooperations- sowie Spezialisierungsniveau, sind vorzufinden.
- Größere Unternehmenseinheiten als zweite Gruppe produzieren überwiegend Produkte der Importsubstitution und sind internationalen Wettbewerbskräften nach erfolgter Marktöffnung ebenfalls ausgesetzt. Staatliche Wettbewerbspolitik hat die Hauptaufgabe, Lernen und Innovationsprozesse zu fördern.
- Die dritte Typisierung umfasst Cluster mit transnationalen Unternehmen und dadurch Einbindung in internationale Lieferketten und Aufwertung von eingebundenen lokalen Produzenten über verschiedene Wertkettenschritte hinaus. Die Beziehungen mit lokalen KMU und formellen und informellen Institutionen außerhalb dieser Lieferketten und damit auch die Wirkung von Externalitäten sind jedoch gering.

MASKELL und MALMBERG (2001) sehen in einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen die Vorteile der Clusterung wie geteilte Infrastruktur, ausgebildete Arbeitnehmer und Wissenstransfer zwischen Unternehmen nicht bestätigt und stellen den theoretischen Ansatz in Frage. Lernen dagegen kann Clusterung und auch die Organisation in Clustern erklären. SCHMITZ (1997) hat in seinen Studien einen dynamischen Vergleich zwischen Clustern und anderen industriellen Organisationsformen gegenüber einer statischen Erfolgsbetrachtung als Forschungsthema gesehen. In seiner Sichtweise sind erfolgreiche Cluster nur mit KMU besetzt, wobei diese bei entsprechendem Wachstum zu größeren Unternehmenseinheiten wachsen können. Cluster im weiteren Lebenszyklus sind bezüglich Unternehmensgröße sehr heterogen. Entwicklungsbarrieren sind durchlässiger als in Industrien ohne Clusterbildung. Externe Effekte verbessern die Funktionsweise von Märkten.

ALBALADEJO (2001) erweitert durch empirische Studien zu Clustern mit KMU in Lateinamerika den Ansatz der kollektiven Effizienz von SCHMITZ. Die Sichtweise der Territorialität wird erweitert. Bisherige Ansätze konzentrierten sich auf die sozio-kulturelle Einbettung. Sowohl auf der Nationalstaatebene als auch auf der Unternehmensebene werden weiterführend wichtige Determinanten bestimmt. Gemeinsame Aktion als Instrument zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit ist nicht ausreichend. Staatliche Wirtschaftspolitik erfordert über die Förderung von kollektiver Effizienz hinausgehende Maßnahmen zur Bildung makroökonomischer Stabilität.

Tabelle 9 zeigt die unterschiedlichen Determinanten auf den räumlichen Ebenen Nationalstaat, Cluster und Unternehmen. Die Hauptfragestellung dieser Arbeit konzentriert sich auf die Determinanten von CSR auf der Clusterebene und auf der Unternehmensebene und wird diese mit den Determinanten der Wettbewerbsstärke abschließend verglichen.

Tabelle 9: Determinanten der Wettbewerbsstärke von KMU in Clustern

Nationalstaat-Ebene	Cluster-Ebene	Firmen-Ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Makroökonomie (Zinsen/Wechselkurse/ Inflation/Budgetdefizit, Steuern) • Regulierungen (Administration, Handelshemmnisse) • Politische Stabilität • Finanzierungen/Zugang Kapitalmarkt • Serviceleistungen in Produktion/ Innovation/ Marketing • Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Externalitäten • Gemeinsame Aktion • Vertrauen • Kollektivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementfähigkeiten/ Unternehmensvisionen • Technische Fähigkeiten bzgl. Produktion/ Innovationen • Inter-firm-Lernen/Investition in Humankapital • Arbeitsbedingungen • Anlagevermögen

Quelle: eigene Erstellung nach ALBADJERO (2001, S.3)

SCHMITZ und KNORRINGA (1999) untersuchten geographische Agglomerationen in Entwicklungsländern und kamen zu dem Ergebnis, dass die **Teilhabe an regionalen und globalen Warenketten** und die Integration in diese essentiell für nachhaltiges Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg sind. Der Austausch von Marktinformationen, Technologie, Kapital und Produkten gerade mit räumlich entfernten Partnern führt zur Aufwertung von Produkten und Prozessen. Insbesondere ausländische Käufer sind dabei eine wesentliche Determinante von Lernen und Wissenstransfer. Abnehmer aus dem Heimatmarkt dagegen haben geringe Anforderungen an Produkt und Prozesse. Die auf dem Heimatmarkt konzentrierten Unternehmen bleiben somit im Entwicklungsprozess zurück und tragen mangels Differenzierung den Wettbewerb ausschließlich über den Preis aus. Investitionen in Fähigkeiten der Mitarbeiter unterbleiben und die Unternehmen sind von sozialen Konflikten gekennzeichnet.

Die Trennung von Strategien als Reaktion auf Wettbewerbskräfte von außen nach SENGERBERGER und PYKE (1992) in eine „*high-road*“ mit dem Fokus auf Innovationen und eine „*low-road*“ mit dem Fokus auf niedrige Arbeits- und Produktkosten mit schlechten Arbeitsbedingungen spiegelt sich hier wider. Die Arbeit von CAPECCHI (1990) zu industriellen Distrikten in Europa zeigten die Exportorientierung als wesentlichen Erfolgsfaktor und unterstützen somit den Ansatz von SCHMITZ und KNORRINGA. Kollektive Effizienz mit seinem Fokus auf Unternehmensgruppierungen in geographischer und sektoraler Clusterung und nicht auf einzelne Nationalstaaten und Unternehmen hat in der Analyse Wachstum und Wettbewerbsvorteilen empirisch belegen können. Die Diffusion von Innovationen als Externalität mit in der Folge technischen und organisatorischen Veränderungen ist ein wesentlicher Vorteil von Clustern.

CSR im Verständnis dieser Arbeit ist ein Prozess der Veränderung, so dass Externalitäten vielleicht die Implementierung von CSR positiv beeinflussen können. Sich dynamisch verändernde Wettbewerbssituationen nach BEST (1990) erfordern kollektive Aktivitäten. Die bisherigen empirischen Arbeiten haben sich bisher auf Produktionstätigkeiten und teilweise Marketing konzentriert. Die Untersuchung von kollektivem Verhalten zu CSR ist eine Erweiterung der Thematik im gleichen räumlichen Kontext und für diesen Ansatz somit innovativ. Insofern soll kollektive Effizienz als zentrales Konstrukt der Vorteile von Clusterung bei der Implementierung und Entwicklung von CSR dienen (→Kap.8.4.1.). Insbesondere Kooperationen und Kollektivität des Handelns und des Lernens zu CSR mit ihren Spezifika sollen untersucht werden.

3.7. Regionale und globale Produktionsbeziehungen - Identifizierung von Gemeinsamkeiten zur Analyse von CSR

Die bisherigen Ausführungen haben die Beziehungen zwischen Unternehmen in einem territorial abgegrenzten Raum betrachtet. Austauschbeziehungen und Netzwerkstrukturen sind jedoch durch Produktion, Distribution und Wissenstransfer in nationale und globale Kontexte eingebunden. Insofern ist ein Perspektivenwechsel von lokalen Industriezusammenhängen hin zu überregionalen Wertschöpfungsbeziehungen erforderlich. Die Analyse von internationalen Austauschbeziehungen bedarf einer Perspektive auf das sozio-kulturelle Umfeld, auf an die Lokalisation gebundenes Wissen und die geltenden Institutionen mit ihrer fortwährenden Veränderung und Reproduktion. Insbesondere bezüglich CSR und dem aufgezeigte Handlungsrahmen bestimmen Institutionen auf mehreren räumlichen Ebenen das Handeln von Akteuren, auch von den Handelnden im internationalen Aktionsrahmen (Bathelt/Glückler, 2003).

HESS (2004) konnte durch seine Kritik an bisherigen Ansätzen von Einbettung den Blickwinkel auf Einbettung erweitern. Wirtschaftliche Akteure sind demnach in verschiedene **räumliche Skalenniveaus von Netzwerken** eingebettet. So gibt es eine Einbettung in regionale und lokale und von vielen Akteuren auch in überregionale Netzwerke mit teilweisen Überschneidungen. Die ausgeprägte Heterogenität regionaler und globaler Entwicklung lässt sich durch diese Multiskalalität erklären. Akteure sind in ihren kulturellen, politischen und gesellschaftlichen Hintergrund, in Netzwerke von Beziehungen mit Individuen und

Organisationen und in wirtschaftlichen und sozialen Aktivitäten des Raumes eingebunden. IZUSHI (1997) konnte in einer Fallstudie die Nachteile einer Einbettung in Netzwerke mit dominierender Steuerung durch externe Großabnehmer aufzeigen. Insbesondere positive Externalitäten des intraregionalen Wissenstransfers im Cluster unterblieben dadurch. In Kapitel 4.3. wird dieser Ansatz wieder aufgegriffen und eine Synthese der zwei Ebenen globaler und regionaler Organisationsstrukturen durchgeführt.

In vielen **empirischen Arbeiten** werden die Industriecluster in ihrer Einbindung in eine globale und nationale Organisation der Produktion analysiert. Leitende Forschungsfragen sind die Realisierung von industrieller Aufwertung, von Lernen und Innovationen und von deren Determinanten. Aufgrund der Charakteristika der Schuhproduktion mit hoher Arbeitsintensität, niedrigem Technologielevel und Wissensniveau, ausgeprägter Fragmentierung der Produktionsschritte ist insbesondere die Schuhbranche Untersuchungsobjekt der Aufwertung von industriellen Clustern (Korringa, 1999; Brenton et al., 2000; Aminghi/Rabelotti, 2003; Bazan/Navas-Aleman, 2003; →Kap.6.). Tendenziell gibt es einen Wandel von interner Governance im Industriedistrikt hin zur globalen Governance in integrierten Netzwerken in italienischen Clustern (Belussi/Pilotti, 2004). Die Industriedistrikte Chinas dagegen waren bereits in ihrer Gründungs- und Entwicklungsphase in globale Netzwerke integriert, so dass eine evolutionäre Vergleichbarkeit mit industriellen Clustern in anderen Ländern nur sehr bedingt gegeben ist (Heath, 2004; Sigurdson, 2004).

Auch die **CSR-Thematik in Clustern** ist in einigen neueren Untersuchungen mit den Ansätzen überregionaler Produktionsorganisation verbunden worden. LUND-THOMSEN und NADVI (2010a) untersuchten in einer Fallstudie das Spannungsfeld von globalen Anforderungen von CSR und lokalen Antworten in von KMU geprägten industriellen Cluster. Kollektive Aktivitäten der Kontrolle, lokale Governancestrukturen und Institutionen können im Zusammenspiel mit globalen Governancestrukturen bei der Sicherstellung von elementaren Normen positiv wirken. In dieser Untersuchung wurde CSR jedoch nur als Handlungslimitierung verstanden, um elementare Grundanforderungen durchzusetzen und weniger als Handlungsmöglichkeit der Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Dieses wurde bereits durch JENKINS kritisiert (→Kap. 2.5.). Ferner sehen LUND-THOMSEN und NADVI den Bedarf der Einbettung globaler Institutionen in den lokalen Raum und damit keine endogenen Prozesse der Implementierung von CSR. Sie betonen eine Symbiose globaler und lokaler Governance insbesondere bei globalen Käufern mit geringer Ressourcenausstattung des Monitorings ihrer Warenkette. Insofern werden in dieser Arbeit nicht nur die theoretischen Ansätze der Clusterung, sondern auch die Ansätze der Wertschöpfungsketten berücksichtigt. Auch erfordert die globale Einbettung die Erweiterung der Teilnehmer in der Aktionsarena Cluster um die globalen Käufer (→Kap. 9.2.1.), die nicht direkt im Cluster lokalisiert sind.

In einem weiteren Beitrag betonen LUND-THOMSEN (2010b) die Bedeutung von horizontalen multilateralen Kooperationen bei der Kostenreduzierung von CSR-Aktivitäten und der Einbettung in das sozio-kulturelle Umfeld. VON WELTZIEN und SHANKAR (2011) untersuchten ebenfalls KMU in Clustern und deren lokale Antwort auf globale Anforderungen. Die Mitgliedschaft in Netzwerken mit geographischer Nähe und der gleichen

Branche führt zu Innovationen und Implementierung von CSR. Auf individueller Basis ist der Grad der Implementierung limitiert. Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen sich durch den norwegischen Kontext jedoch kaum auf Schwellenländer übertragen.

3.8. Schlussfolgerungen für die weitere Untersuchung

Im Folgenden werden die konkreten Untersuchungselemente zu CSR im Cluster dargestellt. Diese werden identifiziert aus der Argumentation der Ansätze regionaler Produktionsorganisation und der übergeordneten Hauptfragestellung der Arbeit. Diese Elemente werden in Kapitel 5 mit den Untersuchungselementen aus Kapitel 4 in die 4 Bausteine des „*Institutional Analysis and Development Framework*“ nach OSTROM (→ Kap.2.6.) eingeordnet.

Als relevante Untersuchungselemente der Untersuchung von CSR sind erkannt worden:

Akteure von CSR als Teilnehmer in der Aktionsarena Cluster:

- **Präferenzen und Ziele** der Teilnehmer (→Kap.3.3.) mit begrenzter Rationalität und Opportunismus (→Kap.3.2.): Unternehmen, Staat (→Kap.3.5.3.), Wissensorganisationen (→Kap.3.4.4.), Abnehmer/Konsumenten (→Kap.3.4.2.)
- **Status** (individuell oder kollektiv) der Teilnehmer mit gemeinsamer Aktion und seinen Kooperationsformen
- **Macht**, explizitem und implizitem **CSR-Wissen** (→Kap.3.4.4.), Fähigkeiten, Erfahrungen der Teilnehmer, insbesondere Macht- und Informationsasymmetrien (→Kap.3.3.)
- **Relationale und strukturelle Einbettung** in lokale und globale sozio-kulturelle Strukturen (→Kap.3.3.) und deren Reproduktion in anderen Aktionsarenen (→Kap.3.4.1.)

Steuerung, Koordination und Kontrolle von CSR als Aktionssituation:

- **Lokalität** der Aktionen, Normen, Konventionen, Traditionen, Einstellungen, Zielsystemen und Ressourcen (→Kap. 3.2.)
- Steuerung und Koordination durch die Teilnehmer der Aktionsarena und externe Akteure (→Kap.3.7.) mit den **Instrumenten** Standards und Verhaltenscodes (→Kap.3.2.)
- **Kontrolle** der Ergebnisse durch die Teilnehmer mit Überwachungssystemen (→Kap.3.2.)
- **Kosten und Nutzen** von Aktionen mit Transaktionskosten (→Kap.3.2.), Sanktionen und Belohnungen
- **Produktion, Verteilung und Konsum** von Gütern (→Kap.3.4.1.) und von Dienstleistungen von CSR

Austauschbeziehungen, Interaktionen, Lernen und Ausübung von Macht als Aktionen in der Aktionsarena von CSR:

- Austauschbeziehungen in **Netzwerken** mit stabilen Mustern von Beziehungen (→Kap.3.3.2.)
- Austauschbeziehungen mit der Bildung von **sozialem Kapital** (→Kap.3.3.)
- **Austauschbeziehungen mit** geographischer, kultureller, sektoraler, institutioneller, professioneller und organisatorischer **Nähe** (→Kap.3.2./3.5.)
- Interaktionen mit **schwachen** („*weak ties*“) und **engen** („*strong ties*“) **Verbindungen** (→Kap.3.3.2.)
- Informationsfluß mit „*local buzz*“ und „*global pipelines*“ (→Kap.3.4.4.)
- **gemeinsame Aktion** (→Kap.3.5.2.) und **Externalitäten** (→Kap.3.5.1.)
- Ausübung von **Macht** (→Kap.3.3.)
- **Lernen** (→Kap.3.4.4.)

Institutionen als exogene Variable von CSR:

- **Arbeitsregeln** zur Erklärung und Legitimierung der Aktionen gegenüber anderen Teilnehmern mit formellen und informellen **Institutionen** wie Vertrauen, Reputation und Reziprozität zur Reduzierung von Unsicherheiten (→Kap.3.2./3.3.6.)

Ergebnisse von CSR und deren Bewertung durch die Teilnehmer:

- **Produktivität und Effizienz** der Interaktionen mit Indikatoren der Messung (→Kap.3.5.1.)
- **Historie und Entwicklungsverlauf** (→Kap.3.3. /→Kap.3.4.3.)

4. Einbindung der Aktionsarena in überregionale Netzwerke - Ansätze globaler Produktionsorganisation

4.1. Einführung

In Kapitel 4 wird mit den Ansätzen globaler Produktionsorganisation die räumliche Perspektive um die globale Ebene erweitert. Verschiedene Ansätze der Einbindung von lokalen Unternehmen und Clustern in weltweite Organisationsformen von Austauschbeziehungen werden hinsichtlich der Zielsetzungen dieser Arbeit hinterfragt. Die Spezifika dieser organisationstheoretischen Ansätze werden mit der leitenden Fragestellung der Arbeit verbunden und konkrete Untersuchungselemente zu Deskription und Aufdeckung von Kausalbeziehungen von CSR im lokalen Raum identifiziert.

4.2. Ansätze der Analyse globaler Produktionsorganisation

Überregionale Ketten verbinden Produzenten in sich entwickelnden Ländern mit den Handelsunternehmen und den Konsumenten in entwickelten Ländern. Mit der Konzeption globaler Warenketten beginnend werden im Weiteren komplexe Ketten insbesondere hinsichtlich sozialer Beziehungen an den Schnittstellen der Kettenglieder betrachtet. Die Weiterentwicklung in dem Ansatz der globalen Wertschöpfungskette fokussiert sich auf die Koordination und Steuerung zwischen unterschiedlichen Akteuren an den Schnittstellen und differenziert zwischen verschiedenen Formen expliziter Koordination und Machtasymmetrie. Die Ansätze zu globalen Warenketten und globalen Wertschöpfungsketten tragen in räumlicher Perspektive zur Betrachtung ungleicher wirtschaftlicher Entwicklung und lokaler Konzentration bei.

Beide Ansätze konzentrieren sich auf Akteure der linearen Warenkette im Unternehmenssektor. Weitere Akteursgruppen und Stakeholder, wie Staat, Gewerkschaften und NRO sind bisher kaum in ihrem Einfluss analysiert worden (Kulke, 2009, S.137; Dietsche, 2011, S.50). Auch deren Wirkungszusammenhänge sind noch weitgehend unbekannt (Schamp, 2008). Die Konzeption der globalen Produktionsnetzwerke erweitert mit den Dimensionen Macht, Mehrwert und Einbettung die Perspektive auf die Beziehungen der Akteure auch außerhalb linearer Beziehungen.

Für diese Arbeit zu CSR ist die Darlegung der drei Konzepte sinnvoll, da sich diese mit der Struktur und Organisation von Warenketten beschäftigen, jedoch in wichtigen Parametern unterscheiden. Diese Unterschiede können jeweils spezifische Untersuchungselemente für die empirische Untersuchung von CSR im Cluster von Jinjiang generieren. Gerade jüngere Arbeiten zu CSR fokussieren sich auf die Wertschöpfungskette (Dietsche, 2011; Dannenberg, 2012) oder globale Produktionsnetzwerke (Starmanns, 2011). Der Untersuchungsraum dieser Arbeit ist limitiert auf den Cluster, wobei Beziehungen zu Akteuren in der Warenkette außerhalb des Clusters mit einbezogen werden. Auch sind wesentliche Elemente der Warenkette prinzipiell auch für die Analyse des Clusters geeignet. Der Cluster ist in diesem Verständnis ein Teilbereich der Warenkette, der sich räumlich jedoch klar abgrenzen lässt.

4.2.1. Globale Warenketten

GEREFFI (1994, 1996) begründete mit dem Ansatz globaler Warenketten (*Global Commodity Chains, GCC*) ein Modell zur Analyse der Organisation in internationalen Produktionsketten, der Evolution dieser Organisationsform und zur Untersuchung ihrer Steuerung und Koordination. Nach dem Verständnis GEREFFIS wird in einem linear verlaufenden Prozess von der Ressourcengewinnung über verschiedenste Verarbeitungsschritte bis hin zur Vermarktung der Wert eines Produktes und der Verarbeitungsgrad erhöht. Die Warenketten werden durch multinationale Akteure, Spezialisierung in der Produktion und der Wirtschaftsregionen sowie durch vielfältige Interaktionen zwischen den beteiligten Akteuren differenzierter und komplexer. Diese folgen somit dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung nach PIORE und SABLE (→Kap.3.2.). Von besonderem Interesse sind die Beziehungen und Interaktionen an den Schnittstellen zwischen den einzelnen Gliedern der Organisation in einer Wertkette. Zwar werden Haushalte als Konsumenten und der Staat berücksichtigt, in empirischen Arbeiten jedoch kaum betrachtet. Neben materiellem Gütertausch zwischen den einzelnen Schritten der Warenkette werden immaterielle Beziehungen und hier insbesondere der Informations- und Wissensaustausch zwischen Produzenten, Zulieferunternehmen und internationalen Käufern analysiert.

Nach GEREFFI (1994, 1996, 1999) ist die internationale Warenkette gekennzeichnet durch Produktionsprozesse und Handelsbeziehungen, mit denen einzelne Akteure mit der Weltwirtschaft verbunden sind. Diese Warenkette ist gekennzeichnet durch ausgeprägte Asymmetrien der Wertschöpfungsverteilung und der Machtverhältnisse. Durch ungleiche **Machtverhältnisse** werden die Austauschbeziehungen bestimmt. So werden Austauschpreise und Informationstransfer und damit die Wettbewerbsstärke der Akteure in den Warenketten determiniert. Dominierende Akteure bestimmen Preise, Informations- und Wissensaustausch. Die vier Dimensionen der Kette von Waren und Dienstleistungen sind:

- die Ressourcen,
- die räumliche Disparität der Netzwerke von Produktion und Absatz,
- die Steuerungsstruktur zwischen den Akteuren
- und der institutioneller Rahmen.

Diese Dimensionen bilden das Grundgerüst der Typisierung der Governance-Struktur in produzentengesteuerte Warenketten und in käufergesteuerte Warenketten, die im Folgenden dargestellt wird. CSR ist direkt mit Informationen und Wissen, Akteuren und Netzwerken sowie Institutionen verbunden. Insofern gelten die Dimensionen grundsätzlich auch für die Beziehungen von CSR.

Gegenüber früheren Ansätzen zu Wertketten (PORTER, 1990) stellt GEREFFI die internationale Perspektive, die Machtpositionen von Führungsfirmen und deren Veränderung, die Koordination über Netzwerke als strategischer Wettbewerbsvorteil und Lernen als wichtige Determinante der Verbesserung der Position von Organisationen in der Warenkette heraus. Institutionen werden jedoch nur am Rande beachtet und als Organisationen der

Wissensbildung und des Wissensaustausches verstanden und nicht als „*Spielregeln*“ nach NORTH (→Kap.2.5.).

Produzentengesteuerte Warenketten sind gekennzeichnet durch wenige Anbieter mit kapital- und technologieintensiver Produktion und viele Nachfrager. Die integrierten multinationalen Produzenten bestimmen gegenüber Zulieferern und Handel Parameter wie Preise, technologische Standards und Qualitäten. Insbesondere technologische Standards und Zutrittsbarrieren in Form von Größeneffekten ermöglichen Ausbau und dauerhafte Stabilisierung der Macht- und Verhandlungsposition der Produzenten. Ausgehend von den zentralen Steuerungseinheiten dieser Unternehmen wird die dezentrale Produktionsorganisation von Komponenten bestimmt. Insbesondere in den industriellen Branchen Auto, Pharma, Flugzeugbau, Informationstechnologie und Elektronik kontrollieren Akteure in multinationalen Unternehmen die weltweite Produktions- und Distributionsorganisation. Die Kernkompetenzen der Führungsfirmen sind Forschung und Entwicklung sowie Produktion. Produzentengesteuerte Warenketten folgen dem Ansatz der fordistischen Massenproduktion (Gereffi, 1996).

In **käufergesteuerten Warenketten** haben dominante, globale Käufer die Koordinationsfunktion über sämtliche Kettenglieder dieser Organisationsform inne. Die Herstellung der Konsumgüter ist überwiegend arbeitsintensiv und standardisiert, wie in den Branchen Textil, Schuhe, Haushaltswaren, Spielwaren und Lebensmittel. Diese Güter werden in Asien, Lateinamerika und Afrika von Unternehmen mit niedrigen Faktorkosten und hier insbesondere den Arbeitskosten als Fertigprodukt hergestellt. Die multinationalen Unternehmen verfügen über kein Eigentum an eigenen Produktionsanlagen. Die Käufer sind große Einzelhandelsfirmen, Markenartikler, Zwischenhändler und Importeure (Gereffi, 1996). Diese determinieren Produktpreise, Produktionsmengen, Terminierungen, Lieferkonditionen sowie Produktspezifikationen (Dolan/Humphrey, 2004). Somit fallen Eigentums- und Verfügungsrechte der Produzenten in diesen Warenketten auseinander. Auch verfügen die Käufer über den exklusiven Zugang zu spezifischen Absatz- und Distributionskanälen internationaler Absatzmärkte und über informelles und nicht reproduzierbares Wissen über Markt- und Kundenstruktur mit in der Folge hohen Eintrittsbarrieren und entsprechende durch Marktforschung unterstützte Produktentwicklungs- und Designfähigkeiten. Dadurch wird die Machtasymmetrie begründet und dauerhaft gefestigt (Gereffi, 1996).

Käufergesteuerte Warenketten entsprechen im Gegensatz zu den produzentengesteuerten dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung mit Verbundeffekten als Eintrittsbarriere. Konzentrationstendenzen im Handel der OECD-Länder durch internes Wachstum und Firmenübernahmen auf der Absatzmarktebene bei gleichzeitig neuen Markteintritten von KMU auf der Produktionsebene verstärken die Machtposition der Käufer (Gibbon, 1999). Viele Käufer orientierten sich intensiv auf Lieferkettenmanagement und Produktinnovationen, und hier insbesondere auf Eigenmarkenprogramme als Instrument der Sortimentspolitik im Handel (Dannenber, 2012).

Entgegen dem Einbettungs-Ansatz und den Clusteransätzen mit symmetrischen Beziehungen (→Kap.3.3./3.4.) können die Prinzipal-Agent-Theorie und der Property-Rights-Ansatz die

asymmetrischen Beziehungen in Warenketten zwischen ungleichen Partnern und deren Handlungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen erklären (Dannenberg, 2012, S.45ff.).

Die **Prinzipal-Agent-Theorie** gibt bei den ungleichen Machtverhältnissen in den käufergesteuerten Warenketten einen geeigneten Erklärungsansatz. Globale Käufer als Prinzipal geben lokalen Produzenten als Agenten eine definierte Aufgabe mit einer Gegenleistung. Prinzipal und Agent streben jeweils eine individuelle Nutzenmaximierung an, wobei diese zwischen den beiden Akteuren nicht übereinstimmen muss und ein kollektives Ziel somit nicht gegeben ist. Dem Prinzipal sind die Ziele des Agenten nicht vollständig bekannt und eine dauerhafte Kontrolle der Aktivitäten ist nicht möglich (Arrow, 1985). In der Folge kann das Produktionsergebnis in globalen Warenketten mit den Vorstellungen der dominanten Käufer bewusst („*moral hazard*“) oder auch unbewusst nicht übereinstimmen. Ein hoher Zielerreichungsgrad kann durch den Prinzipal nur durch Institutionen und ein begleitendes permanentes Monitoring, welches die Transaktionskosten nur gering erhöht, Informationen über den Agenten und seine Zielsetzung und das Setzen von Anreizen für die Zielerfüllung erreicht werden. Institutionen können positive Ergebnisse bewirken, wenn die Legitimität über eine breite Bewusstseinsbildung erreicht wird (Dünckmann/Mayer, 2003). Bisher haben nur wenige Arbeiten die Prinzipal-Agent-Theorie zur Erklärung von Akteursverhalten in Wertschöpfungsketten genutzt (Dörny, 2009; Dannenberg, 2012, S.35ff.)

Opportunistisches Verhalten durch z.B. List und Täuschung kann die individuelle Nutzenmaximierung eines Produzenten zugunsten derjenigen des Prinzipals erhöhen. Insbesondere in kooperativen Organisationsformen bei begrenzter Rationalität können Akteure im Eigeninteresse handeln und Vertrauensbeziehungen ausnutzen. Organisationen müssen sich gegen die Mitgliedschaft solcher Akteure schützen, deren Verhalten verändern und Sanktionsmechanismen implementieren (Williamson, 1990, S. 73ff.).

Zeitlich befristete Beziehungen zwischen Akteuren einer globalen Warenkette in Kombination mit Teilverfügungsrechten an materiellen und immateriellen Ressourcen kann nach dem **Property-Rights-Ansatz** (Demsetz, 1967) die Ursache für opportunistisches Verhalten in Warenketten sein. Akteure versuchen die Erträge ihrer Aktivitäten nicht mit anderen Akteuren zu teilen. Die exklusiven Verfügungsrechte des Eigentümers einer Produktionsfirma können in käuferdominierten Warenketten durch globale Käufer eingeschränkt sein. Der Produzent kann seine Handlungsmöglichkeiten nicht sicher durchsetzen, Nur eine langfristige Perspektive einer Zusammenarbeit mit positiven Ergebnissen auf beiden Akteursseiten kann opportunistisches Verhalten und damit verbundene Risiken der Beziehung verhindern. Eine Mehrwertbildung in Unternehmen ohne eine Mehrwertaneignung durch diese ist demnach fördernd für bewusst gegenläufiges Verhalten (Bromley, 1993). Für den CSR-Prozess würde dies bedeuten, dass den Kosten der Implementierung auch entsprechende Erträge gegenüberstehen müssen. Erträge von CSR müssen in den Unternehmen verbleiben, in denen die Aktivitäten zu CSR implementiert werden.

LOMBARDI ergänzt die Machtasymmetrie durch **Informationsasymmetrie** mit der Differenzierung in **parametrische und hierarchische Informationen**. Parametrische

Informationen umfassen operationale und produktionsspezifische Inhalte, die einen umfassenden interaktiven, auf einer gemeinsamen kulturellen Basis beruhenden Lernprozess begründen. Hierarchische Informationen dienen dagegen der Steuerung der Produzenten durch den Käufer und der Transformation von Marktwissen auf diese. Die Lernprozesse sind hier nicht interaktiv und verlaufen hochspezifisch in den jeweiligen Produktionsnetzwerken. Die hierarchische Positionierung des Käufers wird durch Produkt- und Prozessinnovationen gesichert (Lombardi, 2003). Die Abhängigkeit des Agenten vom Prinzipal und Informationsasymmetrie als Folge von ungenügenden Abstimmungsprozessen kann zu neuen Problemstellungen in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten führen (Dörry, 2009).

Die **Lokalisation der Produktion** ist bei arbeitsintensiven Gütern aufgrund niedriger Faktorkosten dezentral in Schwellenländern konzentriert. Vorherrschende Branchen sind Textilien, Schuhe, Möbel und Schmuck. Produktspezifikationen, Produktpreise, Prozessschritte und Liefer- und Zahlungsbedingungen werden den Herstellern in Warenketten vorgegeben und deren Unternehmensführung mit Planung, Entscheidung, Aufgabendelegation und Kontrolle direkt beeinflusst. Die Wettbewerbssituation lokaler Produzenten ist aufgrund der von den Käufern gewünschten breiten und diversifizierten Substitutionsmöglichkeit vergleichbarer Leistungen und niedriger Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren sehr intensiv und damit ist nach dem Ansatz der „*five-driving-forces*“ nach PORTER (1990) die Rentabilität niedrig. Die Risiken eines Ausschlusses aus einer Wertkette trotz bereits erfolgter Investition in Prozesse sind aufgrund der zeitlichen Auseinanderfallen von Investitionen und Erträgen gegeben (Ciarli/Giuliani, 2002). Globale Käufer diversifizieren dabei über Regionen und Nationalstaaten. Die wesentlichen Kaufentscheidungskriterien sind Prozess- und Produktqualität sowie terminliche Lieferqualität. Die Implementierung der Vorgaben wird initiiert durch den globalen Käufer, unterstützt durch vielfältige Dienstleistungen, um Risiken und Unsicherheiten zu reduzieren. Insbesondere Zwischenhändler übernehmen in der technischen und operativen Umsetzung der Käufervorgaben und der Produktcharakteristika wichtige unterstützende Aufgaben. Sind die Produzenten räumlich konzentriert, können diese Dienstleistungen effektiver erbracht werden und Externalitäten zwischen den lokalen Produzenten genutzt werden.

Neuere Ansätze zu Warenketten nehmen die Kritik auf und berücksichtigen die **institutionellen Arrangements** und die strukturellen und politischen **Rahmenbedingungen** auf internationaler oder nationaler Ebene (Bair, 2005). Die **Wirtschaftspolitik** und die institutionelle Rahmensetzung der nationalen und regionalen staatlichen Akteure sowie internationale Handelspolitik mit Liberalisierungsmaßnahmen und Handelshemmnissen beeinflussen die Interaktionen zwischen den Schnittstellen der Warenketten maßgebend (Dicken/Hassler, 2000).

4.2.2. Globale Wertschöpfungsketten

Nach der Transaktionskostentheorie von WILLIAMSON (→Kap.3.2.) werden wiederkehrende Transaktionen zwischen Firmen so koordiniert, dass die Kosten der Transaktion reduziert werden. Der Transaktionskostenansatz erklärt Outsourcing und vertikale Strukturen in Unternehmen. Transferiert auf globale Wertschöpfungsketten

begründet der Ansatz die Wahl direkter Investitionen in Produktionsanlagen in verschiedensten Ländern versus Organisation der Produktion ohne Eigentumsrechte an den Produktionsmitteln. Letzteres erfordert eine komplexe Koordination zwischen wirtschaftlich eigenständigen Einheiten. Outsourcing kann trotz hoher Koordinationskosten aufgrund spezieller, kostensenkender Fähigkeiten und Ressourcen der unabhängigen Produzenten und bei unsicherer Marktnachfrage erforderlicher Flexibilität implementiert werden.

Ausgehend von der Kritik der Zweiteilung in käufer- und produzentengesteuerte Warenketten (Gereffi et al. 2001) wurde aufbauend auf den Ansätzen von Transaktionskosten und Netzwerken die Konzeption der globalen Wertschöpfungskette (*Global Value Chains, GVC*) mit dem Fokus auf Macht, Koordination und Governance in den Ketten entwickelt (Gereffi et al., 2005).

Governance wird nach dem Begründer des Ansatzes GEREFFI (1994, S.97) in einer breiten Sichtweise als Form der nicht marktbasierenden Koordination von unterschiedlichen und divergierenden Aktivitäten zwischen den Schnittstellen der Produktionsschritte in globalen Wertschöpfungsketten definiert. Die Struktur der Governance basiert auf Machtpositionen und bestimmt den Austausch von Waren, Finanzströmen, Humankapital, Informationen und die Allokation von Ressourcen in der Wertschöpfungskette. Diese neue Betrachtung erweitert den vorherigen Ansatz der globalen Warenketten. Die Governance von Wertschöpfungsketten geht über die organisatorische Ebene hinaus und bestimmt die Bildung und Diffusion von Wissen als Voraussetzung von Innovationen und Aufwertung sowie die Verteilung der Wertschöpfung. Jede Stufe der Wertkette generiert Wertschöpfung in unterschiedlicher Höhe. Der Koordinator dieser Wertketten bestimmt somit die wirtschaftliche Teilhabe der Akteure. In einer engen Definition von Governance in Wertschöpfungsketten sind nur noch die Machtverhältnisse als Bedingung für die Steuerung und Koordination mit Governance gleichzusetzen (Gereffi, 1995, S.113), so dass demnach Governance nicht identisch ist mit Koordination.

Die Steuerung in Wertschöpfungsketten wurde von KAPLINSKY und MORRIS (2000) differenziert nach den Akteuren und der Rolle von Standards als formelles Regelwerk in drei

Governancetypen:

- Legislative Governance beinhaltet das grundsätzliche Regelwerk der Integration in Wertschöpfungsketten.
- Judikative Governance umfasst das Regelwerk der Kontrolle der Institutionen.
- Zur Erreichung der Zielsetzung von Akteuren ist eine unterstützende exekutive Governance notwendig, welche bei der Einhaltung der vorgegeben Standards fördernd koordiniert.

Akteure werden nicht gleichgesetzt mit Führungsfirmen, können auch räumlich außerhalb der Wertschöpfungskette lokalisiert sein und sich die Steuerungs- und Kontrollfunktion teilen (Kaplinsky/Morris, 2000). Standards sind zentrales Element der Steuerung von CSR in Wertschöpfungsketten. Insofern wird in dieser Arbeit nicht das Regelwerk von Qualitätsstandards (Dietsche, 2011), sondern das Regelwerk zur Umsetzung gesellschaftlicher

Verantwortung von Führungsfirmen analysiert. Den Governancetypen zu CSR werden jeweils Akteure aus der Aktionsarena zugeordnet (→Kap. 9.2).

Die Determinanten **Komplexität** des Wissenstransfers bei Transaktionen, **Kodifizierbarkeit** der Informationen und des transferierbaren Wissens sowie die **Kompetenzen** und Fähigkeiten der Produzenten bei der Adaption von Anforderungen der Transaktionen bestimmen die Governanceform in der Wertschöpfungskette mit den Koordinationstypen Markt, modulare, relationale und gebunden Wertschöpfungskette sowie Hierarchie (Gereffi et al., 2005, S.84f.).

Die herkömmliche Sichtweise auf Handelsbeziehungen durch die Koordination über den **Markt** ist ohne Formen der Governance. Der Warenaustausch wird nur über Preise und Produktspezifikationen gesteuert und nicht über Führungsfirmen. Das Niveau der Komplexität ist niedrig und daher die Kodifizierung der benötigten Informationen möglich, wie beispielsweise bei landwirtschaftlichen Produkten. Die Produzenten bedürfen keiner externen Steuerung der Produktion. Der Transaktionspartner kann ohne große Kosten gewechselt werden (Gereffi et al., 2005). Wissen wird übertragen durch Imitation und Spillover-Effekte (Pietrobelli/Rabelotti, 2007, S.8).

In **modularen Wertschöpfungsketten** werden technologische Standards und Informationen mit hohem Kodifizierungsgrad zwischen einer Führungsfirma über Systemlieferanten mit deren Zulieferern ausgetauscht. Die Führungsfirma konzentriert sich auf strategische Wettbewerbspositionierung, Marketing, Distribution und Produktentwicklung mit Design und Prototypenherstellung. Der Systemlieferant konzentriert sich auf die Tätigkeiten Prozessentwicklungen, Produktion, Qualitätstests, Logistik, Informationstechnologie und Einkauf der Komponenten. Das hohe produktionstechnische Kompetenzniveau der Zulieferer erfordert keine Steuerung und Kontrolle der Produktionsprozesse. Die Anzahl der Systemlieferanten ist gering und ihre Unternehmensgröße und Kapitalisierung erheblich (Gibbon et al., 2008). Zielsetzung ist die Herstellung einer großen Variation von Produkten entsprechend der Kundenanforderungen innerhalb des bestehenden automatisierten Prozesses. Der Austausch zwischen Systemlieferant und Komponentenzulieferern wird durch Preise gesteuert. Die Intensität des Informations- und Wissensaustausches in modularen Warenketten ist höher als bei reinen Marktbeziehungen. Insbesondere in den Branchen Konsumelektronik und Automobil mit Modulbauweise ist die Netzwerkform der modularen Wertkette mit wenigen großen Produzenten für viele globale Marken vorzufinden (Gereffi et al., 2005). Innovationen werden durch den Druck von Käufern initiiert und das Wissen wird kodifiziert übertragen. Jedoch sind die Wissensgeber nicht die Führungsfirmen, sondern Beratungsunternehmen und Zertifizierer. An der Wissensgenerierung sind die Produzenten nicht beteiligt (Pietrobelli/Rabelotti, 2007, S.8).

Relationale Wertschöpfungsketten sind gekennzeichnet durch nicht mögliche Kodifizierung und Austausch der Informationen und Produktparameter über nicht-kodifizierbares Wissen. Vertrauen, Reputation, räumliche, kulturelle und soziale Nähe fördern die Interaktionen und den Erfahrungsaustausch zwischen Führungsfirma, Systemlieferanten und Zulieferern von Vorprodukten. Insbesondere Vertrauen als Basis wird jedoch erst langfristig aufgebaut. Die Zulieferer verfügen über ein hohes Kompetenzniveau. Die Abhängigkeit der kapitalmäßige

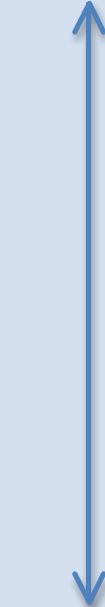
nicht verbundenen Akteure beruht auf Gegenseitigkeit. Das Kompetenzniveau ist komplementär und die Machtpositionen sind ausgeglichen. Die Kosten eines Lieferantenwechsel sind für alle Transaktionspartner hoch (Gereffi et al., 2005). Insbesondere in mittelständischen Unternehmen Deutschlands und Italiens und in wissensbasierten Branchen wie Software, Biotechnologie, Design sind relationale Warenketten mit räumlicher Nähe und sozialen Beziehungen vorzufinden, wobei Nähe nicht ausreichend für eine Bildung derartiger Netzwerke ist, diese jedoch fördert (Dicken, 2011, S.153). Innerhalb relationaler Ketten wird durch Interaktionen in einem dauerhaften Prozess Wissen gemeinsam gebildet. Produzenten können in mehreren Ketten zeitgleich eingebunden sein. KMU können für Cluster unterstützt durch Staat und Intermediäre „*local anchors*“ sein und so für den gesamten Cluster wichtige Pipelines des Wissensaustausches nach außen bilden (Pietrobelli/Rabelotti, 2007, S.9).

Konkrete Vorgaben über komplexe Produkte und Prozesse werden den eigenständigen Produzenten in **gebundenen Wertschöpfungsketten** analog zur käufergesteuerten Warenkette durch dominierende Abnehmer gemacht. Instrumente der Anforderungen sind Preise und Standards, Instrumente der Durchsetzung Kontrollsysteme. Diese klein- und mittelgroßen Produzenten haben nur eingeschränkte Fähigkeiten. Die Leistungserbringung ist hochspezialisiert und begrenzt auf bestimmte Tätigkeiten. Ergänzende Arbeitsschritte werden durch andere Produzenten erbracht. Die Koordination dieser sehr komplexen Transaktionen steuert die Führungsfirma. Der Absatz der Produkte und die wirtschaftlichen Aufwertungsprozesse der Produzenten hängen von den Führungsfirmen ab. Systemlieferanten mit breitem Aktivitätsspektrum und deren Zulieferer für Komponenten mit ihrem durch Preisen gesteuerten Beziehungsgeflecht werden durch abhängige Zulieferer ersetzt. Diese Zulieferer befinden sich in einer *lock-in* Situation und haben ausgeprägte Wechselkosten bei Veränderung des Abnehmers (Gereffi et al., 2005). In den exportorientierten Schuhproduktionsclustern in Brasilien (Bazan/Navas-Aleman, 2003; Schmitz, 2006) sowie in der Organisation globaler Markenartikler von Sportartikeln sind diese hierarchisch organisierten Netzwerke beispielsweise vorzufinden (Donaghu/Barff, 1990). Der Wissenstransfer in gebundenen Ketten begrenzt sich auf das limitierte Aufgabenfeld der Produzenten. Dominierende Führungsfirmen steuern den Wissenstransfer. Produzenten können bei Teilhabe an mehreren Ketten das Wissen aus einer Kette in anderen umsetzen (Pietrobelli/Rabelotti, 2007, S.9).

Die **hierarchische Form** der Organisation innerhalb eines Unternehmens wird durch Globalisierung und technologischen Fortschritt abgeschwächt. Permanente Transaktionen zwischen Zulieferern und Abnehmern in Form von Subcontracting reduzieren für multinationale Unternehmen Kosten und Risiken. Investitionen in Produktion und Distribution einer Vertikalisierung werden eingespart, die Flexibilität in der Standortwahl und damit die Nutzung räumlicher Faktoren mit großer Variabilität im Zeitablauf erhöht. Auf hierarchische Koordinationsmöglichkeiten wird verzichtet. Die Zulieferer bleiben rechtlich eigenständig, werden jedoch quasi-hierarchisch in die Führungsfirma integriert. Gerade für KMU eröffnen sich Möglichkeiten der Teilnahme an internationalen Wertketten. Abhängig von den Gütern und den erforderlichen Prozessen sind Investitionen in Wissen und Technologie erforderlich.

Diese Typisierung der Netzwerke ist je nach Branche und Produktionsraum unterschiedlich vorzufinden. Entsprechend der Absatzmarktregion wird tendenziell ein bestimmter Typ vorherrschend sein. Insbesondere in US-Unternehmen sind modulare Warenketten mit einem hohen Grad der Standardisierung und Kodifizierung von Spezifikationen vorzufinden. In der Branchendarstellung der Schuhindustrie wird der Bezug zu den theoretischen Ansätzen hergestellt (→Kap.6.).

Tabelle 10: Übersicht über Governance- und Lernformen in globalen Wertschöpfungsketten

Governance-Typ	Komplexität der Transaktion	Kodifizierung der Transaktion	Kompetenz der Zulieferer	Level expliziter Koordination und Machtasymmetrie	Lernformen in der GVC
Markt	niedrig	hoch	hoch	 gering	Wissensübertragung, Imitation
modular	hoch	hoch	hoch		Lernen durch Anforderungen aus der GVC Expliziter Wissenstransfer durch Standards
relational	hoch	niedrig	hoch		Lernen durch Interaktionen
gebunden	hoch	hoch	niedrig		Begrenztes Lernen durch Wissenstransfer von Führungsfirmen
Hierarchie	hoch	niedrig	niedrig		hoch

Quelle: Gereffi et al., 2005, S.87; Pietrobelli/Rabelotti, 2007, S.5ff.

4.2.3. Globale Produktionsnetzwerke

Die **Zielsetzung** des neuen Ansatzes von globalen Produktionsnetzwerken (*Global Production Networks, GPN*) ist eine Verbesserung des Verständnisses und der Analyse der Globalisierung hinsichtlich der Verteilung und Entwicklung von Produktion und Konsum. Im Mittelpunkt stehen nicht nur Unternehmensnetzwerke mit ihren Wertschöpfungsbeziehungen, sondern die Governance dieser Ketten und weitere Akteure aus den Teilsystemen Staat und Zivilgesellschaft (Henderson et al., 2002; Coe et al., 2008).

Obwohl mit der Betonung der Einbettung in außerlokale Verbindungen gegenüber lokalen Transaktionen und Institutionen wesentliche Teile der vorhergehenden Konzepte übernommen wurden, unterscheidet sich der Ansatz der Produktionsnetzwerke von denen der Warenkette in wesentlichen Punkten. Regionale Entwicklungen in Territorien werden in globalen Produktionsnetzwerken verbunden mit Prozessen auf globaler Ebene und sind in der räumlichen Skalierung variabel. Warenketten betrachten dagegen überwiegend nur die nationale Ebene. Die Produkte und Prozesse der meisten Warenketten des sekundären Sektors entsprechen dem Post-Fordismus und nicht den standardisierten Produkten des Fordismus. Die Trennschärfe der Unterscheidung in produzenten- und käufergetriebene Warenketten ist oft nicht gegeben. Die Betrachtung in den Wertketten ist in linearen Strukturen pfadabhängig und bestimmt den weiteren Entwicklungspfad sozialer Beziehungen. Der soziale Prozess bei der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen steht im Vordergrund der globalen Produktionsnetzwerke mit der Reproduktion von Wissen, Kapital und Arbeit.

Die Wissensdiffusion und Interaktionen in den globalen Produktionsnetzwerken finden nicht in einem vertikalen, linearen Prozess statt, sondern zirkulieren im Raum zwischen den beteiligten Akteuren in einem diffusen und komplexen Beziehungsgeflecht. Die Beziehungen sind nicht nur vertikal, sondern auch horizontal und diagonal und somit von großer Komplexität. Beziehungen erstrecken sich zwischen wirtschaftlichem, politischem und kulturellem Raum auf lokaler, regionaler, nationaler und globaler Ebene. Die Entwicklung der Beziehungen wird ferner durch die Herkunft der Eigentümer der Firmen und die Funktionen der Firmen signifikant beeinflusst. Firmen haben die Möglichkeit, eigenständige Strategien zu entwickeln und sind nicht an gegebene soziale Strukturen der Warenketten gebunden (Coe et al., 2008). Insbesondere der Wissenstransfer von Führungsfirmen in Netzwerke hin zu lokalen Produzenten hat eine große Bedeutung für Aufwertung (Ernst/Kim, 2002).

Zentrale **Analysedimensionen** des Ansatzes globaler Produktionsnetzwerke sind der Mehrwert und dessen Bildung, Verteilung und Erhöhung im Zeitablauf, die Verteilung von Macht auf Institutionen, Kollektive und Unternehmen sowie die Einbettung in das sozio-ökonomische Umfeld (Henderson et al., 2002).

Differenziert wird im globalen Produktionsnetzwerk bei der Analyse des **Mehrwertes** zwischen Mehrwertbildung, Mehrwerterhöhung und Mehrwertverteilung. Unternehmen können aufgrund der Determinanten und Bedingungen von Wettbewerbsvorteilen (→Kap.3.6./Tab.9) Wertschöpfung und Gewinne generieren und diese durch die Veränderung dieser Determinanten wie beispielsweise technologische Innovationen steigern, wodurch der Bezug zu den unterschiedlichen Formen wirtschaftlicher Aufwertung deutlich wird (→Kap.4.3.). Der gebildete Mehrwert wird auf die Kettenglieder verteilt, wobei es durch dominante Führungsfirmen zu einer Verlagerung des Mehrwertes auf Akteure am Ende des Produktionsnetzes kommen kann (Henderson et al., 2002). Die faire Verteilung des Mehrwertes zwischen den Akteuren und hier insbesondere zwischen KMU in Schwellenländern und dominanten Käufern in den OECD-Ländern durch neue Governanceformen wird zunehmend thematisiert (Van Tulder, 2010). Insbesondere für die Bewertung der Ergebnisse der Aktionsarena von CSR durch die Teilnehmer nach dem *Institutional Analysis and Development Framework* ist Fairness ein wesentliches Kriterium

(→ Kap.2.6.). Auch bei der Messung sozialer Aufwertung ist die Mehrwertbildung und Mehrwertverteilung im Fokus (→Kap.4.3.6.).

Die **Machtpositionen** von Organisationen und das Einsetzen von Macht zur Durchsetzung von Zielen und Mehrwertverteilung wird dabei differenziert in Macht von Unternehmen („*corporate power*“), institutionelle Macht von staatlichen Organisationen auf verschiedenen räumlichen Ebenen („*institutional power*“) und kollektive Macht von Organisationen aus der Zivilgesellschaft („*collective power*“), die Partikularinteressen bündeln und einsetzen (Henderson et al., 2002, S.450f.).

In dem Ansatz globaler Produktionsnetzwerke wird nicht nur die **Einbettung** in die Netzwerke globaler Wertschöpfungsketten thematisiert, sondern auch die Einbettung in lokale sozio-kulturelle Strukturen berücksichtigt. Regionale Entwicklungen können so in ihren externen und endogenen Komponenten beschrieben und erklärt werden (Henderson et al., 2002).

Unternehmen werden im sozialen Prozess als handelnde und gestaltende Akteure gesehen und nicht als reflexive nichtautonome Akteure. Dadurch ist die Voraussetzung für Aufwertung gegeben. Insbesondere die Erklärung nationaler und lokaler Unterschiede in der Wertschöpfung, der Aufwertung, der Arbeitsmarktorganisation und in den Arbeitsbedingungen ist durch globale Warenketten nicht möglich gewesen. Die Unternehmen werden in der Organisation und Steuerung ihrer internationalen Aktivitäten von Institutionen wie Gewerkschaften (Cumbers et al., 2008), Staat, NRO und anderen Institutionen beeinflusst. Diese sind ebenfalls bis zu einem gewissen Grad autonom in ihren Aktionen und haben Beziehungen mit anderen Organisationen außerhalb der Unternehmensgruppe. Organisationen sind an die Lokalität gebunden und differieren zwischen Wirtschaftsräumen. Die Verbindung von autonomen Akteuren und Prozessen bewirkt industrielle Aufwertung und wirtschaftliches Wachstum in diesen Räumen (Henderson et al., 2002; Coe et al. 2008). Nach einer Darstellung der Kategorien und Dimensionen des Modells globaler Produktionsnetzwerke werden im folgenden Abschnitt die Prozesse von Aufwertung dargestellt.

Der Ansatz Globaler Produktionsnetzwerke ist in einer Vielzahl von **empirischen Arbeiten** zu Rohstoffproduktion (Bridge, 2008), Agrargütern (Franz/Hassler, 2010) und Industriegütern (Ernst, 2002; Chen, 2002; Wang/Lee, 2007; Hassler, 2011) als Grundlage der Analyse globaler Verflechtungen verwendet worden. Auch wenn die Konzeption als zu deskriptiv, komplex und empirisch verhaftet kritisiert wird (Bathelt/Glückler, 2012, S.310) sind die Unterschiede zwischen den drei dargelegten Ansätzen durch die Weiterentwicklung der räumlichen Sichtweise geringer geworden (Levy, 2008).

Der **methodische Ansatz** der globalen Produktionsnetzwerke beruht in der Empirie überwiegend auf qualitativen Erhebungen von Schlüsselakteuren. Zur Erfassung von Handel, Produktion und Konsum werden jedoch in einer Triangulation zusätzlich quantitative Erhebungen empfohlen (Sheppard, 2001; Hess/Yeung, 2006). Daher wird diese Arbeit quantitative und qualitative Daten integrieren, da insbesondere Produktions- und

Handelsdaten wichtige Informationen über die Organisation und Komposition des wirtschaftlichen Teilsystems geben (→Kap.6.3.).

Die wirtschaftliche Entwicklung in Asien bedarf einer besonderen Beachtung der Beziehung von asiatischen Unternehmen zu den Führungsfirmen in globalen Produktionsnetzwerken. Der Staat ist hier notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für wirtschaftliche Entwicklung (Yeung, 2009). Insbesondere die Deskription von Netzwerken und die Mehrwertverteilung in Asien ist bisher kaum untersucht worden (Van Tulder/Kolk, 2010).

Der Einbezug von Akteursgruppen außerhalb des Unternehmenssektors in die Analyse von Austauschbeziehungen ist kompatibel mit dem Stakeholderansatz von CSR (→Kap.2.4.3.). Auch Stakeholder versuchen, Macht auszuüben und die Mehrwertverteilung zu beeinflussen. Die ausschließliche Betrachtung von Koordinationsformen zwischen wirtschaftlichen Einheiten würde dieser erweiterten Betrachtungsebene nicht gerecht werden. Ferner werden Machtstrukturen in ihrer Wirkung auf den generierten Mehrwert und seine Verteilung untersucht, eine für wirtschaftliche und soziale Aufwertung und damit auch für CSR elementare Determinante (Levy, 2008).

Daher werden neben kollektiver Effizienz (→Kap.8.4.1.) Macht, Einbettung und Mehrwert die theoretischen Leitkonzepte der empirischen Untersuchung (→Kap.8.3./8.4./8.5.) darstellen. Die Mehrwertverteilung wird dabei nicht nur zwischen den Organisationen untersucht, sondern auch innerhalb der Organisation der Unternehmen. Die Mehrwertbildung ist eng verknüpft mit der im Folgenden dargestellten wirtschaftlichen Aufwertung.

4.3. Aufwertungsprozesse in globalen Wertschöpfungsketten

Generell wird dem Warenaustausch einer Region mit anderen Regionen ein positiver Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung beigemessen. Expandierende Netzwerke schließen wirtschaftliche Einheiten unterschiedlichster Größe ein und verändern Produktion, Beschäftigung und Warenaustausch. Ausmaß und Richtung der Verlagerung von Produktionstätigkeit und Produktionsfähigkeiten in der Weltwirtschaft sind nicht nur durch Faktorpreise und hier insbesondere niedrige Arbeitskosten begründet. Die Organisationsform des Handels in Form von Marktzugangsmöglichkeiten, Transfer von Fähigkeiten und Wissen sowie die Verteilung der Wertschöpfungsgewinne, ist entscheidend für das Wirkungsgeflecht. Zur Implementierung eines nachhaltigen langfristigen Entwicklungspfades ist der Marktzugang über vorherrschende globale Produktionsnetzwerke nicht ausreichend, jedoch Voraussetzung. Regionen müssen die für die Teilhabe einzelner Unternehmen benötigte Infrastruktur und Institutionen zur Verfügung stellen. Produzenten außerhalb etablierter Wertketten haben ungleich schlechtere Bedingungen für einen Entwicklungsprozess. Die Zutrittsschranken für neue Akteure und neue Produktionsräume sind abhängig von branchenspezifischen Faktoren und Organisationsformen der Transaktionen wie sozialer Einbindung in Netzwerke und Marktorientierung (Palpacuer/Parisotto, 2003).

Unternehmen in entwickelnden Ländern mit der Teilhabe an globalen Warenketten sind aufgrund der hohen und zunehmenden Wettbewerbsintensität in arbeitsintensiven Sektoren

mit globaler Ausrichtung zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition oder zur Konzentration auf Marktsegmente gezwungen. Die Innovationstätigkeiten liegen dabei bei Produkten, Prozessen und Art der Aktivitäten (Kaplinsky, 2000). Insbesondere KMU haben jedoch Schwierigkeiten, Anforderungen der Nachfrager, Qualitätsstandards und effizientere Produktionsprozesse zu erfüllen (Barrientos et al., 2010). Insofern sind die Chancen auch mit Risiken verbunden.

Interaktionen verlaufen in folgenden Aktionsebenen:

- Kapitaltransfer in die neuen Regionen,
- Intensität der Teilhabe an globalen Wertschöpfungsketten und Art der Aktivitäten,
- Wissens- und Technologietransfer
- und qualitative Entwicklung des lokalen Arbeitsmarktes.

Diese Ebenen sind entscheidend für eine veränderte Positionierung einzelner Unternehmen und einer Region insgesamt (Dicken, 2011, S.433f.). Für die Analyse von CSR im Cluster ergibt sich neben dem bereits identifizierten Wissenstransfer und der Einbindung in Wertschöpfungsketten die neue Perspektive auf den Arbeitsmarkt als Interaktionsebene. Um die Rahmenbedingungen des lokalen Arbeitsmarktes der Clusters von Jinjiang zu erfassen, bedarf es vorab einer Betrachtung der nationalen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes (→Kap.7.5.).

4.3.1. Entwicklungspfad

Die Entwicklung der Aufwertung in arbeitsintensiven exportorientierten Branchen käufergesteuerter Wertketten ist nach GEREFFI generell pfadabhängig:

1. Die Entwicklung verläuft beginnend mit der Konzentration auf die finalen Arbeitsschritte arbeitsintensiver Güter mit dem Import der Vorleistungen und Komponenten aus anderen Regionen,
2. über der Ausweitung der Produktion mit Substitution der Vorleistungen durch Herstellung in der Region durch lokale Zulieferer und Dienstleister und qualitativer Verbesserung aufgrund Käuferanforderungen nach höherwertigen Produkten,
3. über Funktionsaufwertung mit eigener Entwicklung und Design,
4. hin zu eigener nationaler und globaler Vermarktung der Produktion über Markenbildung und neue Distributionskanäle.

Insbesondere für neueintretende Unternehmen in globale Wertschöpfungsketten sind die Lerneffekte mit dem größten Grenznutzen verbunden. Dieser Grenznutzen nimmt im Entwicklungsverlauf ab (Gereffi, 1999, S.41). In diese Phasen der Aufwertung lässt sich der Untersuchungsraum analog der Phasen der geographischen Industrialisierung (→Kap.3.4.3.) einordnen.

Fähigkeiten zur Bedarfsdeckung des Heimatmarktes sind größtenteils nicht übereinstimmend mit den Anforderungen globaler Käufer. Diese Käufer selektieren jedoch nur eine Auswahl

an Unternehmen für den Zugang zu globalen Wertschöpfungsketten (Keesing/Lall, 1992). Insofern könnten globale Käufer auch nur auf die Implementierung von CSR in den ausgewählten Lieferanten ihrer Wertschöpfungskette einwirken, jedoch nicht auf den gesamten Produktionsraum. Hemmende Einflussfaktoren auf dem Entwicklungspfad sind nach SCHMITZ und KNORRINGA (1999) Zutrittsbarrieren zu Aktivitäten mit höherer Wertschöpfung durch die Führungsfirmen aus den OECD-Ländern. Diese bestimmen die Positionierung innerhalb der Wertkette und damit auch deren Veränderung, so dass von einer über Produkt- und Prozessaufwertung hinausgehenden generellen Entwicklung nicht ausgegangen werden kann. Die Konzentration der Unternehmensressourcen auf wenige Abnehmer und in der Folge eine Dominanz kundenspezifischer Prozesse erschwert eine Diversifikation hin zu neuen Märkten und Käufern (Sturgeon/Lee, 2001). Der Eintritt in neue Märkte bedingt eine Standardisierung in Produktion und Prozessen, somit eine gegenläufige Positionierung. Insbesondere in den asiatischen Märkten mit hoher Dynamik der Produktdifferenzierung und Innovationsgeschwindigkeit ist das fehlende Absatzmarktwissen entscheidend (Hobday, 1995). Diese verstärkte Kundenorientierung in den Käufermärkten der OECD-Länder und eine Reduzierung der Lagerbestände im Handel erhöht die Wechselkosten für den Käufer und den Koordinationsbedarf. Geographische Nähe in Agglomerationen der Produktion kann in dynamischer Betrachtung Aufwertung positiv beeinflussen (Palpacuer/Parisotto, 2003). Diese Aufwertung lässt sich in vier unterschiedliche Aufwertungstypen unterteilen (Humphrey/Schmitz, 2002).

4.3.2. Prozessaufwertung

Die Einbindung lokaler Produktionssysteme in globale Wertketten gibt den betreffenden Unternehmen die Möglichkeit der Aufwertung innerhalb der Produktion. Aufwertung ist in dem Ansatz der Wertkette durch Faktoren außerhalb der Region determiniert. Produktionsprozesse werden durch innovative Organisationsformen und Technologien effektiver, Produktionskosten eingespart, die Qualität gesteigert, Lieferzeiten verkürzt und damit die globale Wettbewerbsfähigkeit insgesamt verbessert (Schmitz/Knorringa, 1999). Im Fall käufergesteuerter Warenketten ist die Annahme, dass durch Interaktion Lernprozesse generiert werden und damit die kollektive Effizienz innerhalb des räumlichen Produktionsnetzwerkes gesteigert wird. Zusätzlich zu den Informationsströmen werden finanzielle Mittel zur Finanzierung der Produktion von Käufern zur Verfügung gestellt und effiziente Logistikströme durch die Käufer organisiert.

Fortschritte bei der Produktentwicklung, Innovationsfindung und Vermarktung als Funktionsaufwertung werden jedoch gerade in Wertketten der Schuhproduktion, die von globalen Abnehmern gesteuert werden, kaum sichtbar (Garcia, 2003). Insofern sind die Fortschritte bei Produkt- und Prozessaufwertung analog zur Textilindustrie sehr gering. Entscheidend insbesondere in arbeitsintensiven Branchen wie Textil-, Schuh- und Möbelproduktion ist das Beziehungsgeflecht in der globalen Wertschöpfungskette. Gebundene Netzwerke mit Koordination durch globale Käufer führen zu schneller Prozessaufwertung. Wachsende Zielvorgaben bezüglich Produktqualitäten, Lieferterminen, Flexibilität in Mengen und Produktspezifikationen der Käufer gehen einher mit kompatiblen Produktionsfähigkeiten (Schmitz, 2004).

Das Wachstum der Produktionskapazitäten durch die Verbesserung bestehender Prozesse und Transfer von Wissen führt mit dem Aufbau neuer Fertigungskapazitäten jedoch zu einem höheren Wachstum des Angebotes gegenüber der Zunahme der Nachfrage und in der Folge zu einem zunehmenden Preisdruck auf Produktpreise und Faktorpreise. Bei niedrigen Markteintrittsbarrieren in arbeitsintensiven Branchen steigt die Wettbewerbsintensität durch neue Anbieter sowohl bei Netzwerk- als auch bei Markttransaktionen. Entsprechend verschlechtern sich Rentabilität und Investitionsbedingungen in der Branche (Bair/Gereffi, 1998).

4.3.3. Produktaufwertung

Zur Erreichung der vom Käufer vorgegebenen Produktspezifika ist ein entsprechender Wissenstransfer und Lernprozess notwendig, der bei entsprechender Standardisierung zeitlich beschleunigt wird. Produktdifferenzierung durch Markenbildung oder Design als Marketinginstrument sowie Qualitätsanforderungen führen zur Notwendigkeit der Definition ausgeprägter Produktspezifikationen und ihrer dauerhaften Kontrolle. Die Risiken der Abweichung von Standards nehmen für den Käufer zu. Zielsetzung eines Monitoring ist nicht nur das Aufzeigen von Abweichungen, sondern Umsetzungshilfe durch den Käufer. Hohe Anforderungen gehen somit einher mit intensiver Unterstützung und dem Transfer von Wissen. Produkt- und Prozessaufwertung zeigen dabei einen parallelen Entwicklungsverlauf. Messbar wird Produktaufwertung durch erhöhte Verkaufspreise je Produktionseinheit (Humphrey/Schmitz, 2002).

4.3.4. Funktionsaufwertung

In globalen Wertschöpfungsketten wird von einer räumlichen Trennung von Produktion und Distribution ausgegangen. Unternehmen und Produktionsräume spezialisieren sich auf spezifische Funktionen in der Wertschöpfungskette. In gebundenen Netzwerken ist im Gegensatz zur schnellen Entwicklung bei Produkten und Prozessen aufgrund des Lernens durch exportieren und neuer Organisationsformen kein allgemeiner Entwicklungstrend hin zu funktionalen Aktivitäten mit höheren Faktoreinkommen und Fertigkeiten sichtbar. Während in der Design- und Produktentwicklung teilweise Fortschritte in langsamen Schritten erkennbar sind, ist eine eigenständige Marktbearbeitung durch Markenbildung und neue Distributionskanäle empirisch nicht vorzufinden. Die Machposition der Käufer lässt eine Verlagerung der nicht-produzierenden Aktivitäten mit hoher Wertschöpfung nicht zu. Käufer sehen ihre Kernkompetenz auf der Bearbeitung der Absatzmärkte und konzentrieren ihre Ressourcen auf die entsprechenden Marketinginstrumente (Bazan/Navas-Aleman, 2003). Insofern sind die Interessen von Käufern und Produzenten in käuferdominierten Netzwerken gegenläufig. Neben Wissen fehlen den Produzenten finanzielle Ressourcen für nötige Investitionen in Marketingmaßnahmen. Funktionale Aufwertung könnte durch die höheren Anforderungen an den Faktor Arbeit und einhergehende bessere Vergütung soziale Aufwertung ermöglichen.

SCHMITZ (2004) zeigt anhand von Studien in Indien und Brasilien, dass funktionale Aufwertung bei der Orientierung auf nationale Wertketten gegenüber der Teilhabe an globalen Wertketten einen signifikant höheren Implementierungsgrad erreicht. Ausgehend von dem realisierten funktionalen Level der Heimatmärkte werden die akkumulierten Fähigkeiten in Exportmärkten mit regionaler Nähe und auch weltweit umgesetzt. Entscheidend sind die Transaktionsformen in nationalen Märkten. Interaktionen zwischen Akteuren beinhalten gegenüber reinen Markttransaktionen einen Informationsaustausch zu Markt-, Produkt- und Prozesswissen. Funktionale Aufwertung erreicht dadurch ein mit Produkt- und Prozessaufwertung gleiches Niveau.

Eine funktionale Aufwertung mit dem Trend zu höherwertigen Tätigkeiten, die von Produzenten übernommen werden, kann die wirtschaftliche Position eines Unternehmens entscheidend verbessern, jedoch die Machtverhältnisse unverändert lassen und damit keine Verbesserung der Verhandlungsposition bezüglich des erzeugten Mehrwertes bewirken. Der erhöhte Mehrwert im Raum wird so exportiert in die Absatzmarktregion (Tokatli et al., 2008). Hier zeigt sich die Eignung der Konzeption von Wertschöpfungsketten zur Analyse von unterschiedlichen Machtpositionen und deren Ergebnisse (Bathelt/Glückler, 2012, S.309).

4.3.5. Intersektorale Aufwertung

Unternehmen nehmen bei intersektoraler Aufwertung neue Produktionstätigkeiten auf. Diese horizontale Diversifikation mit neuen Produkten und neuen Märkten benötigt aufgrund geringer Synergien mit den bestehenden Aktivitäten und höheren Risiken den intensivsten Wissenstransfer. Der Kooperationsgrad mit anderen Unternehmen und Organisationen ist deshalb bei intersektoraler Aufwertung am höchsten (Neilson/Pritchard, 2009).

Die Determinanten von Produkt-, Prozess- und Funktionsaufwertung lassen sich unter wirtschaftlicher Aufwertung zusammenfassen. Tabelle 11 zeigt einen Überblick über die dargestellten Bedingungen und Determinanten von Aufwertung. Bedingungen der Aufwertung liegen in den Rahmenkonstellationen wie Infrastruktur, in der Organisation wie Institutionen, Positionen, Rollen und in wirtschaftlichen Faktoren wie Größeneffekten, Investitionen und Innovationen. Determinanten der Aufwertung sind aufbauend auf den Bedingungen die Austauschbeziehungen und Kooperationen zwischen einzelnen Akteuren und Netzwerken, die Entwicklung wesentlicher Faktormärkte, Agglomerationseffekte, die sozio-kulturelle Einbettung und die Entwicklung wesentlicher betriebswirtschaftlicher Parameter wie Preise und Produktivität.

Im Ergebnis der empirischen Analyse wird eine vergleichbare Darstellung der Bedingungen und Determinanten von CSR aufgezeigt (→Kap.10). Insofern können Unterschiede in den wichtigen Faktoren von wirtschaftlicher Aufwertung und CSR-Implementierung verglichen und bewertet werden.

Tabelle 11: Zusammenfassung der Determinanten und Bedingungen von wirtschaftlicher Aufwertung in globalen Wertschöpfungsketten

Determinanten von Aufwertung	Bedingungen von Aufwertung
Transfer und Adaption von Fähigkeiten/ Wissen (Absatz-, Produktions- und Organisationswissen)	Marktzugang zu anderen Regionen und Wachstumsmärkten über etablierte Wertketten (national/global)
Kapital-/Technologietransfer	Regionale Infrastruktur
Qualitative Entwicklung des Arbeitsmarktes	Regionale Institutionen
Absatzvolumina	Rolle/Interessen globaler/nationaler Käufer und deren Machtposition
Güterpreisentwicklung	Größe Absatzmarkt
Räumliche Nähe in Agglomerationen	Investitionen in Aufwertung
Zielvorgaben durch globale Käufer an Qualität, Flexibilität, Zeit	Innovationsfähigkeit
Verhandlungsposition Mehrwertverteilung	Prozessanforderungen
Kooperation mit anderen Unternehmen (kollektive Effizienz)	Unternehmensgröße
Kollektives Lernen	Wettbewerbsfähigkeit
Standardisierung des Lernprozesses	Verfügungsrechte über Anlagegüter
Einbindung in gebundene Netzwerke	
Hohe Eintrittsbarrieren und dadurch geringe Wettbewerbsintensität	
Prozessoptimierung	
Transaktionsformen mit Interaktionen	
Diversifikation in andere Märkte/ Kunden	
Produktivitätssteigerung	
Arbeitsbedingungen	
Eintrittsmöglichkeit in andere Wertschöpfungsschritte	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Olthaar, 2009

4.3.6. Soziale Aufwertung

Die wirtschaftliche Entwicklung arbeitsintensiver Branchen in Schwellenländern hat durch die Nachfrage nach ungelernter Arbeit insbesondere für bisher im informellen Sektor tätigen Beschäftigten zur positiven Einkommensentwicklung beigetragen. Das Angebot an Arbeitskräften wurde durch Migration aus anderen Regionen und aus dem primären Sektor ausgedehnt. Die Beschäftigungsverhältnisse waren jedoch weiterhin durch Unsicherheit, fehlende Rechtssicherheit und Diskontinuitäten geprägt (Barrientos et al., 2003).

Soziale Aufwertung wurde bisher in vielen Ansätzen neben der wirtschaftlichen Aufwertung nicht betrachtet (Humphrey/Schmitz, 2002). Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Betrachtungen stand die Unternehmung. Arbeit wurde als endogen gegebener, aggregierter Produktionsfaktor gesehen. Die Verbesserung der Position von Unternehmen und Arbeitnehmern in entwickelnden Ländern und damit die Parallelität von wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung wird jedoch in vielen neueren Arbeiten diskutiert (Barrientos et al., 2008, 2010; Milberg/Winkler, 2011). Besonders NRO haben durch eigene Forschungsbeiträge

und Kampagnen zu branchenspezifischen oder länderspezifischen Themen diese neue Sichtweise verstärkt (Clean Clothes Campaign, 2005, 2012)

DE OLIVERA (2008) unterscheidet Möglichkeiten der sozialen Aufwertung für KMU in Clustern in sich entwickelnden Ländern. Durch den Zugang zu globalen Warenketten und den Qualitätsanforderungen zu Produkten und Prozessen erhalten KMU Anreize in Form von Qualitätsprämien und Ressourcen und können ebenso wie ethisch begründete motivationssteigernde CSR-Aktivitäten soziale Aufwertung unterstützen. Die Durchsetzung von gesetzlichen Institutionen im sozialen Bereich kann soziale Aufwertung bewirken, jedoch stehen dieser Durchsetzung mangelnde Kapazitäten und ein schwaches Regelwerk von Sanktionen entgegen. Kollektive Effizienz (→Kap.3.5.) kann die Implementierung von sozialer Aufwertung fördern durch Realisierung von Größeneffekte, gemeinsame Aktion, Entwicklung von Fähigkeiten in den Unternehmen, Diffusion von Wissen und Lernen, Angebot von Dienstleistungsunternehmen. Die negativen Effekte der Clusterung können sich in der Komplexität der Entscheidungsfindung und Problemlösung durch eine Vielzahl von Interessen, höhere Kosten und Investitionssummen, höheres Risiko und Unsicherheit des Entwicklungsprozesses sowie politischen Widerstand zeigen.

Wirtschaftliche Aufwertung von Firmen in Schwellenländern führt jedoch generell zu keinen qualitativen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und auch zu keinen quantitativen Effekten auf Beschäftigung. Ethische Beschaffungspraktiken globaler Käufer dagegen können bei der Kernbelegschaft von Produzenten und Zulieferern jedoch zu Verbesserungen führen (Knorringer/Pegler, 2006). Abhängig von der Industrie- und Dienstleistungsbranche und vom geographischen Raumes kann es zu positiven und zu negativen Beziehungen zwischen wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung kommen (Bernhardt/Milberg, 2011). Die wirtschaftliche Entwicklung verläuft unabhängig von einer Verbesserung der sozialen Aufwertung. Wirtschaftliche Erfolge in globalen Produktionsnetzwerken einer Industrie führen nicht zwangsläufig zur Verbesserung des sozialen Umfelds eines lokalen Produktionsraumes. Insbesondere die durch die dominanten Käufer bestimmte Wertschöpfungsverteilung kann aufgrund der Machtasymmetrie dazu führen, dass die Aufwertungsgewinne vollständig oder teilweise exportiert werden. Die Flexibilität in der Wahl des Produktionsraumes und der einzelnen Unternehmen innerhalb der Netzwerke kann bei Verlagerung der Produktion durch den Käufer zu einer Beendigung des Entwicklungsprozesses führen. Insofern ist die langfristige Entwicklung mit hohen Unsicherheiten verbunden (Barrientos/Gereffi, 2009).

PALPUCER und PARISOTTO (2003, S.110f.) sehen die Wertschöpfungsgewinne einer industriellen Aufwertung unterschiedlich zwischen verschiedenen **Arbeitnehmergruppen** verteilt. Insbesondere Arbeitskräfte mit zeitlich befristeter Beschäftigung und Tätigkeiten ohne besondere Fähigkeiten profitieren nicht oder nur unterproportional von Aufwertung in einem Unternehmen. Auch Beschäftigte bei kleineren Zulieferern und Subcontractern mit einfachen arbeitsintensiven Vorprodukten haben keine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Lohnniveaus erfahren. Diese Entwicklung begründet das Einkommensgefälle zwischen Arbeitnehmern in einer Region und in einem Cluster. Höhere Löhne sind ferner eher durch die Bedingungen des lokalen Arbeitsmarktes, lokale und nationale Arbeitsgesetze

sowie durch kollektives Aushandeln von Arbeitsbedingungen durch lokale Institutionen wie Arbeitnehmergruppen und Arbeitgebergruppen bedingt als durch die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Unternehmen. Die Nachfrage nach Arbeitskräften verändert sich auf dem Entwicklungspfad durch den Abbau von Tätigkeiten ohne spezifisches und komplexes Wissen hin zu hochspezialisierten und anspruchsvollen Arbeitsplätzen. Insbesondere Arbeitnehmer mit unsicheren Vertragsverhältnissen und ohne besondere Fähigkeiten sind von dieser Entwicklung negativ betroffen. Auch BARRIENTOS, GEREFFI und ROSSI (2010) haben eine differenzierte Entwicklung von sozialer Aufwertung abhängig von der Positionierung der Arbeiter im Produktionsprozess aufgezeigt. Wirtschaftliche Aufwertung ist in ihrer Analyse nicht automatisch gleichzusetzen mit sozialer Aufwertung. Strategien zur Unterstützung der Verbesserung können nach MAYER und PICKLES (2010) Interventionen wie unabhängige Arbeitnehmervertretungen zur Bündelung kollektiver Interessen sowie staatliche und supranationale Institutionen sein.

4.3.7. Messung von Aufwertung

Nach STURGEON und GEREFFI (2009, S.5) ist der Ansatz der globalen Wertschöpfungskette geeignet zur Analyse von Aufwertung, jedoch mangelt es an quantitativen Methoden der Erhebung. Als quantitative Daten auf sektoraler Ebene werden für

- die wirtschaftliche Aufwertung Exportwachstum, Arbeitsproduktivität, Unternehmensgewinne und Exportgüterpreise, Kapitalintensität und das Niveau an Fähigkeiten in der Produktion
- und für die soziale Aufwertung Löhne und Beschäftigung in Verbindung mit Arbeitsstandards ermittelt (Milberg/Winkler, 2011).

Empirisch zeigt sich die Komplexität der Erfassung von Aufwertungsformen. MILBERG und WINKLER (2011) zeigen in ihrer Untersuchung von über 100 Fallstudien zu Aufwertungsprozessen 25 verschiedenen Formen der Messung von wirtschaftlicher Aufwertung auf mit der Problematik der Vergleichbarkeit und der komparativen Analyse. Als analytischer Zugang wird von MILBERG und WINKLER eine vierdimensionale Matrix mit möglichen Kombinationsformen von wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung verwendet.

Zur Messung von sozialer Aufwertung werden diskutiert:

1. konkrete, messbare Standards wie Entlohnung und Beschäftigung auf der einen Seite
2. und die Durchsetzung von Rechten mit der Möglichkeit kollektiver Verhandlungen und Zusammenschlüsse auf der anderen Seite (Coe, 2012).

Hier zeigt sich auch die Verbindung zwischen den Variablen der Messbarkeit von CSR (→Kap.2.4.2.) und von sozialer Aufwertung. Die Messung von CSR umfasst mit Prinzipien, Prozessen, Programmen und Ergebnissen ein breites Spektrum und beinhaltet mit den Ergebnissen die Messung von sozialer Aufwertung. Insbesondere die normative und strategische Ebene wird bei der Messung von sozialer Aufwertung jedoch nur indirekt über

die Ergebnisse und direkt über die Prinzipien ermittelt. Die Messung von Kollektivität und Durchsetzung von Ansprüchen ergänzt die Ergebnisse von sozialer Aufwertung.

Abbildung 3: Kombinationsformen von wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung



Quelle: eigene Darstellung nach MILBERG/WINKLER (2011)

4.4. Synthese der Aufwertungsansätze von Industrieclustern und globalen Wertschöpfungsketten

Die Fokussierung in Clusteransätzen auf lokale Determinanten und die Nichtbeachtung von Verbindungen und Kooperationen mit Firmen außerhalb des Clusters wird von MARKUSEN (1996, S.297ff.) bereits in den 90er Jahren kritisiert. Globale Netzwerken als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie wird von MARKUSEN eine dominante Rolle zuerkannt. Regionale Faktoren werden mit externen, globalen Faktoren verbunden und nicht isoliert betrachtet.

In globalen Produktionssystemen wird von AMIN und THRIFT (1992) der Marshalldistrikt (→ Kap.3.4.1.) mit seinen Grundfunktionen als Wissensspeicher und Interaktionspunkt sozialer Beziehungen gesehen mit der Möglichkeit des Marktzugangs von Unternehmen auf bestehende Märkte oder der Erschließung neuer Märkte. Globale Netzwerke gehen einher mit der räumlichen Konzentration der Produktion und der Desintegration von Gliedern der Wertschöpfungskette. Cluster sind zu Knotenpunkten der Produktion und Verteilung von Gütern und von Innovationen geworden.

Der Ansatz globaler Wertketten sieht Aufwertung bedingende Faktoren grundsätzlich auch außerhalb eines regionalen Produktionssystems liegend. Potentiale werden durch dominierende Käufer und die Governance der Warenketten bestimmt. Nicht lokale Beziehungen, sondern überregionale Beziehungen und Interaktionen zwischen Produktions- und Distributionsräumen, zwischen Produzenten und globalen Käufern, definieren

Aufwertungspotentiale. Insbesondere diese anatomistische Betrachtung der globalen Wertschöpfungsketten und die Nichtbeachtung von sozialen Beziehungen, historischem Kontext und Rahmenbedingungen des Umfelds werden kritisiert (Bolwig et al., 2010).

Theorien der Clusterbildung stellen dagegen endogene soziale Beziehungen zwischen Produzenten sowie öffentlichen und privaten Organisationen innerhalb eines räumlichen Produktionssystems als wichtigsten Faktor für Entwicklungen im wirtschaftlichen Bereich heraus. Beziehungen zu externen Akteuren außerhalb der Clusterbildung werden in diesem Ansatz nur in Ausnahmen berücksichtigt, jedoch auch dann nicht im theoretischen Ansatz als Determinante gesehen (→ Kap. 3.3./3.4.). Staatliche Förderung durch aktive Regionalpolitik kann die Verbesserung der Wettbewerbskräfte unterstützen (Pyke, 1992). Unternehmensspezifisches Wissen und dessen Generierung durch Interaktionen zwischen Unternehmen und Organisationen in Clustern sind in den Clusteransätzen die nachhaltige Determinante von Aufwertung in arbeitsintensiven Sektoren (→Kap.3.4.4.; Maskell/ Malmberg, 1999).

Durch veränderte Produktions- und Distributionssysteme, Finanz- und Informationsströme werden zunehmend Cluster in globale Warenketten eingebunden. Die ausschließlich lokale Betrachtung wird erweitert durch überregionale Determinanten. Insofern bietet sich eine Synthese beider Denkrichtungen, von globalen und lokalen Beziehungen, zur Analyse von Aufwertung und CSR an. Eine vergleichbare Sichtweise ist jedoch aufgrund der asymmetrischen Machtbeziehungen in globalen Warenketten gegenüber symmetrischen Beziehungen in Clustern grundsätzlich differenziert zu betrachten. Insbesondere arbeitsintensive Branchen wie die Textil- und Schuhproduktion sind fragmentiert in eine Vielzahl von KMU und wenigen, die Organisation der Austauschbeziehungen bestimmenden Käufern mit großer Machtbasis und Unternehmensgröße (Humphrey/Schmitz, 2002).

Tabelle 12 differenziert nach der Darstellung allgemeiner Determinanten und Bedingungen von wirtschaftlicher Aufwertung in Wertschöpfungsketten (→Tab.11) die Konzeption von Aufwertung in den beiden grundlegenden theoretischen Ansätzen der Produktionsorganisation in dieser Arbeit. Zentrale Unterschiede ergeben sich in Governanceform, Lernen, Aufwertungstypen, Akteuren und Wettbewerbsvorteilen. Diese Dimensionen werden im Untersuchungsraum als Aktionsarena zu CSR untersucht.

Tabelle 12 : Gegenüberstellung von wirtschaftlicher Aufwertung in Clustern und globalen Warenketten

	Cluster	Globale Warenketten
Lokale Governance	Ausgeprägte lokale Kooperation zwischen Firmen und lokalen Institutionen (staatlich/ privat)	Lokale Beziehungen und Kooperationen zwischen Firmen untereinander und mit staatlicher Politik unberücksichtigt
Globale Governance	Beziehungen außerhalb des Clusters, Markttransaktionen, symmetrische Machtpositionen	Ausgeprägte Regionen übergreifende Governance in globalen Warenketten mit Netzwerken quasi-hierarchischer Steuerung, asymmetrischen Machtpositionen mit dominierenden Käufern
Lernprozess	<i>Learning by doing</i> , kodifiziertes Wissen von außen wird adaptiert durch Unternehmen und lokale Institutionen, Wissensdiffusion durch <i>learning by interacting</i> in der Region	<i>Learning by doing</i> und Lernen von Multiplikatorfirmen, Wissen wird in der Warenkette transferiert,
Wettbewerbsvorteil	Kollektive Effizienz mit Interaktionen	Zugang zu Wertketten und Verbindungen mit globalen Käufern
Typen von Aufwertung	Konzentration auf Produkt- und Prozessaufwertung	Aufnahme neuer Aktivitäten in der Warenkette, Prozessaufwertung (Qualitätsmanagement, Flexibilität), Produktaufwertung (höherwertige Marktsegmente nach Kundenanforderungen)
Akteure von Aufwertung	Lokale Unternehmen und Innovationszentren, öffentliche Organisationen	Globale Hauptabnehmer/ Führungsfirmen in Warenketten und lokale Produzenten

Quelle: eigene Darstellung nach Humphrey/Schmitz (2002, S.3)

In globale Warenketten eingebundene Produzenten erleben eine schnellere und nachhaltigere Entwicklung in Prozess- und Produktaufwertung gegenüber Markttransaktion. Bei funktionaler Aufwertung haben jedoch Markttransaktionen das größere Potential. Symmetrische Netzwerke mit ausgeglichenen Machtpositionen bieten das beste Potential für alle Typen von wirtschaftlicher Aufwertung, sind jedoch in arbeitsintensiven Sektoren in Schwellenländern aufgrund ungleicher Kompetenzlevels und ungleicher Ressourcenverteilung kaum vorzufinden (Humphrey/Schmitz, 2002).

Empirische Arbeiten von SCHMITZ (1995, 1999) sowie BAZAN und NAVAS-ALEMAN (2001, 2003) über Aufwertung im brasilianischen Schuhcluster Sinos Valley analysierten die Beziehung zwischen Cluster-Governance und Governance in globalen Wertketten und industrieller Aufwertung. Mit abnehmendem Hierarchiegrad der Wertketten wird neben Produkt- und Prozessaufwertung zunehmend funktionale Aufwertung sichtbar. Der Hierarchiegrad ist dabei abhängig von den Käufern der Zielmärkte. In marktbasierenden Strukturen sind Fortschritte bei Produkten und Prozessen abhängig von den getätigten Investitionen in funktionale Aufwertung. Die empirischen Untersuchungen umfassten die

Akteursgruppen globale Käufer aus den Wertketten sowie lokale Wirtschaftsvereinigungen mit qualitativen Interviews sowie Produzenten und Zulieferer aus dem Cluster mit quantitativen Erhebungen. Dieser Zweiteilung folgt diese Arbeit. Produzenten und Zulieferer werden zusätzlich auch noch in die qualitative Erhebung einbezogen.

Eine historisch gewachsene, auf lokalen Institutionen und Organisationen wie Netzwerken von Wirtschaftsverbänden und privat-öffentliche Weiterbildungs- und Trainingseinrichtungen beruhende regionale Governance im Cluster führte zu kollektiver Funktionsaufwertung auch bei quasi-hierarchischen Wertkettengovernance. Globale Käufer veränderten aus Risikogesichtspunkten ihre Abhängigkeit von wenigen Produzenten. Durch die Lieferantendiversifikation auch hin zu anderen Produktionsräumen wurde teilweise der Steuerungseinfluss in den Wertketten reduziert. Lokale Produzenten reagierten auf die reduzierte vertikale Governance mit einer Diversifikation der Abnehmer und Absatzmärkte und in der Folge mit Teilhabe an verschiedenen Wertketten gleichzeitig. Vertrauen der lokalen Produzenten in die Beziehung zu den globalen Käufern und strategisches Wettbewerbsverhalten mit hoher Rivalität innerhalb der Wertketten und des Cluster hemmten die Entwicklung einer kollektiven Funktionsaufwertung (Schmitz, 1995).

4.5. CSR in globalen Wertschöpfungsketten

International tätige Unternehmen tragen zunehmend die ihnen zugesprochene gesellschaftliche Verantwortung (Levy et al., 2008, S.433; Millington, 2008, S.363). Daraus ergeben sich für die Unternehmensführung komplexe Herausforderungen bezüglich Ausrichtung, strategischer Planung, zielgruppenorientierter Kommunikation und operativer Umsetzung. Trotz breiter Akzeptanz und hoher Relevanz von CSR in den Industrieländern der OECD sind in der Praxis viele Unternehmungen mit komplexitätsbedingten Defiziten und Problemen hinsichtlich Ausrichtung und konkreter operativer Ausgestaltung konfrontiert (Bertelsmann Stiftung, 2005; Berzau, 2008). Durch MNCs getragene internationale Handelsbeziehungen können wichtige Impulse zur Verbesserung der Lebensbedingungen in Schwellenländern geben. CSR wird über die Austauschbeziehungen von Gütern in andere Räume transferiert. Ob die Erwartungen an einen liberalisierten Handel und Globalisierung erfüllt werden, hängt von den Bedingungen ab, unter den diese Handelsbeziehungen stattfinden. Während einige Autoren in dieser Diskussion positive Effekte von CSR-Aktivitäten aus der globale Wertschöpfungskette sehen (Jenkins et al., 2002), wird die Stabilität dieser positiven Effekte kritisiert (Barrientos, 2008).

Nicht nur der Wettbewerb hat eine räumliche Perspektive, auch CSR-Aktivitäten haben weiterhin einen klaren räumlichen Bezug mit mehreren Ebenen (Wieland/ Schmiedeknecht, 2010, S.49). Ein Einblick in bisherige Forschungen zeigt den Fokus auf regionale Produktionssysteme im Agrar-, Schuh- und Textilbereich in afrikanischen und asiatischen Ländern und deren Einbindung in globale Wertschöpfungsketten (Dünckmann/Mayer, 2003; Bazan-Navas-Aleman, 2004; Dannenberg/Nduru, 2011; Dannenberg, 2011, 2012; Franz, 2010, 2011; Hassler, 2008, 2009; Ouma, 2010). Aktuelle Kernfragestellungen sind lokale Antworten auf globale Anforderungen. LUND-THOMSEN und NADVI (2009, 2010a, 2010b) untersuchten aufbauend auf Arbeiten von POLASKI (2004, 2006), DOLAN und

OPONDO (2005), NIELSEN (2005), RUWANPURA und RONCOLATO (2006), CROW und BATZ (2006), KENNEDY (1999, 2006), TEWARI und PILLAI (2005) und eigenen Arbeiten (Lund-Thomsen, 2008) in einer komparativen Studie Cluster von KMU in Exportindustrien der Textil-, Sportartikel- und Floristikbranche in Indien, Pakistan, Kambodscha, Kenia und Bangladesch. Ihr Fokus war gelegt auf multilaterale Reaktionen in Form lokaler Unternehmensverbände auf globalen Druck von außen zur Implementierung von CSR und die Integration und Einbettung in das lokale Umfeld. Untersucht wurden die Einwirkungen auf elementare Verstöße gegen akzeptierte Hypernormen wie das Verbot von Kinderarbeit und Arbeitsrechte. Lokale Organisationen und gemeinsame Aktionen spielen im Ergebnis ihrer Untersuchung eine wichtige Rolle, um lokale Antworten auf globalen Druck zu generieren. Die Bewertung der Effektivität dieser kollektiven Antworten, die Integration verschiedenster Interessen und deren Governance bleiben offene Forschungsfragen. LUND-THOMSEN und NADVI (2009, S.IX) erweitern die lokalen Akteure neben den Unternehmen um die Arbeitnehmer:

„In terms of a future research agenda, we suggest that a more detailed investigation is needed into the returns to local enterprises and workers from participation in the chain governance models“.

4.5.1. Fähigkeiten von Organisationen: Rolle von KMU im CSR-Prozess

In der Wirtschaftsgeographie werden den drei Akteuren Unternehmen, Staat und Arbeit die Schlüsselrolle bei wirtschaftlichen Veränderungsprozessen zugemessen. Die Gewichtung zwischen diesen ist im Zeitablauf, im Raum und in der Thematik dabei variabel. Arbeit wird als Produktionsfaktor und Speicher von Wissen und Fähigkeiten analysiert. Arbeitsteilung, kollektive Vereinigungen und Aushandlungsprozesse sowie Fragmentierung des Arbeitsmarktes sind im Fokus bei der Betrachtung von Einkommensbildung durch den Faktor Arbeit (Aoyama et al., 2011, S.15ff.). In dieser Schwerpunktsetzung wird der Zusammenhang mit sozialer Aufwertung und der Betrachtung von Macht und Mehrwert deutlich.

KMU können eine wichtige Rolle im langfristigen Wachstumsprozess von entwickelnden Ländern einnehmen. In diesen Ländern ist jedoch eine Vielzahl größenabhängiger Problemstellungen sichtbar. Insbesondere in der vertikalen Kette können Größenvorteile im Einkauf von Materialien, in der Produktion, in der Intrafirmenarbeitsteilung und bei der Implementierung von Innovationen nicht genutzt werden. KMU verharren in ihren informellen Institutionen wie Routinen und Konventionen und können Innovationen und Marktchancen nicht umsetzen. Durch die Integration in Netzwerke können diese Nachteile kompensiert und Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden. Durch vertikale Kooperation können sich die KMU auf Kernaufgaben konzentrieren und die Arbeitsteilung mit anderen Unternehmen nutzen. Auf der horizontalen Ebene können durch kollektive Aktivitäten Produktionskapazitäten besser genutzt und Größenvorteile in Einkauf und Produktion generiert werden (Ceglie et al., 1999).

KMU in China haben seit der Öffnung 1978 die wirtschaftliche Entwicklung entscheidend mitgeprägt. Als Anbieter von Arbeitsplätzen, Akteure von Innovationen, Wissens- und

Technologietransfer, Importen und Exporten, als Steuerzahler und als Pool von Fähigkeiten haben insbesondere die KMU die Umstrukturierung der Wirtschaft, den Anstieg des Bruttoinlandproduktes und die regionale Entwicklung getragen und gefördert. Die wirtschaftliche Aufwertung basiert überwiegend auf Imitation von Prozessen und Technologie und teilweise auf interner Forschung, Entwicklung und Lizenzierung von Wissen. Ermöglicht wurde diese Aufwertung durch veränderte Rahmenbedingungen des Staates und eine Reorganisation von Unternehmensstrukturen, Steuer- und Finanzsystem, durch den Zugang zu Auslandsgütermärkten und ausländischem Kapital (Liu, 2012).

Zwei ausgewählte Zitate von der Regionalkonferenz der International Labor Organisation (ILO) in Kyoto im September 2011 sollen die aktuelle **Situation dieser Unternehmen** verdeutlichen:

"In this time when many export-oriented SMEs are in trouble, unions should play a bigger role in boosting the development of enterprises and the protection of workers' legitimate rights... More forceful tax breaks and social security subsidies, as well as easier financing channels for SMEs will be created soon. We will enable many workers to keep their jobs as we help SMEs address their problems. By doing so, we will even create more jobs"

sagte Y.Wang, Deputy Director of Employment Promotion, Department at the Ministry of Human Resources and Social Security (China Daily, 9.12.2011).

"Many SMEs in coastal areas such as Zhejiang and Guangdong provinces are in trouble. They desperately need funding to survive"

verdeutlichte Chen Lantong, Vize-Präsident der China Enterprise Confederation (China Daily, 9.12.2011).

In den beiden Zitaten wird deutlich, dass in den Küstenprovinzen Chinas die exportorientierten KMU in ihrer ökonomischen Basis bedroht sind. Gefordert wird von Staat, Gewerkschaft und Wirtschaftsverbänden eine finanzielle Unterstützung und die Durchsetzung, nicht die Bildung gesetzlicher Regelwerke zum Schutz der Arbeitnehmer. Oberste Zielsetzung ist der Erhalt und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Wie kann die gegenwärtige Situation auf dem **Faktormarkt Arbeit** eingeschätzt werden? Folgendes Zitat kann einen Einblick in Akteurshandeln auf dem Arbeitsmarkt geben:

„Labor shortages are already so acute in many Chinese industrial zones that factories struggle to find enough people to operate their assembly lines. Factories often pay fees to agents who try to recruit workers arriving on long-haul buses and trains from distant provinces. This shortage is a big factor in the long shifts and workweeks manufacturers have used to meet production quotas. It has already been forcing wages higher in China's industrial heartland“ (New York Times, 30.3.2012).

Die Unternehmen in den Küstenregionen sind neben der angespannten finanziellen Situation mit Problemstellungen auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert, welche durch sinkendes

Arbeitsangebot, soziale Unruhen und durch neue Arbeitsgesetze ebenfalls die wirtschaftliche Lage und den Kostenvorteil auf Exportmärkten beeinträchtigen (Roland Berger, 2011; Cai/Wang, 2012). Bisher war eine breit akzeptierte Auffassung, dass

„CSR does little to empower workers in developing countries, neither has it reversed adverse labor market trends in industrialized countries, such as wage stagnation, rising inequality, and the erosion of health care and pensions“ (Levy, 2007, S.22).

Durch eine Vielzahl von Untersuchungen und Beiträgen zu den KMU der Produzenten und CSR hat sich das Bild dieser Unternehmen gewandelt von einem Problemfeld hin zu einem Potentialfeld bei der Umsetzung von CSR (Hillary, 2000). Derzeitige Forschungsthemen sind die Rolle der KMU, der Einfluss von CSR auf diese, die Rolle von Arbeit und Arbeitsorganisation, die Governance und die Rolle des Staates. Auf der Politikagenda stehen Eigeninitiativen und Beziehungen der KMU im lokalen Umfeld (Jeppesen, 2007).

Im Folgenden werden die Strategien und die Regelwerke von CSR vorgestellt, die den institutionellen Rahmen aufzeigen und die unterschiedlichen Möglichkeiten darstellen, wie sich Unternehmen in diesen Regelwerken von CSR strategisch aufstellen können.

4.5.2. Strategien von Organisationen: CSR-Strategien globaler Käufer

Nach BLEICHER (2011) lassen sich basierend auf der Konzeption des Integrierten Managements drei vertikale Entscheidungsebenen der Unternehmensführung differenzieren. Auf der **normativen Ebene** werden allgemein die Ziele, Prinzipien, Werte, Normen und die Kultur der Unternehmung definiert und kommuniziert. Auf der **strategischen Ebene** werden die allgemeinen Ziele konkretisiert und die benötigten Organisations- und Managementstrukturen für Planung, Entscheidung, Aufgabendelegation und Kontrolle gebildet. Auf der **operativen Ebene** werden die Konzepte der normativen und strategischen Ebene umgesetzt in Prozessen und Aktivitäten. Zwischen diesen Ebenen gibt es Interdependenzen.

Übertragen auf CSR ergeben sich auf der normativen Ebene wesentliche Fragestellungen zur Beziehung zwischen Unternehmenszielen und CSR-Zielsetzungen, auf der strategischen Ebene zum Themenspektrum, zur Intensität und Stakeholderorientierung von CSR und auf der operativen Ebenen zur Ausgestaltung konkreter Aktivitäten mit Ressourcenzuteilung und Einflussmöglichkeiten (Münstermann, 2007). Die räumlichen Komponenten erstrecken sich auf die strategische und auf die operative Ebene. Der normativen Ebene mit Definition von Unternehmensverfassung, Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur und seinem institutionensetzenden Charakter wird grundsätzlich kein räumlicher Bezug zugesprochen, da die Normenbildung für die Gesamtheit der Entwicklungen im Unternehmen Geltung hat. Dieses Auffassung steht jedoch im Widerspruch zur Konzeption von ENDERLE und DONALDSON und PRESTON mit normativen Unterschieden zwischen Kulturräumen und Nationalstaaten (→Kap. 2.2.).

VAN TULDER et al. (2009) hat die unterschiedlichen Konzeptionen Prinzipien, Stakeholderorientierung und Prozesse zusammengefasst und differenziert vier **Typen von strategischen Ansätzen** von globalen Käufern bezüglich CSR in globalen Wertschöpfungsketten. Die Dreiteilung der Untersuchungsvariablen gibt das Konzept des Integrierten Managements wieder. Diese Typisierung spiegelt die inhaltliche und zeitliche Variation in strategischen Positionierungen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wieder. Entscheidende Determinante ist die unterschiedliche Intensität der Interaktion zwischen Unternehmen und den Stakeholdern des sozialen Umfeldes.

Insbesondere zwischen dem neo-liberalen Marktsystem der USA und Großbritanniens mit vorherrschender Shareholder-Value-Orientierung, der kontinentaleuropäischen Wirtschaftsordnung mit einer breiten Stakeholderorientierung und dem staatsgelenkten Marktsystem in China und Vietnam gibt es große Unterschiede, die einer globalen Verallgemeinerung entgegenstehen. Innerhalb dieser großräumigen Wirtschaftsordnungen gibt es alle vier Strategietypen, jedoch mit unterschiedlicher Intensität.

Unternehmen in einer **inaktiven Rolle** haben eine klare Fokussierung auf einer Profitabilität wirtschaftlicher Aktivitäten und eine ausschließliche ökonomische Verantwortung gegenüber den Kapitalgebern. Kurzfristige Gewinnmaximierung und Steigerung des Unternehmenswertes durch Wettbewerbsstärke im Marktumfeld mit Prozessaufwertung sind strategische Ziele. Operative Ziele sind die Vermeidung von Risiken und die Kostenkontrolle. Wichtigste Stakeholder sind Eigentümer und Kunden. Ethische Themen werden im Rahmen einer normativen Zielsetzung nicht berücksichtigt. Nach der Einordnung durch CAROLL (→Kap.2.3.) werden nur die beiden untersten Ebenen der CSR-Pyramide implementiert. Die Übereinstimmung mit bestehenden regulativen und gesetzlichen Vorgaben ist gegeben. Darüber hinausgehende freiwillige Aktivitäten werden nicht umgesetzt. CSR wird nur realisiert bei Kostenneutralität. CSR mit diesen Attributen wird als Corporate Social Responsivness (→Kap.2.4.1.) bezeichnet. Die Austauschbeziehungen sind Marktbeziehungen nach WILLIAMSON (→Kap.3.2.) sowohl mit den Kunden als auch mit den Zulieferern.

Prioritäre Zielsetzung des Managements mit **reaktiver Rolle** ist wie in der inaktiven Rolle die kurzfristige Rentabilität des eingesetzten Kapitals der Aktionäre und zusätzlich die Stabilisierung von Austauschbeziehungen über den Markt. Neben Prozessaufwertung wird auch Produktaufwertung umgesetzt. Um diese Zielsetzung zu erreichen, werden das Unternehmensumfeld und primäre Anspruchsgruppen mit hoher Wichtigkeit, Dringlichkeit und Machtbasis in ihren Ansprüchen erkannt (→Kap.2.4.3.). Das Unternehmen wird operativ auf diese Ansprüche ausgerichtet und das Zielsystem um Unterziele erweitert. Bei Nichterfüllung dieser informellen Stakeholdernormen können keine regulativen Sanktionen, jedoch Kosten aus Reputationsverlusten entstehen. Wichtigste Stakeholder sind auch hier Eigentümer und Kunden. Angestrebt wird jedoch die Beibehaltung der normativen Unternehmensphilosophie und der Unternehmensorganisation. Aktivitäten und Interaktionen bezüglich CSR entfalten sich nur als Reaktion auf externe Aktionen und bei Kostenneutralität. Die Aktivitäten werden teilweise extern auditiert. Ausgehend von der ökonomischen Basis nach CAROLL (1991) werden die sozialen, ethischen und philanthropischen Ebenen bearbeitet, jedoch nur lückenhaft, da diese nicht endogen gesteuert sind.

Unternehmen in einer **aktiven Rolle** haben ein breiteres Zielsystem. Die langfristig gesicherte ökonomische Basis durch Gewinnmaximierung und Sicherung der Kundenbeziehungen als Oberziel in der Zielhierarchie wird ergänzt durch ethische und moralische Wertevorstellungen. Diese Implementierung ist selbstinitiiert. Neben Prozess- und Produktaufwertung wird soziale Aufwertung mit Investitionen in CSR angestrebt. Die Ergebnisse werden durch dauerhafte Überwachungsprogramme durch neutrale Dritte evaluiert. Insofern basieren die Austauschbeziehungen zu CSR auf formellen Institutionen mit externer Kontrolle (→Kap.3.2.). Die Interaktionen mit den Anspruchsgruppen werden durch Führungsfirmen aktiv gestaltet und gesteuert. Eigentümer und Kunden sind auch in dieser Gruppe die wichtigsten Stakeholder. Die aktuelle oder potentielle Wichtigkeit, Dringlichkeit und Machtbasis der Stakeholder sind bei der Lenkung des CSR-Prozesses nicht entscheidend. Das Unternehmensverhalten findet breite Akzeptanz bei NRO und in den Medien. Die Austauschbeziehungen auf der vertikalen Ebene sind gekennzeichnet durch lock-in-Beziehungen mit den Kunden und Marktbeziehungen mit den Zulieferern.

Unternehmer in einer **proaktiven Rolle** beginnen soziale, ethische und philanthropische Fragen antizipativ im Rahmen einer Dialogorientierung mit externen Stakeholdern zu thematisieren. Angestrebt wird ein nachhaltiges Unternehmenswachstum mit Zielsystem aus gleichberechtigten ökonomischen, ökologischen und sozialen Unterzielen. Problemstellungen führen bereits frühzeitig zu Interaktionen und Lösungsansätzen. Oberstes Unternehmensziel ist gleichberechtigt nachhaltiges und profitables Wirtschaften. Diese gilt über die Unternehmung hinaus für die gesamte Branche inklusive Zulieferer in der Wertschöpfungskette und aggregiert für die gesamte Wirtschaft. Die Steuerung der Interaktion ist kooperativ und permanent. Wichtige Stakeholder sind neben Eigentümer und Kunden Mitarbeiter, Region und Zulieferer. Inhaltlich hat sich CSR von einer operativen Managementorientierung gewandelt hin zu einer Netzwerkorientierung aus Unternehmen und Stakeholder des sozialen Umfeldes. Auch die Austauschbeziehungen mit Kunden und Zulieferern sind durch Netzwerkstrukturen gekennzeichnet.

4.5.3. Legislative Governance von CSR durch Verhaltenscodes

In Kapitel 2.5. wurden CSR und Institutionen mit Richtlinien für die Interaktionen zwischen Organisationen dargestellt. Private Unternehmen übernehmen einen wichtigen Anteil der Organisation von globalen Beziehungen und begründen durch formelle und informelle Institutionen einen Rahmen für wirtschaftliche Transaktionen (Levy/Kaplan, 2008, S.441).

Das wichtigste operationalisierte Instrument zur Verbesserung der sozialen Bedingungen in globalen Wertschöpfungsketten sind Institutionen in Form von **Verhaltenscodes**. Beginnend mit Organisationen auf der Makroebene wie ILO 1977 und OECD in 1976 folgten private Akteure aus den USA Anfang der 90er und europäische Firmen Mitte der 90er Jahre mit einer Vielzahl von freiwilligen Verhaltenscodes. Diese basieren auf sozialen, wirtschaftlichen und ethischen Leitbildern und umfassen ein sehr breites Spektrum von Themen, wie Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Arbeitssicherheit und Menschenrechte (Kolk/Van Tulder, 2005).

In der Praxis ergibt sich ein sehr heterogenes Bild mit unterschiedlichsten Ausprägungen bedingt durch eine Vielzahl von Akteuren, differierende regionale Ausbreitung und komplexe Organisationsstrukturen (Dicken, 2011, S.532). Insbesondere MNCs nutzen dieses Instrument, um die regulative Lücke bei Aktivitäten außerhalb bisheriger gesetzlicher, kultureller und ethischer Rahmenordnungen in einer globalen Wirtschaft mit steigenden Risiken zu schließen, Reputation aufzubauen und die Legitimität eigenen Handelns zu festigen (Ansett, 2007; Andersen/Skjoett-Larsen, 2009).

Die **Leistungserbringung von Codes** reicht von einer klaren Positionierung innerhalb internationaler Normen mit ihrer sehr hohen Variabilität bis hin zu Signalwirkungen ethischen Verhaltens gegenüber Anspruchsgruppen. Codes wirken mit ihrem Regelwerk zu Aktionen als formelle und informelle Institutionen und reduzieren somit Koordinationskosten zwischen Akteuren. Die Notwendigkeit eines Koordinationsmechanismus zeigt sich bei einer zunehmenden internationalen Arbeitsteilung. Nationale Unternehmen werden durch die Auslagerung von Aktivitäten an abhängige und unabhängige Unternehmen in anderen geographischen Räumen zu MNCs. Die Governanceintensität und die kulturelle und institutionelle Nähe sind in diesen Räumen relativ gering und hier insbesondere bei reichhaltiger Verfügbarkeit des Produktionsfaktors Arbeit und damit einhergehend niedrigen Faktorkosten. Die Anreize, Verhaltenscodes nicht nur zu formulieren, sondern auch durchzusetzen sind bei MNCs vordergründig die Absicherung gegen drohende Reputations- und Imageverluste bei öffentlichen Ansprüchen insbesondere durch NRO und Medien. Die CSR-Aktivitäten von Akteuren in OECD-Ländern richten sich an den Anspruchsgruppen in den Absatzmärkten der OECD aus. Entsprechend den Ansprüchen und Interessen der Anspruchsgruppen kann der Grad der Durchsetzung in den Beschaffungsmärkten variieren bis hin zu vollständig fehlender Implementierung.

Die Betrachtung regionaler und lokaler Determinanten bei der Implementierung von Codes bleibt eine offene Fragestellung. Welchen Einfluss haben staatliche Regulierungen in den Produktionsländern auf das Verhalten von MNCs und gibt es eine Übernahme international akzeptierter Normen in nationale Regulierungssysteme oder Mischformen aus regionalspezifischen und globalen Regulierungen?

Im Weiteren soll beispielhaft ein kollektives Überwachungssystem vorgestellt werden. Im Frühjahr 2003 wurde von Akteuren aus dem Teilsystem Wirtschaft auf europäischer Ebene in Brüssel die **Business Social Compliance Initiative (BSCI)** durch die Foreign Trade Assoziation (FTA) gegründet. In der Startphase war das Gemeinschaftsmodell angelegt als Public-Private-Partnership-Modell mit Unterstützung der deutschen Gesellschaft für technische Zusammenarbeit. Allen europäischen Handelsunternehmen sollte ein kollektives Überwachungssystem mit einheitlichen Sozialstandards offenstehen. Bisher verwendete individuelle Ansätze, wie Verhaltenskodizes und Auditprozesse, sollen vereinheitlicht werden. Die direkte Mitgliedschaft von Produktionsunternehmen und Nichtregierungsorganisationen ist nicht vorgesehen, jedoch wird der Dialog gesucht. Insofern ist das Netzwerk mit seinen Eintrittsbarrieren geschlossen und erstreckt sich räumlich auf die Herkunftsländer der Käuferunternehmen und deren Beziehungen zu Unternehmen in Schwellenländern. Das bestehende Gemeinschaftsmodell ist 2006 im BSCI aufgegangen.

Zielsetzung aller Aktivitäten der Mitglieder des BSCI ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Zulieferproduktionen in Schwellenländern mit Risikopotential besonders in Asien. Die Erreichung von Verbesserungen entlang der Warenkette wird explizit in einer kooperativen Entwicklung von Händlern und Produzenten gesehen. Der chinesische Wirtschaftsraum steht bei der Implementierung der Standards mit 66,4 % Anteil Chinas an den Erstaudits im Mittelpunkt. Jedes Mitglied hat eng definierte zeitliche und inhaltliche Zielvorgaben in der Entwicklung ihrer Zulieferer (Berzau, 2008; BCSI, 2012).

Bis Ende 2011 haben sich insgesamt 778 Händler, Markenartikler und Importeure in der BSCI zusammengeschlossen. Basierend auf den Konventionen der ILO werden in der Zusammenarbeit mit Produzenten aus Risikoländern einheitliche Richtlinien verwendet. Diese sind überwiegend in China, Bangladesch, Indien, Vietnam und Türkei lokalisiert und in den Branchen Textil und Schuhe tätig. Die Transaktionskosten in Form von vielen unterschiedlichen individualisierten Codes werden durch einen gemeinsamen Verhaltenscode und die Vermeidung von Mehrfachaudits reduziert. Über 6000 Audits in 2011 werden ergänzt durch die Wissensbildung von 4500 Produzenten sowie 85 Einkäufern durch externe Beratungsunternehmen. Ferner werden Stakeholder in den Entscheidungsgremien des BSCI und in Trainingsmaßnahmen auf lokaler Basis in den Produktionsländern einbezogen. Die Handlungsmuster bei der Implementierung sind standardisiert und dauerhaft festgelegt. Vom Informationstransfer zum Produzenten über eine standardisierte Befragung zur Selbsteinschätzung und den Auditprozess mit Evaluierung bis hin zu einem Korrekturplan bestehen einheitliche Verfahrensweisen und reduzieren somit Unsicherheiten. Interne und externe Qualitätssicherungsmaßnahmen bei Auftraggebern und Auditfirmen ergänzen die Sicherstellung der Geltung von Akteuren außerhalb der Produktionsländer (BSCI, 2012). Die limitierende Wirkung von Audits wird ergänzt durch „*Capacity Building*“ mit Lernen durch Training und Unterricht. Von spezifischen Problemstellungen über Prozesswissen bis zur gemeinsamen Bewusstseinsbildung und Integration in die Unternehmensstrategien reichen die Angebote (Berzau, 2008). Wissensdiffusion und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern werden erleichtert (Egels-Zanden/Wahlquist, 2007)

Verhaltenscodes und CSR-Strategien

VAN TULDER et al. (→Kap.4.5.2.) unterscheidet vier **Typen von Unternehmensstrategien** bezüglich CSR. Diese Ansätze sind komplementär mit einer unterschiedlichen Gestaltung der Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette und in der Folge mit differierender Implementierung von Standards und Zertifizierungen. KOLK und VAN TULDER (2005) haben diesen Strategietypen eine Kategorisierung von Verhaltenscodes mit den zwei Dimensionen Spezifität und Übereinstimmung zugeordnet. Die Spezifität bestimmt sich durch den Umfang der Themenabdeckung, der Schwerpunktsetzung, der Beziehung zu allgemein akzeptierten nationalen und internationalen Normen und der Messbarkeit der Themen. Die zweite Dimension Übereinstimmung definiert sich durch das Monitoring. Hier sind Parameter die Unabhängigkeit der Überwachungsorganisation von Unternehmens- und Stakeholderinteressen und ein systematisches Regelwerk für Sanktionen bei Nichteinhaltung der Normen.

VAN TULDER et al. (2009) konnten **empirisch** belegen, dass die Wahrscheinlichkeit der Implementierung von Verhaltenskodizes korreliert mit der Typisierung in vier unterschiedliche Ansätze bezüglich CSR. Untersucht wurden multinationale Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftsräumen, wobei MNCs aus Europa mit ihrer traditionell ausgeprägten Anspruchsgruppenorientierung gegenüber MNCs aus den USA und Japan höhere Implementierungsgrade erreichten. Auch kooperative Verhaltenscodes mit Einbeziehung von Gewerkschaften konnten bessere Ergebnisse gegenüber firmeninternen Codes erzielen. Der Ausprägungsgrad der beiden Dimensionen **Spezifität** und **Übereinstimmung** korreliert mit der Wahrscheinlichkeit der Implementierung. Mit diesen beiden Dimensionen kann die individuelle Unternehmung den vier CSR-Ansätzen zugeordnet werden. Ein inaktiver Code hat niedrige Spezifitätsgrade und niedrige Übereinstimmung. Ein reaktiver Code ist gekennzeichnet durch eine mittlere Spezifität, jedoch fehlen Anreize für die beteiligten Akteure zur Implementierung und Sanktionsmechanismen. Die Form der Interaktion bei inaktiven und reaktiven Codes ist geprägt durch Konflikte und lavierendes Verhalten zwischen den Akteuren. Aktive Codes haben durch die Anlehnung an oder Übernahme von allgemein akzeptierte Standards und durch eine inhaltliche Limitierung ebenfalls nur eine mittlere Spezifität. Jedoch ist bei der Dimension Übereinstimmung die Systematik des Monitoring ausgeprägt vorhanden. Ein proaktiver Code erreicht bei Spezifität und Compliance den höchsten Realisierungsgrad und somit auch die höchste Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Implementierung.

Neben Verhaltensrichtlinien gibt es universelle, freiwillige **Zertifizierungen**. Die 1997 gegründete NRO Social Accountability International (SAI) hat beispielsweise als Multistakeholderorganisation mit dem Standard SA 8000 einen innovativen, international anerkannten Standard als formelle Institution eingeführt. Inhaltlich stützt sich der Standard auf die supranationalen Institutionen UN und ILO und deren Regelwerke. Weltweit waren im Jahr 2012 in 60 Ländern und aus 67 Branchen insgesamt über 2100 Firmen zertifiziert. Der Prozess ist formalisiert und basiert auf formellen Handlungsanweisungen in Form von Handbüchern. Zusätzlich werden begleitend Trainingsmaßnahmen angeboten und öffentlich-private Partnerschaften unterstützt. Der Erfolg ist abhängig von der Akzeptanz der Abnehmer der Güter am Ende der globalen Wertschöpfungskette. Die Vorteile für Produzenten sind Differenzierungsmöglichkeit im Wettbewerb, die Vermeidung von Mehrfachaudits und die höhere Attraktivität als Arbeitgeber (SAI, 2012).

SA 8000 ist für viele Akteure „*best practice*“ und wird in seinem Prozess imitiert. Zwischen SAI und den Organisationen der Selbstregulierung gibt es enge Beziehungen. Lernen basiert auf Imitation und Interaktion (Berzau/2008). Soziale Zertifizierungen wie SA 8000 sind jedoch für den Konsumenten als „*business to business-standards*“ nicht sichtbar. SAI sieht sich als Multiplikator und Erfolgsmaßstab:

„SAI established one of the world’s preeminent social standards -SA8000- a recognized benchmark among the voluntary codes and standards initiatives that employers - including well known brands - use to measure their own performance and responsibly manage their supply chains. Grounded on the principles of core ILO conventions, UN Conventions, and an ISO-style management system, SA8000 is applicable to virtually all industrial sectors“ (SAI, 2012).

4.5.4. Judikative Governance von CSR durch Audits

Die zunehmende internationale Arbeitsteilung in globalen Wertschöpfungsketten führte zu einer Vielzahl von beteiligten Akteuren und Wirtschaftsräumen. Die Verantwortung für die Erfüllung gesetzlicher und ethischer Anforderungen über alle wirtschaftlich selbstständigen Glieder der Wertschöpfungskette erfordert hinsichtlich des Prozessmanagements bei den Dimensionen Spezifität und „*Compliance*“ besondere Vorgehensweise. Die Wirkungsweise von Instrumenten wie Audits, Standards, Zertifizierungen und kollektiven Überwachungssystemen wird durch eine Vielzahl von empirischen Arbeiten kritisiert. Im Folgenden soll eine Auswahl dazu einen Einblick in bisherige Vielfalt von Ergebnissen von Codes geben.

Audits können nach OROURKE (2002) nur eine Momentaufnahme darstellen. Mit der Konzentration auf leicht messbare quantifizierbare Indikatoren stellen sie nur einen Ausschnitt des CSR-Prozesses in einem Unternehmen dar. JENKINS (2005) konstatiert, dass Institutionen der gegenwärtigen Umsetzung von CSR als Reaktion auf exogene Einflüsse nur Limitierungen von Handlungen aufzeigen, jedoch nicht Handlungsoptionen, die über diese Grenzen hinausgehen. Er fordert eine Verpflichtung zu positivem Denken und Handeln und nicht die Vermeidung von negativen Aktivitäten. LOCKE et al. (2008) unterscheiden hier in:

1. „*Compliance*“ mit dem Ziel der Durchsetzung von Standards, der Implementierung von formellen Institutionen wie Inspektionen, Audits und Dokumentationen und dem Setzen von negativen Anreizen
2. und in „*Commitment*“ mit der laufenden Anpassung der Ziele an aktuelle Themen, der Etablierung von informellen Institutionen wie gemeinsames Lernen, Wissensteilung und Vertrauen und dem Setzen von positiven Anreizstrukturen.

Während MAMIC (2004) bei zunehmender Tiefe der Wertschöpfungskette abnehmende Implementierungsgrade von CSR sieht, haben MALONI und BROWN (2006) abhängig von den betrachteten Themen ein differenziertes Spektrum aufgezeigt. Die Durchsetzung von Regelungen bezüglich der Entlohnung der Arbeitnehmer war gegenüber anderen Themen erfolgreicher. Abhängig von der Anzahl der Akteure in Wertschöpfungsketten stellte SOBCZAK (2006) eine höhere Prozessgeschwindigkeit fest. Jedoch wurden in seinen Untersuchungen nationale Beschäftigungsregulierungen ersetzt durch Regulierungen von privaten Akteuren wie Abnehmern. Dem Endkonsumenten als Akteur wird mangels konsistenten Verhaltens keine aktive Rolle in ethischem Verhalten zugesprochen. Die messbare Wirkung von Arbeitsstandards und Verhaltenscodes auf Arbeitsbedingungen und Arbeitseinkommen ist nach empirischen Arbeiten begrenzt. BARRIENTOS und SMITH

(2007) sehen nur geringe Verbesserungen aufgrund weiterhin bestehenden Preisdrucks, kurzer Lieferzyklen und zusätzlicher Risiken für lokale Produzenten. Insbesondere die festgeschriebene maximal zulässige Arbeitszeit von Codes wird regelmäßig nicht eingehalten. JIANG (2009) konnte einen signifikanten Zusammenhang der Governanceformen in globalen Wertschöpfungsketten nach GEREFFI (→Kap.4.2.2.) und der Legitimierung von Verhaltenscodes belegen. Die hierarchischen und relationalen Governanceformen hatten einen signifikanten Zusammenhang, die Marktform mit seiner Ausrichtung an Marktpreisen und geringen Kontraktlaufzeit jedoch einen nichtsignifikanten Zusammenhang mit der Legitimierung von Codes. Eine Implementierung von Codes mit einer stabilen Verbesserung der Position der Arbeitnehmerschaft konnten LOCKE und ROMIS (2007) bei externem Druck durch die Abnehmer, bei Integration in Managementsysteme, bei einer Komplementarität mit staatlichen formellen Institutionen, einer Veränderung der Arbeitsorganisation von der fordistischen Massenproduktion hin zur Organisation der Arbeit in flexibler Spezialisierungsform durch Teambildung mit Qualitätsverantwortung und Anreizsystemen sowie durch Institutionenbildung auf der Arbeitnehmerseite feststellen. Die Arbeitsproduktivität und die Wertschöpfung des Unternehmens konnten zusätzlich gesteigert werden. BONDY, MATTEN und MOON (2008) konnten in einer Untersuchung von Firmencodes aus drei Ländern keinen Bezug zwischen Verhaltenscodes und CSR feststellen. Individualisierte Firmencodes sind eher mit herkömmlichen Geschäftspraktiken verbunden und konzentrieren sich auf firmeninterne Themen wie Interessenkonflikte, Bestechung und Korruption sowie auf den Umgang mit externen Anforderungen. Für Anspruchsgruppen sind Codes als Indikator für CSR ohne exakte Analyse nicht geeignet. EGELS-ZANDEN (2007) hat in seiner Fallstudie in der chinesischen Spielzeugindustrie zur Einhaltung von Verhaltenscodes opportunistisches Verhalten durch bewusste Täuschung des Managements gegenüber Auditfirmen nachgewiesen, einer der wesentlichen Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie für CSR (→Kap.3.2.). Ferner besteht eine zeitliche Lücke zwischen der Forderung der Käufer nach Übereinstimmung mit Codes und der Umsetzung bei den Produzenten zu Beginn des Prozesses. Abweichungen von formellen Institutionen werden von den Abnehmern teilweise akzeptiert oder ignoriert, wodurch dauerhaft informelle Institutionen entstehen können, die formelle Institutionen schwächen. Nach den Ergebnissen einer Fallstudie zur indischen Textilindustrie durch DE NEVE (2009) verändern Verhaltenscodes und formelle Standards die sozialen Beziehungen zwischen globalen Käufern und lokalen Produzenten. Entsprechend der Fähigkeit, Anforderungen von außen zu erfüllen, werden Produzenten und Zivilgesellschaft klassifiziert. Bestehende Machtungleichgewichte werden zugunsten der mächtigen Akteure verändert oder verfestigt und führen für diese Akteure mit Macht zu höheren ökonomischen Gewinnen sowie zur Verlagerung von Verantwortung, Risiken und Unsicherheiten zu den schwächeren Austauschpartnern in Schwellenländern. Diese werden nicht vor dem Markt geschützt, sondern durch den Markt gesteuert und kontrolliert.

Die **Kritik** an dem fehlenden Einbezug von Stakeholdern führte vermehrt zu Multistakeholdercodes als kollektive formelle Institutionen zwischen wirtschaftlichen Akteuren und NRO als Vertreter von Partikularinteressen. FRANSEN und KOLK (2007) sehen in ihrer Untersuchung deren Vorteile durch hohe Spezifität und veränderte Koordinations- und Steuerungsfunktionen bei Entscheidungsfindungen. Jedoch sind lokale

Anspruchsgruppen im Regelfall nicht integriert. Ferner unterscheiden sich die Überwachungssysteme gegenüber anderen kollektiven Institutionen nicht. Nach O'ROURKE (2003) sind Transparenz, neue technische Fähigkeiten und neue Handlungsmuster von Konsumenten und Arbeitnehmern wichtig für eine Ergänzung staatlicher formeller Institutionen durch formelle und informelle private Institutionen.

Die Governance im lokalen Unternehmen und die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern werden somit zum entscheidenden Faktor der erfolgreichen Implementierung von Standards. Externe internationale Standards in globalen Wertschöpfungsketten können ohne die Einbettung in lokale soziale Beziehungen nur geringe und nicht dauerhafte positive Ergebnisse einer sozialen Aufwertung mit sich bringen. Insbesondere lokale Normen und Wertvorstellungen und deren Wirkung auf die Organisation der Arbeit sind entscheidend. Formelle Institutionen sind jedoch in ihrer Wirkung begrenzt. Insofern werden globale Standards ohne räumlichen Bezug erfolglos bleiben. Für regionale Unternehmen kann dieses den Ausschluss aus globalen Wertschöpfungsketten und damit den Verlust von Exportmärkten bedeuten (Nadvi, 2008).

Für Unternehmen in Schwellenländern ergeben sich bereits als Problematik für den Eintritt in globale Wertschöpfungsketten **Eintrittsbarrieren** in Form von Sozialstandards. Diese müssen zusätzlich zu Produkt- und Prozessstandards erfüllt werden. Eine Nichterfüllung kann zum Ausschluss aus den Wertschöpfungsketten führen (Van Wijk et al., 2008; Nadvi, 2008).

Formelle und informelle Institutionen können die Erwartungssicherheit der lokalen Produzenten von Investitionen in CSR erhöhen. Durch das zeitliche Auseinanderfallen von Aufwendungen und Erträgen bei CSR-Investitionen kann erst langfristig ein Ausgleich stattfinden. Formelle Institutionen der Zusammenarbeit sind jedoch gebunden an konkrete Projekte und Aufträge. Vertrauen als informelle Institution ist nicht an einzelne Projekte gebunden und trägt zur Erwartungssicherheit zukünftigen Verhaltens der Kunden bei. Formelle und informelle Institutionen können sich in ihrer Wirkung verstärken aber auch gegenläufig wirken. So können informelle Institutionen formelle aufheben. Insbesondere staatliche Regelwerke mit Einschränkung der wirtschaftlichen Freiheiten werden abhängig von den Sanktionsmöglichkeiten und der Legitimität oft gezielt durch informelle Institutionen privater Akteure umgangen (Thelen, 2003).

Die beschriebenen Institutionen werden durch den Akteur Unternehmen getragen. BANERJEE (2006) sowie KUHN und DEETZ (2008) sehen diesen generell in der gegenwärtigen Konstellation von Handlungen und Anreizen nicht als Treiber für einen sozialen Wandel. Nur eine breite Kommunikation mit Stakeholdern und eine Kreativität in der Entscheidungsfindung können Probleme produktiv bearbeiten. Insofern trägt diese Kritik auch die Fragestellung der Arbeit nach Akteuren lokaler Prozesse. Welche Akteure außerhalb des Unternehmenssektors können **Treiber des Wandels** sein? Welche Stakeholder sind nicht nur in Interaktionen eingebunden, sondern können Prozesse aktiv gestalten? JENKINS (2008) sieht den Akteur Unternehmen grundsätzlich komplementär zu dem Akteur Staat mit seinen formellen Institutionen und als dritten Akteur die formelle Organisation der Arbeiter.

4.6. Schlussfolgerung für weitere Untersuchung

Analog zum Kapitel 3 werden konkrete Untersuchungselemente aus den Ansätzen globaler Warenketten, globaler Wertschöpfungsketten und globaler Produktionsnetzwerke identifiziert und den Bausteinen des „*Institutional Analysis and Development Framework*“ nach OSTROM (→Kap.2.6.) zugeordnet. Teilweise ergeben sich aus den Ansätzen der regionalen und der globalen Produktionsorganisationen Überschneidungen, teilweise sind jedoch auch wichtige Unterschiede sichtbar, die eine breite Darstellung theoretischer Konzeptionen in den Kapitel 3 und 4 rechtfertigt. Durch den explorativen Charakter der Arbeit wird nicht auf bestehende Fragenkataloge von CSR zurückgegriffen, sondern diese aus allgemeinen Ansätzen einer relationalen Perspektive auf den Raum gebildet. Der gewählte Analyserahmen der Arbeit ermöglicht eine Strukturierung der zahlreichen Elemente.

Als relevante Elemente der Untersuchung von CSR sind in Kapitel 4 erkannt worden:

Akteure von CSR als Teilnehmer in der Aktionsarena Cluster:

- **Rollen, Ziele und Strategien** der Teilnehmer: Produzenten (→Kap.4.3.2.), Staat (→Kap.4.5.4.), Arbeitnehmer (→Kap.4.3.6.), globale Käufer und lokale Händler (→Kap.4.2.1.), Branchenverbände (→Kap.4.2.3.), übrige Stakeholder (→Kap.4.2.3.)
- **Machstrukturen** im Cluster (asymmetrisch oder symmetrisch) und **Hierarchiegrad** der Wertschöpfungskette mit Veränderungstendenzen (→Kap.4.4.)
- Differenzierung in **institutionelle, kollektive und unternehmerische Macht** (→Kap.4.2.3.)
- Verteilung von **Macht, Wissen, Informationen** und Ressourcen über die Akteure im Cluster (→Kap.4.2.3.)
- **Einbettung** in sozio-kulturelle Strukturen (→ Kap.4.2.3.)
- **Prinzipal-Agent-** und der **Property-Rights-Ansatz** zur Erklärung unterschiedlicher Ziele und Anreizstrukturen der Akteure von CSR (→Kap.4.2.1.)

Steuerung, Koordination und Kontrolle von CSR als Aktionssituation:

- die **Governance- und Lernform von CSR**, bestimmt durch die **Komplexität** des Austausches von CSR-Informationen, die **Kodifizierbarkeit** von CSR und das **Kompetenzlevel** der Akteure (→Kap.4.2.2.)
- Einordnung in die bisherigen Konzepte von **Koordinationsstypen** in Wertschöpfungsketten (modular, relational oder gebunden) (→Kap.4.2.2.)
- **legislativen, judikativen und exekutiven Governance von CSR** im Cluster und die Verteilung der Governance auf die Teilnehmer (→Kap.4.2.2.)
- Unabhängigkeit der **Überwachungsorganisation** von Unternehmens- und Anspruchsgruppeninteressen (→ Kap.4.5.4.)
- Steuerung durch **Verhaltenscodes** mit der Unterscheidung nach Umfang der Themenabdeckung, Schwerpunktsetzung, Beziehung zu allgemein akzeptierten nationalen und internationalen Normen und Messbarkeit der Themen (→Kap.4.5.4.)
- Kontrolle durch **Audits** als Kontrollinstrument (→Kap.4.3.5.)

- **Kosten und Nutzen** von Aktionen mit systematischem **Regelwerk für Sanktionen** bei Nichteinhaltung der Normen gegeben (→Kap.4.5.4.)

Austauschbeziehungen, Interaktionen, Lernen und Ausübung von Macht als Aktionen in der Aktionsarena von CSR:

- Interaktion zwischen Unternehmen und den **Stakeholdern** des sozialen Umfeldes (→Kap.4.2.3.)
- **Informations- und Wissensaustausch** zwischen Produzenten, Zulieferunternehmen und globalen Käufern (→Kap.4.2.2.)
- Differenzierung in **parametrischen und hierarchischen Informationen** zu CSR (→Kap.4.2.1.)
- Ausübung von **Macht** mit **globalem Druck** und **lokalen Antworten** von CSR (→Kap.4.5.) und **Machtstrukturen** und deren Wirkung auf **Mehrwertbildung** und **Mehrwertverteilung, Austauschbeziehungen, Lernen** und **Konfliktlösung** im Cluster (→Kap.4.5.4.)

Institutionen als exogene Variable von CSR:

- **Geltung von institutionellen Arrangements** im Cluster mit der Bewertung von **Sanktionen** und **Legitimität** (→Kap.4.3.6.)
- Verhaltenscodes, Zertifizierungen und Standards als **formelle Institutionen** der globalen Wertschöpfungskette im Cluster (→Kap.4.5.3.)
- **informelle Institutionen** aus der globalen Wertschöpfungskette bei der Implementierung von CSR im Cluster? (→Kap.4.2.2.)
- **staatliche Regulierungen** in den Produktionsländern und die Wirkung auf das Verhalten von Führungsfirmen und auf die Beziehungen lokaler Produzenten zu globalen Käufern
- Übernahme international akzeptierter **Normen** und nationaler Regulierungssysteme (→Kap.4.5.4.)

Ergebnisse von CSR und deren Bewertung durch die Teilnehmer:

- Ergebnisse sozialer Aufwertung im Cluster in konkreten messbaren Standards wie **Entlohnung** und **Beschäftigung** (→Kap.4.3.8.)
- Ergebnisse sozialer Aufwertung im Cluster in der **Durchsetzung von Rechten** und **kollektiven Verhandlungen und Zusammenschlüssen** (→Kap.4.3.8.)
- Zusammenhang zwischen **wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung** im Cluster (→Kap.4.3.6.)
- Zusammenhang zwischen **Strategien der Unternehmen** und **Ergebnissen** von CSR (→Kap.4.5.4.)
- **historische Kontext** zu CSR im globalen Produktionsnetzwerk (→Kap.4.2.3.)

5. Fragestellungen, Untersuchungselemente und der Untersuchungsmethodik

5.1. Fragestellungen und Untersuchungselemente

Nach der Diskussion des Forschungsfeldes von CSR (→Kap.2) und der Entwicklung von Untersuchungselementen aus den Theorien zu industriellen Clustern (→Kap.3) und internationalen Wertschöpfungsketten (→Kap. 4) werden die konkretisierten Fragestellungen der Arbeit (→Kap.1.1.) unter Bezug zu den obigen Ausführungen und zu den Erkenntniszielen der Arbeit den Bausteinen des Analyserahmens folgendermaßen zugeordnet:

Frage 1: Wie beeinflussen Institutionen und Rahmenbedingungen Akteure, Aktionen, Organisation und Steuerung von CSR im Cluster ?

Frage 2: Welche Rückkopplungen auf Institutionen und Rahmenbedingungen gibt es durch die Bewertung von Interaktionen und Ergebnisse von CSR im Cluster?

Frage 3: Welche Akteure sind Treiber des institutionellen Wandels von CSR durch Interaktionen und Ergebnisse im Cluster?

Frage 4: Sind Cluster auch für den Wandel von CSR von Bedeutung und gibt es Agglomerationsvorteile bei der Implementierung von CSR?

Jede der Fragestellungen fokussiert sich auf ein Zusammenhang zwischen den Bausteinen des „*Institutional Analysis and Development Framework*“. Die erste Frage bezieht sich auf den Einfluss der exogenen Variablen Institutionen und Rahmenbedingungen auf die Aktionsarena mit ihren Teilnehmern. Frage 3 untersucht die Wirkung der Teilnehmer über die Bewertung von Interaktionen und Ergebnissen auf die exogenen Variablen. Die Frage 2 gewichtet diesen Einfluss, um die Treiber des institutionellen Wandels zu bestimmen. Diese Fragestellungen werden beantwortet durch die Analyse der identifizierten Elemente und deren Zusammenhänge. Diese Elemente sind den Bausteinen zugeordnet und werden in Tabelle 13 zusammenfassend dargestellt.

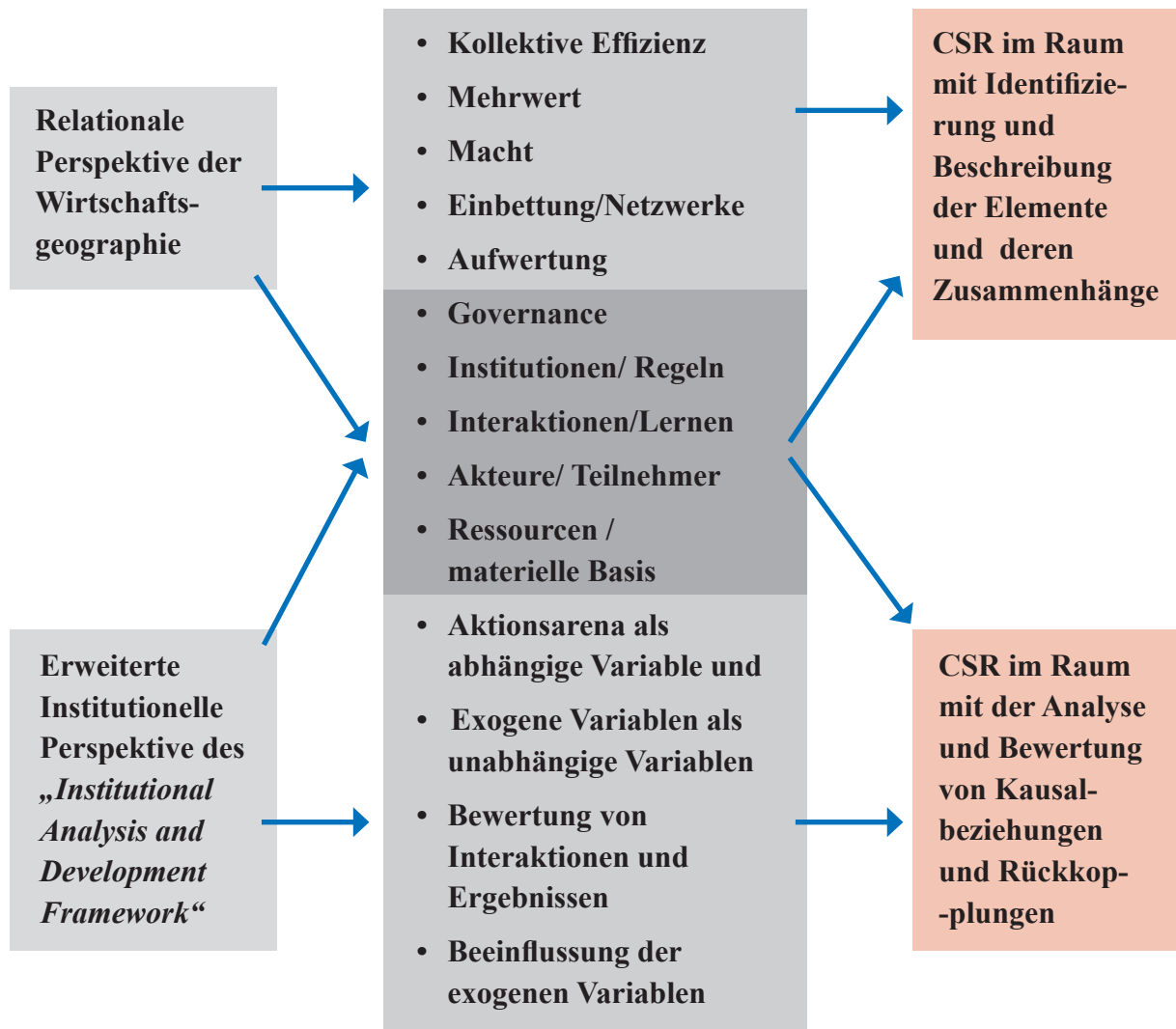
Tabelle 13: Zusammenfassung der Untersuchungselemente zu CSR nach dem IAD

Set 1: Steuerung und Koordination von CSR in der Aktionsarena	Set 2: Akteure / Teilnehmer von CSR
<ul style="list-style-type: none"> • Überwachungssysteme /Kontrollinstitutionen/Opportunismus/begrenzte Rationalität/ Transaktionskosten (3.2./4.5.) • Governanceformen und Determinanten Komplexität, Kodifizierbarkeit, Kompetenzen (4.2.) • Koordinationstyp modular, relational und gebunden (4.2.) • Legislative, judikative und exekutive Governance (4.2.) • Globale/lokale Governance (3.7.) • Produktionsorganisation (3.4.) 	<p>Akteure mit Status (individuell/kollektiv), Motiven, Einstellungen, Zielen, Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akteur Staat (3.5./4.5.) • Akteur Produzent (3.8./4.3.) • Akteur globaler Käufer (3.4./4.2.) • Akteur Arbeit (4.3.) • Akteur Konsument (3.4.) • Stakeholder • Hierarchiegrad/(4.2./4.4./4.5) • Eigentums- und Verfügungsrechte (4.2.) • Prinzipal/Agenten-Beziehung zwischen Akteuren (4.2.)
Set 3: Aktionen von CSR	
<ul style="list-style-type: none"> • Externalitäten (3.5.) • Gemeinsame Aktion/Kooperationen/ Dialogstrukturen (3.5.) • Formen/Ausprägungen von Interaktionen („<i>strong ties/weak ties</i>“)(3.3.) • Parametrische /hierarchische Informationen, Informationsasymmetrien (4.2.) • Ausübung von institutioneller, kollektiver, unternehmerischer Macht (4.2.) • Räumliche, kulturelle, organisatorische, sektorale, institutionelle, professionelle Nähe (3.2./3.5.) • Relationale/strukturelle Einbettung in sozio-kulturelles Umfeld/ „<i>economies of time</i>“ (3.3.) • Soziales Kapital in Netzwerken (3.3.) • Lineare, vertikale, horizontale Beziehungen (4.5.) • Räumliche Ebenen, Bildung von Netzwerken (3.3.) • Arbeitsteilung/Lokalisation der Wissensgenerierung und Wissensspeicherung (3.8.) • Wissensdiffusion/ „<i>global pipelines</i>“/ „<i>local buzz</i>“ (3.4.) • Art/Kollektivität/Kreativität/Externalitäten von Lernprozessen mit expliziter/ impliziter Wissensbildung (3.4./4.2.) 	
Set 4: Ergebnisse von CSR	Set 5: Exogene Variable Institutionen
<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität/Fairness: Mehrwertbildung/-sicherung/-verteilung (4.5.) • Determinanten/ Formen von Aufwertung (4.3.), Zusammenhänge wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung (4.5.) • Ursachen/Agenten des Wandels (3.4.) • Historie in Netzwerken (3.3./4.5.) • Ausgleichs-/Polarisierungstendenzen (3.8.) von CSR im Raum 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzbarkeit/Wirkung/Lokalität/ Stabilität/Vorhersehbarkeit Formeller Institutionen/ Hypernormen/ Gesetzen/Regeln/ Standards/ Verhaltenscodes/Audits (3.2./4.3./4.5.) • Durchsetzbarkeit/Wirkung/Lokalität informeller Institutionen/ Werte, Traditionen, Kultur, Vertrauen, Reputation, Reziprozität (3.2./4.2.)
Set 6: Exogene Variable Gesellschaft	
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptierte Wertebasis/Kultur und gemeinsames Verständnis 	

Quelle: eigene Darstellung 2012, in Klammern das entsprechende Kapitel

Zwischen dem institutionellen Analyse und Entwicklungsrahmen und den Ansätzen von Clustern, Wertschöpfungsketten und globalen Produktionsnetzwerken gibt es eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Aus den theoretischen Kapiteln wurden einzelne Elemente abgeleitet, die aber separat für sich stehen und getrennt untersucht nur eine Deskription erlauben, jedoch Kausalzusammenhänge nicht aufdecken können. Abbildung 4 zeigt die Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen der relationalen Perspektive und der weiterführenden institutionellen Perspektive bei der Analyse von CSR.

Abbildung 4: Schnittmenge der relationalen und institutionellen Perspektive



Quelle: eigene Erstellung

In Kapitel 8 liegt daher der Schwerpunkt auf den Produktionsunternehmen der Aktionsarena Cluster. Mehrwertbildung und Mehrwertverteilung, Macht, Einbettung und kollektive Effizienz sind die leitenden Elemente. Diese Elemente werden anhand der erhobenen Daten beschrieben und Zusammenhänge verdeutlicht. Ferner dienen diese Elemente zur Klassifizierung der Produktionsunternehmen durch eine Clusteranalyse. In Kapitel 9 wird die Perspektive erweitert um weitere wichtige Akteure, um die Governance der Aktionsarena Cluster und Aktionen der Akteure. Im Fokus steht die Analyse von Kausalbeziehungen zwischen den unabhängigen exogenen Variablen Rahmenbedingungen und Institutionen und der abhängigen Variable Aktionsarena Cluster. Interaktionen und Ergebnisse werden bewertet und in ihrer Rückkopplung auf die unabhängigen Variablen untersucht. Die Schnittmenge beider Perspektiven liegt in Institutionen, Governance, Interaktionen, Lernen, Akteuren und Ressourcen.

5.2. Untersuchungsraum: Der Schuhproduktionscluster in Jinjiang

Der Untersuchungsraum für obige Fragestellungen sollte entsprechend der Forschungslücke (→Kap.1.1.) folgende Bedingungen erfüllen:

- industrieller Branchencluster in China,
- dominiert durch KMU,
- arbeitsintensive Herstellung mit Wettbewerb über Güter- und Faktorpreise,
- Einbindung in globale käufergesteuerte Wertschöpfungsketten,
- Sichtbarkeit eines Entwicklungsprozesses von CSR,
- lokale und überregionale Akteure aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft,
- Zugang zu Messbarkeit und Bewertung von CSR-Ergebnissen.

Als Fallbeispiel wurde das regionale Produktionssystem der Schuhfertigung in Jinjiang der chinesischen Provinz Fujian gewählt. Die **Struktur** in diesem urbanen Cluster ist gekennzeichnet durch die Konzentration einer Vielzahl lokaler Akteure und klein- und mittelgroßer Produktionsunternehmen einer Branche in räumlicher Nähe. Die Produktion basiert auf einem niedrigen technologischen Niveau und arbeitsintensiven Herstellungsprozessen (→Kap.6.2.). Die Lage in einer exportorientierten Küstenprovinz Chinas und die Produktion von arbeitsintensiven Exportkonsumgütern für eine konzentrierte Abnehmergruppe in den OECD-Ländern weist auf die Einbindung in globale Wertschöpfungsketten sowie auf Akteursgruppen und Führungsfirmen mit Lokalisation außerhalb des Clusters hin.

China ist bemüht, seine arbeitsintensiven Branchen in ihrer Wettbewerbsposition und Internationalisierung zu stärken. Daher ist ein staatlich geförderter Entwicklungsprozess in wirtschaftlicher Hinsicht gegeben. Auch bezüglich CSR hat es in einem top-down Ansatz von der Zentralregierung ausgehend einen Politikwandel gegeben, und es sind dynamische Entwicklungen zu CSR in China sichtbar (→Kap.7.3./7.4./7.5.). Die spezifischen Rahmenbedingungen werden als exogene Variablen des „*Institutional Analysis and Development Framework*“ verstanden und beeinflussen das Ergebnis der empirischen Arbeit

nicht unwesentlich, so dass in den folgenden Kapiteln der Branchenkontext (→Kap.6.) und der nationale Kontext (→Kap.7.) ausführlich dargestellt werden.

Ausgewählt wurde der Schuhcluster in Jinjiang aufgrund von Zugangsmöglichkeiten zu Akteuren, was in Anbetracht der Sensibilität der Thematik sehr wichtig war. Ferner wird der Untersuchungsraum durch die Schuhindustrie dominiert, was in Dongguan im Süden Chinas mit einer heterogenen Industriestruktur nicht der Fall ist. In der Binnenprovinz Sichuan stellt sich die Problematik der Binnenmigration von Arbeitern anders da als in den Küstenregionen. Der Cluster in Wenzhou befindet sich ebenfalls in einer Küstenprovinz, ist jedoch schon im Rahmen einer Fallstudie hinsichtlich wirtschaftlicher Entwicklung durch Netzwerkbildung in der Distribution und Migration von Fragmenten der Produktion untersucht worden (Wei, 2009). Der Schuhcluster in Jinjiang ist bisher nur von chinesischen Autoren analysiert worden, deren Ergebnisse nicht in Englisch verfasst worden sind (Cui, 2004; Zhang/Cai, 2007; Chen/Ji, 2008; Xie/Zhang, 2009; Ma et al., 2011).

Die **Stadt Jinjiang** liegt an der Südostküste der Provinz Fujian in direkter Nachbarschaft zur Stadt Quanzhou (→Abb. 5). Die Bevölkerung zählt über 1 Mio. dauerhafte Einwohner und 1,1 Mio. Wanderarbeiter im Jahr 2011. Der Binnenmigration nach Jinjiang aus den Binnenprovinzen Chinas steht eine historische Auslandsmigration von 2 Mio. Einwohnern aus Jinjiang entgegen, überwiegend in Länder Südostasiens (Ximin/Huanxin, 2008), so dass die soziale Struktur durch vielfältige soziale Verbindungen in andere Regionen und Länder gekennzeichnet ist. Herkunftsregionen der Wanderarbeiter sind überwiegend die landwirtschaftlich geprägten Binnenprovinzen Chinas mit einem hohen Anteil des primären Sektors am Bruttoinlandsprodukt (BIP) wie Hainan mit 26,1%, Guanxi mit 17,5%, Henan mit 14,5%, Hubei mit 13,4% Anteil am BIP.

Die **Provinz Fujian** ist den exportorientierten Küstenprovinzen Chinas zuzurechnen. Die Einwohnerzahl in der Provinz steigerte sich von 2000 bis 2010 von 34,1 Mio. auf 36,93 Mio. mit einer durchschnittlichen jährlichen Steigerung von 0,61% und nimmt im Jahr 2010 Rang 16 der Provinzen Chinas sein. Das Einkommensniveau der Arbeiter hat sich in Fujian von 2001 bis 2007 um 67,3% gesteigert auf monatlich durchschnittlich 1856 RMB und dann weiter bis 2010 auf 2695 RMB. Diese Entwicklung ist gekennzeichnet durch große Unterschiede zwischen den Rechtsformen der wirtschaftlichen Einheiten. So werden in privaten Aktiengesellschaften und Staatsunternehmen mit 3516 bzw. 3341 RMB wesentlich höhere Löhne gezahlt als in Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit nur 2320 RMB. Im ersten Quartal des Jahres 2012 lag das verfügbare Einkommen bei 2712 RMB pro Einwohner und wurde nur in den Dienstleistungsmetropolen Shanghai und Peking sowie in den Exportprovinzen Guangdong, Zhejiang und Jiangsu übertroffen (Statistical Yearbook of China 2011, 2012).

Abbildung 5: Karten zur Lage des Untersuchungsraumes und der Untersuchungsobjekte

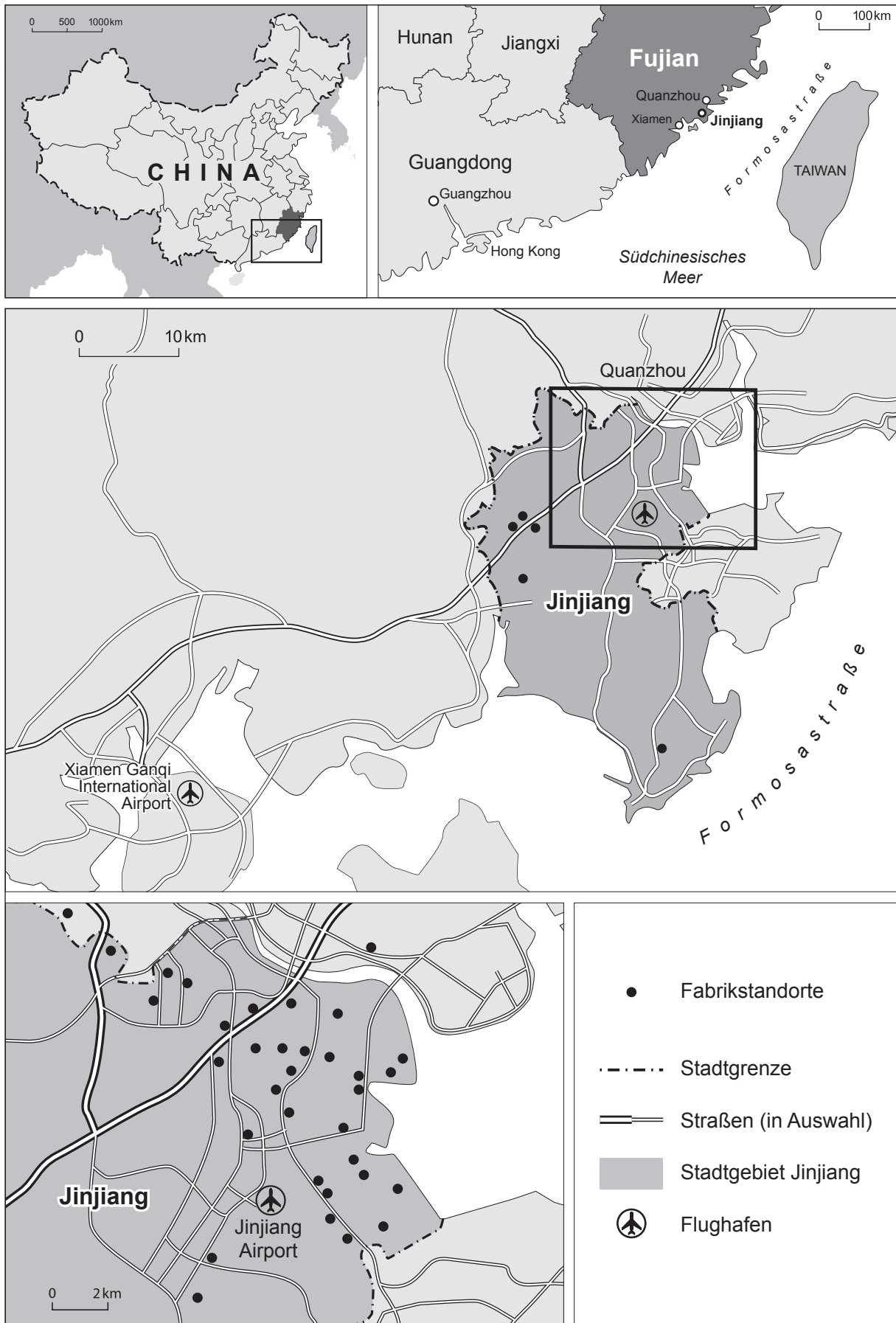
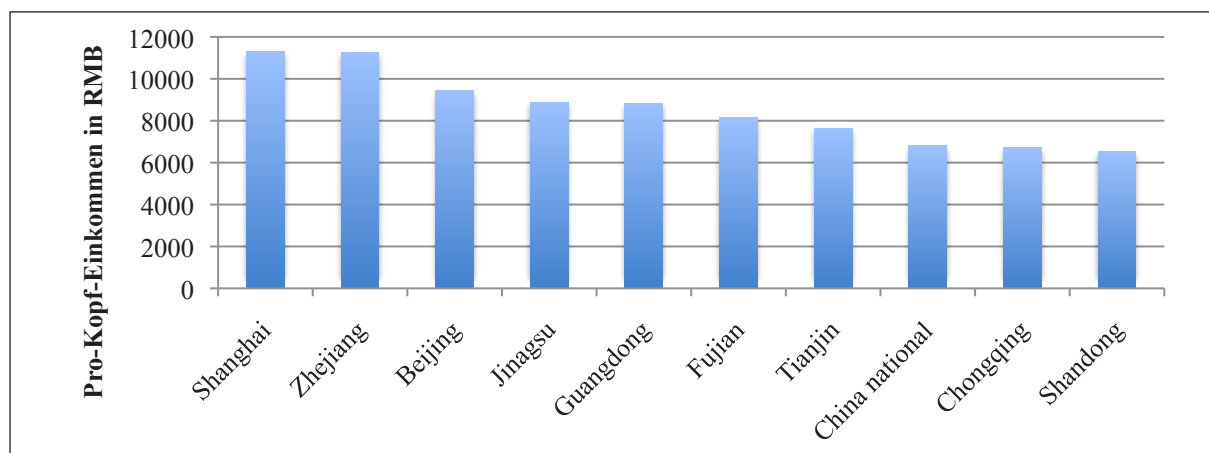


Abbildung 6: Verfügbares Einkommen in chinesischen Provinzen im ersten Quartal 2012



Quelle: eigene Erstellung nach Statistical Yearbook of China 2011 (2012).

Der überproportionale **Wachstumstrend** in Fujian zeigt sich mit einem Anstieg des BIP von 14,1 % im August 2012 gegenüber dem Vorjahr im Vergleich mit den Vorjahren als sehr stabil (→Tab.14). Dieses Wachstum liegt wesentlich höher als in der gesamten VR China mit 8,9% und dem Wachstum in der nördlich benachbarten Küstenprovinz Zhejiang mit 6,8%. Getragen wird das hohe Wachstum durch einen Anstieg der Anlageinvestitionen von 28,9% im August 2012. Die Exportorientierung der regionalen Wirtschaft zeigt sich in einem Anteil des sekundären Sektors von 51,0 % am BIP im Vergleich mit nur 9,3 % des primären Sektors und 39,7% des tertiären Sektors im Jahr 2010 (Statistical Yearbook of China 2011, 2012).

Tabelle 14: Wachstumsraten des BIP in der Provinz Fujian 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Anstieg BIP in %	14,8	15,2	13,0	12,3	13,9	12,2

Quelle: eigene Erstellung nach Statistical Yearbook of China 2011 (2012).

Die **exportorientierte Schuhindustrie** in der Provinz Fujian konnte in den letzten 5 Jahren ihr quantitatives und qualitatives Wachstum wie auch die Gesamtwirtschaft in China fortsetzen (→Tab.15). Die Paarzahlen konnten um 27,17 % und der Umsatz in US \$ um 200,35 % gesteigert werden. Der relative Anteil an den Gesamtschuhexporten Chinas konnte bei den Paarzahlen mit 20,25 % im Jahr 2011 gegenüber 19,79 % nur leicht gesteigert werden, beim wertmäßigen Anteil ist dieser dagegen von 18,3% auf 22,24% angestiegen.

Tabelle 15.: Übersicht über Strukturdaten der Schuhexporte der Provinz Fujian 2007-2011

Variablen	2007	2008	2009	2010	2011
Paarzahlen in Mio.	1680,11	1705,48	1722,47	2047,58	2136,65
Anteil Paarzahlen Schuhe in % an Gesamtexporte von Schuhen Chinas	19,79	19,99	20,31	19,97	20,25
Wachstum Paarzahlen in % gegenüber Vorjahr	10,11	1,51	1,00	18,87	4,35
Wert Schuhexporte in Mio. US\$	4631,81	5236,91	5331,69	7247,55	9279,76
Anteil Schuhexporte in % an Gesamtexporten der Provinz	18,30	17,66	19,00	20,34	22,24
Wachstum Schuhexporte in % gegenüber Vorjahr nach Wert	15,26	13,06	1,81	35,93	28,04
Durchschnittspreis Paar in US \$	2,76	3,07	3,10	3,54	4,34
Wachstum Durchschnittspreis in % gegenüber Vorjahr	4,67	11,38	0,81	14,35	22,70

Quelle: eigene Darstellung nach Jinjiang Footwear Association, 2012

Im Vergleich zu den anderen Schuhclustern konnte somit eine leicht unterdurchschnittliche Wertigkeit der Produkte in eine leicht überdurchschnittliche verändert werden. Diese qualitative Verbesserung zeigt sich auch in dem hohen Anstieg der durchschnittlichen Produktpreise von 2,76 US\$ in 2007 auf 4,34 US\$ in 2011 in Fujian. Dieser Anstieg um 57,25 % in 5 Jahren verlief jedoch diskontinuierlich. Insbesondere im Jahr 2009 zeigten sich die Auswirkungen der Finanzkrise in 2008 mit nur leicht positiven Kennzahlen zu Stückzahlen, Umsatz und Produktpreisen. Diese Kennzahlen werden als Vergleichsmaßstab mit den empirisch ermittelten Strukturdaten in Kapitel 8 verwendet mit der Einschränkung, dass regionale Daten mit lokalen in Bezug gesetzt werden und aufgrund fehlender Repräsentativität diese nur als Orientierung dienen können.

Die **Industrie in Jinjiang** ist geprägt von ca. 16.000 Unternehmen, davon über 3.000 Unternehmen der Schuhproduktion mit über 350.000 Beschäftigten. In den letzten 20 Jahren hat sich die ursprünglich kaum industrialisierte Region für Sportschuhe zum größten Produktionsraum in China entwickelt. Die Produktion 2011 lag im Stadtgebiet bei 950 Mio. Paar Schuhen, was einem Produktionswert von 30 Mrd. RMB entspricht. Der Schwerpunkt lag auf Sportschuhen und Freizeitschuhen mit einem nationalen Marktanteil von 40% und einem globalen Anteil von 20%. Exportiert wird in über 80 Länder. Die Ausfuhren aus Jinjiang entsprechen 22,4 % des gesamten Exports der Provinz Fujian. Im Untersuchungsraum, der Stadt Jinjiang, konnte der Absatz von Schuhen in Exportmärkte in 2011 um 28,04% gesteigert werden. In den letzten 20 Jahren hat sich die Produktion der Schuhherstellung spezialisiert auf Sportschuhe. Wichtige Abnehmer sind nationale chinesischen Markenartikler und mit über 50% Anteil an den Exporten die Hauptmärkte EU und USA. Insgesamt 35 % der Schuhproduktion wird auf dem nationalen chinesischen Markt abgesetzt. Das hohe Preisniveau dieser Auslandsmärkte spiegelt die höhere Qualitätsorientierung der Einkäufer und Endkonsumenten wider (Jinjiang footwear exposition, 2012).

Foto 1: Straße mit gemischter Nutzung von Kleingewerbe, Industrie und Wohnen in der Stadt Jinjiang



Quelle: Foto des Autors 2012

Entscheidende **Determinante für die wirtschaftliche Entwicklung** in Jinjiang war der Aufbau einer leistungsfähigen Infrastruktur mit Unterstützung und teilweiser Finanzierung durch die lokale und regionale Regierung. Die Einbindung in internationale Transaktionen und Kommunikation wird ermöglicht durch den örtlichen Flughafen in Jinjiang mit einer Vielzahl von Inlandsflügen und ins internationale Handelszentrum Hongkong sowie nach Taipei. Der Gaoqi Flughafen in dem eine Stunde entfernten Xiamen mit internationalen Flügen nach Europa und den wichtigsten Handelszentren Südostasiens erweitert die Möglichkeiten. Seit 2009 verbindet eine Hochgeschwindigkeitstrecke der CRH China Railway High-Speed die Nachbarstadt Quanzhou mit Xiamen im Süden und die Provinz Zhejiang mit dem Schuhcluster Wenzhou und weiterführend mit Hangzhou und Ningbo im Norden. Für einen effizienten Warenfluss sorgt die Anbindung an die Fernstraßen G15 und G 72. Für den Export nach Übersee steht der nach Umschlagszahlen achtgrößte Containerhafen Chinas und achtzehngößte weltweit in Xiamen zur Verfügung.

Italienische Trader als **Handelsintermediäre** nehmen eine wichtige Stellung in der Wertschöpfungskette ein. Durch zahlreiche Migranten bestehen enge kulturelle Verbindungen nach Taiwan mit seiner leistungsfähigen und technologisch führenden Zulieferindustrie und den asiatischen Handels- und Finanzzentren Hongkong und Macao. Ausländische Markenartikelhersteller sind zunehmend mit eigenen Handelsagenten in der Region aktiv. Insofern sind die drei wichtigen **Wissenspipelines** nach außen Trader, Markenartikelhersteller und Migranten aus Taiwan, die einem lock-in entgegenwirken. Auf nationalen und internationalen Verkaufsmessen treten über 300 Produzenten mit ihrem Sortiment eigenständig auf. Bereits 30 Unternehmen unterhalten eigene Vertriebsbüros in wichtigen Auslandsmärkten. Die ersten chinesischen Sportschuhmarken sind mit eigenen Monomarkenstores auf asiatischen und

europäischen Märkten präsent und übernehmen zusätzlich den Vertrieb etablierter westlicher B-Marken. Die Ertragslage der Markenhersteller hat sich im ersten Halbjahr 2012 bedingt durch volatile Konsummärkte und die Abschwächung des Wachstums in China deutlich verschlechtert (Jinjiang footwear exposition, 2012).

Foto 2: Produktionsstätte der Golden Apple Ltd. in Jinjiang



Quelle: Foto des Autors 2012

Eine zentrale Aufgabe übernimmt die **Messeveranstaltung** „*Jinjiang International Footwear Exposition*“ als temporärer Cluster mit ihren vertikalen Interaktionen zwischen ausstellenden Produzenten, Kunden und Zulieferern und horizontalen Interaktionen zwischen den Herstellern. Unterstützt durch die Provinzregierung von Fujian, die Stadtverwaltung der benachbarten Stadt Quanzhou, nationale Wirtschaftsverbände sowie Forschungseinrichtungen und organisiert durch die Stadtverwaltung von Jinjiang und die Vereinigung der Schuhproduzenten von Jinjiang sind von 1999 bis 2012 bereits 14 Messen abgehalten worden mit Besuchern aus über 70 Ländern und 20 chinesischen Provinzen. Das institutionelle Umfeld umfasst alle wesentlichen staatlichen und wirtschaftlichen Akteursgruppen. Interregionale Netzwerke werden somit gestärkt und zusätzlich **latente Netzwerke** gebildet, die später nutzenstiftend aktiviert werden. Technologie, Fashion, Ressourcenfindung und Markenbildung sind wesentliche Inhalte der Interaktionen der Messeveranstaltung (Jinjiang footwear exposition, 2012).

In Jinjiang ist die **Größenstruktur der Schuhindustrie** geprägt durch national verkaufende chinesische Sportschuhmarken. 6 von 10 nationalen Topmarken Chinas im Sportschuhbereich haben ihren Ursprung in Jinjiang. Über 40 Produzenten investieren in regionale und nationale Markenbildung durch Werbekampagnen mit bekannten Sportlern sowie internationalen und nationalen Sportwettbewerben. Neben umfangreichen Marketingaktivitäten¹ haben diese

¹ Während der Olympischen Spiele in London 2012 wurden beispielweise die chinesischen Sportler durch Anta Ltd. und die Teams aus Weißrußland, Litauen und den Malediven von 361 Ltd. ausgerüstet.

Unternehmen eigene Entwicklungs- und Designkapazitäten aufgebaut. Verkauft werden die Produkte im eigenen Einzelhandel. Diese verfolgen somit eine branchenweite oder auf den regionalen Markt begrenzte Differenzierungsstrategie nach der Typologie PORTERS. 126 Schuhmarken aus Jinjiang sind national angemeldet (China Leather, 2012). Bei zunehmender Volatilität in Auslandsmärkten wird der nationale Markt mit seinen Wachstumschancen als Möglichkeit der regionalen Diversifikation erkannt, wobei die Wettbewerbsintensität mit dem breiten Distributionsnetz und der Vielzahl von nationalen und internationalen Marken hoch ist.²

"With urbanization speeding up, there is huge potential in the Chinese domestic shoe market, especially in the second- and third-tier cities. The financial crisis is a serious blow to companies doing OEM work for overseas markets. But we focus on the domestic market, which is less affected"

bemerkte in 2009 der President von Xtep (China) Co Ltd. Ding Shuibo (China Daily, 24.4.2012).

Insgesamt 10 Schuhunternehmen im gesamten Stadtgebiet erzielen Umsätze von über 100 Mio. RMB und 38 Unternehmen sind börsennotiert und haben damit Zugang zum nationalen Risikokapitalmarkt. Diese würden entsprechend des tripolaren Modells der Unternehmenssegmentierung nach HAYTER et al. (1999) das Segment der **kleinen Giganten** einnehmen. Erfolgreiche Aufsteiger aus dem Segment der kleinen- und mittelgroßen Unternehmen sind durch fokussierte Differenzierung auf Markenbildung und Marketing mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten gekennzeichnet. Teilweise wird die Auslandsexpansion in wichtige asiatische Märkte begleitet durch eigene Designniederlassungen, um das Wissen zur Erschließung von Auslandsmärkten durch räumliche Nähe zu Designzentren in Italien und Südkorea zu generieren. Die nötigen Investitionen werden als langfristig gesehen. Die Positionierung zielt auf die Nische des unteren und mittleren Preis- und Qualitätslevels bei Sportschuhmarken unter den globalen Marktführern Adidas, Nike und Puma, welches in vielen Märkten kaum besetzt ist.³

"International recognition is the key factor for Nike's success....Anta will work to become a globally known business. We will develop foreign markets, even though that means we may not be making profits there in three to five years"

sagt der CEO von Anta Sport Products Ltd. Ding Shizhong (China Daily, 8.8.2012).

Lernen durch Imitation mit der Orientierung an westlichen globalen Markenartiklern und am Konsumleitmarkt der USA steht bei dieser strategische Ausrichtung im Vordergrund. Die globalen Marktführer sind in ihren sichtbaren Marketingaktivitäten relativ schnell kopierbar:

² Ende 2011 hatten die chinesischen Markenhersteller Li Ning, 361 Degrees, Anta Sports, Peak Sports, China Dongxiang und Xtep International 42.235 Filialen in China mit einem Zuwachs von 11.000 Filialen in den letzten 3 Jahren (International Herald Tribune, 6.7.2012, S. B3)

³ Im Binnenmarkt Chinas ist die Preisspanne von Nike zwischen 50 und 120 US\$, die von Anta zwischen 25 und 40 US\$ nach eigenen Beobachtungen im Untersuchungsraum 2012.

„It is the barometer of the world market, and if you can successfully explore the US market, it is safe to say that you are successful in the global market“

betont der Bürgermeister von Jinjinag Liu (China Daily, 8.8.2012).

Die **lokale Politik** unterstützt die Transformation von regionalen über nationale hin zu globalen Marken. Es wird versucht, über persönliche Beziehungen Vertrauen und Reputation auf Auslandsmärkten aufzubauen. Zusätzlich werden die Unternehmen auf lokaler Ebene finanziell unterstützt und motiviert an der Erarbeitung von internationalen Standards mitzuwirken. Ziel ist die Etablierung von internationalen Sportschuhmarken:

„No economist, perhaps, could have envisioned 20 years ago that China would become the world's second-largest economy. Likewise, who can foresee that we in Jinjiang won't be able to develop top global brands in five to 10 years?“

sagt der Bürgermeister von Jinjiang Liu (Ximin/Huanxin, 2012).

Insbesondere kleinere Hersteller sind aufgrund fehlender Ressourcen wirtschaftlich jedoch nicht in der Lage, eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen. Viele dieser Unternehmen arbeiten nicht profitabel, und es kommt zu zahlreichen Marktaustritten. Entsprechend der Typologie Porters kann bei den Produzenten der ersten Reihe die **Strategie** der kleinen Giganten als Konzentrationsstrategie auf Schwerpunkte bezeichnet werden. Die Mehrzahl der KMU dagegen versucht die Erzielung der Kostenführerschaft in einem Marktsegment. Dabei wird das klassische Ziel des Ansatzes, der kostengünstigste Anbieter im Markt zu sein, für die Vielzahl von Produzenten nicht erreichbar sein. KMU profitieren von den nationalen und regionalen Marken durch die Vergabe von Unteraufträgen, welche jedoch zum Teil auch in andere Schuhcluster wie Donguan und Wenzhou vergeben werden. Hier zeigt sich die ungünstige Wettbewerbssituation der KMU, welche ausschließlich auf OEM-Produktion konzentriert sind. Der Wettbewerb um Aufträge ist nicht regional sondern national, trotz Agglomerationsvorteilen und Transportkosten:

„Some of the large companies used to outsource part of their manufacturing to Guangdong and Zhejiang. We try to encourage them to return to Jinjiang because it can not only save costs but also allows small companies to stay on in the business“

sagte Yang Yimin, Jinjiang Party secretary (Haoting/Meidong, 2009).

Fotos 3-6: Verkaufsfiliale der chinesischen Sportmarke Peak in Quanzhou



Quelle: Fotos des Autors 2012

Übertragen auf die **Strategietypologie** Porters können die Unternehmen des Clusters in Jinjiang in die vier Strategien Porters eingeordnet werden (→Kap.6.2.). Die branchenweite Ausrichtung der Strategie beschränkt sich auf sehr wenige Unternehmen wie die A-Markenhersteller des chinesischen Marktes und die nationalen Großkonzerne der Chemieindustrie als Zulieferer für synthetische Rohmaterialien. Die nationalen B-Marken beschränken sich in ihrer Differenzierung auf das untere Preisniveau der Markenartikel und insoweit auf ein spezielles Marktsegment.

Tabelle 16: Strategietypologie der Unternehmen nach Porter im Cluster Jinjiang

	Strategischer Vorteil Differenzierung	Strategischer Vorteil Kostenführerschaft
Branchenweit	Nationale A-Markenartikler, börsennotiert (z.B. Anta)	Materiallieferanten der Rohwaren (z.B. SINOPEC)
Beschränkung auf Teilmärkte/ Marktsegmente	Nationale/regionale B-Markenartikler, z.T. börsennotiert (z.B. Peak, 361 degree, X-tep, Deerway, Golden Apple/ Aiqi (Teilnahme an der quantitativen und qualitativen Befragung))	Vielzahl der KMU mit reiner Exportorientierung und Produktion für den einheimischen Markt und die spezialisierten Komponentenzulieferer (43 Firmen der quantitativen Befragung und 7 der qualitativen Erhebung)

Quelle: eigene Darstellung

Wie in dem Ansatz der kollektiven Effizienz (→Kap.3.5.) dargelegt, bewirkt die Verfügbarkeit von spezialisierten Zulieferern in räumlicher Nähe positive Externalitäten für Unternehmen in einem Cluster. In der Industriezone Chendai in Jinjiang hat sich eine leistungsfähige **Zulieferindustrie** mit Ausrüstungsanbietern und Komponenten- und Rohmaterialzulieferern entwickelt, die über einen hohen Grad der Produktdifferenzierung verfügen. Kleinräumig hoch konzentriert wird von ca. 600 Unternehmen das gesamte Dienstleistungsspektrum von Logistik und Großhandel angeboten und Handelsbeziehungen zu den anderen Schuhproduktionszentren Chinas sowie wichtigen Exportmärkten unterhalten. Die Produktdifferenzierung der Komponenten und Rohmaterialien ist sehr ausgeprägt und entspricht damit der Ausreifungsphase von Märkten (China Leather, 2012).

Durch eine Großinvestition von Investoren aus Macau in ein Handelszentrum in der Nähe bestehender Verkehrsinfrastruktur sind die temporären Vorteile des Zusammentreffens von Marktakteuren in langfristige, permanente Vorteile transformiert worden. Kernstück der „Shoe City“ sind hochtechnisierte Ausstellungs- und Kommunikationsräume mit Akteuren aus allen Wertschöpfungsstufen. Unterstützende Institutionen der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers ergänzen diese Akkumulation. In diesem Zug wird staatlich initiiert erstmalig eine horizontale Kooperation zwischen Produzenten als formeller Institution regionaler Schnittstellen begründet (China Leather, 2012).

5.3. Untersuchungsmethodik

Zielsetzung der quantitativen empirischen Forschung ist abgeleitet aus den Naturwissenschaften die objektive Wiedergabe der Realität mittels repräsentativer Stichproben sowie anschließender Generalisierung und Überprüfung allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten. Die eindeutige Herausarbeitung von Ursachen und Wirkungen, das Operationalisieren von Theorien mit Messbarkeit und Quantifizierung von Zusammenhängen sind dafür Voraussetzungen. Allgemein verbindliche Vorgehensweisen für die Durchführung und Analyse von quantitativen Erhebungen wurden zur Gewährleistung der Objektivität etabliert. An diesen Untersuchungsstandards wird eine unzureichende Kongruenz von

Fragestellungen und Forschungsgegenständen in vielen Forschungen kritisiert. Die mangelnde Reflexion und die zunehmende Distanz methodischer Standards von der Realität begründen eine fehlende Transformation von der Forschungspraxis in die konkrete Gestaltung. Soziale und kulturelle Hintergründe, Motive und Interessen von handelnden Individuen determinieren soziale Phänomene, wie z.B. Einstellungen und Wahrnehmungen. Fragestellungen, Hypothesen und die Auswertung von erhobenen Daten sind folglich abhängig von dieser Subjektivität. Ausgehend von dieser Kritik stellen qualitative Untersuchungen dagegen die Realität als subjektiv gebildet in den Mittelpunkt (Häder, 2010, S.71f.).

Zielsetzung der qualitativen empirischen Forschung ist die Analyse der subjektiv wahrgenommenen Bedingungen von sozialen Akteuren und Individuen mit Erkenntnis der Handlungen und Interaktionen. Untersuchungsgegenstände werden nicht in einzelne bestimmende Variablen zerlegt. Sie bestimmen die geeignete Untersuchungsmethodik und nicht vice versa. Gerade bei zunehmendem Wandel der sozialen Zusammenhänge und einer weiteren Pluralisierung der Lebenswelten sind die Sozialwissenschaften mit ihrer Basis von aus Theorien abgeleiteten Fragestellungen und Hypothesen konfrontiert mit neuen Zusammenhängen. Eine induktive Vorgehensweise der qualitativen Ansätze entwickelt, gestützt auf theoretische Konstrukte aus der Empirie, Theorien. Empirische Untersuchungen haben lokales, zeitliches und situatives Handeln als Gegenstand. Die Methoden bleiben gegenüber dem Untersuchungsgegenstand grundsätzlich offen. Die Überprüfung der Gültigkeit wird nicht anhand allgemeingültiger Wissenschaftsstandards sondern am Untersuchungsgegenstand selbst durchgeführt. Mangelnde Repräsentativität und Objektivität im Sinne einer Unabhängigkeit von der untersuchenden Person der Stichprobe, eine selektive Sichtweise der Befragten und der oft große Umfang an Informationen werden oft kritisiert (Flick, 2011). Einer Forschungszielsetzung mit der Generierung neuer Einsichten und Theorien wird eine rein numerische Verallgemeinerung nicht gerecht. Entscheidend ist hier die qualitative Auswahl der untersuchten Fälle (Flick, 2011, S.50).

In der empirischen Sozialforschung wird vermehrt ein **Methodenmix** aus quantitativen und qualitativen Methoden eingesetzt (Kelle, 2007, S.40). Eine vorhergehende Trennung der beiden Ansätze wurde begründet mit dem Paradigma des Kritischen Rationalismus (Flick, 2011, S.40) Die Verbindung quantitativer und qualitativer Ansätze (Realismus und Konstruktivismus) wird in der Forschung vielfach eingesetzt, um explorativ Theorien und Hypothesen zu bilden und diese anschließend in quantitativen Methoden zu überprüfen. Qualitative Methoden mit Erhebungen aus Interviews als übergeordnete Methodik generieren in vielen Forschungsarbeiten Indikatoren zur standardisierten Überprüfung als untergeordnete Methodik (Lamnek, 2005). Je nach Lehrmeinung ist eine der beiden Methoden der anderen übergeordnet (Flick, 2011, S.41). Ein Forschungsansatz, der beide Methoden unabhängig von der zeitlichen Reihenfolge komplementär einsetzt, könnte den Untersuchungsgegenstand mit unterschiedlichen, den Methoden entsprechenden Fragestellungen erheben und analysieren. Beide Methoden würden sich in dieser Arbeit sinnvoll ergänzen und die jeweiligen Nachteile kompensieren. Qualitative Erhebungen könnten Motive und Handlungen von individuellen Akteuren mit ihrer ausgeprägten Variantenvielfalt aufzeigen, die durch quantitativ erhobene Strukturdaten sinnvoll ergänzt werden (Flick, 2011, S.44f.).

Nach einer Untersuchung von LOCKETT et al. (2006) basieren empirische Erhebungen zu CSR in den westlichen Ländern zu 80 % auf quantitativen Erhebungen, während in Schwellenländern überwiegend qualitativ gearbeitet wird. Zurückzuführen ist dieses jedoch nicht auf unterschiedliche Bedingungen der Feldarbeit, sondern auf die Ausrichtung der jeweiligen Herausgeber wissenschaftlicher Publikationen (Visser, 2008, S.476).

Quantitative wissenschaftliche **Untersuchungen zur Thematik CSR** haben in den letzten Jahren eine Vielzahl von divergierenden Ergebnissen hervorgebracht. Schwerpunkt der wissenschaftlichen Untersuchungen war die Untersuchung der Beziehungen zwischen Corporate Social Performance und Corporate Financial Performance (→Kap.2.4.2.). Die Untersuchungsergebnisse konnten aufgrund hoher Variabilität und Fragmentierung nicht generalisiert werden. Die Gründe lagen in der unterschiedlichen Definition von Social Performance, in der Anwendung differierender Messmethoden und in einer eingeschränkten theoretischen Basis. Grundsätzlich bleibt die Transformation eines qualitativen Konzeptes wie CSR in quantitative Begriffe eine Herausforderung. Komplexe CSR-Themen und Phänomene mit ihren Variablen eindeutig zu identifizieren und abzugrenzen und die Darstellung isolierter Ursachen-Wirkungszusammenhänge zeigt sich in vielen Studien als sehr schwierig. Schwerpunkte der vorökonomischen Erfolgswirkung von CSR als Business Case sind die Reputationsforschung durch in der Regel Konsumentenbefragungen zum Imagegewinn und Unternehmensbefragungen zur Wahrnehmung und Erwartungshaltung diesbezüglich. Die Risikomessung dagegen und die ökonomische Erfolgswirkung werden über Firmenwerte, Umsatzentwicklung, Kostensenkungen und Rentabilität von Investitionen gemessen (Hansen/Schrader, 2005).

Das Forschungsdesign dieser Arbeit bedient sich mit den standardisierten Fragebögen und anschließenden leitfadengestützten Experteninterviews mit Akteuren sozialer Phänomene der **Triangulation**. Der Fragebogen zeigt Strukturdaten und Zusammenhänge zwischen den Variablen des räumlichen Produktionssystems der Schuhherstellung in Jinjiang auf. Die folgenden Interviews erklären die Handlungsmotive von Anspruchsgruppen im CSR-Prozess.

Der Untersuchungsgegenstand wird so umfassender und vollständiger erschlossen als es über die Anwendung nur einer dieser Methoden möglich gewesen wäre. Die quantitative Erhebung in Unternehmen ermöglicht nur die Gewinnung von Daten des Selbstbildes interner Anspruchsgruppen, so dass diese sinnvoll ergänzt werden durch das Fremdbild von externen Anspruchsgruppen. Beide Methoden sind in ihrem Zugang zu den Fragestellungen eigenständig und werden in ihrem Stellenwert bewertet. Um das Verständnis subjektiv gefällter Entscheidungen und Einstellungen zu CSR zu ergründen, werden ausgewählte Individuen aus der Fragebogenerhebung und zusätzlich weitere relevante Akteure des CSR-Prozesses interviewt. Konkrete Fälle werden mit zeitlichen und lokalen Spezifika analysiert. Durch eine Anonymisierung der Fragebogenerhebung ist eine Zuordnung erhobener Motive mit statistischen Rahmendaten bei Einzelfällen nicht möglich. In der Zusammenfassung der Erhebungsanalyse werden quantitative und qualitative Erkenntnisse aus den Datensätzen aggregiert und mit den relevanten Fragestellungen in Bezug gesetzt. Häufigkeitsverteilungen und Beziehungen des Fragebogens werden verbunden mit Interpretationen der Leitfadeninterviews (Flick, 2011, S.44f.).

Die erhobenen quantitativen Daten der Einstellungsmessungen sind in ihrem **zeitlichen Bezug** grundsätzlich auf den Befragungsmoment und teilweise auf die letzten drei Jahre determiniert. Ergänzend werden Einstellungen zu zukünftigen Entwicklungen erhoben. Hintergrundinformationen zu vergangenen Prozessen werden generiert durch die Erhebung von Fakten der Jahre 2009-2011. Durch diesen kurzen Zeitraum wird gerade der aktuellen Entwicklung Beachtung geschenkt und der zunehmenden Ungenauigkeit älterer Informationen Rechnung getragen.

Im standardisierten Fragebögen wurden die Spezifika dieser Entwicklung mit strukturellen und soziokulturellen Merkmalen an den befragten Unternehmen erhoben. Diese Merkmale hätten auch durch qualitative Interviews erhoben werden könne, jedoch nicht mit der großen Fallzahl von 44 Unternehmen und nicht mit der entsprechenden Fragebogenlänge von 16 Seiten. In den Interviews sollte bei begrenzter Gesprächsdauer auch der Fokus auf den Motiven und den subjektiven Entscheidungsgründen von Handlungen zu CSR liegen. Durch die nur in quantitativen Befragungen mögliche Anonymität sollte die Verzerrung der Antworten bei sozial erwünschten Fragen und einer direkten Beeinflussung durch den Interviewer reduziert werden. Gerade bei einem Thema mit hoher Sensibilität wie CSR ist diese Vorgehensweise notwendig.

Nachteile der schriftlichen Befragung sind fehlende Kontrollmöglichkeiten der ausführenden Antwortpersonen. Hinzu kommt ein unterdurchschnittlicher Zugang zu Unternehmen in wirtschaftlichen Krisensituationen. Die Datenauswertung der Fragebögen in den folgenden Unterkapiteln erfolgte differenziert nach finalen Produktionsbetrieben der Schuhproduktion und nach Zulieferern mit unterschiedlichen Fragebögen. Abweichungen gab es insbesondere zu bei dem Themenkomplex Einbindung in globale Wertschöpfungsketten, in die Zulieferer nur mittelbar eingebunden sind.

Zeitlich wurden die Erhebungen in drei Phasen durchgeführt, wobei der Fragebogen im Februar 2012 an die Unternehmen übergeben wurde. Im Mai 2012 folgten die Interviews in den Unternehmen mit einem theoretischen Sample von 8 Befragungen. Im Oktober 2012 wurden die Interviews mit den Arbeitern und Akteuren außerhalb der Unternehmen durchgeführt. Bei den leitfadengestützten Interviews konnten die bereits analysierten Inhalte der Fragebogenerhebung in das Grundgerüst der Gespräche übernommen werden.

Wesentliches Merkmal qualitativer Forschung ist die **Subjektivität** des Untersuchungsgegenstandes und des Untersuchenden (Flick, 2011, S.374ff.). Hieraus gewonnene Daten finden sich in Protokollen der Interviews mit Interpretationen und auch in Protokollen und Fotodokumentationen zur Feldarbeit wieder. Aufzeichnungen der Eindrücke während der drei Aufenthalte im Untersuchungsraum mit den Interviewphasen im April und Oktober 2012 und nach Beendigung der Feierlichkeiten zum Chinesischen Neujahr im Februar 2012 während der quantitativen Phase ergänzen die Arbeit. Diese Beobachtungen in Produktionsunternehmen und des Arbeitsmarktes dienen dazu, vor und während der Datenerhebung Hintergrundwissen zu generieren.

5.3.1 Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner im Untersuchungsraum

Die im Fragebogen untersuchten Unternehmen sollten im geographischen Raum der Stadt Jinjiang in der chinesischen Provinz Fuijian mit zumindest einer Produktionseinheit lokalisiert sein. Entsprechend der Fragestellung wurden nur KMU einbezogen. Entscheidendes Kriterium war eine Mitarbeiterzahl von 50-1000 Vollzeitstellen. Der teilweise Rückblick der Fragen auf die Jahre 2009-2011 erforderte einen Markteintritt der untersuchten Firmen ab 2009.

Um nur Unternehmen mit CSR-Bezug in die Untersuchung einzubeziehen, wurde eine Auswahl typischer Fälle aus Schuhproduktionsunternehmen gezogen, die sich in unterschiedlichen Stadien des CSR-Prozesses befanden. Das Wissen über charakteristische Fälle hinsichtlich der Problemstellung war durch Zugriff auf die Datenbank eines Überwachungssystems und einem anschließenden Abgleich mit potentiellen Kandidaten der Befragung möglich. Über die Suchfilter Land, Region, Branche konnten gezielt Unternehmen bestimmt werden. Ausgehend von diesen Firmen wurden deren Zulieferer angesprochen und befragt. Somit sind in diesem theoretischen Sample keine Unternehmen vorhanden, die mit der CSR-Implementierung noch nicht begonnen haben.

Gegenüber einer Stichprobe aus der Grundgesamtheit aller Unternehmen im Cluster war dieser Sampling-Prozess durch den Zugang über eine Handelsfirma aus Xiamen mit einer daraus folgenden Beteiligungsquote von 100% der ausgewählten Firmen und kurzen Wartezeiten von der Kontaktaufnahme bis zum Interview überlegen.

5.3.2. Konzeption quantitativer Datenerhebung und Auswertung

- **Datenerhebung**

Als Erhebungsinstrument wurde ein **Fragebogen** entwickelt, der auch für die in der zweiten Phase folgenden qualitativen Untersuchungen als Basis diente. Es wurde eine englische und eine chinesische Version verfasst, die den Unternehmen in ausgedruckter Form oder elektronisch vorab zur Verfügung gestellt wurde. Diese Form wurde gewählt, um dem üblichen Weg der Unternehmenspraxis aus Sozial- und Qualitätsselbsteinschätzungen chinesischer Unternehmen im Vorfeld von Auditprozessen zu folgen. Der Fragebogen bestand ausschließlich aus standardisierten Fragen mit vorgegeben Antwortkategorien. Grundsätzlich folgen die Fragestellungen einem Spannungsbogen, da die Aufmerksamkeit zu Beginn ansteigt und diese mit zunehmender Fragedauer abfällt sowie möglicherweise sich eine gewisse Routine einstellt. Die komplexeren Meinungsfragen zu räumlichen Strukturen und Interaktionen in Clustern und Wertschöpfungsketten wurden deshalb im zweiten Drittel erhoben. Zu Beginn und am Ende wurden weniger komplexe, leicht verfügbare Wissensfragen zu Kennzahlen der Unternehmung und zu befragten Personen platziert. Nach einem Abschnitt mit Aufwärmfragen zu Personen und Unternehmen als Hauptinteressengegenstand folgten anspruchsvolle Fragen mit Einstellungen zu CSR als Hauptthemenkomplex. Im Anhang 1 ist die englische Variante für Produzenten einsehbar.

Der Fragebogen beginnt mit einer Definition des Untersuchungsthemas, Vorstellung der Person des Untersuchenden, Beschreibung der Zielsetzung und Betonung der Wichtigkeit der Teilnahme am Untersuchungsprojekt (Pilshofer, 2001, S.12). Jedem Abschnitt vorangestellt ist eine kurze Themenbeschreibung mit Erklärung wichtiger übergeordneter Begriffe der Fragestellung. Durch eine kurze Darstellung des Bezugsrahmens wurden bestimmte Informationen zu den Themen aktiviert, um eine schnellere Verfügbarkeit zu erreichen (Häder, 2011, S.203). Durch diese kurzen Zwischentexte kann auch der als Halo -Effekt bezeichnete Ausstrahlungseffekt einer Frage auf die nächste reduziert werden (Häder, 2011, S.220).

Die Erhebung wurde in insgesamt 8 thematisch abgegrenzte **Abschnitte** in folgender Reihenfolge untergliedert:

1. Allgemeine Firmendaten und Position des Interviewten
2. Daten und Einschätzungen zu Sozialaudits
3. Einstellungsmessung zu CSR und Anspruchsgruppenmanagement
4. Daten und Einschätzungen zum Schuhproduktionscluster
5. Daten und Einschätzungen zur internationalen Wertschöpfungskette der Schuhproduktion
6. Wahrnehmung des Einflusses staatlicher Stellen auf Prozesse und Strukturen im Cluster/Einschätzung staatlicher Zielsetzung.
7. Daten zur Arbeitnehmerschaft
8. Abschlussfragen zur Erhebung

Da grundsätzlich der Untersuchungsgegenstand einer Zweiteilung in einerseits Unternehmen der Schuhendproduktion mit direkter Einbindung in internationale Wertschöpfungsketten und andererseits Zulieferunternehmen mit nur indirekter Einbindung über die finalen Produktionsfirmen unterliegt, wurde der Frageabschnitt 5 bei Zulieferunternehmen nicht erhoben. Im Abschnitt 6 mit Fragen zu durchgeführten Sozialaudits wurde durch eine Filterfrage der Frageverlauf differenziert, so dass für Firmen ohne Sozialaudits dieser Abschnitt nicht relevant war. Alle übrigen Fragen wurden in allen Unternehmen erhoben.

Die **Wissensfragen** zu Firmendaten in den Abschnitten 1, 2, 5 und 7 sind bei statischen Strukturdaten, wie Eigentümerstruktur und Geschäftszweck, Momentaufnahmen und bei dynamischen Fragen zur Entwicklung von Umsätzen, Kunden- und Lieferantenstruktur sowie Beschäftigtenzahlen Längsschnittdaten der Jahre 2009-2011. Die Erhebung von **Einstellungen** zu CSR und Anspruchsgruppenmanagement in Frageabschnitt 3 ist grundsätzlich gegenwartsbezogen und wird durch eine zukunftsweisende Frage ergänzt. Fragen zur Struktur des Clusters sind teilweise vergangenheitsbasiert mit Betrachtung der letzten 3 Jahre und teilweise Momentaufnahmen. Eine zukunftsweisende Frage ergänzt diesen Abschnitt. Die Erhebung zur Wertschöpfungskette ist teilweise rückblickend auf die letzten 3 Jahre und teilweise gegenwartsbezogen. Die Wahrnehmungsmessung staatlicher Politik wird nur statisch erhoben. Die Erfassung von Daten zu Sozialaudits sind für Unternehmen mit durchgeführten Audits vergangenheitsbezogen, für Unternehmen ohne Audits

zukunftsbezogen. Diese Mischung des zeitlichen Bezugspunktes wird CSR als Prozess gerecht. Trendstudien und Panelstudien als Formen von klassischen Längsanalysen hätten jedoch häufige Wiederholungen der erfolgten Erhebungen notwendig gemacht und wurden deshalb nicht eingesetzt. Durch das limitierte Zeitfenster konnten nur einmalige Erhebungen zur Einstellungsmessung erhoben werden.

Eine Vielzahl von **sensiblen Fragen** zur wirtschaftlichen Situation, zum Verhältnis mit Anspruchsgruppen und staatlicher Politik und die generelle Thematik eines ethischen Kontextes wie CSR in China erforderten Zusagen der Anonymität und Vertraulichkeit aller erhobenen Daten. Die sensiblen Fragen wurden über den gesamten Fragebogen verteilt, um einen eventuellen Abbruch durch eine Ballung nicht zu provozieren. Antworttendenzen im Sinne einer sozialen Erwünschtheit wurde zusätzlich zur Anonymisierung durch die Verwendung wertfreier Begriffe entgegengewirkt.

Die **Konstruktion des Fragebogens** beinhaltet verschiedene Instrumente und Techniken. Zu Beginn werden allgemeine Informationen zur befragten Unternehmung und zur Funktion der befragten Personen erhoben. Die abhängige Variable CSR-Implementierung wurde in Anlehnung an die Untersuchung von AUPPERLE (→Kap.2.4.2.) erhoben.

Die empirische Sozialforschung setzt zur Messung latenter Sachverhalte wie Einstellungen und Standpunkte Skalierungsverfahren ein (Häder, 2010, S.100ff.). Die Konstrukte des Theorieteils der Arbeit werden in bestimmte Dimensionen übertragen. In dieser Arbeit werden die Einstellungen zu CSR-Inhalten in kognitive, evaluative und behaviorale Dimensionen differenziert. Zu diesen werden aus der Literatur abgeleitet Aussagen gebildet. Da die Zielsetzung der Erhebung die Einstellungsmessung der beteiligten Akteure zur CSR-Implementierung in ihren Unternehmen und die Einschätzung von Charakteristika räumlicher Strukturen in Clustern und Wertschöpfungsketten war, wurde das Messinstrument einer fünfstufigen **Likert-Skala** verwendet mit einer der Fragestellung entsprechenden semantischen Skalierung und einer Intensitätsskala in fünf Stufen von 1 bis 5. Die Skala wurde aufgrund leichter Implementierung und breiter Anwendung in der Forschungspraxis gewählt. Tendenziell besteht dabei die Tendenz zu zustimmenden Antworten. Einige Aussagen wurden deshalb in ihrer Richtungsangabe verändert.

Der Tendenz zur Wahl der Mitte wurde entgegengewirkt durch das selektive Einfügen von erzwungenen Wahl-Fragen (**forced-choice-questions**) mit der Prozentvergabe von insgesamt 100 verteilt auf mehrere Antwortmöglichkeiten und durch Wissensfragen nach Fakten. Absolute Indexbildung und erzwungene Wahl-Messung sind in ihrem Ergebnis in Studien identisch bewertet worden (Acar et al., 2001). Dieses Instrument ermöglicht die Interdependenz von alternativen Antworten zu ermitteln und eine feinere Abstufung zur Fragestellung zu ermöglichen. Auf die bei Wissensfragen übliche Möglichkeit einer Ausweichantwort wurde verzichtet, da es sich um verfügbare Daten handelte, die auf das befragte Unternehmen begrenzt waren.

Zu allen Abschnitten können die Befragten in einem offenen Fenster Anmerkungen äußern (Plizhofer, 2001, S.7). Diese Informationen fließen in die Leitfadeninterviews ein und fungieren so als Bindeglied zwischen quantitativer und qualitativer Methode.

Vor Beginn der eigentlichen Erhebungsphase wurde eine erste Version des Fragebogens mit Experten aus Wissenschaft und Praxis in explorativen Interviews diskutiert. Um unter gleichen Feldbedingungen einen **Pretest** durchzuführen, wurden im Januar 2012 8 ausgewählte Schuhproduktionsunternehmen und Zulieferer der Schuhindustrie im Untersuchungsraum quantitativ befragt. Einzelne Fragen mit Verständnisproblemen wurden anschließend neu formuliert und Themenbereiche wie die Anspruchsgruppenorientierung neu strukturiert. Grundsätzlich wurde die Fragebogenkonzeption in ihrer Praktikabilität bestätigt.

Um die **Rücklaufquote** zu erhöhen, wurden die Fragebögen bei einem Vorabbesuch in Jinjiang im Februar 2012 teilweise durch den Autor den Befragten persönlich angekündigt und anschließend mit kurzer Erläuterung durch Mitarbeiter eines lokalen Händlers bei Firmenbesuchen dem Management übergeben. Zusätzlich wurde 3 Wochen nach Zugang des Fragebogens ein Erinnerungsschreiben an die jeweilige Kontaktperson in den Unternehmen versandt und telefonisch über den Stand der Beantwortung und eventuelle Problemstellungen nachgefragt. Dadurch konnte eine Rücklaufquote von 100 % erreicht werden. Die 44 Fragebögen wurden in 11 Fällen von den Eigentümern der Firmen beantwortet, in 16 von Managern, in 11 von CSR-Verantwortlichen und in 6 von den Geschäftsführern.

Das Mitwirken dieses Händlers kann zu Verzerrungen der Antworten führen. Das Management der Produzenten kann sich an den sozial erwünschten Antworten des Händlers orientieren. Tendenziell muss berücksichtigt werden, dass sich die Unternehmen besser darstellen und vom Händler unerwünschte Antworten vermeiden.

Die **Non-Response-Problematik** wurde durch vertrauensbildende Maßnahmen mit ausführlicher Schilderung der Thematik und des wissenschaftlichen, nicht profit-orientierten Hintergrund versucht zu reduzieren. Die Erhebungen waren im Vorfeld kommuniziert durch langjährige Kontaktpersonen eines Traders. Erinnerungsaktionen fanden ebenfalls über diesen vertrauensbasierten Weg statt. Bei Übersendung des Fragebogens an den Autor nach erfolgter Übersetzung aus dem Chinesischen wurde dieser auf Vollständigkeit und Plausibilität der Antworten geprüft und gegebenenfalls mit Anmerkungen erneut versandt. Um die Transparenz zu erhöhen und Vertrauen zu schaffen, wurde dem befragten Management die Möglichkeit gegeben, nach erfolgter Datenanalyse eine Kurzfassung der Ergebnisse der Befragung zu erhalten, was bis auf wenige Einzelfälle angenommen wurde.

- **Datenauswertung**

Strukturierung der quantitativen Ergebnisse durch Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse als multivariates Analyseverfahren kann explorativ in großen empirischen Datensets von Variablen Strukturen und Beziehungen deutlich machen. Unbekannte Korrelationen zwischen Gruppen von Variablen werden in Faktoren sichtbar und

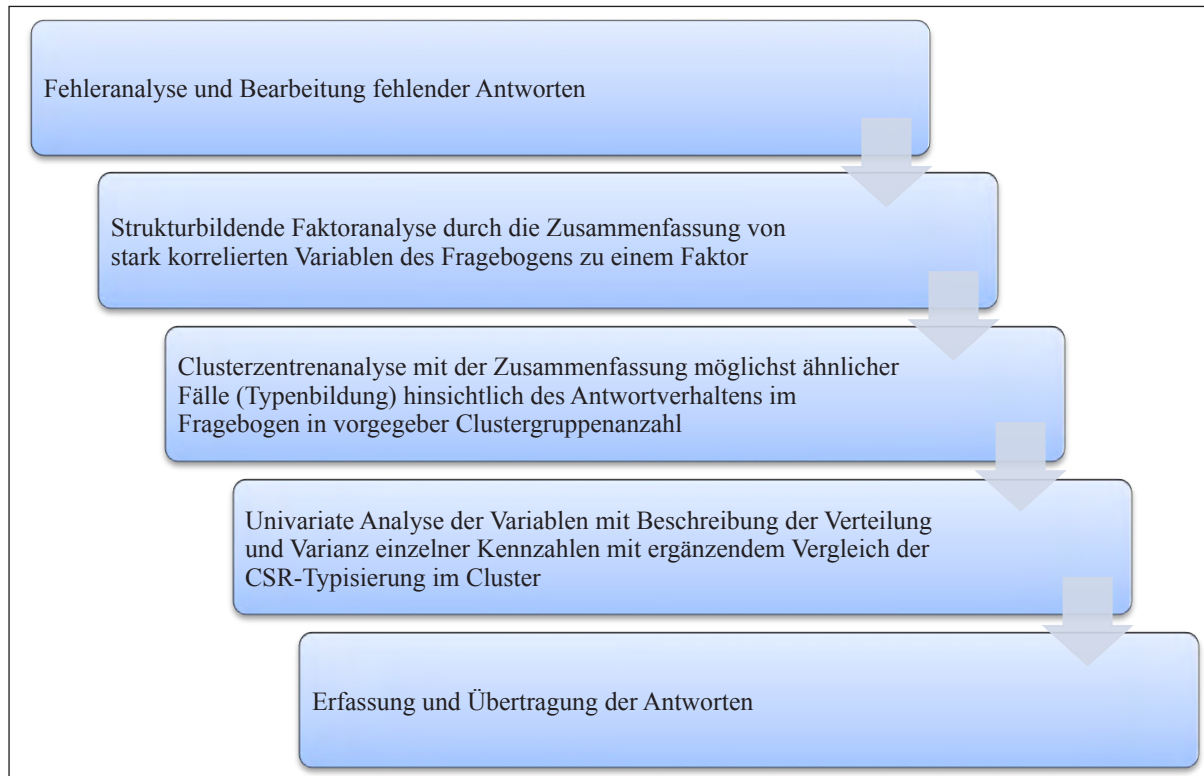
von unkorrelierten Gruppierungen unterschieden. Die Faktorenanalyse kann auch zur Reduktion und Verdichtung der Daten bei großen Variablensets eingesetzt werden. Übergeordnete Faktoren ersetzen dann die erhobenen Merkmale (Backhaus et al., 2011, S.330). Insofern ist die Faktoranalyse für diese Untersuchung eine geeignete Methode, um bei der sehr großen Datenbasis die Struktur von Organisationen, Institutionen, Regeln und Ressourcen sichtbar zu machen und miteinander in Bezug zu setzen.

Insgesamt umfassen die vorliegenden Analysedaten der Fragebogenerhebung 124 Variablen mit jeweils 44 Ausprägungen. Es wird aus den bisherigen Ausführungen unterstellt, dass alle Variablen als relevant angesehen werden können. Diese Strukturierungsfunktion wird jeweils getrennt in den insgesamt acht vorgegebenen Themenkomplexen durchgeführt. Diese spezifischen Themen wurden aufgrund der theoretischen Überlegungen gebildet und geben die Systematik des Fragebogens wieder. Für die folgende Clusteranalyse werden die ermittelten Faktorwerte nicht zur Variablenreduktion verwendet. Die Originalausprägungen der Variablen werden übernommen, um einen Informationsverlust an erklärter Varianz zu vermeiden. In dieser Arbeit dient die explorative Faktorenanalyse somit als erste angewandte multivariate Analyseverfahren zur Generierung von strukturaufzeigenden Ergebnissen für die weitere Untersuchung. Die insgesamt 8 Faktorengruppen verteilen sich über den empirischen Teil mit den Kapitel 8 und 9 entsprechend der Gliederung und stehen damit im direkten Kontext mit qualitativen Ergebnissen und Korrelationsberechnungen.

Alle Fragebögen wurden vollständig beantwortet. Aufgrund der starken Streuung der Antworten wurde auf eine Verwendung von Durchschnittswerten bei der statistischen Berechnung verzichtet. Die befragten leitenden Mitarbeiter der Unternehmen aus dem Untersuchungsraum entsprechen einer weitgehend homogenen Stichprobe, wodurch die Korrelationen zwischen den Merkmalsausprägungen beeinflusst werden. Die Ausgangsdatenmatrix wurde durch Standardisierung der Variablen gebildet. Der Anteil erklärter Varianz, die Kommunalitäten, durch die Faktoren liegt über die 8 Themen zwischen 71,7% und 96,5%.

Die folgenden Abbildungen zeigen im Ergebnis der Strukturanalyse die Beziehungen zwischen den ursprünglichen Variablen und den neu gebildeten Faktoren mit den Korrelationen in der Faktorladungsmatrix. Extraktionsmethode ist in allen Fällen die Hauptkomponentenanalyse und die orthogonale Rotationsmethode Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Gewählt wurde die Hauptkomponentenanalyse, um mit einer möglichst geringen Anzahl von Faktoren die Datenstruktur wiederzugeben. Extrahiert werden nach dem Kaiser-Kriterium nur Faktoren mit Eigenwerten größer 1. Die angewendete Varimax-Rotation verändert die jeweiligen Faktorladungen gegenüber unrotierten Lösungen bei gleichbleibenden Kommunalitäten und ist zur Beurteilung der Ergebnisse nutzbar. In den Abbildungen des empirischen Teils der Arbeit wurden zur weiteren Interpretation nur hochladende Variablen auf die betreffenden Faktoren mit Korrelationen größer 0,450 übernommen.

Abbildung 7: Phasen der Auswertung quantitativer Daten



Quelle: eigene Darstellung nach Diekmann (2011)

5.3.3. Konzeption der qualitativen Erhebung und Auswertung

- **Erhebungsmethode**

Den Kontext von CSR in lokaler Sichtweise zu rekonstruieren, bedarf einer Untersuchung durch Quellen dieses spezialisierten Wissens. Erhoben wird neben diesem Kontextwissen auch Betriebswissen mit den Fragen nach Ablauf von CSR-Prozessen. Insofern hat die Entscheidung für eine Expertenbefragung mit der Konzentration auf einige wenige kompetente Befragte mit besonderem Sachwissen als Quelle zur Rekonstruktion von Wissen bei der Vielzahl von Akteuren Vorteile für die Zielsetzung der Arbeit.

Als Nachteile von Experteninterviews müssen genannt werden: Verweigerungshaltungen, fehlender Zugang zu Experten und deren Organisationen, Nichteignung als Experte durch fehlendes Wissen, mangelndes Rollenverständnis mit dem Vorrang persönlicher Eindrücke vor Experteneindrücken des Interviewten und Inkompetenz und fehlende Expertise des Befragers bei der Steuerung des nicht standardisierten Interviews. Fehlende Vertrautheit kann bei sensiblen Themen das Antwortverhalten beeinflussen und eine Aufzeichnung verhindern.

Um in der Studie die Triangulation zu realisieren, wurde am Ende des Fragebogens den befragten Unternehmen die Möglichkeit gegeben, die Bereitschaft einer späteren Teilnahme an persönlichen Interviews zu erklären. Insofern ist das Experteninterview kein eigenständiges Erhebungsinstrument, sondern eine komplementäre Ergänzung zu anderen zeitlich vorangestellten Methoden. Eine Fokussierung auf das Expertenwissen wäre für den

Untersuchungszweck auch eine Einengung auf die subjektive Sichtweise spezifischer Akteure.

Die **Auswahl** der Interviewpartner erfolgte gezielt durch ein theoretisches Sampling und umfasste 12 relevante Akteursgruppen mit Wissen zum Schuhcluster von Jinjiang, um aus möglichst vielen Perspektiven Informationen zu gewinnen (Lamnek, 2005, S.188). Neben Unternehmen aus den bereits befragten Produzenten und der Zulieferer wurden die Akteure westliche Importeure und Handelsunternehmen der Warenkette, staatliche und private Beratungsunternehmen, Servicefirmen sowie Arbeitnehmer einbezogen, die an der ersten Fragebogenerhebung nicht teilgenommen haben. Alle zuvor durch Clusteranalyse bestimmten vier Unternehmenstypen waren vertreten. Die Einbeziehung verschiedener Hierarchiestufen zeigt die Statusunabhängigkeit von Expertenwissen. Insofern standen die Befragten als Experten für das Handlungsfeld CSR (Flick, 2011, S.214ff.). Von Interesse war der Befragte nicht als Einzelfall und Person, sondern als Repräsentant einer Akteursgruppe und einer in der quantitativen Analyse vorgenommenen CSR-Typisierung. Erschlossen werden sollten nicht nur relevantes Fachwissen zu CSR sondern im Kontext der Fragestellungen und Erkenntnisse der quantitativen Analyse Wissen zum sozialen Kontext mit individualisierten Heuristiken, kooperative Meinungen, Praxiswissen und Beeinflussungen anderer Akteure durch eigenes Handeln (Bogner et al., 2002, S.46).

Durch die zugesicherte Anonymisierung des standardisierten Fragebogens konnte kein unmittelbarer Bezug zwischen der quantitativen und qualitativen Erhebung hergestellt werden. Lokale staatliche Organisationen standen für persönliche Interviews aufgrund fehlender Genehmigungen übergeordneter Hierarchien nicht zur Verfügung. Alle Interviewten wurden vorab durch den Forscher über das Vorhaben und die Zielsetzung informiert und mit zeitlichem Vorlauf vor dem Interviewtermin mit den ins Chinesische übersetzten Leitfragen konfrontiert. Vertrauensbildend wirkte ferner die Empfehlung durch Bekannte und langjährige Geschäftspartner. Durch die Auswertung des Fragebogens erhielt der Forscher eine Vielzahl von strukturellen Informationen als Basis für eine steuernde Information und als Kontextbasis für weiterführende Fragen.

Die Methode **leitfadengestützter nichtstandardisierter Interviews** als Technik der Datenerhebung von den Experten wurde gewählt, um mittels offener Antworten auf vorgegebene Themen die vorab unbekanntes Motive und Sichtweisen von CSR als soziales Phänomen zu ergründen (Gläser/Laudel 2010, S.42) und um der Zeitproblematik von Experteninterviews zu begegnen (Flick, 2011, S.215). Standardisierte Fragebögen sind in der Messung der Subjektivität eingeschränkt (Flick, 2011, S.104). Die standardisierte Methode von Interviews erfährt eine breite Anwendung in der qualitativen Forschung, ist jedoch aufgrund technischer Erhebungsprobleme und Konzentration auf spezielle Zielgruppen nur als ergänzendes Instrument geeignet (Flick, 2011, S.219). Ein Leitfaden gibt die CSR-relevanten Themen und Inhalte zur Vergleichbarkeit und Kontrolle der Vollständigkeit fokussiert vor und zeigt zusätzlich auch die Kompetenz des Interviewers, welche für die Rolle des Interviewers bedeutend ist (Meuser/Nagel, 2002).

Trotz dieser Strukturierung war eine Offenheit und Flexibilität im Interviewprozess gegeben, da die Reihenfolge der Fragen und Themen nicht genau festgelegt worden war und der Interviewer ad hoc auf Antworten mit weitergehenden Fragen reagieren konnte. Teilweise ergaben sich bestimmte Fragestellungen erst durch die Antworten der Interviewten. Bei allen Interviewpartnern wurde ein Kontextwissen entsprechend ihrer Beteiligung im CSR-Prozess vorausgesetzt. Hypothesengerichtete Fragen basieren auf den leitenden Fragestellungen der Arbeit und Vorannahmen der Untersuchung.

- **Datenerhebung**

Die Interviews mit den Akteuren im Cluster fanden während zweier Besuche im Juli und Oktober 2012 im Untersuchungsraum Jinjiang statt. Die Interviews mit den Geschäftsführern und dem Management der Produktionsunternehmen dauerten zwischen 60 und 90 Minuten und fanden in den Ausstellung- und Besprechungsräumen der jeweiligen Firma statt. Anwesend neben dem Autor als Interviewer waren zusätzlich Kontaktpersonen des Handelsunternehmens als langjährige Vertrauensperson und Dolmetscher. Wie in der quantitativen Erhebung ist die Tendenz der Beeinflussung der Antworten durch soziale Erwünschtheit zu berücksichtigen. Teilweise waren Mitarbeiter aus dem Management zugegen, die sich jedoch am Gespräch nur zu Beginn bei Verspätung des Geschäftsführers oder gar nicht beteiligten, so dass von Einzelinterviews gesprochen werden kann. Einzelinterviews sind vorteilhafter, da das Wissen genau Personen zugeordnet werden kann, die sich gegenseitig im Antwortverhalten nicht beeinflussen. Die Leitfragen und Themen wurden vorab schriftlich auf Chinesisch zur Vorbereitung mitgeteilt, da den Befragten eine vergleichbare Interviewsituation unbekannt war und eine gewisse Unsicherheit aufgrund der Thematik bei der Kontaktaufnahme vorgefunden wurde. Von Vorteil war die Teilnahme der ausgewählten Interviewpartner an der vorhergehenden Fragebogenerhebung, so dass der relevante Kontext schneller abrufbar war sowie die am Ende des Fragebogens erklärten Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview. Während der Gespräche wurden Fragen und Antworten durch den Dolmetscher übersetzt, da keine Fremdsprachenkenntnisse bei den Befragten vorhanden waren.

Als wesentliche Akteure eines lokalen CSR-Prozesses war der dispositive Faktor der Unternehmer sehr offen gegenüber der Thematik und kommunikativ. Es wurde jede Frage bereitwillig und teilweise sehr ausführlich beantwortet. Es bestand durchweg Interesse an einer späteren Zusendung einer Zusammenfassung der Forschungsergebnisse. Der Wissensbedarf an der wirtschaftlichen Entwicklung auf dem wichtigen Absatzmarkt Europa mit Fragen an den Interviewer war sehr groß, so dass der Wissensaustausch durch Gegenseitigkeit geprägt war. Das Management dagegen war in der Beantwortung vorsichtiger und auch teilweise Fragen gegenüber ablehnend.

Diese Vorgehensweise erfolgte auch bei der chinesischen Beratungsfirma. Das Interview mit Zertifizierern wurde als einziges mit zwei Experten zeitgleich geführt. Die Interviews mit der Handelsfirma, den Auditoren und der Servicefirma konnten durch den Autor auf Englisch geführt werden und hatten eine Dauer von 60 Minuten. Aus Termingründen wurde das

Interview mit der Servicefirma über Skype durchgeführt. Die Gespräche mit dem Importeur, den staatlichen Beratungsunternehmen und dem Prüf- und Forschungsinstitut fanden außerhalb des Clusters in Deutschland statt, wobei die Lokalität in diesem Fall keine Rolle spielte, da alle Experten profunde Kenntnisse des Untersuchungsraum durch ihre dortigen Aktivitäten hatten. Die Qualität der Antworten war sehr hoch und die Interviews dauerten zwischen 2 und 4 Stunden, so dass sich aus der klassischen Interviewsituation durch Fragen der Interviewten über die vorläufigen Untersuchungsergebnisse im Laufe der Gespräche klassische Dialogstrukturen ergaben. Diese Akteursgruppe und der Interviewte der lokalen Servicefirma bestanden im Gegensatz zu den übrigen Gesprächspartnern nur aus Europäern.

Die Gespräche mit den Arbeitern fanden in zwei ausgewählten Fabriken statt. Die Arbeiter sind eine wesentliche Akteursgruppe auf lokaler Ebene. Jedoch kann von einer spezifischen Rolle des einzelnen Arbeiters innerhalb der Organisation Unternehmung und von einem professionellen Kontextwissen nicht gesprochen werden. Insofern weicht die Konzeption dieser Interviews von der vorhergehenden ab. Die lokalen Arbeiter wurden in einer Musterfabrik und die Wanderarbeiter in einer Fabrik der quantitativen Erhebung befragt. Die nicht in den Fragebogen einbezogenen Musterfabrik wurde zusätzlich gewählt, um lokale Arbeiter in die Erhebung mit einzubeziehen, da diese Gruppe in den übrigen kontaktierten Produktionsunternehmen fast nicht präsent war. Die Gespräche waren begrenzt auf 10- 15 Minuten Länge und fanden in den Fabriken in Anwesenheit des Managements und von Übersetzern statt. Die Sensibilität der Thematik bedingte kurze kompakte und angepasste Fragen mit offenen Antworten, wobei die Kernfragestellungen bezüglich des Kommunikations- und Interaktionsverhalten der Arbeiter auf keine Verständnis- und Akzeptanzproblem aller Beteiligten stießen. Brisante Themen wurde aufgrund der Teilnehmerkonstellation ausgeschlossen, waren jedoch auch für die gewählte Fokussierung nicht relevant. Eine Verzerrung durch den erweiterten Teilnehmerkreis und durch die Auswahl der Interviewten durch das Management kann jedoch nicht ausgeschlossen werden.

Tabelle 17: Übersicht der Interviewpartner der qualitativen Erhebung 2012

Anzahl	Akteursgruppe	Position	Ort	Datum	Codierung
6	Schuhproduktions- unternehmen OEM -Produktion	Geschäftsführung	Jinjiang	19.7.12	Int-SP 1
		Geschäftsführung	Jinjiang	20.7.12	Int-SP 2
		Geschäftsführung	Jinjiang	20.7.12	Int-SP 3
		Geschäftsführung	Jinjiang	20.7.12	Int-SP 4
		Management	Jinjiang	21.7.12	Int-SP 5
		Management	Jinjiang	12.10.12	Int-SP 6
1	Schuhproduktions- unternehmen Markenartikel	Geschäftsführung	Jinjiang	20.7.12	Int-SM 1
2	Zulieferer Komponenten	Geschäftsführung	Jinjiang	21.7.12	Int-ZK 1
		Geschäftsführung	Jinjiang	21.7.12	Int-ZK 2
1	SA 8000 Zertifizierer	Auditierer	Quanzhou	12.10.12	Int-Z 1
1	Lokale Servicefirma	Management	Skype	8.10.12	Int-S 1
1	Importeur OECD	Geschäftsführung	Schwäb. Hall	28.8.12	Int-I 1
3	Beratungsunternehmen CSR staatlich OECD	Management	Eschborn	14.8.12	Int-BS 1
		Management	Berlin	12.9.12	Int-BS 2
		Direktor	Peking	15.10.12	Int-BS 3
1	Beratungsunternehmen CSR chinesisch	Berater	Quanzhou	12.10.12	Int-BC 1
1	Prüf- und Forschungsinstitut	Geschäftsführung	Pirmasens	29.9.12	Int-P 1
1	Handelsunternehmen	Geschäftsführung	Xiamen	12.10.12	Int-H 1
3	Lokale Arbeiter	Arbeiter	Quanzhou	13.10.12	Int-LA 1
		Arbeiter	Quanzhou	13.10.12	Int-LA 2
		Arbeiter	Quanzhou	13.10.12	Int-LA 3
8	Migrationsarbeiter	Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 1
		Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 2
		Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 3
		Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 4
		Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 5
		Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 6
		Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 7
		Arbeiter	Jinjiang	13.10.12	Int-MA 8

Quelle: eigene Darstellung

- **Auswertungsmethode**

Die qualitative Befragung hat als Ergebnis Interviewprotokolle und Transkriptionstexte, denen die relevanten Informationen entnommen werden. Die Auswertung erfolgte durch die **qualitative Inhaltsanalyse** nach GLÄSER und LAUDEL (2010). Durch das Entnehmen von für die Forschungsfrage relevanten Daten aus Texten erhält man die Rohdaten für die Auswertung. Diese Extraktion separiert die Informationen von dem Ausgangstext und strukturiert diese mit fortlaufend angepassten Kategorien nach der Zielsetzung der Arbeit und ist damit gegensätzlich zur quantitativen Inhaltsanalyse mit einem fest vorgegeben Kategoriensystem und der Zuordnung von Textfragmenten zu diesen Kategorien, dem Indizieren von Informationen durch Kodieren. Diese Zuordnung wird in der weiteren Analyse dieser Methodik nach Kategorienhäufigkeiten betrachtet. MAYRING (2007) sieht in diesen Ergebnissen die Kernresultate der Analyse. GLÄSER und LAUDEL kritisieren diese Häufigkeitsanalyse mit einem standardisierten Kategoriensystem und dem damit verbundenen Informationsverlust sowie die fehlende Flexibilität im Laufe der Analyse. Da das Verstehen von Handelnden und komplexen Handlungsregeln im Mittelpunkt dieser Arbeit steht und nicht die Struktur und die Eigenschaften der Interviewdaten wird die Extraktion angewandt.

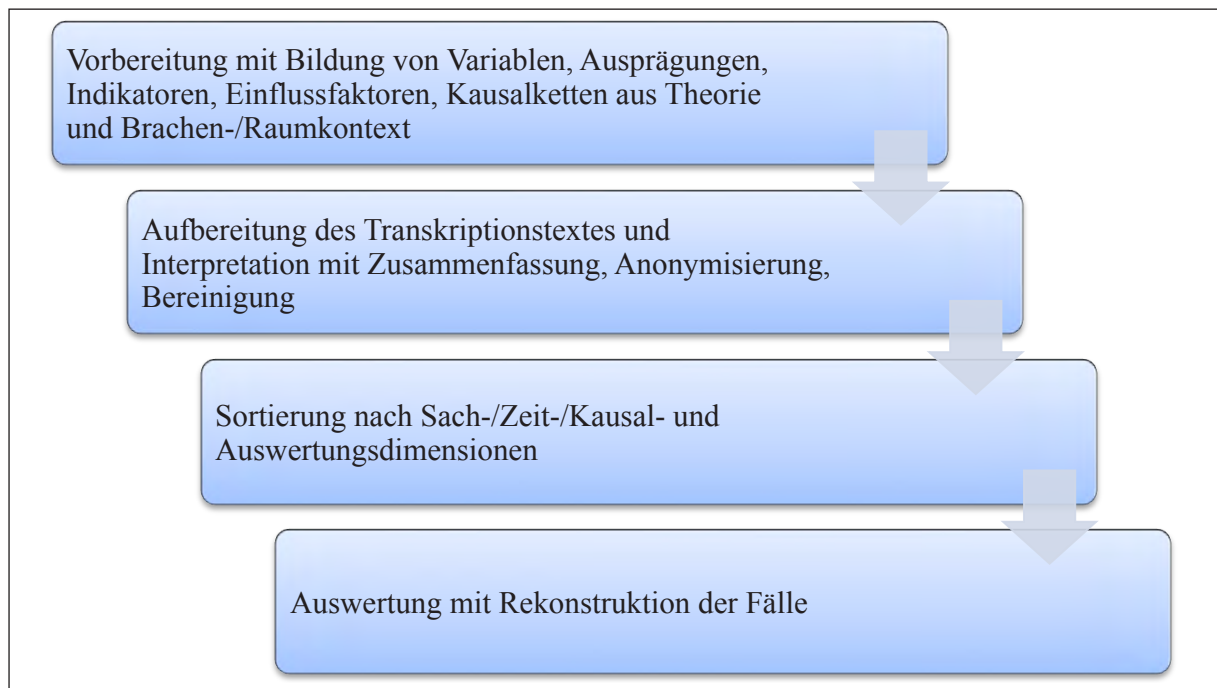
In den jeweiligen Schritten steht die Interpretation als Ergebnis im Vordergrund. Formale Gesprächskriterien wurden aufgrund des engen Themenfeldes nicht einbezogen, auch wenn diese grundsätzlich Bestandteil einer qualitativen Analyse sind (Mayring, 2007, S.11). Ergänzt werden die qualitativen Erhebungen durch die Reflexion des Untersuchenden mit dem Untersuchungsgegenstand. In Kontextprotokollen werden subjektive Eindrücke der Feldarbeit durch den Autor dokumentiert. Gegenstand des Forschungsprozesses wird somit zusätzlich zur Subjektivität der Akteure die Subjektivität des Untersuchenden als wichtige Datenquelle.

Die **Extraktion** beinhaltet ein festes Regelwerk zu Ablauffolge und Inhalten der einzelnen Verfahrensschritte. Die Analyse basiert auf den theoretischen Hintergründen (→Kap. 2, 3 und 4) sowie den Kontextinformationen zu Branche und Region (→Kap. 5) und bildet daraus verbal beschriebene, unskalierte Ausprägungen, Variablen mit den zugehörigen Indikatoren, Einflussfaktoren und Kausalketten. Diese werden bei der Durcharbeitung der Transskripte modifiziert oder auch neu gebildet. Die Textabsätze der Experteninterviews werden nach dem individuellen Verständnis des Untersuchenden zusammengefasst, bezüglich Widersprüchen, Unvollständigkeits und Redundanzen bereinigt und durch Veränderung und Verzicht auf Informationen anonymisiert, um den möglichen Rückschluss auf Personen in Anbetracht der Sensibilität der Thematik zu verhindern. Anschließend wird die Textbasis nach sachlichen und zeitlichen Dimensionen, Kausaldimensionen sowie nach Auswertungsdimensionen sortiert.

Die Kausaldimensionen erfassen einerseits Ursachen mit der Frage, warum Ausprägungen vorliegen, und andererseits Wirkungen mit der Frage, wie Variablen Ausprägungen beeinflussen. Da die Anzahl der Fälle gering ist, wird zuerst jeder Fall separat in seiner Kausalität betrachtet und anschließend alle Fälle miteinander verglichen, um

Differenzierungen und Übereinstimmungen herauszuarbeiten. Die Akteure und Institutionen werden mit ihren Handlungen und deren Zielen und Resultaten in der Auswertungsdimension erfasst. Die Extraktion führt immer eine Kennung mit, um eine Rückkehr zum Ausgangstext zu ermöglichen. Besonders prägnante Interviewabsätze werden speziell markiert, um als Zitat im Analyseteil verwendet zu werden. Die Auswertung als abschließenden Schritt der qualitativen Analyse beantwortet die konkretisierten Forschungsfragen der Arbeit. Durch die Rekonstruktion von Fällen werden Akteure und Institutionen im Untersuchungsraum mit Ursachen und Wirkungen herausgearbeitet.

Abbildung 8: Phasen der Auswertung qualitativer Daten durch Extraktion



Quelle: eigene Erstellung

5.4. Limitierungen der Untersuchungsmethodik

Grundsätzlich stellt sich in China für die empirische Arbeit eine Vielzahl von **Problematiken**. Das Forschungsdesign und die Methodik muss dem chinesischen Kontext angepasst werden. Für ausländische Forscher sind soziale, kulturelle und politische Barrieren der Informationsgewinnung evident (Krug, 2004). Ohne interpersonelle Beziehungsnetzwerke und persönliche Kontakte innerhalb Chinas sind Interviewzusagen wie auch jede wirtschaftliche Aktivität unwahrscheinlich (Jacobs et al., 2004). Zusätzlich erschweren bei der qualitativen Erhebung oft fehlende Fremdsprachenkenntnisse in China den Zugang zu potentiellen Gesprächspartnern und die Gesprächsführung. Während der Gespräche bedarf es einer Beachtung kultureller Gewohnheiten und Traditionen sowie der politischen Situation mit fehlenden Rechten der freien Meinungsäußerung. Eine Vielzahl von offiziellen Statistiken entspricht in der Qualität nicht westlichen Standards oder ist insbesondere aus staatlichen Quellen Ausländern nicht zugänglich. Ferner basieren empirische Arbeiten in China überwiegend auf quantitativen Erhebungen aus primären Datenquellen, so dass komplementäre Formen qualitativer Datengewinnung in vielen Fällen unbekannt sind (Quer et al., 2007).

Die Glaubwürdigkeit von Forschung und deren Resultate können durch **Gütekriterien** bewertet werden. Das Forschungsdesign, die Methoden der Datenerhebung und die Ergebnisse der Arbeit sind hinsichtlich der klassischen Kriterien Reliabilität und Validität zu beurteilen und Limitierungen aufzuzeigen, wobei sich quantitative und qualitative Erhebungen unterscheiden (Mayring, 2007; Flick, 2011).

Unabhängig von Zeitpunkt, Methoden und Forscher sollen Forschungen durch stabile Ergebnisse gekennzeichnet sein (Flick, 2011, S.489ff.). Diese **Reliabilität** wird durch die Transparenz der Datenerhebung und der Datenauswertung in dieser Arbeit gewährleistet. So werden der Fragebogen der quantitativen Erhebung und die statistischen Auswertungsschritte sowie die Interviewleitfäden und Datenauswertung durch Extraktion offengelegt und im Text oder Anhang dokumentiert, so dass eine Reproduktion durch Dritte möglich wäre. Motivation, Zielsetzung und theoretische Basis sind in den Kapiteln 2-4 und das Forschungsdesign und die Methodik in Kapitel 5 ausführlich dargelegt worden. Alle Gespräche konnten nach Zusicherung der Anonymität elektronisch aufgezeichnet und anschließend zur Vorbereitung der Inhaltsanalyse wörtlich transkribiert werden. Sämtliche Gespräche mit Antworten auf Chinesisch wurden in Deutschland mit einer diplomierten Dolmetscherin nochmals wörtlich übersetzt, um einen Inhaltsverlust durch die Interviewbedingungen vor Ort auszuschließen. Beide Maßnahmen dienen zur Sicherstellung der Qualität und Dokumentation der Daten und damit zur Erhöhung ihrer Reliabilität. Die Überprüfbarkeit von Daten und Interpretation dieser qualitativen Untersuchung werden dadurch sichergestellt.

Validität betrachtet das Verhältnis zwischen den Daten der Untersuchung und den Interpretationen des Forschers und der Nachvollziehbarkeit für Dritte. Die Validität der Datenerhebung ist wesentlich abhängig von der Fragebogengestaltung und der Interviewsituation sowie den Fragestellungen (Flick, 2011, S.492ff.). Der Fragebogen wurde in einem ersten Schritt mit Experten des lokalen Prozesses bearbeitet und dann anschließend unter den identischen Bedingungen wie der spätere Durchlauf, um Verständnisprobleme und Interpretationsspielräume zu beseitigen. Die besonders in China für eine valide Forschung notwendige vertrauensvolle Situation während der Datenerhebung konnte durch die Anwesenheit langjähriger Vertrauenspersonen und deren Einbindung in das sozio-kulturelle Umfeld während der quantitativen und qualitativen Erhebung gewährleistet werden. Überwiegend basieren die Interpretationen des Autors auf subjektiven Einschätzungen der Befragten. Daher kann die Möglichkeit bewusst falscher oder unbewusst ungenauer Angaben insbesondere bei einer negativen Entwicklung von CSR im eigenen Unternehmen oder negativer Einstellung zu CSR der Befragten nicht ausgeschlossen werden. Insbesondere die Notwendigkeit der Übersetzung der überwiegend in chinesischer Sprache geführten Interviews und der Kommunikation vor und während der Fragebogenerhebung mit den Befragten sind Problematiken, die Missverständnisse und Interpretationsunterschiede trotz Aufzeichnung und Übersetzung durch eine Dolmetscherin und persönlicher Durchführung aller Interviews durch den Autor nicht ausschließen lassen.

Die Auswahl der untersuchten Unternehmen aus einem Beziehungsnetzwerk eines Handelsunternehmens und die Bereitschaft an Interviews teilzunehmen, lässt insbesondere für die Offenheit der Unternehmen nach außen und das entsprechende Interaktionsverhalten Verzerrungen in den Ergebnissen vermuten.

Die **Repräsentativität** der Ergebnisse hängt wesentlich von der Auswahl der befragten Unternehmen und Akteure ab. Aufgrund fehlender Sekundärdaten im Cluster und der Problematik eines sensiblen Themas war der Zugang nur möglich über persönliche Beziehungen des Autors zu einem sozialen Netzwerk und somit wird die Auswahl der Unternehmen durch dieses theoretische Sampling bestimmt. Durch die Informalität einer Vielzahl von kleineren Betrieben im Cluster ist eine statistische Erfassung aller Produktionsbetriebe nicht gegeben. Eine Evaluation der Repräsentativität der Stichprobe war somit nicht möglich. Ferner ist die Anzahl 44 quantitativ und 9 qualitativ befragter Unternehmen bei einer Grundgesamtheit von ca. 3000 Unternehmen im Cluster relativiert zu sehen.⁴ Eine Generalisierung der Forschungsergebnisse auf alle Unternehmen des Schuhclusters ist somit zu hinterfragen.

Nach FLYVBERG (2006, S.24) sind Fallstudien eine geeignete Methode zur Untersuchung von sozialen Phänomenen. Umfangreiche quantitative Erhebungen sind wichtig für die Analyse der Intensität und Variation dieser sozialen Phänomene. Nachteile sind jedoch die fehlende Tiefe der Erhebung. Insofern ist abhängig von der Problemstellung die Methodik zu wählen und nicht vice versa. Durch die Kombination von quantitativer und qualitativer Erhebung wird in dieser Arbeit Breite und Tiefe von CSR untersucht. Große Stichproben sind generell der Konzeption von Fallstudien nicht überlegen.

⁴ Rabelotti (2001) interviewte im Schuhcluster von Brenta/Italien 40 Produzenten, Schmitz (1999) im Schuhcluster Sinos Valley/Brasilien 65 Produzenten und Zulieferer, Korringa (1999) im Schuhcluster von Agra 58 Produzenten,

6. Fallbeispiel Schuhproduktion in globalen Wertschöpfungsketten

6.1. Einführung

In Kapitel 6 erfolgt eine Analyse der Schuhindustrie beginnend mit der Mikroperspektive. Auf der Unternehmensebene werden spezifische Charakteristika der Produktionsorganisation dargestellt, die zentral für das Verständnis der Branche und damit auch CSR sind. Auf der folgenden Makroperspektive werden Aspekte der globalen Produktionsorganisation, Handel, Absatz und Nachfrage zur Einführung in Struktur und Strukturwandel der Schuhbranche beschrieben. Wesentliche externe Veränderungen werden in ihrem Einfluss auf die Produktionsregionen dargelegt. Ferner wird die lineare Wertschöpfungskette in der Schuhbranche mit den wichtigen Akteuren aufgezeigt. Für die Arbeit kann so der ökonomische Rahmen der Aktionsarena von CSR mit seinen Teilnehmern und Interaktionen aufgezeigt werden. Insbesondere für das Verständnis der Interdependenzen der ökonomische Basis von CSR nach CAROLL (→Kap.2.2.) mit der gesetzlichen, ethischen und philanthropischen Ebene ist die Auseinandersetzung mit den wirtschaftlichen Determinanten und Bedingungen wichtig.

6.2. Produktionsorganisation in den Unternehmen

Die Produktion von Schuhen als klassischer Industriesektor ist arbeitsintensiv und in Teilbereichen kapitalintensiv mit einem geringen Niveau von Produktionswissen. Die Merkmale sind insofern typisch für einen Sektor mit niedrigen Fähigkeiten. Die Größenvorteile in der Produktion sind gering. Die mindestoptimale Betriebsgröße mit dem Minimum der langfristigen Durchschnittskosten wird bereits bei kleinen Produktionsvolumina erreicht. Folglich wird die Industrie auf der Produktionsebene von KMU dominiert.

Die Herstellung ist in der Organisation stark fragmentiert und überwiegend in kleinen Betrieben organisiert. Jeder Produktionsschritt hat seine spezifischen organisatorischen und technologischen Anforderungen. Die Spezialisierung in der Fertigung findet dabei überwiegend in selbstständigen wirtschaftlichen Einheiten in geographischer und organisatorischer Nähe statt. Auch schuhfremde Produzenten können an der Wertschöpfung teilnehmen durch die Fertigung von Komponenten (Huang, 2008, S.414).

Diese Fragmentierung des Schuhproduktionsprozesses in verschiedenste Arbeitsschritte erhöht die Komplexität der Koordination an den Schnittstellen der Wertschöpfungskette. Die Governance als umfassende Organisation der ganzen Kette durch Führungsfirmen (→Kap.4.2.2.) ist mit hohen Koordinationskosten verbunden, so dass sich die Koordination auf bestimmte Schnittstellen begrenzt. Teilweise wird auch nur die Schnittstelle mit dem Akteur in der Kette koordiniert, mit dem direkte Austauschbeziehungen unterhalten werden. Die Durchsetzung von Parametern zu Produkten und Prozessen über die ganze Kette wird dadurch erschwert (Dietsche, 2012, S.34).

Die Delegation der Governance (→Kap.4.2.2.) von Führungsfirmen an andere Akteure ergibt an der Schnittstelle von globalem und lokalem Raum klassische Prinzipal-Agenten-Beziehungen (→Kap.4.2.1.) mit ihren eigenen Problemstellungen unterschiedlicher Interessenlagen (Dannenberg, 2012, S.35ff.). Im Produktionsraum dagegen sind die sozialen Beziehungen ohne Zwischenhändler oder Agenten gestaltet. Horizontale Branchenverbände in vielen Produktionsregionen der Schuhindustrie erfüllen im lokalen Raum wichtige Koordinationsfunktionen. Die Fragmentierung in der linearen Kette ist somit im Vergleich mit Agrargütern (Dietsche, 2012, S. 73ff.; Dannenberg, 2012, S.136ff.) nicht so feingliedrig. Die Komplexität ergibt sich eher durch vielfältige diagonale und horizontale Austauschbeziehungen.

Die Variabilität in den Produktvarianten entspricht dem Käuferverhalten mit der Nachfrage nach individualisierten Gütern und unterliegt den Veränderungen des Konsumentenverhaltens (Brenton et al., 2000; Schamp, 2005; Bertram, 2005). Die Differenzierung auf den Absatzmärkten wird erreicht durch die große Variabilität in Qualität, Funktionalität und Design der Produkte. Der Herstellungsprozess wird als Differenzierungsinstrument im Absatzmarkt nicht eingesetzt. „*Credence goods*“ mit der Wahrnehmung der Umwelt- und Sozialbedingungen durch den Konsumenten und einem dadurch erzielbaren höheren Endproduktpreis (Reardon et al., 2001) sind im Gegensatz zu Agrargütern und Textilartikeln in der Schuhbranche nicht vorzufinden. So gibt es derzeit kein Soziallabeling von Schuhartikeln wie beispielsweise Fair-Trade.

Der **Produktionsprozess** in der Schuhherstellung umfasst einen Zeitrahmen von 9-18 Monaten von der Konzeption bis zum Verkauf:

- In einer ersten Phase werden Design und Funktionalität entworfen und umfangreich getestet. Im Rahmen der Sortimentspolitik werden hier von den Händlern in den Absatzmärkten Umsatzplanungen und Verbundbeziehungen planerisch umgesetzt.
- Anschließend werden in einer zweiten Phase Anpassungen vorgenommen und Werkzeugformen angefertigt. In dieser Phase werden Informationen zwischen Produzenten und Entwicklung ausgetauscht und Prozessschritte vereinbart. Wichtigste Produktionsfaktoren sind in diesen beiden ersten Phasen Markt- und Prozesswissen. Dieses Wissen ist in der Wertschöpfungskette ungleich verteilt und liegt überwiegend bei den Führungsfirmen.
- Die eigentliche Fertigung in der dritten Phase besteht aus bis zu 200 arbeitsintensiven Einzelschritten mit überwiegend manuellen, leicht erlernbaren Tätigkeiten innerhalb der größeren Fragmente Zuschneiden der Materialien, Vernähen des Schaftes, Verbinden des Schaftes mit der Sohle, Endbearbeitung, Endkontrolle und Verpackung (Szenberg et al., 1977; Cheng, 1996). Innerhalb einer Produktionslinie sind diese Schritte sehr arbeitsteilig individuell und in der Abfolge organisiert. Entscheidender Produktionsfaktor ist hier die Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit niedrigen Kosten (Goldman/Papson, 1998). Die Vielzahl der Arbeitsschritte in der Fertigung reduziert die technischen Anforderungen des komplexen Produktes Schuh, so dass viele Schritte auch von ungelernten Arbeitskräften durchgeführt werden können (Hunag, 2008,

S.414). Nur einige Schritte wie das Zuschneiden der Obermaterialien bedürfen Erfahrungswissen (Sorenson/Audia, 2000, S.432).

Die **Arbeitsproduktivität** in der Schuhindustrie wird bestimmt durch technologische Veränderungen wie computergestütztes Design (CAD), computergesteuertes Produzieren (CAM und CIM) und computergesteuertes Nähen (CAS), Kapitaleinsatz sowie Veränderungen der Fähigkeiten durch Erfahrungskurveneffekte (Brenton et al., 2000, S.19). Bei Verfügbarkeit günstiger Arbeitskräfte sind der Automationsgrad und der technologische Innovationsgrad in der Herstellung mit seinem hohen Kapitalbedarf trotz vorhandener Technologie gering. Bei steigenden Arbeitskosten wird jedoch tendenziell der Produktionsfaktor Arbeit durch Kapital ersetzt. So sind beispielsweise in den USA der Anteil der Arbeitskosten an den Gesamtkosten in der Schuhindustrie von 1937 bis 1991 von 60% auf nur noch 20,5 % gefallen (Sorenson/Audia, 2000, S.432).

Die eingesetzten Anlagegüter sind günstig in der Anschaffung und Unterhaltung, wodurch in der Produktion bei hoher Variabilität der produzierten Menge zeitlich eine große Flexibilität erreicht wird. Die Marktaustrittsbarrieren von Produzenten sind durch den niedrigen Kapitaleinsatz und alternative Einsatzmöglichkeiten der Kapitalgüter in anderen Produktionsstätten gering (Sorenson/Audia, 2000, S.428). Die Unsicherheit zukünftiger Auftragsgrößen in Netzwerken würde bei einem umfangreichen Kapitalstock die wirtschaftlichen Risiken erhöhen. Zusätzlich erschweren die Komplexität der Schuhleisten, die eingesetzte Material- und Komponentenvielfalt, die Vielzahl aufeinander abgestimmter Arbeitsschritte, der schnelle Modellwechsel und die Kleinserienproduktionen mit hohen Umstellungskosten den Einsatz von automatisierten Prozessen (Schmel, 2002).

Mit der Nahrungsmittel-, Möbel- und Textilindustrie hat die Schuhindustrie einen Anteil der Forschungs- und Entwicklungskosten in Relation zum Umsatz von unter 1% und ist damit auch nicht forschungsintensiv (Kulke, 2009, S.98). Technologie wird dagegen bei Entwicklung, Design- und Absatzmarktstudien in den entwickelten Ländern durch die globalen Käufer in den Wertschöpfungsketten eingesetzt. Auch in der Kommunikation und beim Informationstransfer mit den Produzenten werden technologische Innovationen eingesetzt. Insofern entspricht die Schuhbranche der Konzeption von Industriedistrikten mit geringem bis mittleren Technologieeinsatz.

Die folgende Fotostrecke zeigt eine exemplarische Abfolge der unterschiedlichen Fragmente der Wertkette in der Produktion eines Unternehmens der Untersuchungsgruppe. Deutlich wird die Dominanz manueller Arbeitsschritte. Alle Arbeitsschritte können innerhalb oder auch außerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden, so dass sich die Frage nach dem Grad von Subcontracting und vertikaler Integration und der Koordination von Austauschbeziehungen ergibt. Der Transaktionskostenansatz kann die Entscheidungen zu „*make-or-buy*“ erklären.

Foto 7: Designentwicklung



Foto 8: Modellentwicklung/ Musterbau



Foto 9: Werkzeugbau



Foto 10: Nullserie/Graduierung



Foto 11: Zuschnitt der Materialien



Foto 12: Näharbeiten



Foto 13: Aufleistung Schaft



Foto 14 : Verbinden von Schaft und Sohle



Foto 15: „Finishing“/ finale Endkontrolle



Foto 16: Verpackung



Foto 17: Lagerung und Versand



Nach WOOD (1998) können die Heterogenität der Güterproduktion und die Produktaufwertung in Teilen eines Cluster zu einer Differenzierung in der Nachfrage nach qualifizierten und unqualifizierten Arbeitskräften sowie zu einer Differenzierung in den Produktpreisen führen. In der Folge ist der Produktionsfaktor ungelernete Arbeit in seinen Anforderungen und seiner Teilhabe am erzeugten Mehrwert heterogen zu sehen, was sich in einer großen Bandbreite der Bezahlung zeigt, eines der Indikatoren von sozialer Aufwertung (→Kap.4.3.). Eine Polarisierungstendenz wirtschaftlicher Veränderung würde sich somit in einer Polarisierungstendenz sozialer Veränderung widerspiegeln. Diese Polarisierung kann sich auch innerhalb von Unternehmen zeigen (→Kap.4.3.6.). Das aggregierte Preisniveau im Cluster bleibt jedoch durch die Heterogenität unverändert. Die Daten des Untersuchungsraumes zeigen dagegen von 2007-2011 einen deutlichen Anstieg der durchschnittlichen Produktpreise in der Provinz Fujian (→Kap.5.2.). Die Untersuchungsgruppe wird bezüglich des Zusammenhanges zwischen wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung analysiert (→Kap.8.3.3.).

Die Produktion von standardisierten Schuhen der fordistischen Massenproduktion und von hochqualitativen Fashionschuhen innerhalb eines Cluster entspricht diesem Gedanken. Die kundenindividuelle Massenproduktion ist gekennzeichnet durch wenige verschiedene Produktausprägungen, durch die Arbeitsteilung in viele Einzelarbeitsschritte mit hoher Spezialisierung und geringen Anforderungen an die Fähigkeiten der Arbeitnehmer. Die Produktionskosten der den Kundenwünschen angepassten Produkte sollen dem Kostenniveau von Standardprodukten entsprechen (Dietrich/Kirn, 2005 ,S.26). Die Größenvorteile in der Produktion sind jedoch gering und die mindestoptimale Betriebsgröße mit dem Minimum der langfristigen Durchschnittskosten wird bereits bei kleinen Produktionsvolumina erreicht (Szenberg, 1977). Die Markteintrittsbarrieren sind niedrig durch geringen Kapitalbedarf (Sorenson/Audia, 2000, S.428).

Die Herstellung von modischen Schuhen in Kleinserien mit verschiedensten Designs und Materialien dagegen entspricht dem Ansatz des Post-Fordismus mit der erforderlichen hohen Flexibilität in der Produktion. SCOTT und STORPER (1990, S.573) definieren die **Flexibilität in der Produktion** als

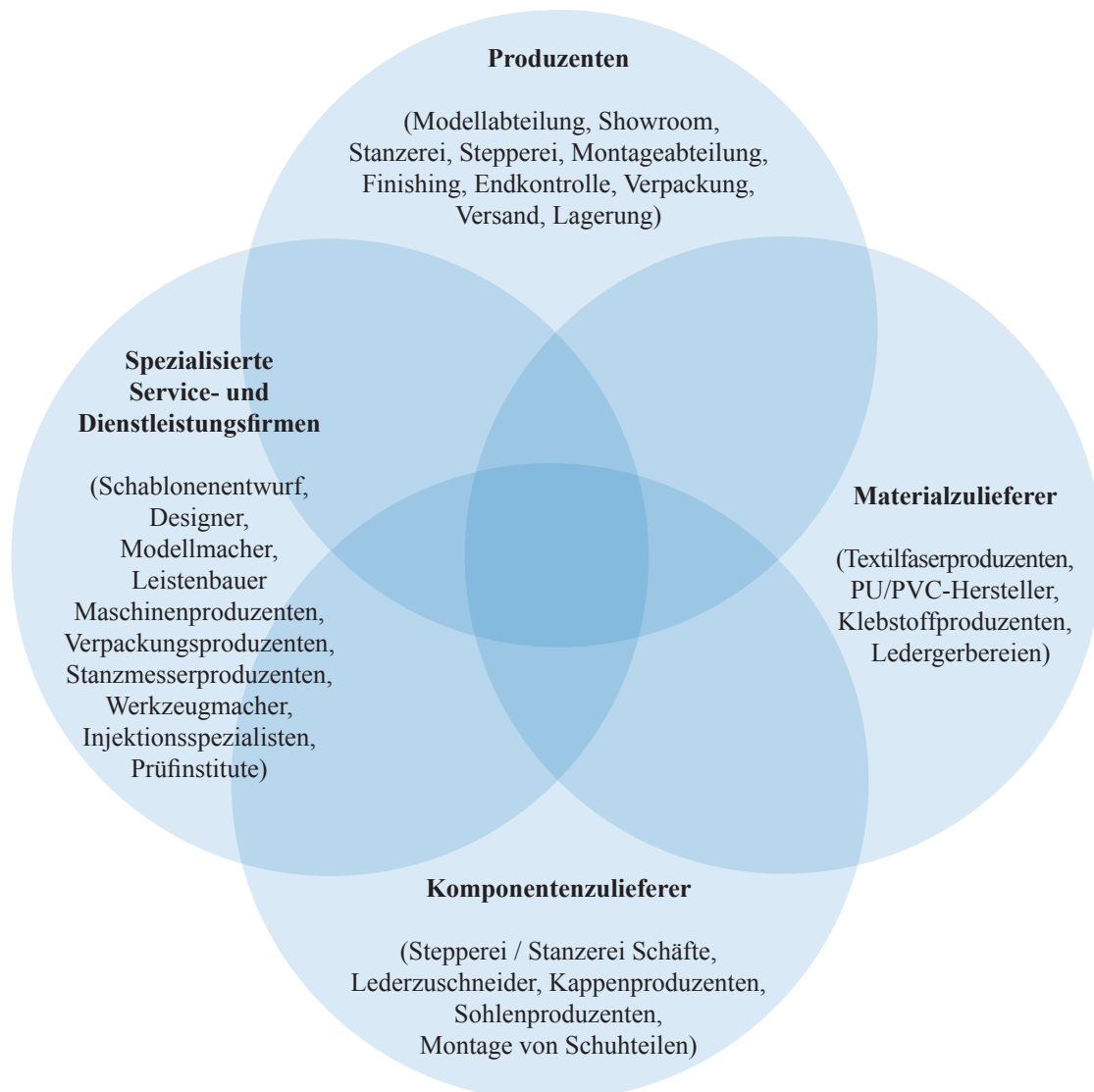
„...variety of ways in which producers shift promptly from one process and/or product to another, or adjust their output upward and downward in the short run without strongly deleterious effects on productivity’.

In der Schuhindustrie werden Verbundvorteile realisiert, Subcontracting genutzt, die Fertigungstiefe reduziert und in der Arbeitsorganisation Teamarbeit mit differenzierten Aufgabenstellungen und hohen Qualifikationsanforderungen an die Arbeitnehmer umgesetzt. Die flexible Produktion innerhalb und auch zwischen Firmen bedingt eine räumliche Nähe vertikal integrierter Produzenten und eine Clusterbildung (Malecki, 1994) und geht einher mit der Spezialisierung von Firmen auf Fragmente des Produktionsablaufes (Rabelotti, 1995). Bei Designorientierung besteht die Möglichkeit einer qualitativen Aufwertung, wobei die Kostenorientierung nicht mehr im Vordergrund steht.

Für die Arbeitsbedingungen hat die zunehmende Flexibilität in der Produktion eine flexible Nachfrage nach Arbeit durch die Unternehmen zur Folge. Die Stabilität der Arbeitsbeziehungen ist dadurch nicht gegeben und zeigt sich in zeitlich befristeter Anstellung, Teilzeitarbeit und in einer großen Variabilität der Wochenarbeitszeit mit häufiger Mehrarbeit (Brenton et al., 2000, S.19). Somit beeinflusst indirekt das Einkaufsverhalten der Abnehmer und der Endkonsumenten die **Arbeitsbedingungen** und somit eine Komponente von sozialer Aufwertung.

Abbildung 9 zeigt eine verallgemeinerte Übersicht über die vier Gruppierungen der Unternehmen im Schuhcluster: die Produzenten, die Komponentenzulieferer, die Materialzulieferer und spezialisierten Service- und Dienstleistungsfirmen und ihrer Beziehungsräume. Alle vier Gruppen haben untereinander Austauschbeziehungen durch Informations- und Warenflüsse. Insofern entsteht eine Vielzahl von Interaktionsräumen. Diese Arbeit beschränkt sich auf die Produktionsunternehmen und die Zulieferer in der linearen Wertschöpfungskette sowie deren Beziehungen, um die Komplexität der Untersuchung zu begrenzen.

Abbildung 9: Gruppen der Spezialisierung in der Schuhproduktion im Cluster



Quelle: eigene Erstellung 2012

Insgesamt zeigt sich die Bedeutung der Anforderungen an die Produkte für die Organisation der Produktion und der Arbeit innerhalb eines Unternehmens und auch zwischen den Produzenten. Im Gegensatz beispielsweise zur Textilindustrie ist die Schuhindustrie geprägt durch eine wesentlich höhere Intensität der Fragmentierung. Damit hat räumliche Nähe für die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette größere Bedeutung. So ist die Schuhindustrie global und auch in den Schuhproduktionsländern hochkonzentriert auf wenige Cluster. Ferner ist eine erschwerte Governance der gesamten Kette mit allen Schnittstellen und Prinzipal-Agenten-Beziehungen Charakteristika der Schuhindustrie. Es zeigt sich in der Aktionsarena Cluster eine große Heterogenität in den wirtschaftlichen Leistungsparametern und den sozialen Bedingungen als Ergebnis von Interaktionen.

6.3. Geographie von Produktion, Handel und Konsum in der Makroperspektive

6.3.1. Determinanten globaler Produktion

Die globale Schuhproduktion wird von der ILO (2012) als „*one world-employer*“ mit einer sich schnell verändernden räumlichen Verteilung von Beschäftigung, Produktion und Handel bezeichnet. Die Organisation der Schuhindustrie ist global vernetzt und durch eine Vielzahl von Interaktionen zwischen geographischen Räumen und sozialen Akteuren gekennzeichnet. Die Schuhindustrie wird mit der Textil- und Bekleidungsindustrie zusammengefasst von der ILO als wichtiger Faktor einer wirtschaftlichen Entwicklung in Schwellenländern gesehen. Insbesondere für „marginale“ Arbeitskräfte wie Frauen, Wanderarbeiter und ungelernete Arbeiter ergeben sich Möglichkeiten des Eintritts in den formellen Arbeitsmarkt. Trotz Prozessinnovationen durch Technologien und Arbeitsorganisation sind die Textil- und Schuhindustrie weiterhin den Branchen mit der höchsten Arbeitsintensität zuzurechnen. Die Wettbewerbsfähigkeit auf globalen Märkten beruht auf niedrigen Kosten und Produktinnovationen. Daher sind die Arbeits- und Lebensbedingungen abhängig von diesen Faktoren (ILO, 2012).

Die Vielzahl an unterschiedlichen synthetischen und natürlichen Materialien in der Schuhproduktion wirken in Regionen ohne entsprechende Zulieferbasis als Markteintrittsbarriere. Im Gegensatz zu Textilien mit der Basis von synthetischen und natürlichen Fasern ist die Komplexität der Komponenten wesentlich höher. Die Arbeitsintensität der Produktion ist auf vergleichbarem Niveau wie in der Textilwirtschaft. Eine ausreichende Verfügbarkeit des Produktionsfaktors Arbeit in schwach entwickelten Ländern ist jedoch nicht ausreichend. Ferner bestimmen Transportkosten, Verhalten der Gewerkschaften, Qualitätsanforderungen verbunden mit Produktionswissen, staatliche Einflussnahme durch Steuersystem, Subventionen, Handelserleichterungen, Regulierungen und Förderung von Unternehmensgründungen sowie politische und wirtschaftliche Stabilität und Kapitalmarkt die Lokalisation und Relokalisation der Produktion. Bedingt dadurch ist die räumliche Verteilung in der globalen Schuhindustrie sehr viel konzentrierter und wird im Weiteren dargestellt.

Ausgehend von den traditionellen Produktionsräumen der Schuhindustrie in Europa verlagerten sich schrittweise einzelne Produktionsschritte von West- nach Osteuropa nach

der wirtschaftlichen Öffnung ab 1990. Asien als Beschaffungsmarkt wurde von Markenartiklern und Handelskonzernen ab 1960 erschlossen, wobei im Gegensatz zur Entwicklung in Europa ganze Wertketten mit ihren Fragmenten verlagert wurden. In der Sequenz gab es zu Beginn Verschiebungen nach Japan, ab Mitte der 60er nach Südkorea und Taiwan und ab 1980 nach China, Vietnam und Indonesien. Bestehende nationale Produktionszentren der Schuhindustrie mit reiner Binnenmarktorientierung wurden mit dem Transfer von Wissen und Kapital zu exportorientierten Wachstumszentren. Die Unternehmen in Korea und Taiwan erhielten die benötigten Produktionsfaktoren aus den Industrieländern, wurden jedoch in späteren Phasen bei der Entwicklung in China und Vietnam von Transfernehmern zu wichtigen Transfergebern. Das Produktspektrum umfasste standardisierte Massenproduktion mit Ausnutzung von größenabhängigen Skaleneffekten sowie hochwertige Spezialschuhe. In Südkorea konzentrierte sich Ende der 80er Jahre 20% der globalen Produktion von Schuhen mit einem Anteil von 5% an den gesamten Exporten. 1989 wurden die höchsten Produktionsvolumina verzeichnet mit einem anschließenden drastischen Rückgang. Die Entwicklung in Taiwan verlief nach ähnlichem Muster mit dem Schuhsektor als drittgrößter Exportbranche (Donaghu/Barff, 1990).

Während der 80er Jahre wurden Regulierungen bezüglich ausländischer Direktinvestitionen in China gelockert. Ab 1987 wurde durch Unternehmen aus Taiwan weit ausgeprägter als durch koreanische Unternehmen umfangreiche Investitionen in China getätigt. Kulturelle und räumliche Nähe der Investoren aus Taiwan insbesondere zur Provinz Fujian als Untersuchungsraum für diese Arbeit begünstigte diese Entwicklung. Innerhalb weniger Jahre wurde bis Anfang der 90er Jahre ein Großteil des Anlagevermögens in der Schuhproduktion von Taiwan nach China verlagert oder bei Nichtreallokation im bestehenden Produktionsraum obsolet. Insbesondere kleinere Zulieferer konnten die Umstellungskosten wirtschaftlich nicht tragen. 1995 wurden 85 % der Sportschuhproduktion in China durch Kapital aus Taiwan gesteuert.

Ab 2011 ist China im Schuhsektor wie auch im Textilsektor führender Hersteller mit großem Abstand vor den folgenden Produktionsländern. Die chinesische Schuhindustrie hat seit der wirtschaftlichen Öffnung Chinas Ende der 70er Jahre ein starkes Wachstum mit steigenden Produktions- und Beschäftigungszahlen zu verzeichnen. China ist inzwischen seit 2006 wichtigstes Produktionsland und auch wichtigster Absatzmarkt von Schuhen weltweit. Der Weltmarktanteil Chinas an den Exporten in der Schuhindustrie stieg von nur 3,7% Anteil im Jahr 1985 auf 32,4 % im Jahr 1993 und dann mit abgeschwächtem Marktanteilswachstum bis ins Jahr 2007 auf 38,5%. Das Wachstum schwankte in den Jahren 1996-2008 zwischen 10% und 20% p.a.. 2005 beschäftigten über 18.000 Unternehmen der Branche in China insgesamt 3.5 Mio. Arbeitnehmer (Wei, 2009, S.7).

Bedingt durch einen leichten Rückgang der Gesamtexporte Chinas in die EU von 0,8% im ersten Halbjahr 2012 ist erstmalig seit 2006 die USA wieder der wichtigste Exportmarkt chinesischer Produkte. Insgesamt verzeichnete China im ersten Halbjahr 2012 noch ein Wachstum der Gesamtexporte weltweit von 9,2% auf 954,4 Mrd. US\$. Der Export von Schuhen konnte in diesem Zeitraum sogar um 9,9% im Jahresvergleich zulegen auf 19,66 Mrd. US \$ (China Leather, 2012) und steht somit für 2,06% der Gesamtexporte Chinas. Die

durchschnittlichen Exportpreise bei Sportschuhen konnten in diesem Zeitraum im Gegensatz zu Lederschuhen nicht gesteigert werden.

Die Schuhindustrie Chinas ist auf die vier Produktionsräume Wenzhou, Jinjiang, Donguan und Chengdu konzentriert. Diese Regionen verfügen über eine Historie der Schuhproduktion. Das eingesetzte Technologie- und Innovationsniveau in China ist sehr gering. Insgesamt nur 197 nationale Patente wurden in der Textil- und Schuhindustrie Chinas in 2010 angemeldet bei insgesamt 72.523 nationalen Eintragungen (Statistical Yearbook of China 2011, 2012).

6.3.2. Globale Schuhwertschöpfungsketten

In der Schuhindustrie gibt es eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlicher Bedeutung. Die Organisation und die Geographie der Produktion und des Handels werden durch Händler und Distributionsintermediäre sowohl in Export- als auch in Inlandsmärkten bestimmt. Insofern sind die Wertschöpfungsketten durch dominante Käufer gesteuert und entsprechen dem Typ der gebundenen Kette (→Kap.4.2.2.).

International tätige Markenartikler kontrollieren über „*global flagship networks*“ den gesamten Produktions- und Distributionsprozess von Markenschuhen (Ernst, 2003). Die Fertigungskapazitäten der Schuhproduktion sind im Gegensatz zu vertikalisierten Textilherstellern vollständig an unabhängige Unternehmen ausgelagert, die nicht über die Möglichkeit eines Marktzuganges verfügen. Die Markenartikler mit Marktzugang konzentrieren sich auf Schritte der Wertkette mit hoher Wertschöpfung wie Design und Marketing. In den Beschäftigtenzahlen wird die Relation zwischen Produzenten und Markenartiklern durchschnittlich mit dem Faktor 20 angegeben. Beide Akteursgruppen konzentrieren sich durch diese stringente funktionale Trennung auf hochspezifische Tätigkeiten. Diese Spezialisierung findet geographisch getrennt statt, die Produktion konzentriert auf wenige asiatische Länder. Design und Entwicklung konzentrieren sich auf die Konzernzentralen in den Industrieländern. Die Vermarktung ist dezentral organisiert in der Nähe zu den relevanten Absatzmärkten. Die vorherrschende Transaktionsform bei Markenschuhen sind Netzwerke als Zwischenform von Markt und Hierarchie (→Kap.3.2.).

Die unterschiedlichen Unternehmensstrategien und operativen Tätigkeiten resultieren in differenzierten **Interaktionsmustern** zwischen Akteuren, insbesondere mit Arbeitnehmern und wirtschaftlichen Organisationen (Henderson et al., 2002, S.453). Durch die Trennung in die zwei Akteursgruppen Produzent und Vermarkter werden die spezifischen Anforderungen und Bedingungen der jeweiligen funktionellen Tätigkeiten ebenfalls getrennt. Die Verantwortung für die Organisation dieser Prozesse wurde in der Vergangenheit den jeweiligen wirtschaftlichen Eigentümern mit formalen Beziehungen zu Arbeitnehmern zugewiesen. Insbesondere bei der quantitativen und qualitativen Auswahl ungelerner Arbeitskräfte, Ausbildung und Training sowie Entlohnung und Unterkunft mit einer Vielzahl von sozialen Interaktionen sind die globalen Käufer durch die Externalisierung der arbeitsintensiven Funktionen nicht involviert.

SCHMITZ und KNORRINGA (1999) untersuchten anhand der Schuhindustrie empirisch die Entscheidungskriterien und das Einkaufsverhalten **globaler Einkäufer** als Entscheider von Führungsfirmen der Wertschöpfungskette bei der Wahl der Produktionsländer für arbeitsintensive Güter. **Bewertungskriterien** für die Entscheidungsfindung sind:

- Produktpreis,
- Produktqualität,
- Produktionszeit,
- Lieferqualität,
- Produktionsflexibilität bei Mengen- und Produktänderungen
- sowie Design- und Innovationsfähigkeit.

Diese Kriterien sind somit eine Disaggregation der Wettbewerbsfähigkeit der KMU. Kriterien der sozialen Bedingungen in der Produktion wurden in dieser Untersuchung nicht erhoben. Deutlich wird die inhaltliche Konzentration der Governance durch Führungsfirmen auf die Durchsetzung von Produktparametern. Diese Kriterien werden in der Untersuchungsgruppe in ihrer Gewichtung erhoben und mit den bisherigen Ergebnissen verglichen (→Kap.9.2.1.).

Die quantitative dynamische Betrachtung ist von einer asymmetrischen Entwicklung mit einer zunehmenden Anzahl von Produzenten und Produktionsräumen und einer abnehmenden Zahl von globalen Käufern geprägt. Diese global einkaufenden Käufer bestimmen den Marktzugang lokaler Produktion. Die Liberalisierung des Handels alleine ist nicht ausreichend. Die Wettbewerbsintensität zwischen Produzenten erhöht sich in diesem Trend. Italiens Position auf dem Weltmarkt beruht beispielsweise auf innovativem Design und der leistungsfähigen Zulieferindustrie mit kurzen Lieferzeiten und hohen Qualitätsstandards bei kleineren Lotgrößen. **Chinas Wettbewerbsstärke** liegt dagegen in Preisvorteilen bei hohen Stückzahlen standardisierter Schuhe mit zuverlässiger Qualität.

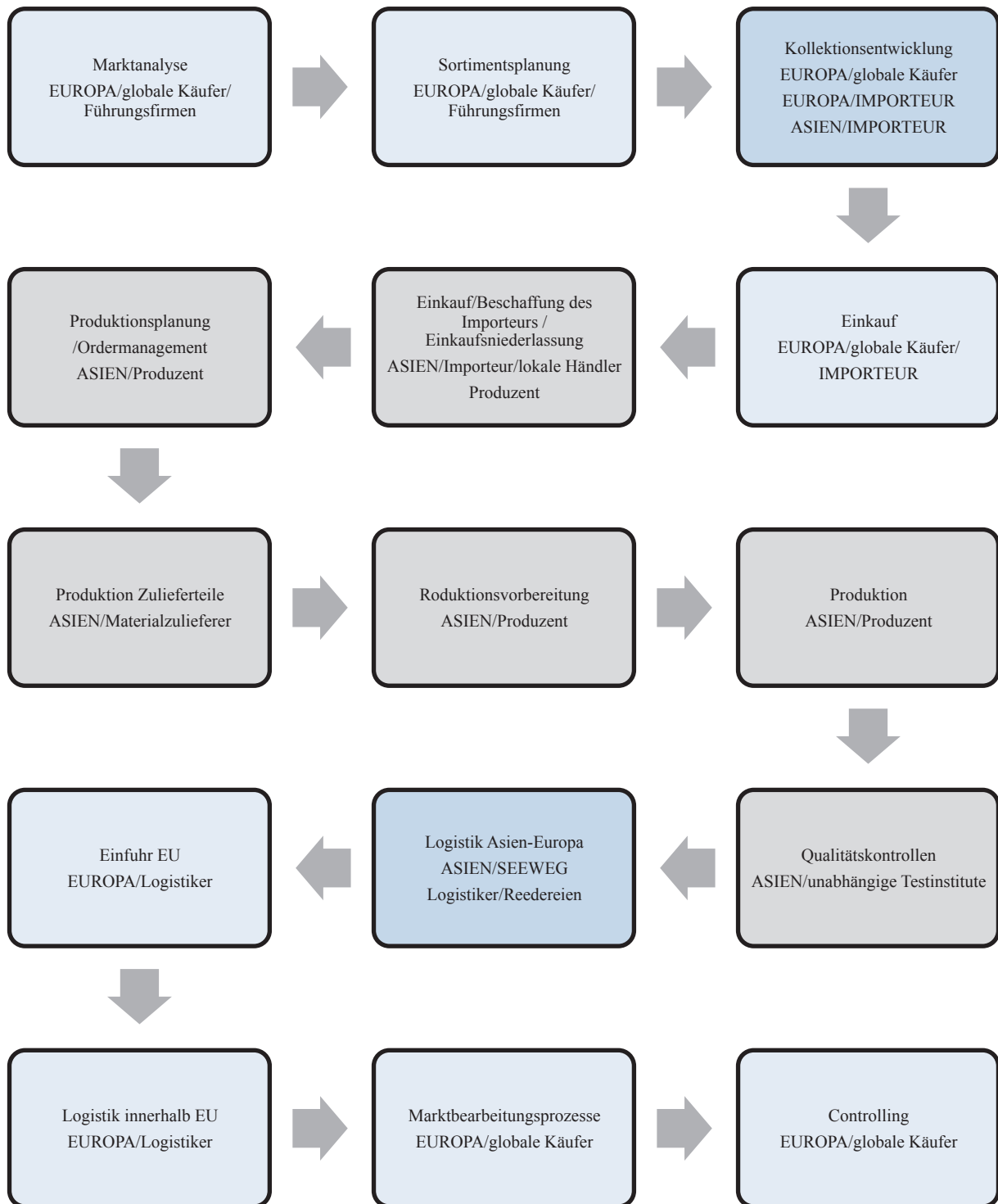
SCHMITZ und KNORRINGA (1999) untersuchten ferner die Bereitschaft des Lernens von lokalen Schuhproduzenten von globalen Einkäufern. Entsprechen den Untersuchungen von WOOD (2001) sind globale reisende Personengruppen aus Management und Entwicklung essentiell für den **Lernprozess** in Technologie und Organisation sowie für eine Verbesserung der Wettbewerbsposition. Insbesondere die schnellere Entwicklung von China im Vergleich mit Indien beruht auf der schnellen **Adaption von Wissen** aus dem Ausland. Die kulturelle Nähe zum Transfergeber Taiwan begünstigt diese positive Entwicklung in China. Die Vergangenheit der Schuhproduktion in Indien dagegen war geprägt durch einen Entwicklungspfad mit niedrigem Anspruchsniveau im Heimatmarkt und durch den Hauptabsatzmarkt Sowjetunion. In Italien war die Implementierung von Wissen von außen gering, jedoch der Heimatmarkt mit einem hohen Anspruchsniveau auf allen Produktionsebenen vorhanden. Insgesamt war in Italien insbesondere das Level bei Produktqualität und Lieferqualität aus der Sicht globaler Einkäufer gering (Schmitz/Knorrninga, 1999).

Die funktionale **Arbeitsteilung** in Netzwerken ermöglicht Markenverkäufern eine Verbindung von einer Flexibilität der Intra-Organisation im eigenen Unternehmen, um auf veränderte Absatzmarktanforderungen zu reagieren und einer Inflexibilität der Produktion mit ihrer sozialen und physischen Infrastruktur (Donaghu/Barff, 1990, S.538). Der Produktionsfaktor Arbeit ist auf kurze Sicht lokalisiert auf ein Unternehmen, bei möglicher Arbeitsmobilität mittelfristig auf eine Region. Das Produktionsnetzwerk umfasst Unternehmen aus unterschiedlichen Regionen mit gleichen Fähigkeiten und Spezialisierungen und hält dadurch eine hohe Wettbewerbsintensität zwischen potentiellen Anbietern und auch zwischen geographischen Räumen innerhalb eines Netzwerkes aufrecht. Die Umstellungskosten der Markenartikler bei einem Produzentenwechsel sind durch Standardisierung der Prozesse sehr gering. Der Marktzutritt wird durch Qualifizierungsmaßnahmen hinsichtlich Produkt- und Belieferungsqualität für Lieferanten von den Käufern gesteuert.

Die dargestellte Fragmentierung der Schuhproduktion in räumlich getrennte Wertschöpfungsschritte zeigt eine Vielzahl von Schnittstellen mit geographischer Distanz und Koordinationsbedarf. Diese erhöht die Komplexität der Governance über die ganze Kette. Diese Fragmente sind wiederum in zahlreiche einzelne Produktionsschritte unterteilt. Abbildung 10 zeigt einen Überblick über die unterschiedlichen Akteure und Schnittstellen, die diese Produktionsschritte durchführen. Außerhalb des Clusters sind in der Vor- und Nachproduktionsphase weitere Akteure aus der Wertschöpfungskette involviert.

Sowohl die Fragmentierung als auch die Anzahl der Akteure geht über die Gegebenheiten in der Textilindustrie weit hinaus. Die dominanten Führungsfirmen geben zwar Produkte und Distribution sowie Zeitpunkte der Erfüllung vor, jedoch die Prozesse nur eingeschränkt. Die Koordination der Prozesse obliegt im Regelfall andern Akteuren in der Kette. Globale Käufer steuern beispielsweise nicht die Beziehungen zur Zulieferebene oder die genaue Produktionsplanung. Insofern sind Machtposition und Kontroll- und Steuerungsfunktion teilweise getrennt. CSR als Prozess würde nicht in den bisherigen institutionellen Rahmen der Governance fallen. Globale Käufer würden auf der prozessualen Ebene aktiv werden und die Spielregeln auf dieser Ebene vorgeben. Damit würden diese ihren Steuerungsbereich erweitern und den der anderen Akteure und hier insbesondere der Produzenten einengen.

Abbildung 10: Räumliche Verteilung der Funktionsschritte und Akteure in der globalen Wertschöpfungskette in der Schuhproduktion



Quelle: eigene Erstellung 2012

6.3.3. Globaler Schuhhandel

Der **weltweite Handel** mit Schuhen erreichte 2010 mit einem Volumen von 13 Mrd. Schuhen im Wert von 85 Mrd.US \$ eine Steigerung gegenüber 2009 von 12 %. Das erzielte Volumenwachstum lag damit weit über der Schwankungsbreite von 6 bis 7.6 % der letzten 10 Jahre. Durch um die 16% steigenden globalen Durchschnittspreise von 5.50 US\$ im Jahr 2000 auf 6.40 US\$ im Jahr 2010 konnte das wertmäßige Wachstum überproportional gesteigert werden. Von 2000 bis 2005 war das Preisniveau relativ stabil bei 5.50 US\$, veränderte sich von 2005 bis 2008 mit einem starken Anstieg bis auf 7.22 US\$ um bis 2010 wieder auf 6.40 US\$ abzusinken (APICCAPS, 2011).

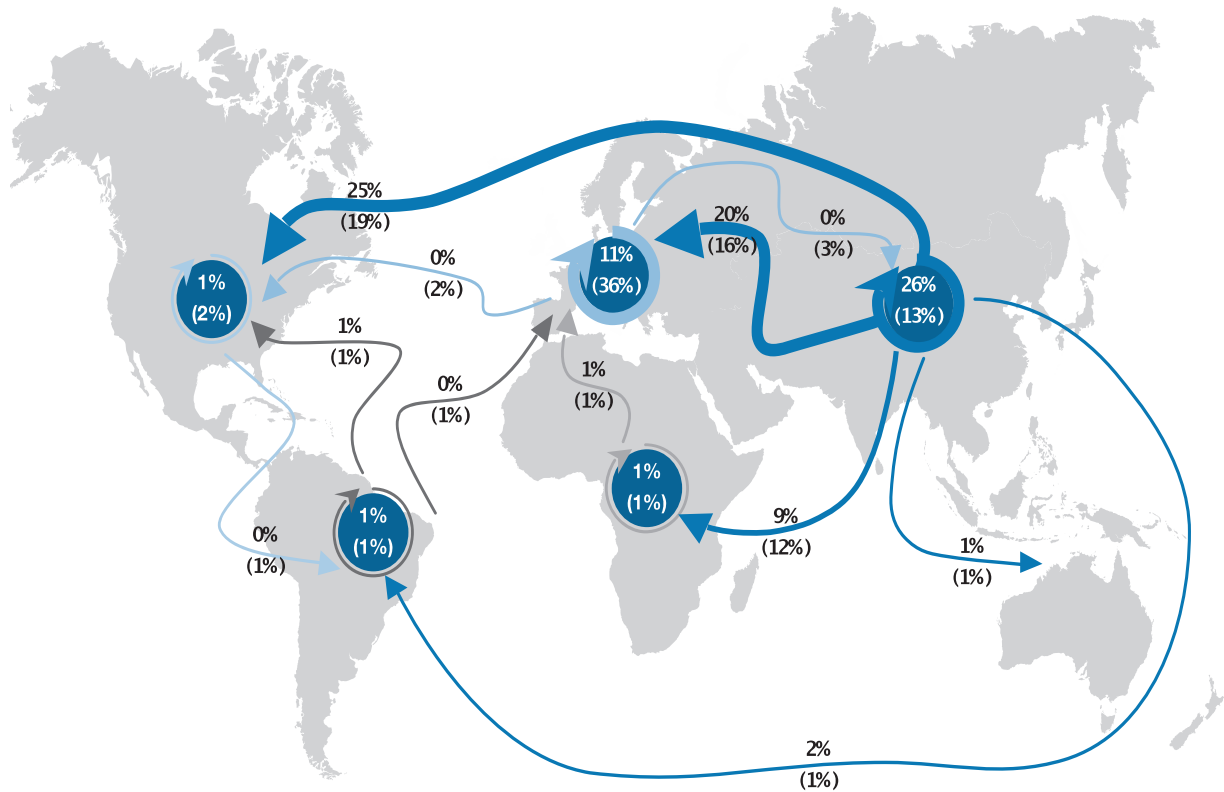
Im betrachteten Zeitraum konnten die geographischen Großräume unterschiedlich von dem weltweiten Wachstum profitieren. Während Nordamerika, Afrika und Asien ihre wertmäßigen Exporte mehr als verdoppeln konnten, erstere von einem kleinen Ausgangsniveau, und Europa mit über 90% Exportwachstum nennenswerte Zuwächse zu verzeichnen hat, konnte in Südamerika nur eine Stagnation konstatiert werden. Die Länder Asiens konnten insgesamt ihren dominierenden Exportanteil nach Volumen von 79% auf 85% steigern, während im gleichen Zeitraum der europäische Exportanteil von 15% auf 11% rückläufig war. China hatte dabei mit 73.4% den größten Anteil an den Exporten Asiens. Der wertmäßige Weltmarktanteil von den aggregierten Ländern Europas ging 2000-2010 ebenfalls um 4 Prozentpunkte von 42% auf 38% zurück. Der Anteil Asiens stieg im gleichen Zeitraum von 50% auf 56% (APICCAPS, 2011).

Eine große Varianz zwischen den Großräumen in der Wertigkeit der exportierten Schuhe zeigt sich in den durchschnittlichen Produktpreisen. Von 2000 bis 2010 hat sich der Exportpreis Asiens von etwa 4 US\$ kaum verändert, während Europa den Exportpreis von 15 US\$ auf 23 US\$ steigern konnte. Die große Differenz lässt sich erklären durch die Differenzierungsstrategie europäischer Exporteure mit der Konzentration auf höherwertigere Lederschuhe und einem auf Hochpreismarktsegmente zielenden Marketing. Ozeanien konnte vergleichbare Exporterlöse je Schuh wie Europa erzielen, während Afrika mit ungefähr 5 US\$ im Preissegment mit Asien im direkten Wettbewerb steht. Nord- und Südamerika liegen in der Positionierung mit 10 US\$ in der Mitte (APICCAPS, 2011). Die Zusammensetzung des globalen Schuhhandels hat sich in den Jahren 2000-2010 nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ grundlegend geändert. Der Handel mit hochwertigen Lederschuhen stagnierte, der Warenaustausch mit günstigeren synthetischen Schuhen hat sich im gleichen Zeitraum um 125% erhöht. Lederschuhe haben 2010 aber immer noch einen wertmäßigen Anteil von 52%, mit jedoch fallender Tendenz (APICCAPS, 2011).

Von großer Bedeutung im internationalen Schuhhandel ist der **intra-kontinentale Handel**. Diese Handelsströme zeigen geographische und kulturelle Nähe zwischen Exportländern und Importländern als wichtige Determinante von Handel. So ist von dem weltweiten wertmäßigen Marktanteil europäischer Länder bei Exporten von 38% fast 36% auf den Handel zwischen europäischen Ländern zurückzuführen. Die Ausfuhren in Länder der übrigen Kontinente liegen unter 3% der weltweiten Exporte. Auch in Nord- und Südamerika sind die Exporte exklusiv konzentriert auf Länder des gleichen Kontinents. Nur in Asien hat

neben dem innerasiatischen Handel mit 26% Volumenanteil und 13% wertmäßigem Anteil der Export in Länder anderer Kontinente mit 59% Volumenanteil und 43% Wertanteil besondere Bedeutung (APICCAPS, 2011, S.9).

Abbildung 11: Welthandel in Schuhen zwischen den Kontinenten 2006-2010



Bemerkung: Kreise entsprechen dem Konsum, Pfeile dem Export, Anteil in % nach Menge und in Klammern nach Wert

Quelle: APICCAPS, 2011, S.9

6.4. Schlussfolgerungen für die weitere Untersuchung

Aus der generellen Branchenbetrachtung kann für die weitere Untersuchung der Schuhindustrie im Untersuchungsraum festgehalten werden:

- Die veränderten Konsumgewohnheiten in den westlichen Exportmärkten führen zur einer Parallelität von post-fordistischen und fordistischer Produktion mit Größen- und Verbundeffekten. In der Folge ist die Produktion von Schuhen durch eine produktionstechnische und räumliche Fragmentierung und eine Spezialisierung sowie die Dominanz von KMU auf der Produktions- und Zulieferebene gekennzeichnet. Die Spezialisierung lässt eine Unterteilung in finale Produzenten, Materialzulieferer, Komponentenzulieferer und Subcontractors zu. Es gibt ausgeprägte klassische

Agglomerationsvorteile aufgrund der Komplexität der Produktion durch die Fragmentierung.

- Führungsfirmen steuern und koordinieren nur Teile der Wertschöpfungskette und bestimmen Parameter von Produkten und Distribution, jedoch nur eingeschränkt von Prozessen.
- Die Produktion in der Schuhindustrie ist arbeitsintensiv und in einzelnen Arbeitsschritten auch kapitalintensiv. Das Technologieniveau ist generell niedrig. Die erforderliche Flexibilität in der Produktion führt zur einer Flexibilisierung der Nachfrage nach Arbeit und zu instabilen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Soziale Aufwertung wird folglich über die Nachfrage beeinflusst.
- Neue Produktionspole sind in Asien, insbesondere in China, durch Preisvorteile bei Standardprodukten mit hohen Produktionsvolumina und schneller Adaption von externem Wissen entstanden. China hat aus dem Ausland Produktionswissen adaptiert, bedingt durch räumliche und kulturelle Nähe insbesondere aus Taiwan. Die Strategie der chinesischen Schuhindustrie ist die globale Kostenführerschaft. Der Marktzugang wird dabei über globale Käufer in globalen Wertschöpfungsketten gesteuert und koordiniert.

Diese wichtigen Determinanten werden in vielen Untersuchungen von Wertschöpfungsketten nicht in dieser Ausführlichkeit beschrieben. Dabei ist die deskriptive „*mapping of chains*“ (Van Tulder, 2009) Grundvoraussetzung des Verständnisses von ökonomischen und damit auch von nichtökonomischen Austauschbeziehungen und deren dynamischer Entwicklung.

Nach dem Branchenkontext wird im folgenden Kapitel 7 der nationale Kontext zu CSR in China dargestellt.

7. Corporate Social Responsibility in China

7.1. Einführung

Zur Einordnung des Untersuchungsraumes und zum besseren Verständnis lokaler Strukturen von CSR mit Akteuren, Interaktionen, Ergebnissen und exogenen Variablen nach dem „*Institutional Analysis and Development Framework*“ wird im folgenden Kapitel der nationale Kontext in China erschlossen. Insbesondere die Darstellung der historischen Entwicklung mit ihren Spezifika zeigt Gemeinsamkeiten mit der westlichen Dynamik des Forschungsfeldes (→Kap.2.4.) und auch eine gewisse Eigenständigkeit der Entwicklung von CSR in China. Dieses Verständnis der normativen Basis auf nationaler Ebene und des Einflusses auf die lokale Aktionsarena industrieller Cluster ist für die Analyse in relationaler und institutioneller Perspektive unerlässlich. Neben den Veränderungen des Akteursverhaltens und der Institutionen wird auf die Entwicklung wesentlicher Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt in China eingegangen. Am Ende des Kapitels werden die grundlegenden Erkenntnisse für die weitere Analyse zusammengefasst.

Exemplarisch zeigte die Konferenz „**CSR Asia Summit 2012**“ vom 18.-19. September 2012 in Peking mit dem Fokus auf „*Local Innovation for Global Challenges*“ den regionalen Kontext von CSR. Veranstalter der zehnten Veranstaltung dieser Art war mit CSR Asia ein *social enterprise* und eine führende private, nicht gewinnorientierte Organisation der Innovation und des Austausches zu CSR in Asien. Diese Organisation besteht aus einem Netzwerk von Unternehmen, welche im Rahmen einer strategischen Partnerschaft Erfahrungswissen austauschen und durch Trainings- und Beratungsdienstleistungen unterstützt werden. Über 500 Delegierte überwiegend aus der Wirtschaft, aber auch aus Staat, Wissenschaft und NRO und fast ausschließlich aus asiatischen Ländern haben Chancen, Möglichkeiten und strategische Problemlösungen von CSR in einem temporären Netzwerk diskutiert. Inhaltliche Schwerpunkte der Agenda waren neue Regelwerke des Staates zu CSR, die Nutzung von sozialen Medien, veränderte Ansprüche von Interessengruppen, Reporting und Kommunikation von CSR, Ausbildung und Training zu CSR, eine neue Generation von Arbeitnehmern, die besser informiert ist und die Einhaltung von Regeln und Gesetzen erwartet und einfordert, sowie ökologische Folgen der wirtschaftlichen Produktion, nachhaltige Lieferketten und Konsumenten mit ihren Ansprüchen. Nach dem Fokus auf Wachstum und globaler Verantwortung gesellschaftlichen Handelns in 2011 wurde 2012 erstmals die **räumliche Perspektive** auf der jährlichen Konferenz ausdrücklich hervorgehoben (CSR Asia, 2012).

Diese Tagung zeigt als Beispiel die **aktuelle Diskussion zu CSR in Asien** mit den wesentlichen Akteuren aus den Teilsystemen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft sowie den Themen Aktionen mit Interaktionen, Kommunikation und Lernen sowie Institutionen auf. In diesem temporären Cluster können potenzielle Partner für einen Wissensaustausch identifiziert, neues Wissen zu CSR generiert und latente Netzwerke geknüpft werden, die bei Problemstellungen zu CSR aktiviert werden können. Auch auf staatlicher Ebene werden Konferenzen zum Aufbau von trans-lokalen Kontakten genutzt (Gtz, 2007; Dietmar, 2012). Deutlich wird der Bedarf an Interaktion, Kommunikation und Wissenstransfer zu CSR.

7.2. Phasenmodell von CSR in China

Nach KAIMING (2006) kann die Entwicklung von CSR in China von 1992 bis 2006 in insgesamt vier Phasen differenziert werden. Dieses Modell gibt einen guten Überblick über die historische Entwicklung von CSR in China, wobei die Zeit vor 1992 von KAIMING nicht berücksichtigt und in diesem Abschnitt ergänzt wird. Geprägt wurden diese vier Phasen zu Beginn durch TNCs in globalen Wertschöpfungsketten und mit der Zeit zunehmend durch international tätige chinesische Unternehmen und die chinesische Regierung. Insofern verlagerten sich die dominierenden Akteursebenen räumlich von einer globalen hin zu einer nationalen Ebene. Gibt es neuere Tendenzen der Verlagerung von der nationalen auf die lokale Ebene?

Vor der ersten Phase von CSR in China nach KAIMING waren die Beziehungen zwischen Staat und Betrieben gekennzeichnet durch staatliches oder kollektives Eigentum der Produktionsmittel. Die Betriebe waren für ihre Beschäftigten und deren Absicherung gegen Risiken sowie für Gesundheit, Bildung und Wohnen verantwortlich (Yan, 2002). Nach der Öffnung und Privatisierung ab 1979 wurde diese gesellschaftliche Verantwortung der staatseigenen Betriebe und der neugegründeten Privatunternehmen größtenteils gelöst (Young, 2002). In der Folge sind die Unternehmen durch dominierendes Gewinnstreben gekennzeichnet. Von 1979 bis Anfang der 90er Jahre wurde CSR in China weder endogen noch exogen thematisiert.

In der Start-up-Phase nach KAIMING 1992-95 wurden aufgrund öffentlichen Drucks durch Medien und NRO in den OECD-Ländern zwischen ersten westlichen Markenartiklern und deren Produzenten in China auf individueller Basis soziale und ökologische Standards eingeführt. Die Basis für die CSR-Beziehungen zwischen diesen Führungsfirmen und ihren Zulieferern waren die Organisation in der Koordinationsform globaler Wertschöpfungsketten (→Kap.4.2.2.).

In der zweiten Phase von 1996-2000 wurden vermehrt insbesondere arbeitsintensive Produktionen aus europäischen, asiatischen und lateinamerikanischen Ländern nach China verlagert. Mit dem Aufbau von Produktionskapazitäten wurden in der Breite individuelle Überwachungssysteme mit dauerhaftem Monitoring von CSR-Aktivitäten eingeführt. Treibende Akteure waren Markenartikler als Führungsfirmen in den globalen Wertschöpfungsketten mit den Absatzmärkten der OECD-Länder.

In einer dritten Phase, der Expansions- und Entwicklungsphase ab 2001 bis 2004, wurden die bisher weitgehend individuell auf der Mikroebene der einzelnen Unternehmen laufenden Aktivitäten von CSR auf eine kollektive Basis gestellt. Sowohl Interfirmenkooperationen als auch Kooperationen zwischen nationalen und internationalen Organisationen und staatlichen Institutionen verbreiterten die Akteursbasis von CSR. Verhaltenscodes von Industrie- und Handelsunternehmen waren die wichtigsten Instrumente der Implementierung von CSR (→Kap.4.5.3.). Chinesische Unternehmen waren jedoch nur als Nehmer von Verhaltensregulierungen beteiligt. Staatliche chinesische Akteure waren nur passiv

ausgerichtet. Es galten nur die Regelwerke privater westlicher Führungsfirmen mit einer großen Bandbreite.

In dieser Phase sind die sozialen Bedingungen für Wanderarbeiter in der Produktion trotz der ausgeweiteten Aktivitäten westlicher Käufer sehr negativ zu beurteilen und stehen auf der Agenda einer breiten öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion (China Rights Forum, 2004; Fong 2004). Insbesondere die Problematik der Überstunden (Murdoch/Gould, 2004; Verite, 2004), der Bezahlung (Kuhn, 2004; Li/Xin, 2004), der fehlenden sozialen Absicherung (Guo, 2005), der Verletzung von Menschen- und Arbeitsrechten (Kolk/Van Tulder, 2002), der Einschränkung kollektiver Zusammenschlüsse (Ascoly/Zeldenrust, 2003), der Arbeitssicherheit (Murdoch/Gould, 2004) und der Diskriminierung (China Rights Forum, 2004) zeigen gravierende Verstöße gegen nationale formgebundene Institutionen wie die chinesische Verfassung und das chinesische Arbeitsgesetz sowie allgemein akzeptierte Hypernormen (→Kap.2.2.).

Ab 2004 wird in einer vierten Phase in China ausgehend von der Politik die Unternehmensverantwortung neben technologischen Innovationen und Governancestrukturen als „*software competition*“ gesehen (Wang, 2008, S.9f.). Die Einbindung in globale Wertschöpfungsketten und der Auftritt chinesischer Unternehmen auf globalen Märkten bedingt eine globale Ausrichtung von CSR. Zahlreiche Aktivitäten und Institutionen setzten einen neuen Rahmen für CSR. Ein Wissens- und Erfahrungsaustausch auf globaler Ebene findet durch dauerhafte internationale Kooperationen und temporäre Zusammenkünfte von Wissenspools statt (Chahoud, 2008, S.23). Eine Vorreiterrolle nehmen große staatliche und halbstaatliche Betriebe ein, während die Implementierung insbesondere bei KMU zurück- bzw. ausbleibt, wobei Wissenslücken ein Haupthindernis der Umsetzung sind (Kaiming, 2006).

Die Konzeption von CSR-Phasen lässt sich integrieren in eine allgemeine **Phasendarstellung von wirtschaftlicher Aufwertung** in Chinas Wirtschaft nach WANG (2007). Nach WANG ist die Evolution chinesischer Unternehmen bei der Generierung von komparativen Wettbewerbsvorteilen in drei wesentliche Entwicklungsphasen einzuteilen mit unterschiedlichen Kontexten, die von außen adaptiert wurden. Von den 80er Jahren bis zu Beginn der 90er Jahre wurden Prozesstechnologien und Investitionsgüter importiert. In einer zweiten Phase bis zum Jahr 2000 werden zusätzlich moderne, das Unternehmen in seiner Gesamtheit steuernde Managementprozesse aus dem Ausland übernommen. In der Unternehmenszielsetzung werden nur kurzfristige ökonomische Ziele verfolgt, nicht jedoch ökologische oder soziale. Die nationale Entwicklungsstrategie Chinas beruhte auf der Attraktivität als Investitionsstandort und der Wettbewerbsstärke auf Exportmärkten durch niedrige Arbeitskosten und Arbeitsstandards. In diesem „*race to the bottom*“ wurde zwischen den sich entwickelnden Ländern der Wettbewerb niedrige Entlohnung der Arbeiter ausgetragen (Ross et al., 2002). In diese wirtschaftliche Entwicklungsphase fällt die Start-up-Phase von CSR nach KAIMING.

Seit dem Beitritt Chinas zur WTO in 2001 folgt nach zwei Phasen mit Schwerpunkten auf wirtschaftlicher Aufwertung (→Kap.4.3.) eine dritte Phase mit der Einführung von

gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme und sozialer Aufwertung. Führungsfirmen aus den OECD-Ländern haben mit ihren hohen Anforderungen an die Produktion und Produkte und dem unterstützenden Monitoring zur Erreichung dieser Anforderungen zur Akquisition von Produktionskapazitäten in diesem kurzen Zeitraum entscheidend beigetragen (Schmitz, 2006). Der Beginn dieser dritten Phase ist zeitgleich mit der Expansions- und Entwicklungsphase von CSR nach KAIMING (2006).

Beide Phasenmodelle betrachten nur die nationale Ebene, sind aber für die zeitliche Einordnung und Gewichtung der wichtigsten Determinanten von Nutzen. Diese Arbeit soll die bisher kaum betrachtete lokale Ebene aufzeigen und Verbindungen mit den bisherigen zeitlichen Ansätzen auf nationaler Ebene von WANG und KAMING darlegen. Beide Ansätze sehen die Entwicklung aus Wettbewerbsperspektive auf globalen Märkten. Während KAIMING Wissen und Kooperation als wichtigste Determinanten der Entwicklung sieht, ist die Perspektive von WANG mit dem Fokus auf Prozesse und Kapitaltransfer differenziert zu sehen.

Wichtig ist für diese Untersuchung, dass die Implementierung von CSR abgesehen von einzelnen Aktivitäten von „*first mover*“ erst ab 2001 in China mit dem Eintritt in die WTO in der Breite thematisiert und umgesetzt worden ist. Insofern ist die Historie von CSR im Vergleich zur Einbindung in globale Wertschöpfungsketten relativ kurz. Damit sind auch die Erfahrungskurveneffekte der beteiligten Akteure zu CSR gegenüber wirtschaftlichen Themenfeldern geringer einzuschätzen.

7.3. Exogene Variable „*Harmonische Gesellschaft*“ als normatives Leitbild

In Ergänzung zum Modell von KAIMING (2006) könnte von einer fünften Phase ab 2007 bis heute andauernd gesprochen werden, in der insbesondere die Staatsführung wichtige Anstöße für die weitere Entwicklung auf der normativen Ebene gegeben hat. Auf dem 17. Parteitag der KP Chinas 2007 wurde von dem Generalsekretär Hu Jintao eine Neuorientierung der Entwicklungsstrategie Chinas vom quantitativen Wachstum hin zu qualitativem Wachstum im Rahmen einer „*harmonischen Gesellschaft*“ mit diesbezüglicher Änderung der Parteisatzung initiiert. Generalsekretär der KP Hu Jintao und Premierminister Wen Jiabao haben nach Übernahme der Regierungsmacht in 2002 eine neue sozio-politische Vision mit einer deutlichen Differenzierung gegenüber westlichen Wertevorstellungen und einer Rückkehr zum ethischen Kaufmann und den Vorstellungen von gesellschaftlicher Verantwortung des Konfuzius vor 2000 Jahren initiiert.

Am Beispiel der Arbeitnehmervertretungen zeigt sich nicht nur die Unterschiede sondern auch die Unvereinbarkeit westlicher und chinesischer Institutionen. Die Betriebsratswahlen bei dem Elektronikproduzenten Foxconn sind für China eine Novität. Initiiert durch die Unternehmensführung sollen in geheimen Wahlen ein unabhängiger Betriebsrat und zahlreiche Ausschüsse gewählt werden. Foxconn reagiert damit auf Druck westlicher Führungsfirmen und soziale Konflikte. Die Institutionen zur Etablierung von Arbeitnehmervertretungen müssen sich mit Unterstützung von NRO aus dem Ausland erst bilden. Eine Historie von Institutionen ist nicht vorhanden (Süddeutsche Zeitung, 4.2. 2013).

Regelwerke der kollektiven Macht werden somit importiert. Auf Betriebsebene sind bisher kollektive Aktivitäten durch Unternehmen und Staat verhindert worden. Die staatliche Gewerkschaft erhält ihre Legitimität vom Staat und nicht von den Arbeitnehmern. Insofern wird die Gewerkschaft in dieser Arbeit dem Teilsystem Staat zugeordnet.

Fundament der „*Harmonischen Gesellschaft*“ ist die Fokussierung auf die Bevölkerung mit dem Ziel einer nachhaltigen, ausgleichenden und umfassenden Entwicklung, die der zunehmenden sozialen Ungleichheit entgegenwirkt (Hu, 2007). Der in China erreichte Lebensstandard und die sozialen Standards werden nicht mehr in Relation gesetzt zu den Lebens- und Arbeitsbedingungen vor der Öffnung durch Deng Xiaoping 1978, sondern mit den erreichten Standards im internationalen Umfeld. Insofern wird aus einer nationalen Betrachtung eine globale. Im nationalen Umfeld hat sich insbesondere die durch den Gini-Koeffizienten messbare Einkommensverteilung in China mit einem Wert von 0.474 und 13 % der Bevölkerung mit einem täglichen Einkommen von weniger als 1,25 US\$ in 2012 (Reuters, 2013) zunehmend als ungleich gezeigt. In dieser Verteilung des Wohlstandes wird eine Bedrohung für zukünftiges Wachstum durch eine Erosion des sozialen Zusammenhaltes und der Nachfrage auf heimischen Gütermärkten gesehen. Mit dem angestrebten Ausgleich von Stadt und Land, Küsten- und Binnenregionen, Sozialem und Ökonomie, Innen- und Außenpolitik sowie Ökonomie und Ökologie werden insgesamt 5 instabile Problemfelder identifiziert.

Als Leitbild lässt die „*Harmonischen Gesellschaft*“ analog zu westlichen Konzepten die Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen und deren Interessen zu (Weikert, 2011, S.165f.). Prof. Dr. Gu Xuewu sieht Parallelen zwischen der Konzeption einer „*Harmonischen Gesellschaft*“ auf einer Makroebene zur sozialen Stabilisierung des ganzen Landes und der Stakeholdertheorie nach FREEMAN (→Kap.2.4.3.) auf der Mikroebene der Unternehmensstrategie der einzelnen wirtschaftlichen Einheiten (Gtz, 2007). Der Rückstand chinesischer Unternehmen gegenüber den OECD-Unternehmen in der Betrachtung von CSR nach Carolls Pyramide (→Kap.2.2.) liegt in der ersten und zweiten Ebene nach Prof. Dr. Xuewu. Als erste Zielsetzung auf einem CSR-Prozesspfad wird in vielen Unternehmen nicht die ethische Ebene mit ihrer Freiwilligkeit, sondern die gesetzliche Ebene gesehen:

„In fact, frankly speaking, most Chinese people would be very happy if their companies were able to meet the first two responsibilities: be profitable and obey the law!“ (Gtz, 2007, S.15).

Dieses Verständnis der Ebenen von CSR kann in Bezug gesetzt werden zu den bisherigen Ausführungen zu CSR. Die in dieser Arbeit dargestellte Konzeption des Forschungsfeldes CSR (→Kap.2) basiert auf dem räumlichen Kontext der USA. So ist das zentrale Modell der CSR-Pyramide von Carroll durch empirische Arbeiten in Europa zwar bestätigt worden, jedoch mit unterschiedlicher Fokussierung auf die vier Ebenen und abweichenden Interdependenzen zwischen den Ebenen. Informelle Institutionen wie die in der Kultur des jeweiligen Landes verankerten Traditionen, Konventionen und Gewohnheiten haben wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung von CSR. In sich entwickelnden Ländern wird die ökonomische Basis mit der Mehrwertbildung von Unternehmen, Staat und Gesellschaft priorisiert, gefolgt von der philanthropischen, gesetzlichen und ethischen Ebene. Insofern ist die philanthropische Ebene

von der Spitze der CSR-Pyramide direkt über die ökonomische Eben verschoben worden. In vielen Schwellenländern mit hoher Intensität der Informalität beinhalten regionale Traditionen philanthropische Elemente, die wie soziale Investitionen in Ausbildung und Bildung auch im ureigenen wirtschaftlichen Interesse liegen können. Die gesetzlichen Institutionen des Staates sind, bedingt durch die fehlende Infrastruktur und Ressourcenbasis, Limitierungen von CSR. Die ethische Ebene wird nur gering gewichtet. Globale ethische Themen werden nur ungenügend in den regionalen Wirtschaftsräumen der Entwicklungsländer wahrgenommen und akzeptiert (Visser, 2008, S.488ff.).

Diese allgemeine Darstellung von CSR in Schwellen- und Entwicklungsländern soll im empirischen Teil mit den Ergebnissen auf der sektoralen und lokalen Ebene verglichen werden. Insbesondere informelle Institutionen sollen als Leitdeterminanten von CSR untersucht werden. Auch das Verhältnis zwischen Formalität und Informalität von CSR in China ist Untersuchungselement.

Die Zentralregierung der VR China hat in der Konzeption einer „*Harmonischen Gesellschaft*“ die Thematik CSR und die Stellung der Arbeitnehmer herausgehoben (Feicht et al., 2007). Eine Konkretisierung der Konzeption von CSR steht jedoch noch aus. Das Verständnis von CSR in China unterscheidet sich sehr von dem westlichen Verständnis. Mit den über die gesetzliche und ökonomische Basis hinausgehenden Aktivitäten auf freiwilliger Initiative beruhenden Maßnahmen der Unternehmen (→Kap.2.2.) hat die eher allgemein gehaltene Vorstellung einer breiten Modernisierungsstrategie chinesischer Prägung einen anderen Ansatz. In China soll die Privatwirtschaft Sozialismus und „*Harmonische Gesellschaft*“ fördern. Die teilweise adaptierte, aber nicht vollständig akzeptierte westliche Konzeption von CSR kann durch eine eigenständige chinesische Auseinandersetzung unter dem Leitrahmen der „*Harmonischen Gesellschaft*“ und der Diskussion von „*good business*“ neue offenere Ansatzpunkte im Diskurs der Legitimität wirtschaftlichen Handelns gewinnen (Weikert, 2011, S.167).

7.4. Exogene Variable staatliche Institutionen und CSR

„The government cannot pressure enterprises. In China, CSR is in its initial stages. The role of the government is different here. How can the government effectively promote the CSR-concept? I think the government in developing countries like China has more responsibilities to act and to promote new concepts“

beantwortet der Vertreter des Handelsministeriums Zhang Xiangchen auf der internationalen Conference on CSR and Philanthropy im November 2007 die Frage nach der Rolle der Regierung in China (Gtz, 2007).

Die chinesische Zentralregierung hat erkannt, dass die Nichtberücksichtigung ethischer, sozialer und ökologischer Standards mit einem negativen Image vieler Produkte aus China einhergeht und dass dadurch die Basis des Exporterfolges bedroht ist. Ab 2006 wird CSR von der chinesischen Regierung und der KP Chinas in den Fokus der Wirtschaftspolitik gerückt und in das wirtschaftliche Zielsystem integriert. Das durch ausländische Akteure aus den

Wertschöpfungsketten implementierte Monitoring von sozialen Bedingungen in den Produktionsunternehmen durch internationale Auditfirmen (→Kap.4.5.4.) wurde zu Beginn ablehnend als nichttarifäres Handelshemmnis, als Herausdrängen aus arbeitsintensiven Produktmärkten und als Eingriff in innere Angelegenheiten gesehen (Li, 2000, S.10f.; Chen, 2005). Erst in den letzten Jahren wurde die Möglichkeit der Generierung von Wettbewerbsstärke und Differenzierungspotential auf Export- und Heimatmärkten durch CSR erkannt. Der wichtigste Stakeholder für chinesische Unternehmen bleibt der Staat auch wenn andere Stakeholder an Gewicht gewinnen. Die Dynamik aus dem politischen Raum ist mit zahlreichen neuen Regulierungen, Gesetzen und neuen Institutionen evident.

Im Jahr 2005 waren trotz Einflussnahme der chinesischen Regierung nur sehr wenige Großunternehmen in der Umsetzung (Welford, 2005). Umweltschutz war zu diesem Zeitpunkt wichtigstes CSR-Thema. Beginnend im Jahr 2008 wurde nach Top-down-Logik in den größten Unternehmen im Staatsbesitz oder mit staatlicher Beteiligung CSR implementiert. Zentrale Instrumente waren 2008 die „*State-Owned Assets Supervision and Administration Commission of State Council*“ (SASAC)-Regulierungen für staatliche Unternehmen mit den Themenfeldern gesetzliche und ökonomische Basis, Umweltschutz, Stakeholderorientierung, Arbeitsschutz, Arbeitnehmerrechte und Arbeitnehmermitbestimmung sowie philanthropische Orientierung. Die Verbesserung der Wettbewerbssituation durch Innovationen und Qualitätsmanagement sowie der Managementkapazitäten sind in das Themenfeld integriert. Ausdrücklich ist ein interaktives Lernen mit ausländischen Unternehmen und Organisationen und die Mitarbeit bei der Erarbeitung internationaler Normen vorgesehen (Ho, 2008). Auf der legislativen Governanceebene wurden neben einem neuen Firmenrecht in 2006 trotz einer anderen Interessenlage und Widerständen aus westlichen und chinesischen Unternehmerkreisen die bestehenden Gesetze des Arbeitsrechts 2008 modifiziert. Hintergrund waren die steigende Zahl an Arbeitskonflikten und negative Medienberichte. Die bisherigen Arbeitsschutzgesetze konnten insbesondere eine Grundsicherung der Entlohnung, eine vertragliche Basis und der Teilhabe an dem Sozialversicherungssystem für Arbeitnehmer nicht gewährleisten (OECD, 2010, S.154). Die Sicherstellung sozialer Stabilität ist ein Pfeiler der politischen Stabilität. Basis für die Modifizierung der neuen Regulierungen waren die Konventionen der ILO, jedoch mit Abstrichen bei Versammlungsfreiheit, Streikrecht und kollektiven Verhandlungen und mit einer deutlichen Verbesserung der individuellen Rechte.

In der **Privatwirtschaft** wurde bereits 2005 in der arbeitsintensiven Textilbranche die Einführung von standardisierten CSR-Verhaltensnormen in den Mitgliedsfirmen des *China National Textile & Apparel Council (CNTAC)* (2005) gefördert. Diese Aktivitäten wurden unterstützt durch begleitende Wissenstransfers durch internationale Programme von ILO und UNIDO. Trotz Ablehnung ausländischer Zertifizierungsprozesse (Chahoud, 2008; Chen, 2005) und Überwachungsmaßnahmen werden so globale Pipelines nach außen für die Wissensgenerierung genutzt. Während Monitoringmaßnahmen im Regelfall individuell oder kollektiv durch Unternehmen initiiert und gesteuert werden, stützt sich China auf supranationale Organisationen der UN und ihr Prozesswissen. Regionale Agglomerationsvorteile werden durch das Programm „*CSC 9000T 10+100+1000*“ Ende 2006

exemplarisch genutzt, indem aus 10 verschiedenen Textilclustern jeweils eine lokale Führungsfirma ausgewählt wird mit einer Multiplikatorrolle für die betreffende Clusterregion.

Bis 2012 sind die Anforderungen an die Erfüllung sozialer Normen sowie transparente **Berichterstattungen** durch CSR-Berichte auf alle staatlichen wirtschaftlichen Einheiten ausgedehnt worden. Im staatlich gesteuerten Kapitalmarkt besteht für die Börsennotierung eine Informationspflicht zu CSR, wodurch auch Unternehmen ohne staatliche Beteiligung erfasst werden. Zusätzlich sind am Kapitalmarkt nachhaltige Indizes gebildet worden, um der Nachfrage nach ethischem Investment in Asien zu entsprechen. Basis für die CSR-Reports waren bei über 20% der Berichte in 2011 international anerkannte Vorgaben nach ISO 26000 oder Global Compact. Diese geringe Quote zeigt als Beispiel die geringe Adaptionsquote von westlichen Institutionen in China. Die inhaltliche Qualität der übrigen Berichte war sehr variabel (Dietmar, 2012).

Die **CSR-Verantwortung in der chinesischen Regierung** für die international tätigen Unternehmen liegt beim Wirtschaftsministerium. Eine Vielzahl von Regulierungen wurde erlassen sowie Kooperationen mit ausländischen Partnerinstitutionen und Regierungsorganisationen eingegangen. Für die Untersuchungsgruppe dieser Arbeit, die KMU mit ca. 43 Mio. wirtschaftlichen Einheiten, hat das Ministerium für Industrie und Informationstechnologie die Federführung mit dem Schwerpunkt auf Wissenstransfer und Maßnahmen zur Verbesserung des Managements. Insbesondere die Gruppe der KMU und die Unternehmen der zweiten Reihe ohne die Einbindung in den Anforderungskatalog globaler Käufer werden durch staatliche Direktiven kaum erreicht werden, sind aber in ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung und am Bruttosozialprodukt sehr bedeutend. Insofern müssen staatliche Aktivitäten und Regulierungen ergänzt werden durch Marktmechanismen mit Anreizstrukturen, freiwillige Aktivitäten und Lernprozesse mit Wissenstransfer (Debroux, 2008, S.41).

Lokale Regierungen waren in den eigenen CSR-Aktivitäten dem Standortwettbewerb insbesondere bei der Anwerbung ausländischer Investitionen ausgesetzt. Diese setzten entsprechend den Vorgaben der Zentralregierung jedoch eigene lokale Regulierungen durch. So gibt es auf regionaler Basis ein heterogenes Bild mit einer Vielzahl von Maßnahmen und hier insbesondere Evaluierungsprozessen durch staatliche Stellen, wie beispielsweise die CSR-Richtlinie der Provinzregierung von Zhejiang 2008, das CSR-Programm der Distriktbehörden von Pudong in Shanghai 2007 sowie durch private Organisationen, wie beispielsweise der Börse in Shenzhen (Dietmar, 2012, S.52).

In China gibt es mit der *All China Federation of Trade Unions (ACFTU)* und ihren über 200 Mio. Mitgliedern eine einzige nationale Gewerkschaft. Ergänzt wird diese durch die *China Enterprise Confederation (CEC)* als einzige Interessenvertretung aller Arbeitnehmer in China. Die **staatlichen Gewerkschaften** in China haben aufgrund geringer Autonomie, Einschränkungen der Arbeitsgesetzgebung und fehlender internationaler dialogorientierter Verbindungen nicht die Position gegenüber dem Management der Unternehmen wie Gewerkschaften in den OECD-Ländern. Kollektive Verhandlungen entsprechen nicht den Handlungsmustern der Akteure staatlicher Gewerkschaft. Arbeitnehmer ersuchen im

Konfliktfall die lokalen Regierungsstellen um Hilfe und nicht die Gewerkschaften (Chan/Norlund, 1998). Die kollektive Macht der Arbeitnehmer in den bestehenden Institutionen ist folglich nicht unabhängig und wird durch institutionelle Macht gesteuert und kontrolliert, so dass von einer eigenständigen Machtposition nicht gesprochen werden kann.

Der Hauptfokus neuerer Aktivitäten von CSR liegt auf der besseren Positionierung in der Privatwirtschaft und hier insbesondere in Firmen mit ausländischen Eigentümern sowie auf der Interessenvertretung der Arbeitsmigranten. So haben beispielsweise im Rahmen der Verabschiedung der neuen Arbeitsgesetzgebung die Unternehmen gegenüber den Gewerkschaften bei Entlassungen ab 20 Mitarbeitern eine Informationspflicht, nicht jedoch ein Mitspracherecht. Die Strategie der Gewerkschaften verfolgt als verlängerter Arm der KP Chinas jedoch weiterhin als Hauptziel die Verbesserung der wirtschaftlichen Basis der Unternehmen durch Kostenvorteil der Faktors Arbeit gegenüber globalen Wettbewerbern. Insofern ist gegenüber Gewerkschaften in den OECD-Ländern weiterhin eine konträre Positionierung vorhanden (Chahoud, 2008).

Es zeigt sich an der Zielsetzung der staatlichen Gewerkschaft der Trade-off zwischen wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung als Dilemma. Dieser Zielkonflikt zeigt sich auch bei andern staatlichen Akteuren. So werden Aufgaben der judikativen Governance von der regionalen und nationalen Ebene delegiert auf die lokale Ebene. Prinzipal wären in dieser Konstellation die Zentral- und Provinzregierungen, Agenten die lokalen Aufsichtsbehörden. Wie auch in ökonomischen Beziehungen ist die Ausgestaltung der Prinzipal-Agenten-Beziehung für die Durchsetzung von staatlichen Institutionen zu CSR entscheidend.

7.5. Exogene Variable veränderte Rahmenbedingungen: Wandel des Arbeitsmarktes im nationalen und regionalen Umfeld

LEWIS (1972) hat die Entwicklung des Arbeitsmarktes von einer Agrargesellschaft hin zu einer Industriegesellschaft konzeptionalisiert basierend auf empirischen Untersuchungen der OECD-Länder. LEWIS sieht einen Dualismus zwischen einem marktwirtschaftlichen Sektor und einem Agrarsektor der Subsistenzwirtschaft. In letzterem ist die Grenzproduktivität der Arbeit unterhalb der Entlohnung, die dem Existenzminimum entspricht. Solange diese Lücke bestehen bleibt, wird es zu intersektoraler Wanderung kommen vom Agrarsektor in den urbanen Industriesektor mit einem „*unlimited supplies of labor*“. Wenn die Grenzproduktivität im primären Sektor dem Existenzminimum entspricht, können die Arbeiter nur noch bei steigender Arbeitsentlohnung weiterhin zwischen den Sektoren wandern. Mit dem Übergang zu „*limited supplies of labor*“ ist der „*Turning Point*“ erreicht. Der „*Lewis Turning Point*“ mit einem Ende des Überangebotes an Arbeit aus dem primären Sektor verändert die Basis der handelnden Akteure und deren Aktivitäten.

Es gibt in der wissenschaftlichen Diskussion eine rege Debatte, ob **China** den „*Lewis Turning Point*“ bereits erreicht hat, es ist aber eine Übereinstimmung, dass China sich auf diesen Wendepunkt hinbewegt. Unzureichendes oder nicht zugängliches Datenmaterial in China, das teilweise durch Schätzungen ergänzt oder ersetzt wird, und unterschiedliche Indikatoren der Messung bedingen unterschiedliche akademische Positionen (Minami/Ma, 2009; Meiyang,

2010). Die UN sieht den Wendepunkt im Jahr 2015 erreicht (Cai/Wang, 2012, S.8). Unabhängig, ob der „*Turning Point*“ schon erreicht ist und erst in einigen Jahren erreicht wird, ist eine Trendwende in China insbesondere in der Lohnentwicklung seit 2003 sichtbar.

Die Unterschiede in der Produktivität zwischen dem primären und dem sekundären Sektor sind in China im Gegensatz zu den meisten OECD-Ländern mit geringen Differenzen der sektoralen Grenzproduktivität der Arbeit mit einem Verhältnis von 1:6 aber immer noch sehr ausgeprägt. Dadurch wird das Potential für die weitere Wanderung zwischen den Sektoren aufgezeigt durch die Nutzung von Technologien und Größeneffekten im Agrarsektor. Die Grenzproduktivität der Arbeit im primären Sektor ist regional sehr unterschiedlich und damit auch das Angebot an Arbeitskräften, welches zur Migration gezwungen wird. In den Provinzen Hainan und Xinjiang ist regional der „*Turning Point*“ bereits erreicht. Nach Japan in den 60er Jahren, Taiwan Ende der 60er und Südkorea zu Beginn der 70er Jahre wäre China das vierte Land, welches den „*Turning Point*“ erreichen würde (Minami/Ma, 2009). Diese Abfolge entspricht mit einer zeitlichen Verzögerung der Wanderungsbewegung der Produktionspole der Schuhherstellung in Asien (→ Kap. 6.3.).

Die Untersuchung der Arbeitsmarktstruktur steht im Mittelpunkt der empirischen Arbeiten zur Einschätzung des Angebotes an Arbeit. Die Wanderung kann bei fehlenden Anreizen auch interregional und nicht überregional sein. Insgesamt sind die Wachstumsraten des Agrarsektors in China von 2003-2012 erheblich geringer als im Industrie- und Dienstleistungssektor (→ Tab. 18).

Tabelle 18: Vergleich der Wachstumsraten des BIP in den drei Sektoren der chinesischen Wirtschaft 2003-2012

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	1.Q/ 2012	2.Q/ 2012
1. Sektor	2,5	6,3	5,2	5,0	3,7	5,4	4,2	4,3	4,5	3,8	4,3
2. Sektor	12,8	11,5	12,1	13,4	15,1	9,9	8,1	12,3	10,6	9,1	8,3
3. Sektor	9,7	13,1	12,2	14,1	16,0	10,0	9,1	9,8	8,9	7,5	7,7
Gesamt- wirtschaft	10,0	10,1	11,3	12,7	14,2	9,6	9,2	10,4	9,2	8,1	7,8

Bemerkung: Wachstumsraten in % gegenüber Vorjahr

Quelle: eigene Darstellung nach Statistical Yearbook of China (2012) und OECD Country Statistical Profile: China 2011 (2012a)

Auch die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Agrarsektors wird kontinuierlich geringer mit nur noch knapp 10% Anteil am BIP im Jahr 2010 (→ Tab. 19).

Tabelle 19: Anteil der Sektoren am BIP 2003-2010

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Sektor	12,8	13,4	12,1	11,1	10,8	10,7	10,3	10,1
2. Sektor	46,0	46,2	47,4	48,0	47,3	47,5	46,3	46,8
3. Sektor	41,2	40,4	40,5	40,9	41,9	41,8	43,4	43,1

Bemerkung: Anteile in %

Quelle: eigene Darstellung nach Statistical Yearbook of China 2011 (2012)

Bei der dynamischen Betrachtung des Arbeitsmarktes in China ist aufgrund einer hohen regionalen Heterogenität eine Differenzierung nach urbaner und ländlicher Beschäftigung sowie eine weiteren Unterteilung in Subsektoren notwendig. Ab der wirtschaftlichen Öffnung Chinas 1978 beginnt eine Phase der Transformation nicht nur der Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft sondern parallel auch die Transformation einer Agrargesellschaft in eine Industriegesellschaft und Dienstleistungsgesellschaft. Von 1978 bis in die 80er Jahre konnten die produktivitätssteigernden Reformen im Agrarsektor ein Überangebot an Arbeitskräften bewirken. Die folgende Migration der Arbeiter war dabei nicht nur intersektoral, sondern auch interregional. Insofern überlagern sich hier zwei grundlegende Transformationsprozesse auf der Makroebene in China (Zhang et al., 2011).

Ende 2009 sind nach nationalen Statistiken 145,3 Millionen ländliche Arbeitsmigranten vornehmlich aus den zentralen und westlichen Binnenprovinzen abgewandert. Zielregionen waren mit über 70% Anteil die Küstenregionen und mit 60% der urbane Industrie- und Bausektor. Der exportorientierte Industriesektor entwickelte sich vorrangig in den Sonderwirtschaftszonen und später regional ausgedehnt in den Küstenprovinzen (ILO, 2012a).

Der chinesische Arbeitsmarkt war in den Jahren 2003-2010 geprägt durch einen kontinuierlichen Anstieg der Beschäftigung in China von 737,4 Mio. auf 761,1 Mio. (→Tab. 20) mit einem starken Anstieg der urbanen Beschäftigung. Im Jahr 2002 verzeichnet die Beschäftigung im primären Sektor mit 368,7 Mio. einen Höchstwert, der in den folgenden Jahren kontinuierlich bis 2008 um 62,2 Mio. auf 306,5 Mio. Beschäftigte abnahm. Die Beschäftigung in der Industrie konnte im gleichen Zeitraum von 157,8 Mio. im Jahr 2002 bis auf 211,1 in Mio. Arbeitnehmer im Jahr 2008 gesteigert werden. Der Agrarsektor ist mit ungefähr 40% Anteil an der Gesamtbeschäftigung immer noch sehr bedeutend. Die Entlassung der Arbeitskräfte aus dem primären Sektor konnte durch einen starken Anstieg ab 2002 bis 2008 in der Industrie von 53,3 Mio. und im tertiären Sektor von 46,3 Mio. Beschäftigten absorbiert werden und zusätzlich die 37,4 Mio. neu auf den Arbeitsmarkt kommenden Arbeitskräfte integrieren (Statistical Yearbook of China 2011, 2012).

Demographische Effekte werden bis 2015 positive Effekte auf das Arbeitsangebot für die Altersgruppe von 18-25 Jährigen haben, die insbesondere in den Exportunternehmen der Küstenregionen nachgefragt werden. Der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung in China ist von 70,4% 2003 auf 74,5% im Jahr 2010 angestiegen (→Tab. 20), wobei diese Quote bei den

Männern 2011 bei 80,1% und bei den Frauen bei 67,7 % lag. Der Unterschied in der Erwerbsquote zwischen Männern und Frauen ist im Vergleich zu anderen asiatischen Ländern mit nur 12,4 Prozentpunkten relativ gering. Der Politik stellt sich die Aufgabe, Anreize zu setzen für längere Lebensarbeitszeiten und für die Gleichbehandlung der Geschlechter am Arbeitsplatz. Ziele waren die Erhöhung der Frauenerwerbsquote, die weitere Migration zu managen und die soziale Situation der Migranten besser abzusichern.

Tabelle 20 : Anteil der Bevölkerung zwischen 15-65 Jahren und deren Beschäftigung 2003-2010 in China

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bevölkerung 15-65 Jahre in Mio.	909,8	921,8	942,0	950,7	958,3	966,8	974,8	999,4
Beschäftigte in Mio.	737,4	742,6	746,5	749,8	753,2	755,6	758,3	761,1
Anteil < 15 Jahren an der Gesamtbevölkerung in %	22,1	21,5	20,3	19,8	19,4	19,0	18,5	16,6
Anteil > 65 Jahren an der Gesamtbevölkerung in %	7,5	7,6	7,7	7,9	8,1	8,3	8,5	8,9
Anteil 15-65 Jahre an der Gesamtbevölkerung in %	70,4	70,9	72,0	72,3	72,5	72,7	73,0	74,5
Anteil Beschäftigte an der Gesamtbevölkerung in %	81,1	80,6	79,2	78,9	78,6	78,2	77,8	76,2

Quelle: eigene Darstellung nach China Statistical Yearbook 2011 (2012)

Der Beschäftigungszuwachs der Jahre 2003-2010 fand überwiegend im industriellen Sektor statt mit 66,8 Mio. neuen Beschäftigten sowie im tertiären Sektor mit 57,6 Mio. neuen Stellen. Der niedrigere Zuwachs im tertiären Sektor gegenüber dem sekundären lässt sich zurückführen auf einen langsamen Anstieg im öffentlichen Sektor. Die offizielle Arbeitslosigkeit blieb im Saldo der Jahre 2003-2010 fast unverändert. Der starke Beschäftigungszuwachs konnte durch das Wachstum der globalen Wirtschaft und durch nationale geldpolitische Maßnahmen erreicht werden. Ab 2004 sank der Zuwachs an potentiellen Arbeitskräften relativ stark von durchschnittlich 10,2 Mio. Zuwachs 2004 auf nur noch 2,4 Mio. im Jahre 2010 (→Tab. 21).

Tabelle 21: Veränderung der Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt Chinas 2003-2010

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Arbeitskräftepotential	7,4	10,2	3,7	4,1	4,3	2,1	3,0	2,4
Beschäftigung	7,6	6,2	5,8	5,9	4,9	1,6	2,7	2,6
1. Sektor	-12,8	-13,0	-14,1	-11,2	-7,9	-8,1	-10,3	-9,7
2. Sektor	8,4	11,6	11,5	14,0	4,8	3,6	5,3	7,6
3. Sektor	12,0	7,6	8,4	3,1	8,0	6,1	7,7	4,7
Arbeitslosigkeit	-0,2	4,0	-2,1	-1,8	-0,6	0,5	0,3	-0,2

Bemerkung: Zu- bzw. -Abnahme in Mio. Arbeitnehmern im Vergleich zum Vorjahr

Quelle: eigene Darstellung nach Statistical Yearbook of China 2011 (2012)

Bildungsinvestitionen des chinesischen Staates verzögerten den Eintritt in den Arbeitsmarkt und reduzierten das Angebot an ungelernter Arbeit zusätzlich. Das Angebot an Hochschulabsolventen ist nicht kongruent mit der qualitativen Nachfrage des Unternehmenssektors. Es entsteht ein strukturelles Problem in den urbanen Regionen:

„Cities and towns will see 25 million extra people joining the workforce this year, more than half of whom will be university and college graduates, while another 9 to 10 million will be surplus rural laborers“

sagte Yin Weimin, Minister of human resources and social security im März 2012 (China Daily, 16.4.2012).

Es wird vielfach von Ökonomen diskutiert, ob die positiven demographischen Effekte bis 2015 und die weitere Migration von Arbeitskräften aus dem primären Sektor durch Produktivitätsgewinne einen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage in den nächsten Jahren ermöglichen wird (Cai et al., 2010). Der Anteil des primären Sektors an den nationalen Anlageninvestitionen ist mit 2,3 % im August 2012 weiterhin sehr niedrig, wenn auch mit über dem nationalen Durchschnittswert von 20,2 % überproportional hohen Wachstumsraten von 31,5 % der Investitionsvolumina gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Die verfügbaren Ressourcen in China fließen größtenteils in den sekundären Sektor mit 43,9% und den tertiären Sektor mit 53,8% Anteil an den nationalen Anlageinvestitionen. Die Priorität des Wohnungsbaus vor den Investitionen in den Agrarsektor zeigt sich im Anteil von 20,8 % an den Anlageinvestitionen (Statistical Yearbook of China 2011, 2012).

Ab 2011 bis 2020 wird für China von der ILO (2012b) ein geringer Anstieg des Arbeitskräfteangebotes von durchschnittlich nur noch 0,2 % jährlich prognostiziert. Dieser demographische Wandel in China ist im Vergleich mit anderen Schwellenländern mit seiner Schnelligkeit der Veränderung einzigartig (Cai/Wang, 2012, S.8). Diese wird insbesondere die urbanen Küstenregionen betreffen. Ohne Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Einkommenssituation werden potentielle Migranten nicht die entstehende Lücke füllen (Hu, 2009). Bereits 2003 war in der Provinz Guangdong und in den Folgejahren in den Regionen des Yangtseflusses ein Arbeitskräftemangel, bezeichnet als „*Mingong Huang*“, evident. Dieser Arbeitskräftemangel erfasste immer mehr Regionen Chinas und ist inzwischen ein nationales Problem. Sogar in den Ursprungsprovinzen der Wanderarbeiter ist Arbeit ein knapper Produktionsfaktor geworden (Cai/Wang, 2005, 2012, S.8).

Nach einer Studie von ROLAND BERGER (2012) wird China bis 2030 insgesamt 100 Mio. Erwerbstätige durch den demographischen Wandel und die Auswirkungen der „Ein-Kind-Politik“ verlieren. Dieser Trend wird verstärkt durch die Verbesserung der Lebensbedingungen in den Binnenprovinzen Chinas. Dadurch wird langfristig der Arbeitskräftemangel neben Inflation und einer Aufwertung der Inlandswährung zu erhöhten Produktionskosten führen.

Regional ist eine Unterteilung des chinesischen Arbeitsmarktes in die Großräume der exportorientierten Küstenregionen, die Agglomerationen von Peking inklusive Tianjin und

Shanghai mit den Hinterlandprovinzen Hebei und Zhejiang, die Herkunftsprovinzen der Wanderarbeiter, und die übrigen Provinzen des Landes sinnvoll (OECD, 2010a). Der Untersuchungsraum Jinjiang liegt in der Provinz Fujian, die mit den Provinzen Guangdong, Jiangsu und Shandong die exportorientierte Küstenregion und eine der Hauptzielprovinzen der Arbeitsmigration repräsentiert. Die relativen Einkommenssteigerungen in den typischen Herkunftsprovinzen der Migranten in der Schuhindustrie Hainan und Sichuan liegen in dem Zeitraum von 2007-2012 mit der Entwicklung in Fujian fast gleichauf, so dass sich die relative Lohndifferenz kaum verändert hat (→Tab. 22). Die absolute Lohndifferenz setzt jedoch weiterhin Anreize für die Migration in die Provinz Fujian. Empirisch folgt der „Kuznets Turning Point“ mit der höchsten Ausprägung von Einkommensdifferenzen in einer Gesellschaft dem „Lewis Turning Point“ (Cai/ Wang, 2012, S.9). Insofern wäre in China langfristig eine Tendenz der Angleichung der Einkommen zu erwarten.

Tabelle 22: Urbane Einkommensunterschiede in ausgewählten Provinzen Chinas 2007-2012

	1.Q/ 2007	1.Q/ 2008	1.Q/ 2009	1.Q/ 2010	1.Q/ 2011	1.Q/ 2012	Wachstum in % 2007 - 2012
Peking	6587	7094	8019	8716	9460	10518	59,7
Shanghai	7402	8412	8951	9890	11098	12444	68,1
Fujian	5059	5767	6485	7036	7764	8810	74,1
Guangdong	6044	6196	6888	7659	8495	9726	60,9
Hainan	3635	3920	4365	4799	5573	6419	76,6
Sichuan	3600	3853	4395	4863	5462	6258	73,8
Xinjiang	3076	3218	3523	3882	4518	5038	63,8
Jilin	3217	3341	3770	4187	4722	5371	66,9

Bemerkung: Einkommen in RMB je Person im Quartal

Quelle: eigene Darstellung nach China Statistical Yearbook 2011 (2012)

Trotz Agglomerationsvorteilen hat Chinas Binnenpolitik das Wachstum der großen Städte durch Migrationsbeschränkungen gehemmt (Au/Henderson, 2006). In den Zielregionen der Wanderarbeiter gibt es besonders in den beiden großen Städten Peking und Shanghai mit ihrem Umland administrative Hindernisse einer Binnenmigration durch das Hukou-Registrierungssystem, so dass das Wachstum der Beschäftigung überwiegend in den Küstenprovinzen mit geringeren administrativen Hürden und damit einem offeneren Arbeitsmarkt stattfand (OECD, 2010, S.164f.). Die **Segmentierung des Arbeitsmarktes** durch das Registrierungssystem behindert national eine Migration der Arbeitskräfte vom ländlichen Raum in die Städte. Diese Regulierungen könnten somit zum Mangel an ungelerten Arbeitskräften in den urbanen Zentren Chinas führen.

Auch im Binnenland konnten neue Stellen geschaffen werden, jedoch war der jährlich Zuwachs geringer als in den Küstenprovinzen und den beiden städtischen Großräumen. Im Dezember 2008 erreichte die Zahl der Wanderarbeiter 152 Mio. Innerhalb Chinas gab es die

höchsten Wachstumsraten der Beschäftigung im Rahmen einer beginnenden Redistribution in Zentral- und Westchina, jedoch kaum noch in den Küstenprovinzen. So kam es beispielsweise in der südchinesischen Provinz Guangdong sogar zu einer Abnahme der Beschäftigung. Auch die Qualität der Arbeit korreliert mit der Herkunft der Arbeitskräfte. Ungelernte Wanderarbeiter arbeiten fast ausschließlich im Privatsektor in Dienstleistungen und Produktion mit niedriger Produktivität während die Arbeitskräfte aus der Region entsprechend ihrem höheren Ausbildungsniveau in qualifizierten Berufen sowie im Staatsektor weit überrepräsentiert sind (OECD, 2010a).

Die **Entwicklung der Löhne** in den Provinzen Chinas war entsprechend der regionalen Determinanten sehr unterschiedlich. In den Küstenprovinzen war in den Jahren 2006 bis Juni 2009 der Zuwachs der Entlohnung durchweg geringer als in den Agglomerationen Peking und Shanghai sowie den übrigen Provinzen, die das höchste relative Wachstum zu verzeichnen hatten. Im Ergebnis haben sich die Lohndifferenzen zwischen den Geber- und Nehmerprovinzen der Wanderarbeiter in diesem Fünfjahreszeitraum von 45% auf nur noch 27% reduziert. Nicht nur in der Industrie sind die Löhne stark angestiegen, auch in der Landwirtschaft. Migration führt somit zu Ausgleichstendenzen regionaler und sektoraler Lohndifferenzen in China (Cai et al., 2007).

Innerhalb der Küstenregionen gibt es in der Betrachtung der Monatslöhne zwischen den Wanderarbeitern und heimischen Arbeitern nur geringe Unterschiede, wobei die Wanderarbeiter eine wesentlich höhere Arbeitszeit erbringen müssen, um die annähernd gleiche Entlohnung zu erzielen. Da China in vielen lohnintensiven globalen Gütermärkten eine dominierende Marktstellung einnimmt, stellt sich die Frage, inwieweit sich steigende Arbeitskosten in global steigenden Güterpreisen widerspiegeln und die Produktpreise nicht nur Indikator für eine Produktaufwertung, sondern auch für eine soziale Aufwertung sind.

Staatliche **Mindestlöhne** wurden 1993 eingeführt und 2004 durch verschärfte Sanktionen modifiziert (Baker/McKenzie, 2004). Die Höhe divergiert regional sehr stark, die Entscheidungen sind dezentralisiert. Die Mindestlöhne werden der durchschnittlichen Lohnentwicklung jedoch nur unterproportional angepasst, so dass diese statt 44% im Jahr 1995 nur noch 28% der Löhne im Jahr 2006 ausmachen. Aufgrund dieser hohen Diskrepanz und der mangelnden Kontrolle ist die Funktion dieser formellen Institution in vielen Unternehmen unbedeutend. Der Staat gibt über Lohnrichtlinien Orientierungshilfen und Referenzstandards für die Marktteilnehmer. Diese werden auch als unverbindliche Empfehlungen genutzt, um das Lohnniveau staatlich zu beeinflussen (OECD, 2010a, S.173).

2008 verdoppelten sich die **Arbeitskonflikte** gegenüber dem Vorjahr auf einen neuen Höchstwert in China und hier insbesondere in den östlichen, hochentwickelten Küstenregionen, in größeren Unternehmen und in den Unternehmen mit ausländischem Kapital. Die Arbeiter haben durch die neuen formellen Institutionen in China eine gestärkte Position und artikulieren diesen Bewusstseinswandel in eigenen Forderungen und durch kollektive Aktivitäten (Cai/Wang, 2012, S.11ff.). Hohe Fluktuationsraten zeigten ebenfalls das Konfliktpotential und sind somit ein guter Indikator für die empirische Untersuchung (→Kap.8.3.2.). Gehaltsforderungen stehen bei lokalen und Migrantearbeitern mit Abstand an

erster Stelle. Wanderarbeiter haben ferner höhere Ansprüche an die Arbeitssicherheit, die lokalen Arbeiter zusätzlich noch Ansprüche an die Arbeitszeiten und die Bedingungen bei Beendigung der Arbeitsverhältnisse. Die Ansprüche sind dabei unabhängig von Alter und Geschlecht (Cai/Wang, 2012, S.19).

Die **Arbeitnehmer** in China interessieren sich für den Arbeitsmarkt, sind besser informiert und nehmen ihre Arbeitsrechte zunehmend wahr. Insbesondere gut ausgebildete Arbeitnehmer werden aktiv und initiieren Arbeitskämpfe. Alter und Geschlecht der Arbeitnehmer spielen diesbezüglich keine Rolle. Die neuen Arbeitsgesetze ab 2008 verbesserten die rechtliche Position der Arbeitskräfte gegenüber ihrem Arbeitgeber. Dieses waren die Hauptgründe für die intensivierten Auseinandersetzungen. Diese neue Situation zeigt sich in dem Anstieg der Löhne, die jedoch teilweise durch hohe Inflation wieder relativiert werden, und in den Einstellungsproblemen der arbeitsnachfragenden Unternehmen.

Bisher fehlten im chinesischen Arbeitsmarkt **Institutionen**, die wirksam einen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage und den jeweiligen Interessen bewirken können. Die Regierungsstellen haben als Reaktion begonnen, kollektive Verhandlungen und Arbeitskontrakte gegenüber den bisherigen individuellen Regelungen zu fördern. Die Institutionenbildung bleibt die wichtigste Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik. Seit 2003 gibt es eine Reihe von neuen Regulierungen, die jedoch noch nicht ausreichend sind. Internationale Organisationen konzentrieren sich in China auf die Verbesserung der sozialen Lage der Migranten und des Rechtsrahmens durch Unterstützung der Politik, spezielle Programme und Kooperationen (ILO, 2012b; Cai/Wang, 2012).

Insofern sind ab 2002 bis 2008 eindeutige Trends am nationalen chinesischen Arbeitsmarkt sichtbar mit einer Ausweitung der Beschäftigung des Privatsektors sowohl in der Industrie als auch in den Dienstleistungen bei insgesamt geringen Veränderungen im Staatssektor. Das Angebot an ungelernter Arbeit durch Migranten hat kontinuierlich durch ökonomische, staatliche und demographische Effekte abgenommen. Die staatliche Politik versucht, diesem entgegenzuwirken durch Deregulierungen der Wanderungshemmnisse und durch Reformen im primären Sektor. Ein Wandel in der Familienpolitik könnte den demographischen Effekt mittelfristig nicht verändern (Zhang et al., 2011). Der Arbeitsmarkt ist nicht nur bedeutend bei der Generierung von Einkommen und Migration, sondern bestimmt auch die Sozialstruktur durch vielfältige Interaktionen.

Für die Aktionsarena von CSR dieser Arbeit wurden mit den veränderten Rahmenbedingungen des nationalen Arbeitsmarktes unabhängige Variablen dargestellt, die auf die Aktionen der Teilnehmer wirken. Daraus folgend werden die Arbeiter als eigenständige Akteursgruppe erkannt und analysiert (→Kap.9.4.).

7.6. Aktuelle Entwicklungen zu CSR

Speziell in **China** als größter Volkswirtschaft in Asien ist die CSR-Entwicklung bisher sehr ungleich implementiert worden. Es gibt Effektivitäts- und Effizienzdefizite. Viele Unternehmen sind erst im Anfangsstadium des CSR-Prozesses. Die Stakeholder werden nicht

ausreichend wahrgenommen, und das Niveau der Zielsetzung und Zielerreichung zu CSR ist niedrig. Den Unternehmen fehlen geeignete Entwicklungsstrategien und auf der operativen Ebene Wissen und Instrumente der Umsetzung (Wang et al., 2010).

Gleichwohl sind Tendenzen einer sozialen Aufwertung analog der Entwicklung in Taiwan und Südkorea erkennbar (Nathan/Sakar, 2012). Aktivitäten der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind oft jedoch nur Absichtserklärungen zur Absicherung der eigenen Legitimität wirtschaftlichen Handelns. Die nationale CSR-Agenda wird vom chinesischen Zentralstaat bestimmt und gelenkt. Eine extreme Machtasymmetrie prägt die Beziehungen zwischen Akteuren wie Arbeitnehmern, Unternehmen und staatlichen Stellen (Scherrer, 2011).

CSR-Institutionen

Eine Vielzahl internationaler Organisationen mit unterschiedlichem Hintergrund haben bei der Implementierung von CSR in China eine zunehmend wichtige Rolle übernommen und auf nationaler Ebene die Basis für eine „*institutional thickness*“ gelegt. Die Themenbereiche Arbeit mit Migration, Arbeitnehmerrechten, Diskriminierung, sozialer Absicherung, sozialem Dialog, kollektiven Verhandlungen sowie Bildung und Umweltschutz stehen im Vordergrund internationaler Kooperationen, beispielsweise die Aktivitäten der ILO mit der staatlichen Gewerkschaft (ILO, 2012b). Die Unterstützung des CSR-Prozesses basiert auf den Instrumenten Training, Berufsbildung, Forschung, Technologietransfer sowie auf Kooperationen von Organisationen mit dem Unternehmenssektor mit teilweiser limitierter Laufzeit und temporären Konferenzen als Plattform für Diskussion, Ideenaustausch und Wissenstransfer. Regional konzentrieren sich die Aktivitäten auf die exportorientierten Provinzen und die wichtigen politischen Zentren Chinas (Guo, 2008).

Seit Mitte der 90er Jahre bildete sich eine überwiegend westlich dominierte Auditindustrie mit vielen neuen Anbietern. Hintergrund ist das zunehmende Bewusstsein von MNCs für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und in der Folge aufgelegten Überwachungsprogrammen. Die Ergebnisse in China sind jedoch sehr begrenzt positiv und teilweise durch opportunistisches Verhalten gekennzeichnet. Auch mit komplexen Auditsystemen lässt sich die Übereinstimmung mit sozialen Anforderungen nicht sicherstellen (Welford, 2007, S.1ff.). Dieses Ergebnis der Audits entspricht somit weitgehend den bisherigen allgemeinen Einschätzungen zu Verhaltenscodes (→Kap.4.5.4.) Ergänzt werden die Dienstleistungen der Auditfirmen durch spezialisierte Beratungsunternehmen für die Unternehmen im CSR-Prozess. Diese erstellen auch für potentielle Investoren zur Risikobeurteilung von Investments CSR-Berichte.

CSR-Kooperationen

Auf der Managementebene sind die Fähigkeiten und Kenntnisse zur Umsetzung von CSR gering. Um die Ergebnisse im sozialen Bereich zu maximieren und den Ressourceneinsatz effektiv zu gestalten, ist es wichtig, Wissen und Fähigkeiten zu adaptieren, insbesondere durch internationale Verbindungen und Netzwerke (→Kap.3.3.). Ausbildung und Training der

wichtigen Akteure sollte sich dabei nicht auf bestimmte Größenklassen von Unternehmen beschränken (Debroux, 2008, S.28f.). Diese Wissenslücke und die Entwicklung zu transparenter Berichterstattung über CSR und die staatliche initiierten Maßnahmen führten zu einem Wachstum der Beratungsindustrie. Insbesondere der Kapitalmarkt verlangt nach umfassenden Informationen zur CSR-Positionierung einzelner Unternehmen. Investoren beauftragen Beratungsunternehmen zur Risikoreduzierung. Auf bilateraler, staatlicher Ebene gibt es mit dem Sino-German CSR-Projekt erstmalig eine Kooperation mit Einbindung der GIZ als Servicepartner. Zielsetzung ist die Förderung eines selbsttragenden CSR-Prozesses durch das Management in den Unternehmen nach einer Beratungsphase. Der Ansatz ist branchenübergreifend konzipiert und stützt sich auf der breiten CSR-Erfahrung der GIZ in China. Auf der horizontalen Ebene haben Kooperationsinstitutionen wie Wirtschaftsverbände und Handelskammern mit teilweise branchenbezogenen individuellen Regulierungen zu CSR die staatlichen Vorgaben ergänzt.

„I think enterprises from the developed countries should do more than just give out questionnaires, checking and investigating their Chinese suppliers; if the Chinese enterprises cannot fulfill their obligations, they will be punished. I do not think this is the right way. What we would like to see is a dialogue between the enterprises from developing and developed countries, taking into account their different situations and conditions“

sagte der Vertreter des Handelsministeriums Zhang Xiangchen auf der internationalen Conference on CSR and Philanthropy im November 2007 (Gtz, 2007). Die vertikale Kooperation in globalen Wertschöpfungsketten muss sich aus chinesischer Sicht von einer „*captive relation*“ mit ihren Instrumenten hin zu einer Dialogbeziehung wandeln. So fördert die GIZ in China beispielsweise innovative Dialogkonzepte in der Lieferkette von Handelsunternehmen. Die Nachhaltigkeit in der CSR-Beratung durch die GIZ soll beteiligte lokale Unternehmen branchenübergreifend in die Lage versetzen, nach dem Wissenstransfer von außen einen selbsttragenden Verbesserungsprozess zu implementieren, so dass sich der Ressourceneinsatz der Unterstützung nur auf die Anfangsphase beschränkt (GIZ, 2012). Die jetzige Verhandlungsposition aufgrund der Machtasymmetrie lässt für chinesische Unternehmen jedoch keinen Spielraum für CSR. Ein interkultureller Dialog sollte neben den Unternehmen verschiedenste Akteure umfassen, wie Staat, NRO, Wissenschaft und auch Medien.

Die Global Compact Initiative als internationales Netzwerk hat es bisher in China mit nur kleinen Mitgliedszahlen seit 2001 nicht geschafft, sich zu etablieren. 2005 wurde in Shanghai der Global Compact Summit ausgerichtet. Das Global Compact Local Network startete 2009 in China und unterstützt den Aufbau von Managementsystemen und Einrichtungen des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Zivilgesellschaft (Global Compact, 2012).

CSR und Zivilgesellschaft

Im internationalen Rahmen haben **NRO** eine zunehmend wichtige Rolle eingenommen und beeinflussen strategische Ausrichtungen von Unternehmen und die Politik von Regierungen.

Auf der lokalen, regionalen, nationalen und supranationalen staatlichen Ebene repräsentieren NRO die Partikularinteressen innerhalb der Gesellschaft. Diese Ansprüche repräsentieren die Interessen einer Anspruchsgruppe mit spezifischen Themen und Zielsetzungen. Das Spektrum umfasst Umwelt- und Sozialthemen. Der Unternehmenssektor wird in seinen wirtschaftlichen Aktivitäten hinsichtlich korrekten ethischen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns hinterfragt und ist durch Kritik in den Medien und der Öffentlichkeit in seiner Reputation und Wahrnehmung beeinflusst (Doh/Duay, 2006). In den Interaktionen zwischen den Anspruchsgruppen und den Unternehmen sind NRO häufig Dialogpartner, welche die Interessen der Bürger mit gleichen Ansprüchen bündeln und gegenüber den Unternehmen und auch den staatlichen Akteuren sowie supranationalen Organisationen artikulieren und vertreten.

In den OECD-Ländern gibt es eine Vielzahl von etablierten internationalen und nationalen NRO, die jedoch in der Regel die CSR-Thematik nicht umfassend bearbeiten, sondern sich nur für Subthemen einsetzen. In verschiedensten Multianspruchsgruppenforen können sich die NRO konstruktiv auf nationaler und internationaler Basis einbringen. So hat beispielsweise die NRO SAI mit ihrem internationalen Standard SA 8000 ein eigenes Instrument zur Sicherstellung von Arbeits- und Menschenrechtsstandards begründet und arbeitet beständig im Multianspruchsgruppensdialog an einer Integration von vielfältigen Interessen und an einem Abgleich mit anderen Programmen und Maßnahmen (→ Kap.4.5.4./Hardtke, 2010).

Bei der Betrachtung von NRO konzentrieren sich bisherige Arbeiten zu globalen Wertschöpfungsketten auf die NRO und Medien in den Marktregionen mit einem großen Einfluss bei Konsumgütern (Dannenberg, 2012, S.91f). Die NRO in den Produktionsregionen werden jedoch kaum thematisiert.

In China haben NRO bisher kaum den zentral gesteuerten politischen Prozess in China beeinflusst und werden in ihrer Arbeit kontrolliert und behindert. In China ist mit den NRO mit Nähe zu den Regierungsorganisationen und fehlender Autonomie und den NRO ohne offiziellen Status, die von den Regierungsstellen unterdrückt werden eine Zweiteilung in eine „top-down“ und eine „bottom-up“ Entwicklung von NRO sichtbar. Letztere sind in Kooperationen mit dem Unternehmenssektor nicht eingebunden. Auch multinationale Unternehmen suchen deshalb Partnerschaften mit den internationalen NRO mit hoher Stabilität, Glaubwürdigkeit und Transparenz und nicht mit chinesischen NRO (Gerson, 2007).

Die leichte und schnelle Verfügbarkeit von Informationen durch neue **Medien** lässt die marktfernen Anspruchsgruppen **Konsumenten**, nationale und internationale Medien und breite Öffentlichkeit neben den NRO zu machtvollen Akteuren werden. Der Staat versucht diese Meinungsvielfalt in Institutionen zu formalisieren und zu kanalisieren. Er kontrolliert weiterhin die chinesischen Medien und den Zugang zu ausländischen Medien (Qi, 2006). Insbesondere die unzureichende Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen mit ausländischer Führung und die schlechten Arbeitsbedingungen in Firmen

mit taiwanesischen Inhabern werden in den chinesischen Medien dargestellt⁵. Potentielle Arbeitnehmer berücksichtigen zunehmend bei der Arbeitsstättenwahl das Image des Unternehmens (Dietmar, 2012, S.53).

Konsumenten in China informieren und äußern sich zunehmend in neuen Medien wie sozialen Netzwerken und Blogs und reagieren mit Konsumeinschränkungen auf negative Informationen aus Unternehmen und über Produkte (Ho, 2005, S.4ff.). Soziodemographisch sind insbesondere jüngere, vernetzte, gebildete Konsumenten der urbanen Mittelschicht der Küstenregionen in der Artikulation ihrer Ansprüche und der Entwicklung eines ökologischen und sozialen Bewusstseins bedeutend (Qi, 2006). Die Auswirkungen dieser neuen Kommunikationswege ist dabei aus Konsumentensicht und den daraus folgenden Risiken für die wirtschaftlichen Akteure in vielen Studien mit Beispielen untermauert dargelegt worden. Dagegen sind die neuen Möglichkeiten der Kommunikation und des Informationsaustausches zwischen den Arbeitskräften in den Produktionsunternehmen auf der Mikroebene bisher kaum untersucht worden (Weikert, 2011, S.177f.). Zukünftig könne bei veränderten Ansprüchen der Konsumenten in China besonders die westlichen MNCs Wettbewerbsvorteile auf dem chinesischen Markt aus ihrem CSR-Verhalten generieren, da das benötigte Wissen, Erfahrungen und Managementfähigkeiten eher vorhanden sind als bei chinesischen Unternehmen (Debroux, 2008, S.18).

7.7. Schlussfolgerung für die weitere Untersuchung

Für den empirischen Teil mit seiner Auswertung und Interpretation kann aus dem nationalen Kontext von CSR in China festgehalten werden:

- CSR wird beginnend mit dem Eintritt Chinas in die WTO 2001 auf die Agenda von Akteuren gesetzt. Die Akteursebene von CSR in China verlagert sich im Laufe der Zeit von der globalen auf die nationale Ebene.
- Wissenslücken auf der Managementebene und fehlende Dialogstrukturen sind bei KMU in gebundenen Wertschöpfungsketten das Haupthemmnis der Implementierung von CSR.
- China hat ein in der Kultur verankertes, differenziertes Werteverständnis auf der normativen Ebene mit Differenzen in sozialen Themen gegenüber westlichen Ansätzen. Informelle Institutionen wie Traditionen, Historie, Kultur und Philosophie haben in China große Bedeutung.
- CSR wird in China von der Zentralregierung nicht mehr als nichttarifäres Handelshemmnis gesehen, sondern als Differenzierungschance im globalen Wettbewerb und Mittel der Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- Die Zentralregierung Chinas sucht Wissensaustausch und Kooperationen mit supranationalen und nationalen Organisationen zu CSR und beteiligt sich aktiv an der Hypernormenbildung.
- Die Umsetzung staatlicher Vorgaben ist fokussiert auf Großunternehmen mit staatlicher Beteiligung, jedoch mit unzureichender Implementierung. KMU und Zulieferer werden

⁵ vgl. Chinese Media Ranks the Performances of Foreign-Owned Companies (2006), from <http://chinascopel.org/main/content/view/337/26/1/0/>

von staatlichen Vorgaben kaum erreicht. Fortgeschrittene und erfolgreiche Unternehmen in Clustern werden vom Staat als Multiplikator von CSR im lokalen Raum gesehen und genutzt.

- Es sind neue Arbeitsgesetze 2008 als formelle Institutionen mit neuen Anforderungen an die Unternehmen in Kraft getreten, aber gesetzliche Regelwerke haben weiterhin in China nur eingeschränkte Geltung. Diese formellen Institutionen führten aber zu einem veränderten Verhalten und neuen Routinen der Arbeiter und einem Anstieg der Arbeitskonflikte. Regionale Mindestlöhne als formelle Institution haben nur eine Orientierungsfunktion.
- Auf regionaler Ebene gibt es eine große Heterogenität der Umsetzung von CSR mit Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten der regionalen und lokalen Regierung.
- Die staatliche Gewerkschaft als Organisation und die kollektiven Verhandlungen als Handeln entsprechen nicht den Interessen und Zielsetzung der chinesischen Arbeitnehmer und der Funktion westlicher Arbeitnehmervertretungen. Es fehlen Institutionen des Ausgleichs von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt.
- Durch demographischen Wandel, Familienpolitik, Bildungspolitik und rückgängige Binnenmigration ist in einigen Küstenprovinzen der „*LEWIS Turning Point*“ bereits erreicht.
- Der Arbeitskräftemangel, die Inflation und die Aufwertung des RMB zum US\$ erhöhen die Produktionskosten in der Industrie.
- Der Arbeitsmarkt in China bestimmt nicht nur Entlohnung, sondern auch Sozialstruktur und Migration.
- In der Zivilgesellschaft können NRO und die Medien aufgrund staatlicher Restriktionen nicht die Rolle im CSR-Prozess wie in westlichen Ländern einnehmen und sind als Akteursgruppe von Partikularinteressen und der Öffentlichkeit kaum relevant.

Die Ausführlichkeit der Darstellung von sektoralem und räumlichem Kontext entspricht der Komplexität der leitenden Fragestellung. Determinanten und Bedingungen von CSR sind durch eine Vielzahl von Teilnehmern in der Aktionsarena und durch vielschichtige interdependente Interaktionen und divergierende Ergebnisse gekennzeichnet. Durch die Bewertung der Interaktionen und Ergebnisse mit ihren Rückkopplungen auf die exogenen Variablen und deren Wirkung auf die Aktionsarena ist der Wirkungskreis geschlossen. Die Arbeit konzentriert sich dabei bewusst nicht auf einzelne Bausteine wie beispielsweise Governance (Dietsche, 2011) oder auch Standards, Informalität, Nähe und Netzwerke (Dannenber, 2012), um ein umfassendes, innovatives Bild von CSR zu gewinnen.

Nach Darstellung der CSR-Entwicklung und ihrer Rahmenbedingungen in China ist der Kontext der Fallstudie umrissen. Im Folgenden können anhand der konkretisierten Untersuchungselemente die Fragestellungen der Arbeit beantwortet werden.

8. Jinjiang Schuhcluster - eine relationale Perspektive auf CSR in der Aktionsarena

8.1. Einführung

Die befragten produzierenden Unternehmen der quantitativen Erhebung stehen als Teilnehmer in der Aktionsarena mit ihren Beziehungen zu Stakeholdern im Mittelpunkt dieses Kapitels. Die wesentlichen Untersuchungselemente des globalen Produktionsnetzwerkes Macht, Mehrwert und Einbettung (→Kap.4.2.3.), wirtschaftliche und soziale Aufwertungsprozesse (→Kap.4.3.) sowie die kollektiven Effizienz (→Kap.3.5.) werden beschrieben und analysiert. Im Fokus stehen Agglomerationsvorteile von CSR. Dieses Kapitel stellt die Rolle von Unternehmen im CSR-Prozess, deren unterschiedliche Strategien und die Koordination und Steuerung von CSR im Cluster heraus. Mit den Aktionen und Ergebnissen werden neben den Teilnehmern der Aktionsarena zwei weitere zentrale Bausteine des *Institutional Analysis and Development Framework* (→Kap.2.6.) erschlossen.

Die Produktionsunternehmen und ihre Zulieferer werden im Folgenden durch die erhobenen Kennzahlen und Informationen des Fragebogens charakterisiert. Beginnend mit der Alters-, Größen- und Eigentümerstruktur werden im weiteren Verlauf Kennzahlen zu wirtschaftlichen und sozialen Aufwertung sowie zur Intensität von Austauschbeziehungen auf vertikaler und horizontaler Ebene im Untersuchungsraum und mit wichtigen Stakeholdern beschrieben. Anhand der Untersuchungselemente werden Zusammenhänge zwischen diesen analysiert und auf die Fragestellungen der Arbeit bezogen.

Sämtliche 44 befragten Unternehmen gehen in die Auswertung aller Variablen ein. Von den befragten Unternehmen der quantitativen Erhebung sind 33 Unternehmen Produktionsunternehmen und 11 Zulieferer. Letztere bestehen aus 4 Laufsohlenproduzenten, 3 Komponentenproduzenten, 2 Herstellern von synthetischen Materialien, einer Ledergerberei und einem spezialisierten Subunternehmen für Näharbeiten. Die Zulieferer sind insofern als Gruppe bezüglich der Produktionsorganisation weniger homogen als die Gruppe der Produzenten. Bei der Betrachtung der befragten Unternehmen werden die Produzenten und Zulieferer aufgrund ihrer unterschiedlichen Positionierung in der Wertschöpfungskette und unterschiedlicher Produktionsorganisation jeweils weitgehend getrennt betrachtet.

Die Auswertung der quantitativen Daten von insgesamt 124 erhobenen Variablen dient als Basis für die Interpretation der folgenden statistischen Strukturierung durch die Faktorenanalyse mit insgesamt 8 Faktorengruppen und der 7 Korrelationsanalysen. Die Ergebnisse der statistischen Berechnungen werden den jeweiligen Themen zugeordnet. Die Daten werden auch für die Typenbildung von Unternehmen durch die statistische Clusteranalyse in Kapitel 8.6.1. mit anschließender Diskriminanzanalyse zur Ermittlung der Trennschärfe zwischen den gebildeten Gruppen in Kapitel 8.6.2. verwendet. Zielsetzung ist die befragten Unternehmen nicht als homogene Gruppe und nicht isoliert zu betrachten, sondern diese in ihrer Einbettung in das sozioökonomische Umfeld des Clusters in Jinjiang und in ihren Beziehungen zu Unternehmen, Stakeholdern und anderen Akteursgruppen darzustellen. Abschließend werden in Kapitel 8.7. die bisherigen Ergebnisse aggregiert

und hinsichtlich der leitenden Fragestellungen diskutiert. Das Kapitel endet mit der Herausstellung offener Fragestellungen für das Kapitel 9.

Ein Vergleich mit den Daten des gesamten Clusters in Jinjiang war generell bis auf wenige Ausnahmen aufgrund fehlender Erhebungen vieler Kennzahlen durch andere Untersuchungen, verwehrtem Zugang des Autors zu amtlichen Statistiken und der Ungenauigkeit der Sekundärdaten nicht möglich. Teilweise wurden die Kennzahlen der Provinz Fujian herangezogen, um Ergebnisse bewerten zu können. Die Interpretation muss jedoch mit Einschränkungen gesehen werden, da die geographischen Räume nicht identisch sind.

Die in dieser Arbeit erhobenen ökonomischen Kennzahlen beruhen auf nichttestierten Angaben der Unternehmen und stellen trotz der Einschränkung durch eine fehlende Überprüfung durch Dritte eine in China bisher wenig praktizierte Erhebung dar. Sie gewähren damit einen innovativen vertieften Einblick in die „*black-box*“ chinesischer KMU. Bisherige Untersuchungen zu KMU in China wurden überwiegend durch offizielle staatliche Stellen und chinesische Forscher durchgeführt und hatten als Zielsetzung, die wirtschaftliche Bedeutung von KMU in der Gesamtwirtschaft zu untersuchen (Ai, 2002; Liu, 2012). Arbeiten zu CSR in den KMU in China basieren überwiegend auf qualitativen Erhebungen und erschließen keine Kennzahlen (Qi, 2006).

Neben der Darstellung der Kennzahlen werden subjektive Einschätzungen der Unternehmensführung zu CSR zusammenfassend aufgezeigt. Die Manager in den Unternehmen sind aufgrund der ihnen zugewiesenen Rolle und Ressourcen potentielle Treiber von CSR und stehen im Mittelpunkt kontroverser Diskussionen zu ihrer normativen Rolle (Crane et al., 2007; Crane et al., 2008, S. 572). Die Befragung von Entscheidern in westlichen Unternehmen zu CSR ist inzwischen gängige Praxis in den OECD-Ländern, jedoch aus den generellen Schwierigkeiten westlicher Forscher bei der empirischen Arbeit in China in diesem geographischen Raum bisher kaum umgesetzt.

8.2. Strukturelle Merkmale der Untersuchungsgruppe

Altersstruktur

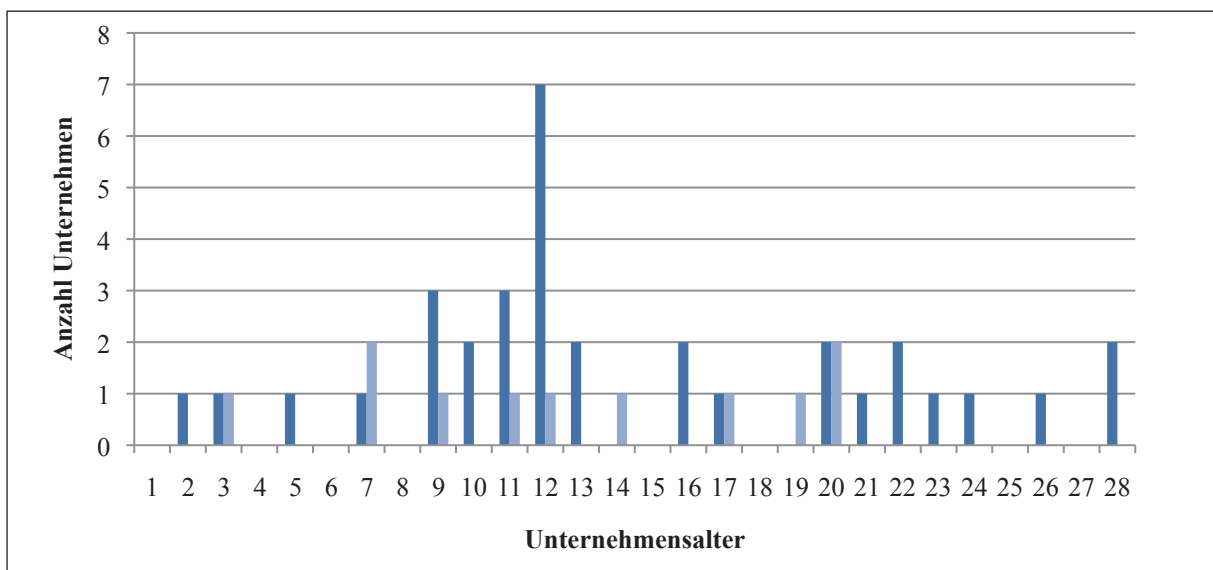
Das Unternehmensalter beträgt durchschnittlich 14,8 Jahren bei den Produzenten und 12,6 Jahren bei den Zulieferern. Abgesehen von drei Unternehmen, welche unter 6 Jahre produzieren, reicht die Altersspanne von 7 bis 28 Jahren (→Abb. 12). Die Altersberechnung erfolgte auf Grundlage des Jahres 2012. Die befragten Unternehmen lassen sich abgesehen von den drei jüngeren Unternehmen in zwei größere Gruppen einteilen. Die Mehrzahl befindet sich in der Gruppe von 7 bis 14 Jahren. Eine zweite Gruppe kennzeichnet die lange am Markt tätigen Firmen mit einem Alter von 16 bis 28 Jahren bei einem Clusteralter von ca. 30 Jahren.

Die Alterszahlen müssen im historischen Kontext gesehen werden. Erst Anfang der 90er Jahre begann das Wachstum des Schuhclusters in Jinjiang, forciert durch die Migration von

Unternehmern und Kapital aus Taiwan. Es kam zur Ausbildung eines „*Shifting-Centers*“ (→Kap.3.4.3.) mit einer vollständigen Verlagerung des Wachstumskerns der Schuhindustrie Taiwans über die Straße von Formosa in die Provinz Fujian (→Kap.5.2.). Insofern bestand die zweite Gruppe der Unternehmen teilweise bereits vor diesem Wachstumsschub, beziehungsweise wurde während dieses Zyklus gegründet. Die erste, jüngere Gruppe trat erst im Verlauf des Wachstumspfad in den Markt ein. Fast alle Unternehmen haben somit die lange, kontinuierliche Wachstumsphase ab dem Beitritt Chinas in die WTO im Jahr 2001 begleitet. Diese entspricht der CSR-Expansions- und Entwicklungsphase in China nach KAIMING (→Kap.6.1.) und der Phase sozialer Aufwertung in China nach WANG (→Kap.6.1.). Die letzten Jahre sind geprägt durch die Finanzkrisen 2008 und ab 2010 mit hohen Volatilitäten der Faktor- und Produktpreise sowie Ordervolumina.

Der Fragenkatalog beinhaltete in manchen Variablen eine Mehrjahresbetrachtung von 2009 bis 2011. Auf die Erhebung längerer Zahlenreihen wurde aus Gründen der Validität verzichtet. Für die Auswahl der Untersuchungsgruppe war von Vorteil, dass das betreffende Management und die Eigentümer aus langjähriger Tätigkeit in ihren Positionen über einen hohen Erfahrungshorizont und ein hohes Expertenwissen verfügten. Das hohe Alter der Untersuchungsgruppe und nur eine Neugründung im Zeitraum 2009-2011 lassen hohe Markteintrittsbarrieren und stabile Interaktionsmuster zwischen den Unternehmen vermuten.

Abbildung 12: Altersstruktur der befragten Unternehmen 2012



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau= Zulieferer, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Größenstruktur

Die Beschäftigtenzahl schwankt zwischen 100 und 1980 Vollzeitstellen in den Produktionsfirmen und von 27 bis 7930 bei den Zulieferern, wobei die Unternehmen mit hohen Beschäftigungszahlen über mehrere Standorte in verschiedene Regionen verfügten.

Somit sind alle Firmen nach der Typisierung des China National Bureau of Statistics (2003)⁶ den KMU zuzuordnen, davon 21 den kleinen Unternehmen und 23 den mittelgroßen Unternehmen, und entsprechen somit der geforderten Struktur der Unternehmen für diese Untersuchung (→Kap.5.2.).

Nach Umsatzzahlen gemessen verzeichnen die Produzenten Umsätze von 5 bis 1020 Mio. RMB in 2011, die Zulieferer zwischen 6 und 6700 Mio. RMB. Dieses zeigt das große Spektrum von Unternehmen, die alle aufgrund der Beschäftigtenzahl als KMU klassifiziert werden, jedoch aus ökonomischer Sicht gänzlich andere Ausgangsbedingungen haben.

Eigentümerstruktur und Standorte

Alle 44 Unternehmen sind in privatem Eigentum, 43 davon in Familienbesitz. Ein Unternehmen ist eine an chinesischen Börsen notierte Aktiengesellschaft und vertreibt vertikalisiert mit eigenem Vertriebsnetz eigene Markenartikel in China. Das Management in diesem Unternehmen ist mit den Hauptaktionären identisch. Insofern ergibt sich innerhalb des Unternehmens keine Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen angestellten Managern und den Eigentümern. 4 Produzenten und 2 Zulieferer sind im Besitz ausländischer Eigentümer. Der chinesische Staat hält keine Beteiligungen an den befragten Unternehmen. Noch 2002 wurde ein Großteil der KMU in den Exportregionen Chinas durch Manager aus Taiwan, Hongkong und Korea geführt (Qi, 2006). In der Untersuchungsgruppe spiegelt sich in dem niedrigen Anteil ausländischer Eigentümer der Trend zu chinesischem Managementstrukturen in den KMU Chinas wider. Die Privatwirtschaft in China ist gekennzeichnet durch kleine und mittelgroße familiengeführte Unternehmen mit spezifischer Führungs- und Unternehmenskultur sowie Kooperationsmustern (Leipold, 2006, S.172; Liu, 2012), so dass die Untersuchungsgruppe diesen Strukturen entspricht.

Nur insgesamt 5 Unternehmen, davon 4 Produzenten, haben seit Unternehmensgründung ihren Standort verändert, wobei 2 davon aus der benachbarten Stadt Quanzhou übersiedelt sind. Die Clusterzugehörigkeit ist folglich überwiegend gleichzusetzen mit dem Alter der Unternehmen. Grundsätzlich kann von einer hohen Standortbindung ausgegangen werden.

Räumliche Nähe

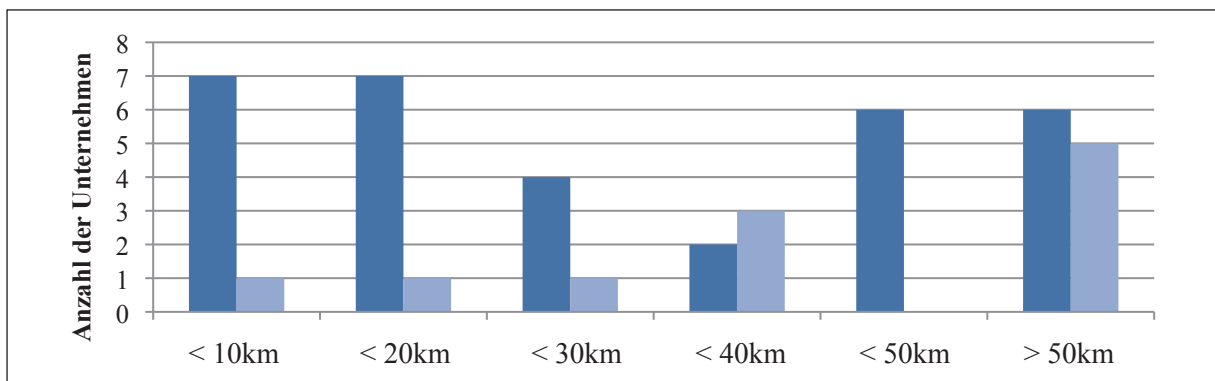
Die Messung der geographischen Distanzen zwischen den Produzenten und Zulieferern integriert das Konzept der Nähe (→Kap.3.3.1.) in die Analyse. Die geographische Nähe ist bei den Produzenten mit durchschnittlich 24 bis 27 km Entfernung zu Zulieferern, Subunternehmern und Wettbewerbern fast gleich, während die Entfernungen bei den Zulieferern mit durchschnittlich 36 bis 39 km höher liegen. Insgesamt 33 Unternehmen haben ihre wichtigsten ökonomischen Beziehungen in einer Nähe von weniger als 50 km (→Abb. 13).

⁶ Nach dem Chinesischen Nationalen Statistikbüro sind KMU Industrieunternehmen mit 300-2000 Beschäftigten mittelgroße und unter 300 Beschäftigten kleine Unternehmen.

Der horizontale und vertikale Warenfluss ist im Gegensatz zu vielen westlichen Industrieclustern (Oakey et al., 1988) sehr ausgeprägt. Bis zur Fertigstellung des Endproduktes verbleiben die Vorprodukte überwiegend im Cluster. Durch die enge räumliche Verbindung von Warenbewegungen und Informationsaustausch ist folglich im Gegensatz zu OINAS (1999) von einer ausgeprägten Lokalität der Interaktionen, der Kommunikation und der Lernprozesse auszugehen.

Entgegen einem durch zahlreiche empirische Arbeiten seit den 70er Jahren belegten Trend zu einer Ausdehnung der Beziehungen von Unternehmen hin zu regionalen und globalen Formen und der Unterordnung von Nähe bei der Betrachtung von Beziehungen (→Kap.3.3.), konnte SCOTT (1984) die Ersparnisse insbesondere für kleine Produktionsbetriebe mit hoher gegenseitiger Interdependenz nachweisen. Diese Interdependenz ist im Cluster von Jinjiang gegeben, abhängig von den gegebenen Produktionsbedingungen und der Technologie. Nur 2 Produzenten und 3 Zulieferer haben ihren bedeutendsten Lieferanten außerhalb des Clusters mit Entfernungen von über 100 km und weichen mit ihren Interaktionen von dem Muster ausgeprägter Lokalität ab. Ein Zulieferer bezieht seine Vorprodukte im nationalen und einer im globalen Umfeld.

Abbildung 13: Verteilung der räumlichen Nähe der befragten Unternehmen zu den Hauptlieferanten 2011



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die räumliche Nähe wird von den Unternehmen als Bedingung für ökonomische Austauschbeziehungen gesehen. Produzenten haben durch räumliche Nähe Produktivitätsvorteile, niedrigere Transportkosten und Vorteile der Materialverfügbarkeit von Zulieferern (Int-SP2, SP3, SP4, SP6):

„In Jinjiang ist die ganze Industriekette reif und vorhanden für die Schuhbranche und kompakt. Und im Binnenland da ist auch das Material ein Problem. Und ein Transportproblem, wenn man sich im Binnenland entwickelt. Transportkosten und Transportzeit. Wenn die Lieferung knapp ist, hat man dann natürlich ein Problem. Da sehe ich keine Vorteile, für die Firmen, die nur exportieren“ (Int-SP4/Produzent).

Die vertikale Integration ergibt sich aus dem ökonomischen Leistungsprozess und der Komplexität der Produktionsorganisation mit hoher Fragmentierung in einzelne Produktionsschritte (→Kap.6.2.). Die Vorteile räumlicher Verdichtung liegen in der Lieferkette mit Nähe zu Kunden und Zulieferern und dadurch einer Reduzierung von Transaktionskosten. Auch wenn die Informations- und Kommunikationsbeziehungen des Untersuchungsraumes nicht für einen Cluster sprechen (Int-P1), wird durch räumliche Nähe der Interaktionsaufwand reduziert (Int-SP6). Die formellen Institutionen der globalen Wertschöpfungskette und des Staates können schneller im Raum ihre Geltung erlangen und sind somit auch für CSR nutzbar (Int-BS3).

Dagegen werden kollektives Lernen, Innovationsfähigkeit, Kommunikation, Abstimmung und Vertrauen als informelle Institutionen als Begründung für räumliche Nähe in den Interviews nicht genannt. Der Cluster von Jinjiang unterscheidet sich somit grundlegend von Industriedistrikten Italiens und zeigt die Problematik der Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus der Analyse dieser Cluster (→Kap. 3.4.1.). Die Dominanz der Transaktionskosten und der räumlichen Nähe im Untersuchungsraum entspricht den Charakteristika der zweiten Phase der selektiven Clusterung in der Konzeption der geographischen Industrialisierung. Mit einer hohen Komplexität des Beziehungsgeflechtes geht ein hoher Konzentrationsgrad einher (→Kap. 3.4.3.).

Insgesamt kann neben der beschriebenen räumlichen Nähe aufgrund weitgehender Homogenität der Eigentümer, langjähriger Lokalisation der Entscheider im sozio-kulturellen Umfeld von einer **kulturellen, professionellen, institutionellen und organisatorischen Nähe** der Unternehmensakteure nach GERTLER (1997) mit Gemeinsamkeiten von Erfahrungen und informellen Institutionen wie Geschäftspraktiken, Gewohnheiten und Unternehmenskulturen ausgegangen werden. Jedoch ist die Dimension Nähe hinsichtlich ihrer Rolle für die Implementierung von CSR in Kapitel 9 zu hinterfragen.

8.3. Mehrwert und Typen der Aufwertung

8.3.1. Wirtschaftliche Aufwertung und Mehrwerterhöhung

Mehrwert ist eine zentrale Untersuchungsdimension in globalen Produktionsnetzwerken zur Analyse von Wertbildung und Wertverteilung innerhalb und zwischen ökonomischen Akteuren (→Kap.4.2.3.). Im Weiteren wird mit den Ansätzen von Aufwertung (→Kap.4.3.) anhand von Kennzahlen die Untersuchungsgruppe betrachtet.

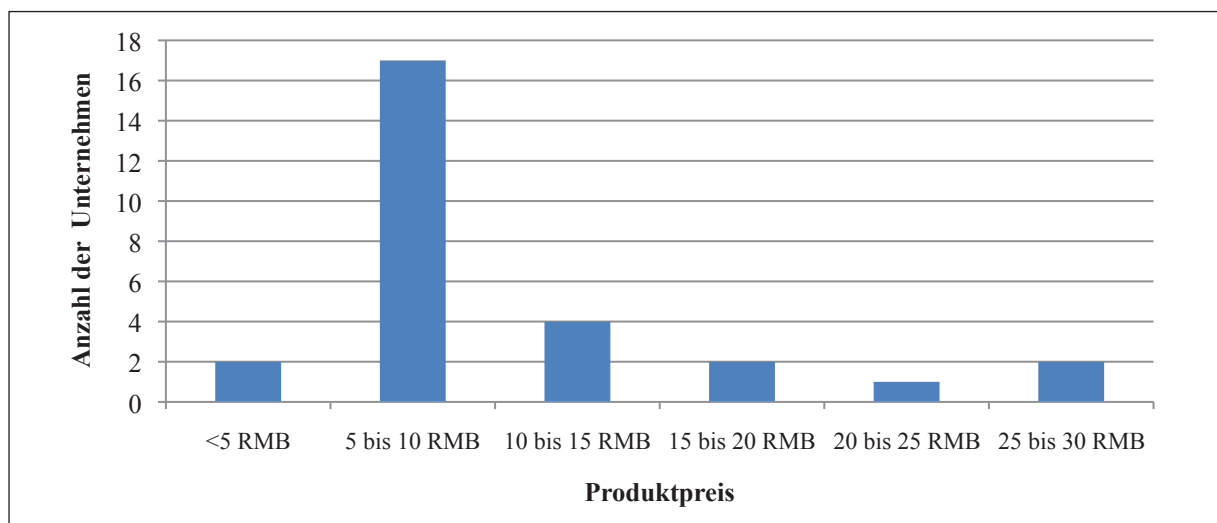
Die **Kennzahlen** zur wirtschaftlichen Aufwertung umfassen die Entwicklung von Umsätzen, Produktpreisen und Produktivitätskennziffern sowie Spezialisierungsgrade der Produkte und die Exportquote. Gegenüber dem Analyseansatz von BERNHARDT und MILBERG (→Kap. 4.3.7.) mit Betrachtung von Preisen pro Produktionseinheit und dem Exportanteil wurden zusätzlich Umsatzdaten und Produktivitätskennziffern sowie der Grad Spezialisierung erfasst.

Die wirtschaftlichen Ergebnisse zeigen von 2009-2011 bei den Produktionsunternehmen ein durchschnittliches **Umsatzwachstum** von 30,5%, mit einer hohen Schwankungsbreite von

plus 228,7% bis minus 32,2%. Diese Wachstumsraten müssen insofern relativiert werden, dass die Umsätze der Schuhindustrie in der Provinz Fujian im gleichen Zeitraum um 74,1 % zugenommen haben (→Kap.5.2.; Tab.17). Somit liegt in der Untersuchungsgruppe ein weit unterproportionales Wachstum vor. Nur 4 Produktionsunternehmen von 33 konnten ihren Umsatz über den Durchschnittswert der Provinz Fujian hinaus steigern.

Die **Produktpreise** in der Untersuchungsgruppe stiegen um 12,4 % auf 23,3 RMB pro Paar Schuhe in 2011 gegenüber dem Vorjahr. Gegenüber einem durchschnittlichen Clusterwert aus offiziellen Angaben von 31,58 RMB in 2011 (→Kap.5.2.) liegen der absolute Produktpreis und damit auch die Qualität deutlich niedriger. Über die Hälfte der Betriebe fertigen Produkte im Niedrigpreisbereich zwischen 5 und 10 RMB und liegen damit deutlich unter dem lokal erzielten Durchschnittspreis (→Abb.14). Durch die Nichtberücksichtigung nationaler und regionaler Markenhersteller mit einer Ausnahme bei der Befragung ist diese Abweichung zu den offiziellen Durchschnittswerten nur zum Teil erklärbar. Sichtbar wird in diesen Kennzahlen sowohl ein quantitatives als auch ein qualitatives Wachstum ausgehend jedoch von einem niedrigen Niveau. Nur 4 Unternehmen liegen in ihren Absatzpreisen über dem Clusterdurchschnittswert.

Abbildung 14: Verteilung der Produktpreise der befragten Produzenten 2011



Bemerkung: n= 33

Quelle: eigene Erhebung 2012

Produktaufwertung als eine Strategie der Verbesserung der Position in globalen Wertschöpfungsketten nach HUMPHREY und SCHMITZ (→Kap. 4.3.) mit der Entwicklung höherwertiger Produkte spiegelt sich in höheren Verkaufspreisen wider. Die befragten Unternehmen sind folglich zur Hälfte in einem Niedrigpreisbereich tätig ohne werthaltige Produkte, ohne Entwicklungstendenzen hin zu qualitativ höherwertigen Endprodukten und nur einem geringen in den Unternehmen verbleibenden Mehrwert (Int-SP5). Die übrigen befragten Unternehmen konnten ihre Wettbewerbsposition in den globalen Wertschöpfungsketten durch Fortschritte auf der Produktebene verbessern und damit dem „*race-to-the-bottom*“ Preiswettbewerb durch Differenzierung begegnen. Die hinter diesen Beobachtungen stehende Preissetzungsmacht durch Führungsfirmen aus der

Wertschöpfungskette bewirkt somit eine Segmentierung der Unternehmen in zwei Gruppen. Die Parameter Produkte, Preise und Funktionen werden wie im Ansatz der Wertschöpfungskette von Führungsfirmen vorgegeben und durchgesetzt (→Kap.4.2.2). Der Parameter Prozesse verbleibt dagegen im Entscheidungsbereich der Produzenten:

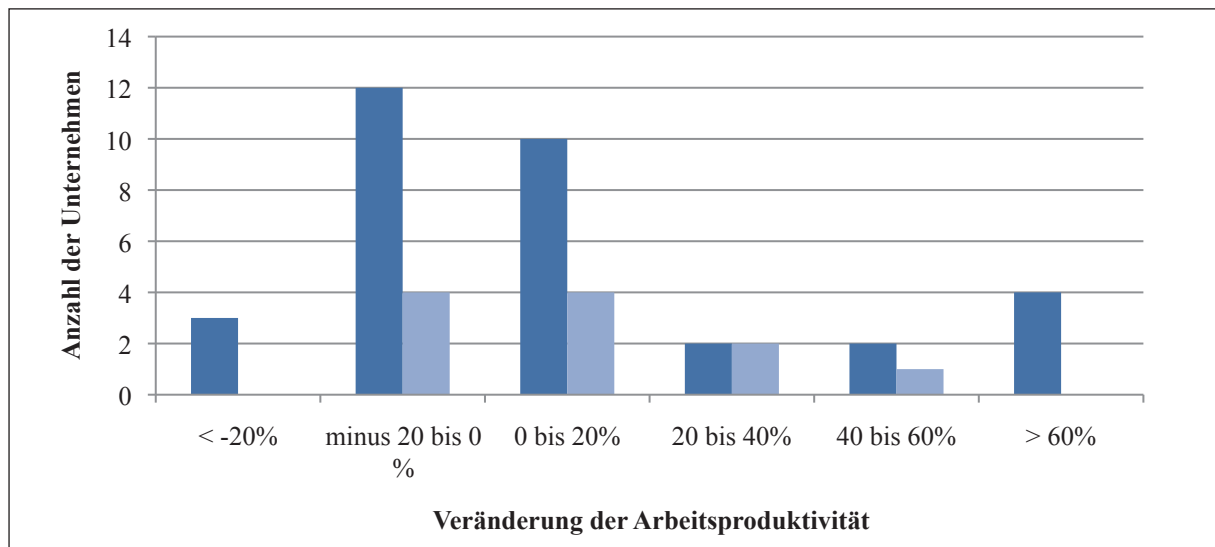
„Der Preis war immer ein großes Argument. Ich könnte nicht sagen, dass Produktaufwertung stärker wird. Die exportierenden Produzenten bekommen alles vorgegeben, Modell, Größengang. Für die exportierenden Firmen gibt es wenig Möglichkeit, etwas selbst zu entwickeln. Sie können höchstens ihre Produktivität steigern, um die vorgegeben Produkte zu fertigen. In eigene Entwicklungen können die gar nicht investieren. Ist vielleicht sogar unerwünscht“ (Int-P1/Prüfinstitut).

Die **Zulieferer** in der Feldstudie haben im Betrachtungszeitraum mit 33,8 % ein höheres Umsatzwachstum als die Produzenten. Mit -1% haben diese jedoch ein Rückgang der Produktpreise zu verzeichnen, so dass das Umsatzwachstum ein rein quantitatives Wachstum, aber kein qualitatives darstellt. Alle Zulieferer produzieren nur für den Inlandsmarkt und sind in ihren Produkten hochgradig spezialisiert. Spezialisierung bewirkt somit auf der zweiten Produktionsebene der Zulieferer keine Produktaufwertung. Kein Zulieferer ist vertikalisiert und hat die Möglichkeit seine Komponenten in eigenen Fabriken zu einem Endprodukt zu verarbeiten. Da die Höhe der Produktpreise aufgrund der großen Heterogenität der Produkte nicht vergleichbar ist, werden in der Abbildung 14 nur die Absatzpreise der Schuhe und nicht der Komponenten dargestellt.

Die Umsatzzuwächse der befragten Produzenten und Zulieferer mit sowohl höheren Absatzzahlen und auch teilweise höheren Produktwerten zeigt die erhöhte **Bildung von Mehrwert** in der Untersuchungsgruppe an (→Kap.4.2.3.). Auch wenn die erzielten Renten durch die fehlende Gewinnermittlung nicht als Daten vorliegen, deuten die erhöhten Produktpreise analog dem Aufwertungsansatz auf eine Erhöhung der Wertbasis und des Anteil am Mehrwert der Produzenten im Austausch mit globalen Käufern hin. Die Zulieferer konnten ihren Anteil an die Wertbildung gegenüber den Produzenten mit überwiegender Lokalisation im Cluster nicht erhöhen. Die große Heterogenität der vorgestellten ökonomischen Kennzahlen in den Unternehmen deutet auf eine Polarisierungstendenz im Cluster hin.

In den Produktionsunternehmen konnte die **Arbeitsproduktivität** durchschnittlich um 18,6% von 2009 bis 2011 gesteigert werden, während der Anstieg bei den Zulieferern mit 15,1% insgesamt etwas schwächer ausfiel, aber noch deutlich positiv war. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität liegt damit bei den Produktionsunternehmen 5,6% unter den Lohnsteigerungen, wie auch bei den Zulieferern mit 10,2%. In beiden Kennzahlen lässt sich ein zunehmender Anteil der Arbeitnehmer an der Gesamtwertschöpfung erkennen. Gegenüber dem Produktionsfaktor Kapital werden zunehmend Ansprüche durch die Arbeitnehmer erhoben und auch durchgesetzt. Beide Kennzahlen weisen eine sehr hohe Varianz aus mit 11 Unternehmen mit sinkender Lohnquote und 14 mit sinkender Arbeitsproduktivität in den drei betrachteten Jahren. Dadurch wird erneut die hohe Heterogenität und Polarisierungstendenz im Cluster belegt.

Abbildung 15 : Veränderung der Arbeitsproduktivität der befragten Unternehmen 2009-2011



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Auch bei der Betrachtung der zweiten Aufwertungsstrategie nach HUMPHREY und SCHMITZ (→Kap. 4.3.2.) zur Verbesserung der Position in Wertschöpfungsketten durch **Prozessaufwertung** zeigt sich eine differenzierte Entwicklung. Nur 25 von 44 Unternehmen können durch verbesserte Organisation der Leistungserbringung Effizienzvorteile generieren (→Abb.15). Technologische Innovationen sind zwar am Markt verfügbar, werden in der Schuhindustrie Jinjiangs jedoch kaum eingesetzt und fallen somit nicht wesentlich in Betracht. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen führt zu höherer Arbeitermotivation und geringerer Fluktuation und dadurch zu Produktivitätssteigerung unabhängig von Anlageninvestitionen:

„Because of the improvement of the working conditions in the factory and the occasional health and safety the workers will be more interested and more stable to stay in the factory. This will increase the productivity. The productivity will increase if they invest in machinery. CSR has nothing to do with the investment in machinery. It depends on the factory. The productivity will be increased even if they don't invest. But the motivation of the workers will increase quite a lot“ (Int-Z1/Zertifizierer).

Einkaufspreisunterschiede für globale Käufer für qualitativ gleichwertige Produkte basieren auf Produktivitätsunterschieden bei grundsätzlich gleichen Materialkosten (Int-I1). Dieses unterstreicht die Rolle von Prozessaufwertung bei Zugang zu und Auftragsvergabe in globalen Wertschöpfungsketten. Globale Käufer bestimmen mit ihrer Machtposition auch die Intensität der Prozessaufwertung, ziehen tendenziell aber eine Produktaufwertung vor (Int-SP6).

Der Aufbau von Erfahrungswissen in den Unternehmen beeinflusst die Produktivität positiv und ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil von „*first-movern*“. Dieser Erfahrungskurveneffekt ist ein hemmender Faktor insbesondere bei Standortverlagerungen

aus dem bestehenden Clusterumfeld heraus und verhindert einen Übergang des Clusters in die dritte Phase der Dispersion der geographischen Industrialisierung:

„Die Produktion in Sichuan, dieses Jahr werden wir jetzt 1000 Paar/Tag produzieren und nächstes Jahr in der ersten Hälfte rechnen wir mit 1500 Paar und in der zweiten Hälfte mit 2000 Paaren. Denn, in Jinjiang haben wir ein vollständiges System. Und in Sichuan ist da nur eine Fabrik zur Bearbeitung ohne die Kette. Und viel Dinge und Prozesse müssen noch in Jinjiang gemacht werden und dorthin transportiert werden. Und wie man die Produktivität steigert in Sichuan ist eine Herausforderung für die Firma. Es stellt einen hohen Anspruch an Maschinen und Personal und an eine harmonische Zusammenarbeit zwischen den zwei Werken“ (Int-SP6/Produzent).

14 Unternehmen konnten sowohl Produkte als auch Prozesse verbessern, 4 dagegen hatten in beiden Dimensionen eine negative Entwicklung. Zu ersten Gruppe gehört der einzige nationale Markenartikler in der quantitativen und qualitativen Befragung. Dieses Unternehmen konnte die Produktivität in der Untersuchungsgruppe am höchsten steigern und als einziges Unternehmen funktionale Aufwertung umsetzen. Ein höheres Niveau an Wissen beinhaltet bei diesem Hersteller neben Produkt- und Prozesswissen zusätzlich auch spezifisches Absatzmarktwissen. Mit einer Orientierung am chinesischen Heimatmarkt kann bei diesem Unternehmen die Determinierung von Aufwertung durch Führungsfirmen aus der Wertschöpfungskette außerhalb des Clusters reduziert werden. Der Marktzugang zum chinesischen Absatzmarkt ist jedoch mit sehr hohen Markteintritts -und Marktaustrittskosten verbunden und für den Großteil der Produzenten keine Option:

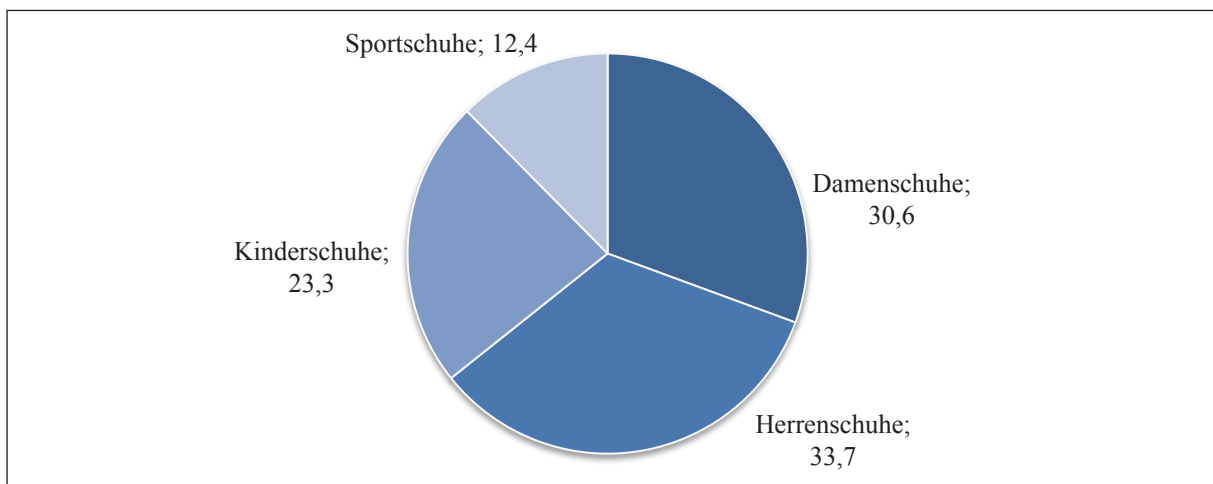
„Wir planen jetzt auch etwas auf dem Binnenmarkt zu machen, wissen aber nicht wie. Es ist sehr wichtig, eine eigene Marke zu haben. Das ist sehr wichtig für das Geschäft auf dem Binnenmarkt. Eine eigene Marke haben wir früher nicht gehabt. Unserer Meinung nach ist es jetzt auch zu spät, da irgend etwas zu machen. Ohne diese Marke, wird unsere Firma da nicht groß rauskommen auf dem Binnenmarkt“ (Int-SP5/Produzent).

Die Segmentierung der Produzenten hinsichtlich wirtschaftlicher Aufwertung entspricht der Literatur zu globalen Wertschöpfungsketten mit der Differenzierung in „high-road“ und „low-road“ zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und in die Strategietypen von Differenzierungsstrategie und Kostenführerschaftsstrategie (→Kap.5.2.). Die „high-road“ führt über Produkt-, Prozess-, Funktions- und intersektorale Aufwertung zu höherer Rentabilität und Entlohnung der Arbeiter (Schmitz, 2004). Die „low-road“ führt in einer Abwertungsstrategie durch geringe Entlohnung der Arbeiter und ungenügende Arbeitsbedingungen sowie Verstoß gegen Handlungsbeschränkungen von Staat und Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette zu niedrigen Kosten und niedriger Wettbewerbsfähigkeit (Gibbon/Ponte, 2005). Die Abwertungsstrategie wird langfristig gefährdet durch niedrige Markteintrittsbarrieren und damit zahlreiche neue Anbieter und der Unsicherheit eines Preiswettbewerbs basierend auf niedrigen Lohnkosten (Lund-Thomsen/Nadvi, 2010b, S.4). In der Untersuchungsgruppe zeigt sich als Ergebnis eine Parallelität von „high-road“ und „low-road“ in einer Branche, in einem sozialen Raum und in

einer globalen Wertschöpfungskette. Damit ist eine deutliche Polarisierung im Cluster mit ihren Implikationen für die soziale Situation der Stakeholder Arbeitnehmer sichtbar.

Die **Spezialisierung** der Produzenten auf bestimmte Schuhwarengruppen ist bei 8 Unternehmen mit über 50 % Anteil der wichtigsten Warengruppe besonders ausgeprägt. Die übrigen Produktionsunternehmen produzieren ein breites Sortiment von Damen-, Herren-, Sport- und Kinderschuh mit einer Vielzahl von Modellen und Varianten (→Abb.16.).

Abbildung 16: Aggregierte Produktionsanteile der befragten Produzenten nach Warengruppen in 2011



Bemerkung: n=33, Angaben Anteil je Warengruppe in %

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die Spezialisierung entspricht dem Muster des Post-Fordismus mit einer flexiblen Organisation der Fertigung von variantenreichen Kleinserien (→Kap.3.4.), was sich auch in den Feldbeobachtungen des Autors zeigte durch einen Einblick in umfangreiche Musterpräsentationen und laufende Produktionen. Zielsetzung ist die Realisierung von Kostenvorteilen durch Verbundeffekte aufgrund einer effizienteren Nutzung vorhandener Produktionsfaktoren, was jedoch auch mit Nachteilen verbunden sein kann:

„For specialised firms the requirements are still the same. These factories hold an advantage and a disadvantage. The advantage is that they are very skillful and professional and have not so much competition. But they need although an audit to upgrade them. Disadvantage is that the market is smaller“ (Int-Z1/Zertifizierer).

Insbesondere die differenzierten Fähigkeiten und Produktionskenntnisse der Arbeitskräfte mit flexibler Arbeitsorganisation und die räumliche Integration von Produktionsschritten mit intraregionaler Vernetzung zwischen Produzenten und Zulieferern sind zur Realisierung der Kostenvorteile von Verbundeffekten in der Schuhindustrie wichtig. Dadurch verändert sich die Position der Arbeiter im Arbeitsprozess. Arbeiter bilden personenbezogenes Wissen und sind entscheidend für die Arbeitsproduktivität. Die veränderten Konsummuster in den Nachfrageländern mit zunehmender Individualisierung (→Kap. 6.3.) sind bedeutender Faktor

für diese fortgeschrittene Flexibilität in der Produktion. Die Bedeutung der vertikalen Clusterdimension und des Faktors Arbeit für CSR sind damit Fragestellungen für den weiteren Verlauf der Analyse. Die Zulieferer sind in ihrer Produktion von Komponenten und Materialien alle spezialisiert und werden in der Abbildung 16 nicht mit aufgeführt.

Die **Exportquote** ist ein guter Indikator für die Einbettung in globale Wertschöpfungsketten. Die Exportorientierung ist mit durchschnittlich 94,6% sehr hoch, wobei 22 von 33 Unternehmen ausschließlich für den Export produzieren. Der wichtigste Absatzmarkt ist mit 66,6 % Europa. Die übrige Welt hat mit 28% und der chinesische Heimatmarkt mit nur 5,4 % Anteil am gesamten Absatz geringeres Gewicht. Insofern sind die Produzenten alle in globale Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerke eingebunden. Demnach sind diese Ansätze nach DICKEN et al. (→Kap. 4.2.3.) geeignet zur Analyse von CSR in dieser Untersuchungsgruppe.

Interessant für die Untersuchung wären Erkenntnisse über den Einfluss unterschiedlicher Zielländer der Schuhproduktion auf CSR. NAVAS-ALEMAN (2011) konnte für KMU der Schuhproduktion in Brasilien einen höheren Grad von industrieller Aufwertung feststellen bei Produzenten, die in nationale oder regionale Wertschöpfungsketten ganz oder teilweise eingebunden waren gegenüber dem Export über globale Wertschöpfungsketten. Aufgrund des geringen Anteils des Inlandsabsatzes kann diese Fragestellung in dieser Arbeit nicht untersucht werden und verbleibt als offene Frage für zukünftige Arbeiten.

Die Zulieferer bedienen bis auf ein Unternehmen nur den inländischen Markt, was die Intensität der vertikalen Clusterdimension in Jinjiang zeigt. Die Zulieferer ziehen somit nicht nur einen wichtigen Nutzen aus der Ko-Präsenz im Cluster, sondern sind durch intensive Transaktionsbeziehungen in der vertikalen Kette geprägt.

Die Indikatoren der wirtschaftlichen Aufwertung lassen sich durch die Faktorenanalyse in drei Faktoren in der **Faktorstruktur 1** strukturieren mit einer erklärten Varianz von 75,14 % (→Tab.23):

- Der dargelegte Anstieg der Produktpreise bei einem Teil der Produzenten zeigt den Trend zu höherwertigen Produkten und zur Produktaufwertung, während der Anstieg der Arbeitsproduktivität Indikator für Prozessaufwertung ist. Beides ist in Faktor 1 positiv korreliert mit einem Wachstum des Umsatzes. Umsatzwachstum steht folglich in einem engen Zusammenhang mit Produkt- und Prozessaufwertung. Diese wirtschaftlichen Kennzahlen sind unabhängig von der Exportorientierung, dem Spezialisierungsgrad, der absoluten Höhe der Produktpreise und der Unternehmensgröße. Letzteres bestätigt die geringe Bedeutung von Größenvorteilen in einer von KMU dominierten Industrie (→Kap.6.2.).
- In Faktor 2 zeigt sich eine negative Beziehung zwischen der Exportquote und dem Spezialisierungsgrad. Der Zugang zu globalen Wertschöpfungsketten erfordert eine Flexibilisierung in den Produkten entsprechend der Veränderung der Nachfragepräferenzen und steht somit einer Spezialisierung entgegen.

- Kleinere Betriebe konnten in der Vergangenheit eher Produktaufwertung realisieren. Dieses zeigt sich in der negativen Beziehung zwischen Unternehmensgröße und Produktpreisen und damit auch Produktwertigkeit in Faktor 3.

Insgesamt zeigt sich für die weitere Analyse der Mehrwertbildung die Interdependenz der Dynamik von Umsatz, Güterpreisen und Arbeitsproduktivität.

Tabelle 23: Faktorstruktur 1 mit den Indikatoren wirtschaftlicher Aufwertung

Variablen	F1	F2	F3
Exportquote		-0,898	
Höhe Produktpreise			0,825
Anstieg Produktpreise	0,653		
Umsatzwachstum	0,935		
Anstieg Arbeitsproduktivität	0,909		
Spezialisierungsgrad		0,954	
Unternehmensgröße			-0,663

Bemerkung: Erklärte Varianz=75,14% ; n= 44

Quelle: eigene Erhebung 2012

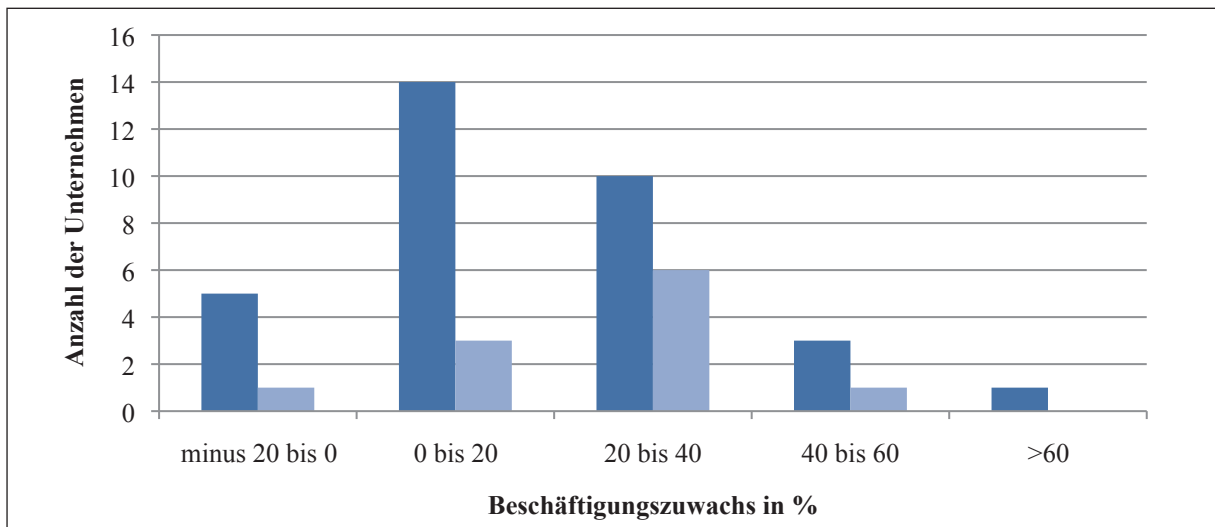
8.3.2. Soziale Aufwertung und Mehrwertaneignung

Als **Indikatoren** für soziale Aufwertung werden im Folgenden die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen, die Fluktuationsraten der Arbeitnehmer, die Höhe und Entwicklung der Entlohnung der Arbeitnehmer und mit der Lohnquote die Verteilung der Wertschöpfung betrachtet. Auch externe Audits werden mit einbezogen. Insofern erfolgte eine Messung nach der Konzeption von Corporate Social Performance. Die Messung erfolgte durch konkrete Sozialaudits durch Dritte und sichtbare CSR-Ergebnisse, was dem Ansatz des *Council of Economics Priorities* angelehnt ist (→Kap.2.4.2.). Eine Inhaltsanalyse war aufgrund fehlender Rechenschaftsberichte der KMU nicht möglich. Die Befragung von Analysten ist durch die Eigentümerstruktur der Unternehmen und wegen fehlendem Zugang zum Kapitalmarkt ebenfalls keine Möglichkeit der Messung. Eine Indexbildung wurde aufgrund der Komplexität der Umwelteinflüsse und deren Erfassung sowie fehlendem Zugang zu staatlicher Bewertung nicht umgesetzt. Die Messung der Orientierung von gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmensführung nach AUPPERLE (→Kap.2.4.2.) wurde zusätzlich erhoben und wird im Zusammenhang mit der Zielsetzung von Akteuren in Kapitel 9 in die Analyse einfließen. Die konkrete Fragestellung nach Entlohnung und Beschäftigung wird somit im Folgenden beantwortet.

Die **Beschäftigtenzahl** konnte von 2009 bis 2011 bei den Produktionsunternehmen durchschnittlich um 17,8% und bei den Zulieferern um 23% gesteigert werden. Dieses zeigt den Trend eines Beschäftigungsaufbaus, der nur bei 5 Produktionsunternehmen und einem Zulieferer mit rückläufigen Mitarbeiterzahlen gegenläufig war (→Abb. 17). Das Umsatzwachstum der befragten Unternehmen konnte folglich nur teilweise durch eine höhere Arbeitsproduktivität erbracht werden. Die Nachfrage nach Arbeitskräften ist somit auf die

Ausweitung der Produktion zurückzuführen. Die erhöhte Nachfrage trifft auf ein Angebot an Arbeitskräften, dass sich in den letzten Jahren in den Küstenprovinzen mit dem Übergang zu „*limited supplies of labor*“ kaum verändert hat (→Kap. 7.5.). Inwiefern sich dieses auf die Implementierung von CSR und die Rolle der Arbeitnehmer als Akteur im Prozess auswirkt, bleibt für den weiteren Verlauf eine offene Fragestellung.

Abbildung 17: Verteilung des Beschäftigungszuwachs in der Untersuchungsgruppe 2009-2011

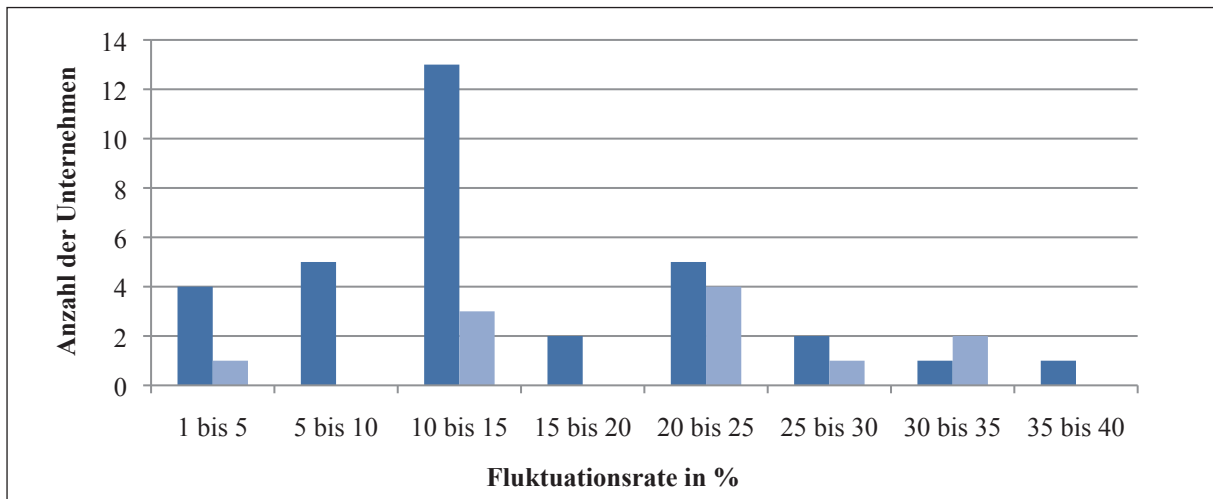


Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau= Zulieferer, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die jährliche **Fluktuationsrate** der Arbeitnehmerschaft als Indikator für Konfliktpotential, Loyalität und Zufriedenheit hat sich mit durchschnittlich 15,1 % bei den Montagefirmen in den letzten 3 Jahren kaum verändert, während sie bei den Zulieferern von 16,6% auf 21,6 % angestiegen ist. Die Bandbreite der individuellen Ausprägungen ist wiederum sehr groß, der überwiegende Teil der Produzenten liegt zwischen 10 und 15% Fluktuationsrate. Bei den Zulieferer liegt die Rate deutlich höher zwischen 20 und 25 %. Diese bestätigt die Heterogenität sozialer Prozesse im Cluster. Insgesamt 16 Unternehmen verlieren jährlich mehr als 20 % ihrer Arbeitskräfte (→Abb.18).

Abbildung 18: Verteilung der Fluktuationsraten in den befragten Unternehmen 2011



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau= Zulieferer, n=44

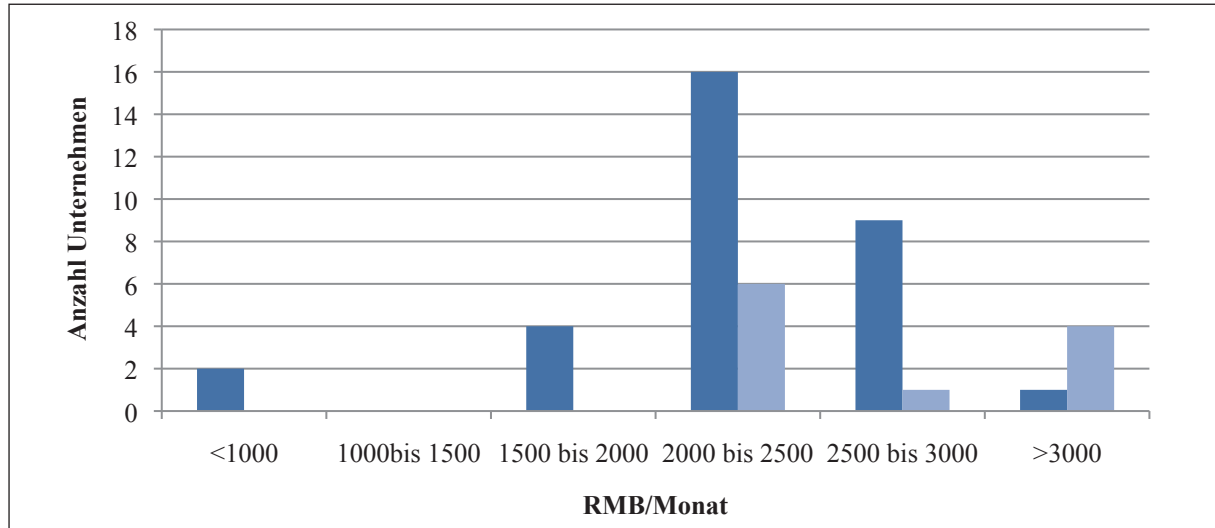
Quelle: eigene Erhebung 2012

Die Fluktuation erhöht zusätzlich zum allgemeinen Beschäftigungsaufbau die Nachfrage nach Arbeit. Diese beiden Faktoren beeinflussen maßgeblich die Arbeitsproduktivität und damit die Kosten von Arbeit durch den erforderlichen Transfer von Wissen an die neuen Mitarbeiter in einer Einarbeitungsphase. Ansteigende Fluktuationsraten bei den Zulieferern und damit abnehmender Loyalität als Indikator für die Zufriedenheit der Arbeiter und auch für das Vorhandensein von Wahlmöglichkeiten des Arbeitsplatzes sind wichtige Kontextinformationen für die Interpretation von sozialen Prozessen in Kapitel 9. Im *Institutional Analysis and Development Framework* (→Kap.2.6.) werden von den Teilnehmern in der Aktionsarena die Ergebnisse der Aktivitäten bewertet. Fluktuation ist insofern ein guter Indikator für die Bewertung der Ergebnisse durch die Arbeiter. Aus dieser Bewertung würde sich dann eine Veränderung der exogenen Variable ergeben können.

Das durchschnittliche **Gehaltsniveau** konnte von 2009 bis 2011 um 24,2% auf 2281 RMB bei den Produktionsunternehmen beziehungsweise 25,3% auf 2682 RMB bei den Zulieferern gesteigert werden. Im Vergleich mit dem durchschnittlichen Einkommen in der Provinz Fujian im ersten Quartal 2011 von 2588 RMB liegen die Produzenten somit deutlich unter und die Zulieferer leicht über dem Durchschnitt. Das Einkommenswachstum in Fujian von 2009 bis 2011 war mit durchschnittlich 35,9 % höher als in der Untersuchungsgruppe (→Kap.7.5.) Auffällig ist das wesentlich höhere Gehaltsniveau bei den Zulieferern, wenngleich der relative Anstieg fast identisch mit dem der Produzenten ist. Zurückzuführen ist das höhere Gehaltsniveau auf eine teilweise kapitalintensive Herstellung der Komponenten und Rohmaterialien mit höheren Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Die 4 Laufsohlenproduzenten mit hohem Maschineneinsatz und teilweiser Halbautomatisierung bei der Herstellung haben ein Gehaltsniveau von durchschnittlich 3034 RMB, wobei deren Lohnzuwächse mit 21,9% unterdurchschnittlich sind. Insofern muss die allgemeine Aussage, dass die Schuhindustrie generell arbeitsintensiv ist (→Kap.6.2.) relativiert werden. In Teilen der Zulieferindustrie wird in einigen Produktionsschritten kapitalintensiv, aber nicht technologieintensiv produziert. Die Zulieferer liegen bei der Entlohnung zwischen 2200 RMB

und 3500 RMB in der Spitze. Die Produktionsunternehmen sind durch eine wesentlich höhere Streuung und durch Ausreißer mit Betrieben unter 1000 RMB und einem Betrieb mit 3000 RMB gekennzeichnet (→Abb.19).

Abbildung 19: Gehaltsstruktur der Arbeitnehmer in den befragten Unternehmen 2011



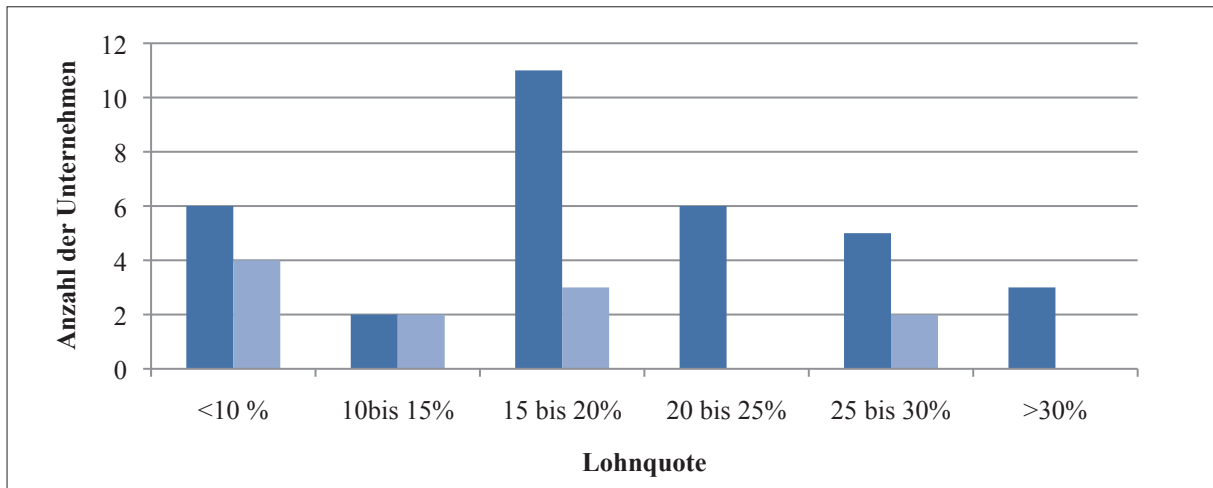
Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

In dieser Kennzahl deutet sich wiederum eine sehr große Heterogenität der wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den Unternehmen an. Die Lohnveränderungen reichen von 0,2% bis 54,1% Zuwachs bei den Produzenten sowie von 13,7% bis 40% Zuwachs bei den Zulieferern im untersuchten Dreijahreszeitraum. Auffällig ist die größere Bandbreite bei den Produzenten und in dieser Gruppe bei einigen Unternehmen mit einer Stagnation der Lohnentwicklung. Berücksichtigt werden muss bei der Analyse der Jahre 2009 bis 2011 die Lohnzurückhaltung in Folge der ersten Finanzkrise 2008 und der Aufholeffekte im Folgejahr.

Um das Gehaltsniveau in Relation zum wirtschaftlichen Erfolg zu setzen, bietet sich die Analyse der **Lohnquote** an. Die Gehälter werden dafür in Relation zum Umsatz gesetzt und nicht zur Mehrwertbildung, der Wertschöpfung der Unternehmen, da auf die dann notwendige Erhebung von Gewinndaten in Anbetracht der Sensibilität derartiger Informationen in chinesischen Familienbetrieben verzichtet wurde. Die Arbeitnehmer in den Produktionsunternehmen konnten den Anteil der Löhne am Gesamtumsatz durchschnittlich um 20,9% von 2009 - 2011 steigern, die der Zulieferbetriebe ihren Anteil um 15,1 %. Die Varianz dieser Ergebnisse innerhalb der Untersuchungsgruppe wie auch bei der absoluten Höhe der Lohnquote ist sehr groß. Die Lohnquote liegt bei 10 Unternehmen unter 10% und bei 10 Unternehmen über 25 %. (→Abb.20). Aufgrund der höheren Kapitalintensität einiger Zulieferer in der Sohlenproduktion ist die tendenziell geringere absolute Höhe der Lohnquote bei diesen erklärbar.

Abbildung 20 : Verteilung der Lohnquote der befragten Unternehmen 2011



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Insgesamt zeigen diese Daten einen höheren Anteil der Arbeitnehmer an dem gebildeten Mehrwert an und zwar unabhängig davon, ob Produzenten oder Zulieferer betrachtet werden. Der Akteursgruppe Arbeitnehmer gelang es folglich auch bei den Zulieferern ohne Produktaufwertung einen höheren Anteil am erzeugten Mehrwert durchzusetzen. Der erhöhte Mehrwert der Arbeitnehmer ist für die Unternehmen in Kombination mit der hohen Geldentwertung der Inlandswährung die größte wirtschaftliche Problematik:

„Die größte Herausforderung für meine Firma ist dann, wie ich meine Firma aufstufte. Wegen Inflation und wegen der steigenden Arbeitskosten hat China den Vorteil billiger Arbeitskräfte verloren. Meine Firma hat 4-5 Jahre hintereinander Lohnerhöhungen gehabt. Alleine dieses Jahr um 10%. Das ist überall in China so, nicht nur in der Schuhbranche. So verliert China seine Vorteile “ (Int-SP5/Produzent).

Die Messung von sozialer Aufwertung erfolgte zusätzlich durch die Erfassung von **externen Audits** durch neutrale Dritte oder Käuferunternehmen im Zeitraum 2009 - 2011. Insgesamt 12 Unternehmen von 44 in der Untersuchungsgruppe sind im Rahmen der europäischen BSCI (→Kap.4.5.4.) auditiert worden. Diese Unternehmen sind nur Produktionsunternehmen, was in der Konzeption der BSCI mit der Konzentration auf die erste Produktionsebene begründet liegt. Bei insgesamt 9 Betrieben sind in den letzten drei Jahren chinesische Auditprogramme durch Kunden des Heimatmarktes auf individueller Basis durchgeführt worden. Es gibt dabei keine Überschneidungen von westlichen und chinesischen Audits in der Untersuchungsgruppe, so dass sich privat gesetzte Institutionen zu CSR aus nationalen und globalen Wertschöpfungsketten nicht überlagern. 5 Unternehmen sind SA 8000 (→Kap. 4.5.4.) zertifiziert, davon 3 Produktionsunternehmen und 2 Zulieferer, so dass mit den BSCI-Audits insgesamt 38,6% der Firmen in wesentliche westliche formelle Institutionen von CSR eingebunden sind. Eine Audit von BSCI und eine Zertifizierung nach SA 8000 schließen sich aus, da BSCI diese Zertifizierung als „best practise“ anerkennt. Die Anzahl der SA 8000

Zertifizierungen in der Untersuchungsgruppe ist überraschend hoch in Anbetracht der allgemein geringen Akzeptanz von SA 8000 in China (→Kap.4.5.4.).

Insgesamt zeigt sich, dass formelle Institutionen bezüglich CSR aus der globalen Wertschöpfungskette trotz sehr hoher Einbettung in diese nur für einen Teil der Unternehmen relevant sind. Somit liegt in der Untersuchungsgruppe nach der Klassifizierung von LUNDTHOMSEN und NADVI (2010b) eine Zweiteilung vor in „*highly visible chains*“ mit der Implementierung von CSR-Überwachungssystemen durch globale Käufer und in „*less visible chains*“ mit dem Fehlen von externen Vorgaben zu CSR durch Führungsfirmen. Bei der Betrachtung ökonomischer Austauschbeziehungen sind nur „*highly visible chains*“ gegeben. Es bleibt die Frage der Geltung dieser CSR-Institutionen sowie die Frage, welche Organisationen und Institutionen des lokalen Raums die Lücke fehlender globaler Institutionen füllen könnten und welche Rolle die lokale Governance bei der Implementierung von CSR übernehmen kann.

Als Ergebnis wird in der Untersuchungsgruppe eine sehr große Varianz der Ausprägungen der Indikatoren sozialer Aufwertung deutlich. Auch in großen Netzwerken von Markenartiklern der Schuhindustrie mit „*highly visible chains*“ wie beispielsweise Nike (Locke et al., 2007, S.14.) oder Adidas (Adidas, 2012) ist die durch Monitoring aufgedeckte und in Nachhaltigkeitsberichten veröffentlichte Bandbreite der Übereinstimmung mit den Forderungen der Führungsfirmen und der Arbeitsbedingungen sehr groß. Diese Ergebnisse sind abhängig von nationalen gesetzlichen Institutionen und der Betreuungsintensität durch das Management der Führungsfirmen. Diese Netzwerke erstrecken sich jedoch im Gegensatz zur Untersuchungsgruppe über verschiedene Regionen und Nationalstaaten mit unterschiedlichsten Bedingungen, Determinanten und Akteuren.

Die Messung von sozialer Aufwertung als zweitem Thema der quantitativen Erhebung erklärt in der **Faktorstruktur 2** mit 5 Faktoren 77 % der Varianz (→Tab.24). Es zeigen sich aus den Faktorladungen folgende Kausalbeziehungen:

- eine positive Korrelation zwischen individuell durchgeführten Firmenaudits durch chinesische Kunden und der Lohnquote eines Unternehmens in Faktor 1,
- eine positive Korrelation zwischen kollektiven Audits durch neutrale Dritte und dem Wissen und der Vorbereitung von Audits in Faktor 2,
- und eine positive Korrelation zwischen Beschäftigungszuwachs, absolutem Lohnniveau der Arbeiter und dem Anstieg der Löhne und der Lohnquote in Faktor 3.

Die Entwicklung wichtiger Indikatoren von sozialer Aufwertung ist somit von kollektiven Audits durch verschiedenste westliche Akteure unabhängig. Dieses Ergebnis bestätigt somit nicht die positive Wirkung von CSR-Verhaltenscodes auf soziale Aufwertung in sich entwickelnden Ländern (Jenkins et al., 2002). Nur die Audits durch chinesische Kunden sind in Faktor 4 positiv korreliert mit den Lohnzuwächsen der befragten Unternehmen trotz geringer ökonomischer Bedeutung aufgrund niedriger Umsatzanteile in der Untersuchungsgruppe. Die „*weak ties*“ (Granovetter, 1973, 1983) zu nationalen Käufern sind somit gegenüber den „*strong ties*“ zu globalen Käufern von größerer Bedeutung für soziale

Aufwertung in der Untersuchungsgruppe. Die Fluktuationsrate steht mit keinem der Indikatoren und auch nicht mit den Auditaktivitäten im Zusammenhang.

Tabelle 24: Faktorstruktur 2 mit den Indikatoren sozialer Aufwertung

Variablen	F1	F2	F3	F4	F5
BSCI-Audits/SA8000		0,457			
Firmenaudits	0,548				
Chinesische Audits				0,805	
Auditwissen		0,909			
Auditvorbereitung		0,904			
Beschäftigungszuwachs			0,820		
Fluktuationsrate					0,946
Lohnlevel Arbeiter			0,455		
Lohnzuwächse			0,586	0,533	
Lohnquote	0,933				
Veränderung Lohnquote			0,815		

Bemerkung: Erklärte Varianz= 77,0 %, n=44

Quelle: eigene Berechnung 2012

Aus diesen Ergebnissen stellt sich die Frage, welche Determinanten soziale Aufwertung als ein Ergebnis von CSR bestimmen, wenn der Einfluss über die Institutionen der globalen Wertschöpfungskette nicht und über der nationalen Wertschöpfungskette in der Untersuchungsgruppe nur gering nachweisbar ist. Audits erfordern spezifisches an Auftraggeber orientiertes Prozesswissen, insofern ist die hohe Korrelation mit Auditwissen und Auditvorbereitungen eindeutig. Dieses Prozesswissen ist jedoch nicht gleichzusetzen mit dem Wissen der Implementierung von CSR in der Organisation einer Unternehmung. Dieses zeigt sich auch darin, dass nach erfolgten Audits mit Erfüllung der Vorgaben durch den Auftraggeber der Auditprozess bis zum Re-audit ruht und auch dann nur temporär reaktiviert wird. Der CSR-Prozess dagegen läuft grundsätzlich dauerhaft und langfristig. Im Auditprozess werden nur die Ansprüche der globalen Käufer berücksichtigt. Der CSR-Prozess dagegen beinhaltet eine Berücksichtigung aller Stakeholderansprüche und deren Integration in die Unternehmensprozesse.

8.3.3. Beziehung zwischen wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung

Welche Beziehung gibt es zwischen der wirtschaftlichen und sozialen Verbesserung in den Unternehmen? In dieser Relation wird der Zusammenhang zwischen Mehrwertbildung und Mehrwertverteilung zwischen den Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit deutlich. Ein Interviewzitat eines Zulieferbetriebes deutet die positive Beziehung an zwischen den beiden Aufwertungstypen und den Anreizstrukturen:

„Der größte Grund für CSR-Aktivitäten, ist die Höhe der Produktpreise. Das ist die Motivation, wie viel ich verdiene. Weil, wenn ich keine guten Preise vom Kunden bekomme, sehe ich auch kein Bedürfnis die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Wenn die Kosten nicht so

gut gedeckt werden können, habe ich kein Geld für Verbesserungen. Ein Unternehmen, welches Arbeitsbedingungen ständig verbessert, hat langfristig Vorteile, kurzfristig aber in einer starken Konkurrenzsituation Nachteile. Man muss erst einmal überleben“ (Int-SP1/Produzent).

Zur Beantwortung wurden die jeweiligen Korrelationen zwischen den jeweiligen Indikatoren bi-variabel berechnet (→Tab.25) mit folgenden Ergebnissen:

- Ein hoher Exportanteil geht einher mit Vorbereitungen zu Sozialaudits, da die Anforderungen von Kunden aus der globalen Wertschöpfungskette gestellt werden. Diese Einbindung in globale Netzwerke korreliert jedoch mit einem reduzierten Niveau der Entlohnung der Arbeitnehmer. Dieses ist darauf zurückzuführen, dass die kapitalintensiven Zulieferer mit einem allgemein höheren Lohnniveau ihren Output überwiegend lokal an Produzenten im Cluster absetzen und nur eine sehr niedrige Exportquote haben.
- Das Lohnniveau der Arbeiter ist ebenfalls negativ korreliert mit dem Anstieg der Produktpreise, welcher als Indikator für Produktaufwertung dient. Die Arbeitnehmer können somit nicht von einer Produktaufwertung profitieren. Die Veränderung der Lohnquote als Indikator für den veränderten Anteil der Arbeitnehmer an dem erzeugten Mehrwert ist nicht nur mit einem Anstieg der Produktpreise, sondern auch mit dem Wachstum von Arbeitsproduktivität und Umsatz negativ korreliert. Auch Prozessaufwertung führt somit nicht zu einem höheren Anteil der Arbeitnehmer an dem erzeugten Mehrwert. Wirtschaftliche Verbesserung in den Unternehmen führt folglich zur Reduzierung der Teilhabe an diesem Erfolg durch die Arbeitnehmer.
- Der Anstieg der Arbeitsproduktivität ist ferner gegenläufig zum Aufbau der Beschäftigung durch neue Arbeitsplätze und zur Höhe der Lohnquote. Eine höhere Arbeitsproduktivität ermöglicht den Unternehmen teilweise ohne zusätzliche Arbeitnehmer Wachstum umzusetzen.
- Eine signifikant positive Beziehung gibt es dagegen zwischen dem Spezialisierungsgrad in den Produkten und dem Beschäftigungsaufbau sowie der Entlohnung des Faktors Arbeit. Eine Wettbewerbsstrategie der Unternehmen, die darauf abzielt, sich in der Differenzierung auf Produktsegmente zu konzentrieren, ermöglicht somit einen höheren Mehrwert für die Arbeitnehmer. Mit einer Spezialisierung einher geht jedoch ein rückläufiger Einbezug in das Überwachungsprogramm des BSCI und in Zertifizierungen nach SA 8000. Globale Käufer, die mit den Instrumenten Überwachungssysteme durch neutrale Dritte Mindeststandards durchzusetzen beabsichtigen, sind in ihrem Orderverhalten eher durch ein breites Spektrum der Schuhmodelle gekennzeichnet.
- Die Fluktuationsrate als Maßstab für die Zufriedenheit und Loyalität der Arbeitnehmer ist signifikant nur korreliert mit der Unternehmensgröße gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter. Kleineren Betrieben mit ihren eher persönlichen Beziehungsmustern gelingt es eher eine Loyalität der Arbeitnehmer zu fördern.

Zwischen den übrigen Variablen und deren Ausprägungen lassen sich keine statistischen Beziehungen nachweisen.

Tabelle 25: Korrelationsmatrix 1 mit den Korrelationen zwischen den Indikatoren wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung in der Untersuchungsgruppe

Wirtschaftlicher Indikator	Positive Korrelation mit sozialer Aufwertung	Negative Korrelation mit sozialer Aufwertung
Höhe Exportquote	Auditvorbereitungen 0,315*	Lohnlevel Arbeiter -0,373* Fluktuationsrate -0,285
Höhe Produktpreise	Chinesische Audits 0,255	
Anstieg Produktpreise		Lohnlevel Arbeiter -0,397** Veränderung Lohnquote -0,411**
Umsatzwachstum		Veränderung Lohnquote -0,577**
Anstieg Arbeitsproduktivität		Beschäftigungszuwachs -0,368* Lohnquote -0,392** Veränderung Lohnquote -0,796**
Spezialisierungsgrad	Beschäftigungszuwachs 0,307* Lohnlevel Arbeiter 0,432**	Auditvorbereitungen -0,458** BSCI/SA 8000 -0,309*
Unternehmensgröße	Fluktuationsrate 0,322*	

Bemerkung: nur Werte ab 0,20, *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

Quelle: eigene Berechnung 2012

Somit kann die Fragestellung nach dem Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung beantwortet werden. Der positive Einfluss von wirtschaftlichen Wertschöpfungsverbesserungen und von einer Erhöhung der Mehrwertbildung in den Unternehmen und hier insbesondere von Produkt- und Prozessaufwertung auf die sozialen Indikatoren in der Untersuchungsgruppe ist nicht gegeben. Soziale Aufwertung ist unabhängig von der Höhe der Produktpreise. Dieses bestätigt die Ansätze von KNORRINGA/PEGLER (2006) und GEREFFI/ BARRIENTOS (2009) in (→Kap. 4.3.), die eine Unabhängigkeit beider Aufwertungsbereiche voneinander in Unternehmen von Schwellenländern nachweisen konnten. Dagegen ist zwischen einigen Indikatoren der Veränderung wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung eine signifikante negative Beziehung sichtbar. Insbesondere in der Kennzahl Veränderung der Lohnquote ist keine Unabhängigkeit gegeben, sondern ein negativer Zusammenhang mit Produkt- und Prozessaufwertung. Auch gibt es eine negative Beziehung zwischen der Veränderung der Produktpreise und der absoluten Höhe des Lohnniveaus.

Nach der Klassifizierung von BERNHARDT und MILBERG (→Kap. 4.3.7.) mit nur vier Indikatoren würde sich ein insgesamt positives Bild ergeben mit 31 Unternehmen mit sowohl wirtschaftlicher als auch sozialer Aufwertung, 8 Unternehmen mit nur wirtschaftlicher Aufwertung, 2 Unternehmen mit nur sozialer Aufwertung und 2 Unternehmen mit wirtschaftlicher und sozialer Abwertung. Diese Klassifizierung lässt einen Zusammenhang vermuten, der sich statistisch signifikant in der Untersuchungsgruppe jedoch nicht nachweisen lässt.

Jedoch ist eine Kompatibilität von wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung nicht ausgeschlossen. Die Integration sozialer Belange in die Organisation kann Motivation und Loyalität der Arbeitnehmer, die Kundenzufriedenheit und die Beziehungen zu staatlichen Akteuren verbessern (EU-Kommission, 2003), die aber in ihrer Messbarkeit nur schwierig zu quantifizieren sind. Indirekt gibt es einen bedeutenden Einfluss auf Kostenstruktur und Reputation. Hier spiegeln sich mit Kunden, Arbeitnehmern und Staat drei wesentliche Akteursgruppen für CSR wieder, die in Kapitel 9 betrachtet werden.

Nach der Analyse von Mehrwertbildung und Mehrwertverteilung erfolgt im Weiteren die Untersuchung der Wirkung kollektiver Effizienz auf die Mehrwerterstellung, Mehrwerterhöhung und Mehrwertverteilung sowie auf die Aktionen Kommunikation und Investitionen zu CSR in der Untersuchungsgruppe aus dem Cluster Jinjiang (→Kap.5.2.).

8.4. Jinjiang Cluster als Aktionsarena CSR

8.4.1. Kollektive Effizienz und CSR

Die **Externalitäten** der Clusterbildung (→Kap. 3.5.1.) werden von allen befragten Unternehmen als hoch eingeschätzt (→Tab. 26). Die Attraktivität der Schuhclusters durch spezialisierte Dienstleistungsunternehmen, einen Pool an spezialisierten Arbeitskräften und der Diffusion von Wissen im Raum ist für alle Unternehmen von großer Wichtigkeit. Der Arbeitskräftepool im Cluster wird in seiner Wichtigkeit am höchsten eingeschätzt. Dieses zeigt die herausragende Bedeutung des benötigten fachspezifischen Produktionswissens in der Schuhproduktion mit seiner Komplexität und Fragmentierung in eine Vielzahl von Arbeitsschritten (→Kap.6.2.). Es zeigt sich ferner die wichtige Stellung der Arbeiter für die Leistungserbringung im Produktionsprozess in der Schuhindustrie. Die Komplementarität von Akteuren in räumlicher Agglomeration nach KRUGMAN zeigt eine ausgeprägte Netzwerkstruktur der vertikalen Clusterdimension in Jinjiang. Dieses entspricht den Darstellungen der Schuhbranche (→Kap.6.2.). Insofern ist der erste Teilbereich der kollektiven Effizienz nach SCHMITZ mit dem Fokus auf Kosten und Skalenerträge intensiv erfüllt und die Clusterung in Jinjiang mit ihrer hohen Konzentrationsdichte teilweise erklärbar.

Im Vergleich der drei Faktoren des Ansatzes von KRUGMAN (1991) bezüglich allgemeiner Einschätzung und der Bewertung von CSR zeigt sich bei allen drei Agglomerationsvorteilen eine insgesamt schwächere Einschätzung der vertikalen Dimension von CSR mit aber immer noch sehr hohen Ausprägungen.

Die größte Differenz zwischen den Mittelwerten von allgemeinen und CSR-Externalitäten liegt bei der Einschätzung der Wissensdiffusion durch die Produzenten vor. Am wichtigsten ist aus Produzentensicht für die Implementierung von CSR die Verfügbarkeit von Organisationen und Dienstleistern zu CSR, gefolgt von einem Pool an Wissen und Fähigkeiten zu CSR und der Wissensdiffusion.

Tabelle 26: Einschätzung der Bedeutung von Externalitäten der Clusterbildung durch die befragten Unternehmen

Variablen	Generell Produzenten	Generell Zulieferer	CSR –Bezug Produzenten	CSR-Bezug Zulieferer
Pool von Fähigkeiten und Wissen *	4,66	4,81	3,97	4,36
Spezialisierte Organisationen und Dienstleister *	4,63	4,72	4,06	4,27
Schnelligkeit der Diffusion von Wissen *	4,5	4,55	3,65	4,18

Bemerkung: Messung auf fünfstufiger Likert-Skala, (1= nicht wichtig, 5= sehr wichtig), n=44, * die Differenzen der Mittelwerte sind auf einem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig, t-Test)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Zulieferer sehen gegenüber den Produzenten eine veränderte Gewichtung der Externalitäten von CSR mit dem Wissenspool an erster Position und den spezialisierten Organisationen und der Wissensdiffusion folgend. Die Zulieferer bewerten die Externalitäten der Agglomeration allgemein und bezüglich CSR durchweg geringfügig höher als die Produktionsunternehmen. Die Einbindung in feste Dienstleistungs- und Kundenbeziehungen ist für den ökonomischen Erfolg der Zulieferer essentiell. Insbesondere bei CSR ist die vertikale Dimension mit der Einbindung in Netzwerke für die zweite Reihe der produzierenden Unternehmen im Cluster sehr wichtig, was sich durch das Fehlen einer direkten Einbindung in globale Wertschöpfungsketten und damit auch von Beziehungen zu Akteuren außerhalb des Clusters erklären lässt. Die Zulieferer können ihr Wissen zu CSR nur im Raum generieren, da „*strong ties*“ und auch „*weak ties*“ zu Akteuren außerhalb des Aktionsarena nicht gegeben sind. Für die Zulieferer sind die Aktionen in der Aktionsarena Interaktionen, Kommunikation und Wissensbildung zu CSR nur im Cluster lokalisiert.

Um den Zusammenhang zwischen den Clusterexternalitäten und sozialer Aufwertung zu ergründen, werden die Indikatoren von sozialer Aufwertung mit den Externalitäten getrennt nach allgemeinem Bezug und CSR-Bezug untersucht. Tabelle 27 zeigt die Korrelationen zwischen Indikatoren der sozialen Aufwertung und von Einschätzungen zu den Externalitäten mit folgenden Wirkungszusammenhängen:

- Eine hohe **Einschätzung der nichtökonomischen Ebenen** („*Total Social Responsibility (TSR)*“) der Verantwortungsübernahme von Unternehmen nach der CSR-Pyramide von Carroll (→Kap.2.2.) erhöht den Bedarf an spezialisierten Servicefirmen zu CSR. Eine ausgeprägte Bewusstseinsbildung zu CSR geht somit einher mit der Erkenntnis, dass Beratungsfirmen und weitere Dienstleister für den Wissenstransfer und damit zur Zielerreichung notwendig sind.
- Diese Externalitäten durch spezialisierte Dienstleister sind mit den **Vorbereitungen zu Audits** negativ korreliert, das bedeutet, dass insbesondere Firmen, die nicht in Überwachungssysteme eingebunden sind und somit über die globale Wertschöpfungskette keine Anforderungen erhalten, die lokalen Servicefirmen als

wichtige Informationsquelle ansehen. Fehlender globaler Druck bewirkt somit lokale Aktionen des Wissenstransfers bei Unternehmen.

- **Überwachungs- und Kontrollregelwerke zu CSR** wie BCSI und SA 8000 haben die Funktion opportunistisches Verhalten der Produzenten in Wertschöpfungsketten zu verhindern (→Kap.3.2.). Diese judikative Governance reduziert die Bedeutung von allgemeinen Fähigkeiten im Arbeitskräftepool des Clusters. Insbesondere Zulieferer erhalten nur indirekt Informationen über die Wertschöpfungskette und sind deshalb auf lokale Entwicklung des Arbeitskräftepools angewiesen.
- In Firmen, welche diese spezifischen Dienstleister und Organisationen zu CSR nutzen, liegt das absolute **Lohnniveau** der Arbeitnehmer signifikant höher. Die exekutive Governance bewirkt somit in einem wichtigen Indikator soziale Aufwertung.
- Ferner gibt es eine signifikante positive Korrelation zwischen der Diffusion von CSR-Wissen im Cluster und der Zunahme der **Beschäftigung** durch neue Arbeitsplätze.

Tabelle 27: Korrelationsmatrix 2 mit den Korrelationen zwischen der Einschätzung der Externalitäten und den Indikatoren sozialer Aufwertung der befragten Unternehmen

Indikatoren	A	B	C	D	E	F
Bewertung TSR		0,263		0,290		0,341*
BSCI/SA 8000	-0,347*	-0,205	-0,225			
Firmenaudits						
Chinesische Audits					-0,285	
Auditwissen		-0,301		-0,210		-0,203
Auditvorbereitung		-0,337		-0,200		-0,312*
Beschäftigungszuwachs		0,214		0,391**		0,218
Fluktuationsrate				0,247		
Lohnniveau						0,404**
Lohnzuwächse				0,234		
Lohnquote			-0,209			

Bemerkung: Nur Werte über 0,20, *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig), A= Externalität Pool von Fähigkeiten, B= Externalität Pool von Fähigkeiten zu CSR, C= Externalität Diffusion von Wissen, D= Externalität Diffusion von Wissen zu CSR, E= Externalität spezielle Dienstleister, F= Externalität spezielle Dienstleister zu CSR

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die übrigen Zusammenhänge sind nicht signifikant korreliert. Es zeigt sich zusammenfassend insbesondere die Bedeutung von einer normativen Wertebasis von CSR in den Unternehmen für die Wichtigkeit von lokalen Organisationen der exekutiven Governance von CSR. Insbesondere für Produzenten, die nicht der legislativen Governance der Wertschöpfungskette unterliegen, ist die exekutive Governance im Cluster bedeutend. Die Geltung von CSR durch eine gemeinsame Bewusstseinsbildung und nicht durch Sanktionen aus der Wertschöpfungskette bewirkt lokale Aktionen zwischen den Organisationen im Cluster. Zwei wesentliche Indikatoren der sozialen Aufwertung sind korreliert mit den Externalitäten. Die Diffusion von Wissen als Aktion im lokalen Raum und die spezifischen Dienstleister als

Akteure sind für CSR im Cluster wichtige Determinanten in der Aktionsarena. Somit sind klassische Agglomerationsvorteile für den CSR-Prozess in der Untersuchungsgruppe signifikant belegbar.

Dieses Ergebnis verdeutlicht die Vorteile der Betrachtung aus der Perspektive des globalen Produktionsnetzwerkes (→Kap.4.2.3.) gegenüber einem Wertschöpfungskettenansatz mit einer rein linearen Betrachtung der Schnittstellen in der Kette (→Kap.4.2.2.).

Gemeinsame Aktion wurde neben den Externalitäten als zweiter wesentlicher Bestandteil der Konzeption von kollektiver Effizienz dargelegt (→Kap.3.5.2.). In der Korrelationsmatrix 2 wurden wesentliche Zusammenhänge der Externalitäten und Parameter der sozialen Aufwertung sichtbar, jedoch fehlt noch eine Untersuchung der Relation zwischen gemeinsamer Aktion und wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung. Die horizontale und vertikale Clusterdimension und bilaterale sowie multilaterale Kooperationen als Bestandteil gemeinsamer Aktion werden im Folgenden in Korrelationsmatrix 3 (→Tab.28) getrennt betrachtet.

Zwischen gemeinsamer Aktion und den Indikatoren wirtschaftlicher Aufwertung ergeben sich folgende Wirkungszusammenhänge:

- Eine hohe **Exportquote** als Indikator für eine ausgeprägte Einbettung in globale Wertschöpfungsketten und geringe Einbettung in nationale Ketten ist deutlich negativ korreliert mit der multilateralen vertikalen Kooperation. Die Fokussierung der Produzenten auf Exportkunden geht folglich einher mit der Reduktion der Kooperation mit einer Vielzahl von Zulieferern. Die Einbindung der Produzenten in globale Wertschöpfungsketten steht im Zusammenhang mit einer Einbindung der Zulieferer in feste Beziehungen mit den Produzenten im Cluster.
- Die hohe **Produktspezialisierung** dagegen bedarf einer intensiven vertikalen Kooperation mit vielen Zulieferern aufgrund der komplexen Produktionszusammenhänge der Schuhproduktion.

Insofern gibt es in den Parametern Exportquote und Spezialisierungsgrad hinsichtlich der vertikalen multilateralen Kooperation eine gegenläufige Beziehung. Die übrigen Indikatoren der wirtschaftlichen Aufwertung sind nicht signifikant korreliert mit gemeinsamer Aktion.

Im Gegensatz zu bisherigen empirischen Clusteruntersuchungen in Schwellenländern (→Kap.3.5.2.) kann signifikant kein Zusammenhang zwischen gemeinsamer Aktion in der Untersuchungsgruppe und den Indikatoren der wirtschaftliche Aufwertung nachgewiesen werden.

Tabelle 28: Korrelationsmatrix 3 mit der Bewertung von gemeinsamer Aktion und Indikatoren wirtschaftlicher Aufwertung durch die befragten Unternehmen

Indikatoren	Kooperation horizontal/ bilateral	Kooperation horizontal/ multilateral	Kooperation vertikal/ bilateral	Kooperation vertikal/ multilateral
Exportquote			-0,248	-0,580**
Höhe Produktpreise				-0,207
Anstieg Produktpreise				
Umsatzwachstum	-0,225			
Anstieg Arbeitsproduktivität				
Spezialisierungsgrad				0,369*
Unternehmensgröße		0,273		

Bemerkung: Nur Werte über 0,20, *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Allgemein verhindert in der Einschätzung einiger Akteure die relativ gute ökonomische Lage mit hohen Wachstumsraten und die Kultur mit sozialen Barrieren die horizontale Kooperation in Asien (Int-BS1). Die horizontalen Interaktionen zwischen den Produzenten beinhalten nur eine allgemeine Kommunikation über Markt und Branche. Aus Wettbewerbsgründen werden formelle Institutionen von CSR-Handlungen und Ergebnisse von CSR-Aktivitäten nicht thematisiert. Diese sind weder im Detail noch allgemein Inhalt von Kommunikation (Int-ZK1, I1, SP1, SP5) im Gegensatz zu einer Kommunikation auf bilateraler Basis über gemeinsame Problemstellungen zu Aufträgen und Arbeitnehmern. Die bestehenden ökonomischen Netzwerke zwischen Produzenten werden folglich nicht für Interaktionen zu CSR genutzt:

„Wir haben Kontakte mit anderen Unternehmen dieser Branche und sprechen schon über Produktionsthemen, über Orders und Auftragshöhe und auch über die Aktivitäten der Arbeiter, ob sie das gleiche Problem haben. Wir sprechen nicht über Audits, weil die Auditanforderungen sehr individuell sind“ (Int-SP5/Produzent).

Wird die Relation zwischen gemeinsamer Aktion und sozialer Aufwertung untersucht, werden zwischen den einzelnen Indikatoren und den Kooperationsformen mehrere Zusammenhänge deutlich (→Tab.29):

- **Individuelle Firmenaudits** von chinesischen Akteuren mit ihrem geringen Niveau der Formgebundenheit bewirken im Gegensatz zu den stark formalisierten kollektiven Audits westlichen Ursprungs eine horizontale Kooperation auf bilateraler Ebene. Firmenaudits werden überwiegend von lokalen chinesischen Unternehmern durchgeführt, um sich allgemein über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Produktionsstätte zu informieren. In diesem Fall werden Strukturen der Untervergabe von Aufträgen durch die lokale Nähe der Akteure eher sichtbar. Produzenten kooperieren deshalb zur gemeinsamen Erfüllung der Anforderungen.
- Die judikative Governance aus der globalen Wertschöpfungskette durch **kollektive Überwachungssysteme und Zertifizierungen** reduziert die Intensität vertikaler

multilateraler Kooperation. Standardisierung und Kodifizierung gehen folglich einher mit geringer Kooperation zwischen den Produzenten und einer Vielzahl von Zulieferern.

- Die Höhe der **Fluktuationsrate** ist positiv korreliert mit der Intensität der vertikalen Kooperation und mit der multilateralen horizontalen Kooperation. Die Abwanderung von Mitarbeitern bedroht durch den Wissensverlust und durch das unzureichende Angebot an neuen Arbeitskräften mit Erfahrung in der Schuhbranche unmittelbar die ökonomische Basis. Die gemeinsame Problemstellung führt für die Unternehmen zu kollektiver Problemlösung.
- Ein positiver Zusammenhang ist ersichtlich in der Korrelation zwischen dem **Lohnniveau** und vertikaler multilateraler Kooperation.
- Es gibt eine positive Korrelation zwischen dem **Auditwissen** in Unternehmen und vertikaler bilateraler Kooperation. Dieses erklärt das hohe Wissensniveau der Zulieferer, die in Überwachungssysteme aus der globalen Wertschöpfungskette mit regelmäßigen Audits nicht einbezogen sind und deshalb von den Servicefirmen und Handelsfirmen keine Informationen diesbezüglich erhalten. Die Zulieferer beziehen dieses Wissen lokal von den Produzenten. Bemerkenswert ist der Transfer von Auditwissen, obwohl die Zulieferer keinen Audits unterzogen werden.

Tabelle 29: Korrelationsmatrix 4 mit der Bewertung von gemeinsamer Aktion und Indikatoren sozialer Aufwertung durch die befragten Unternehmen

Indikatoren	Kooperation horizontal/ bilateral	Kooperation horizontal/ multilateral	Kooperation vertikal/ bilateral	Kooperation vertikal/ multilateral
Bewertung TSR				
BSCI-Audits/SA 8000				-0,368*
Firmenaudits	0,327*			
Chinesische Audits				
Auditwissen			0,357*	
Auditvorbereitung		-0,262		-0,290
Beschäftigungszuwachs				
Fluktuationsrate	0,251	0,354*	0,306*	0,416*
Lohnniveau				0,367*
Lohnzuwächse				-0,201
Lohnquote			0,249	0,205
Veränderung Lohnquote			-0,203	

Bemerkung: nur Werte über 0,20; *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Insgesamt kann im Gegensatz zur wirtschaftlichen Aufwertung gemeinsame Aktion in einem wesentlichen Parameter, dem Lohnniveau, soziale Aufwertung in der Untersuchungsgruppe bewirken. Kooperationen sind eine Reaktion der Unternehmen auf negative soziale Indikatoren wie die Fluktuationsrate. Ein aktives Gestalten der Unternehmen nach dem Ansatz der Corporate Social Responsiveness (→Kap.2.4.1.) ist in der Gesamtbetrachtung der

Untersuchungsgruppe nicht sichtbar. Die lokalen Antworten sind jedoch nicht wie in bisherigen Untersuchungen (Waddock, 2004) eine **Reaktion** auf globalen Druck durch Führungsfirmen sondern auf lokalen Druck der Arbeiter, deren Unzufriedenheit sich in der Fluktuationsrate zeigt. Horizontale Kooperationen sind nicht in Korrelation mit Indikatoren sozialer Aufwertung.

Insofern kann hier gemeinsame Aktion nicht analog zu der Vielzahl von empirischen Ergebnissen (Battaglia et al., 2010) gesehen werden. In neueren Untersuchungen zu lokalen Antworten auf globale Anforderungen von CSR sind insbesondere in „*less visible chains*“ mit fehlendem Druck durch globale Käufer Industrieverbände die Organisationen der lokalen Governance von CSR (Lund-Thomsen/ Nadvi, 2010b, S.10). Lokale Industrieverbände als institutionelle Organisationen haben in früheren Untersuchungen in Clustern eine zentrale Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit (Nadvi, 1999) und die Fähigkeit, auf Anforderungen von außen zu reagieren (Schmitz, 1999; Knorringa, 1999).

Im Untersuchungsraum dieser Arbeit wirken die Branchenverbände der Schuhindustrie auf der nationalen Ebene durch Interaktionen mit der Regierung, durch Institutionenbildung mit Standards als Instrument und durch Aktionen wie Branchenwerbung:

„Dieser Verband macht Werbung für die Branche und hat die Aufgabe, Kontakte mit der Regierung zu vertiefen. Dieser Verband spielt auch eine Rolle bei der Festlegung von Standards. Wir haben versucht Kontakt mit dem Verband aufzunehmen, aber niemand hat reagiert und geantwortet“ (Int-BC1/Berater).

Durch Kooperationen gebildete formelle chinesische Standards sind durchaus offen gegenüber einem Wissenstransfer aus dem Ausland. Dem wird aber nur teilweise entsprochen, so dass in der Folge eine Parallelität westlicher und chinesischer Standards gegeben ist (Int-BS2). Branchenverbände sind auf lokaler Ebene den Produzenten entweder unbekannt oder ohne Einfluss. Die Vorteile werden von lokalen Akteuren nicht wahrgenommen (Int-P1). Branchenverbände werden mit Bürokratie gleichgesetzt und grundsätzlich negativ bewertet (Int-I1, S1):

„Actually there are public associations (Chamber of commerce...etc) but their actions are not effective, but more political/government “ (Int-S1/Servicefirma).

Institutionen aus der Wertschöpfungskette werden durch die Produzenten und lokalen Händlern in ihrer Geltung auf die Zulieferebene ausgedehnt (Int-ZK2, SP4). Jedoch liegt eine sehr geringe Ausprägung der Kommunikation zu CSR in der vertikalen Kette vor, im Gegensatz zu einer hohen Kommunikation über Preis- und Qualitätsanforderungen. Viele Produzenten haben keinen vertikalen CSR-Dialog, weil der Nutzen darin nicht gesehen wird (Int-SP3, SP5).

Die Intensität der CSR-Kommunikation ist abhängig vom CSR-Bewusstsein (Int-I1, SP1). Wenn die Legitimität bei einigen Forderungen zu CSR nicht eingesehen wird, werden Abweichungen bewusst vorgenommen, bei persönlicher Überzeugung dagegen wird versucht,

diese zu erfüllen (Int-ZK2). Eine gemeinsame Bewusstseinsbildung zu CSR kann somit opportunistisches Verhalten reduzieren, insbesondere auch wenn Sanktionen keine Abweichungen von den Vorgaben verhindern können.

Die bisher wenig untersuchte positive Wirkung von gemeinsamer Aktion als Instrument im CSR-Prozess (Lund-Thomsen/Nadvi, 2010b) konnte insoweit eingeschränkt bestätigt werden. Auch die zweite Komponente kollektiver Effizienz, die Externalitäten, wird als wichtig für den CSR-Prozess eingeschätzt und bewirkt eine statistisch signifikante Erhöhung von Entlohnung und Beschäftigung. Die offene Fragestellung zu der Effektivität von lokalen Antworten gemeinsamer Aktion bei der Verbesserung von Arbeitsbedingungen (Lund-Thomsen/Nadvi, 2010b, S.10) kann somit in dieser Fallstudie beantwortet werden. Ein positiver Einfluss von Industrieverbänden auf die übrigen Indikatoren ist in der Untersuchungsgruppe nicht sichtbar.

- **Kollektive Effizienz und Einbettung, Institutionen, Interaktionen, Investitionen**

Im Folgenden wird die Perspektive auf die kollektive Effizienz in der Aktionsarena durch die Einbeziehung von Einbettung in das soziale Umfeld, formellen Institutionen, Interaktionsthemen und Investitionsvorhaben erweitert. Daraus ergeben sich in der **Faktorstruktur 3** insgesamt 7 Faktoren mit einer sehr hohen erklärten Varianz von 96,5 % (→Tab.30). Folgende Variablen laden auf die 7 Faktoren:

- Auf den Faktor 1 laden die formelle Institution des Kaufvertrages, die Investitionen in Produktaufwertung und die Dominanz der Interaktionen bezüglich Prozessen und Distribution sowie Externalität zu Fähigkeiten allgemein und bezüglich CSR positiv, die Interaktionen über Produkte jedoch negativ. Die Externalität von Fähigkeiten spezialisierter Arbeitskräfte und deren Wissen im Cluster wird generell und spezifisch für CSR von den befragten Unternehmen in einem engen Zusammenhang gesehen. Externalitäten begünstigen industrielle Ballung, stehen jedoch in dieser Untersuchung hinsichtlich CSR ohne Beziehung zu Institutionen, Investitionsplanung, Dialoginhalten und Kooperationsverhalten.
- Der Faktor 2 zeigt die positive Beziehung zwischen horizontaler Kooperation mit der vertikalen bilateralen Kooperation und dem Dialog über gesetzliche Regulierung. Dieser Relation wirkt die Einbettung der Zulieferer in verfestigte ökonomische Beziehungen entgegen. Verfestigte Strukturen auf der vertikalen Clusterdimension haben folglich eine Reduktion im kooperativen Verhalten zur Folge. Insbesondere eine Verdichtung des Warenflusses auf wenige Partner reduziert auch die bilaterale Kooperation. Eine Reduktion der Kooperation deutet auf eine Stagnation und die Gefahr einer lock-in Situation hin.
- Der Faktor 3 zeigt eine negative Beziehung zwischen den formellen Regelwerken der Kontrakte und der Verhaltenscodes auf der einen Seite und der Diffusion von Wissen im Cluster auf der anderen Seite. Formelle Institutionen schränken nicht nur ökonomische und soziale Handlungen ein, sondern folglich auch den Austausch von Wissen im Cluster. Eine Erhöhung der Erwartungssicherheit von Beziehungen und

eine Spezifizierung der Anforderungen durch formelle Institutionen steht gegenüber ein reduzierter Transfer von neuem Wissen.

- Aus insgesamt 4 Externalitäten wird der Faktor 4 gebildet. Auf diesen laden die Externalitäten spezieller Dienstleister und Dienstleister zu CSR, Diffusion von CSR-Wissen und CSR-Fähigkeiten der Akteure hoch. Diese Externalitäten stehen in keiner Beziehung zu gemeinsamer Aktion, Kommunikation, Investitionsverhalten, Einbettung und formellen Institutionen.
- Die Einbettung von Subunternehmern reduziert CSR-Interaktionen, vertikale Kooperationen und geplanten Investitionen in CSR, was sich in den Faktorladungen des Faktors 5 zeigt. Die vertikale Clusterdimension ist jedoch entscheidend für Entwicklung und Wachstum eines bestehenden Clusters (Bathelt/Glückler, 2012, S. 262). CSR als Innovation verstanden hängt von der unternehmensübergreifenden Kooperation ab. Dieses deckt sich mit den bisherigen Erkenntnissen von Wachstums- und Innovationsprozessen (Gertler, 1997). Die Konzentration in der horizontalen ökonomischen Zusammenarbeit auf wenige Partner hemmt folglich den Innovationsprozess von CSR.
- In Faktor 6 zeigt sich die enge Beziehung zwischen zukünftigen Investitionen in Produktionsprozesse und CSR-Prozesse. Die Veränderung des Organisationsmodells in der Unternehmung hinsichtlich CSR ist teilweise gleichbedeutend mit Veränderungen des Produktionsablaufes. Insofern gibt es auch bei beiden Prozessen die Zielsetzung, Effizienzvorteile zu gewinnen. Die Investitionen in Prozesse können von den Unternehmen bestimmt werden, Investitionen in Produkte hängen dagegen von den Anforderungen der Führungsfirmen ab, welche oft einer Aufwertung aus Preisgründen entgegenwirken. Insofern zeigt sich in Faktor 6 eine negative Beziehung zwischen zukünftigen Investitionen in Prozessen und Produkte, obwohl sich in der Vergangenheit wesentliche Indikatoren wie Produktpreise und Arbeitsproduktivität in einem Teilsegment der befragten Unternehmen gleichlaufend entwickelt haben (→Kap.8.3.1.).
- Die Dauer der Kooperation und damit die Historie hat für den Komplex von Institutionen, Einbettung, Dialog und Investitionsverhalten keine Bedeutung. Nur die Einschätzung von Clusterexternalitäten hinsichtlich spezialisierter Servicefirmen ist in Faktor 7 positiv korreliert mit der Dauer der Kooperation zwischen Unternehmen.

Als Fazit kann als Ergebnis von kollektiver Effizienz festgehalten werden, dass Externalitäten in Form von spezialisierten Dienstleistern und Servicefirmen sowie vertikale multilaterale Kooperationen zwischen Unternehmen die Höhe des Mehrwertanteils für die Arbeitnehmer positiv beeinflussen. Die Externalitäten Wissensdiffusion von CSR und das Vorhandensein von Arbeitskräftepools mit Fähigkeiten zu CSR sind dagegen nicht relevant für die Mehrwertbetrachtung. Die Kommunikation und das Investitionsverhalten zu CSR sind positiv korreliert mit vertikaler Kooperation im Cluster, während die horizontale Kooperation diesbezüglich in der Einschätzung der Unternehmen keinen Einfluss hat. Externalitäten von CSR haben keine Beziehung zu den Aktionen in der Aktionsarena wie Interaktionen und Investitionsverhalten.

Tabelle 30: Faktorstruktur 3 mit der Einschätzung kollektiver Effizienz und Einbettung, Institutionen, Interaktionen, Investitionen durch die befragten Unternehmen

Variablen	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Dauer Kooperation							0,859
Einbettung Zulieferer		-0,869					
Einbettung Subcontractor					-0,712		
Formelle Institution Kauf	0,928						
Formelle Institution Kontrakt			0,958				
Formelle Institution Verhaltenscodes			0,827				
Dialoginhalt Produkte	-0,919						
Dialoginhalt Prozesse	0,928						
Dialoginhalt Regulierungen		0,867					
Dialoginhalt Distribution	0,827						
Dialoginhalt CSR					0,860		
Investition Produkte	0,831					-0,933	
Investition Prozesse						0,821	
Investition Distribution			0,660				
Investition CSR					0,600	0,730	
Externalität Fähigkeiten	0,928						
Externalität Diffusion			-0,914				
Externalität spezialisierte Dienstleister				0,554			0,587
Externalität Fähigkeiten CSR	0,611			0,686			
Externalität Diffusion CSR				0,935			
Externalität spezialisierte Dienstleister CSR				0,906			
Kooperationen horizontal/bilateral		0,922					
Kooperationen horizontal/multilateral		0,819					
Kooperationen vertikal/bilateral		0,532			0,528		
Kooperationen vertikal/multilateral					0,762		

Bemerkung: Erklärte Varianz= 96,5% , n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

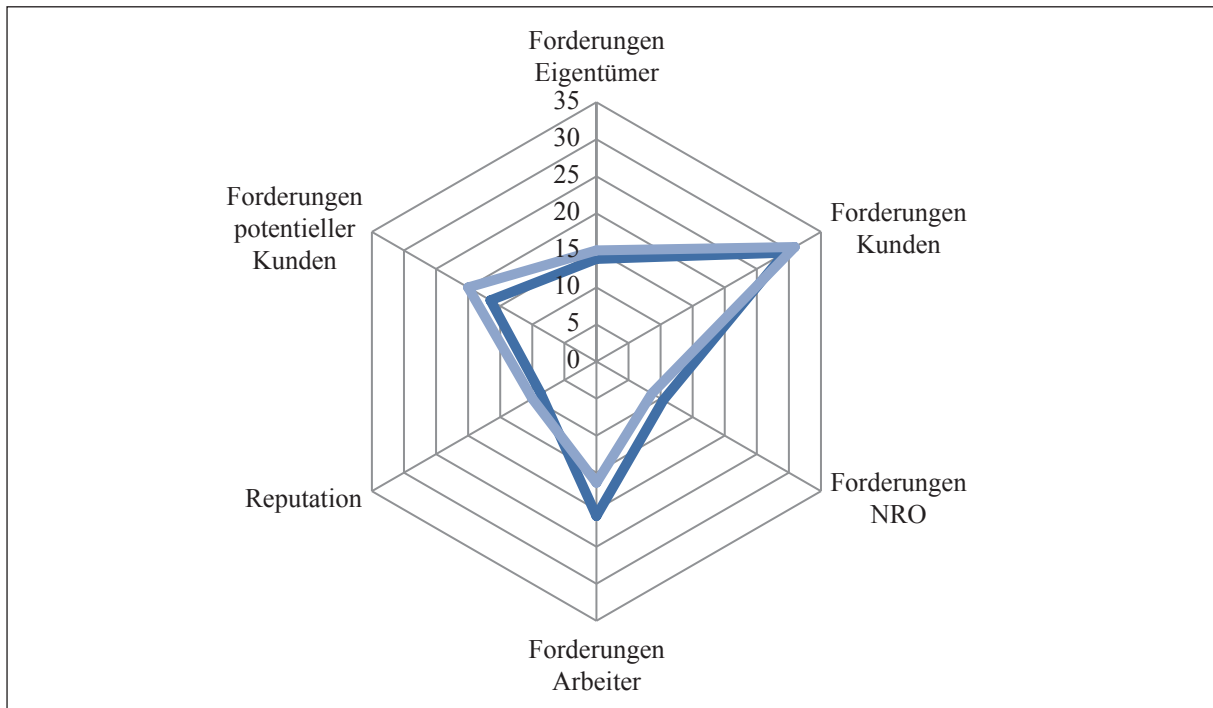
8.4.2. Beziehungen mit Stakeholdern

- **Reaktive Ziele von CSR**

Bevor im Weiteren die Stakeholderbeziehungen dargestellt werden, ist die vorhergehende Auseinandersetzung mit der **Zielsetzung der Unternehmer bezüglich CSR** der Unternehmer erkenntnisreich (→Abb.21). Befragt nach den konkreten Zielsetzungen von CSR-Aktivitäten nennen die Unternehmen die Erfüllung der Forderungen von derzeitigen und zukünftigen Kunden und von Arbeitnehmern als wichtigste Motive von CSR. Die Erfüllung von Ansprüchen umfasst folglich nicht nur Stakeholder mit Vertragsverhältnis nach DONALDSON und PRESTON (→Kap.2.4.3.). Forderungen der NRO und der Eigentümer sowie die auf Erfahrungen gestützte Reputation als Wettbewerbsvorteil werden deutlich geringer eingeschätzt. Diese Bewertung weist schon auf die beiden wichtigsten Stakeholder hin, Akteure aus der globalen Wertschöpfungskette und die Arbeitnehmer als lokale Anspruchsgruppe. Die Zielsetzung, Arbeitnehmeransprüche zu erfüllen, liegt dabei noch vor der Gewinnung neuer Abnehmer. Teilweise langjährige Beziehungen und das in den Arbeitnehmern gespeicherte Wissen zeigen die Bedeutung von Humankapital auch in arbeitsintensiven Branchen ohne Technologieeinsatz (→Kap.6.2). Die Produktionsunternehmen gewichten die Arbeitnehmerforderungen etwas stärker als die getrennt befragten Zulieferer, bei den übrigen Ansprüchen sind dagegen die Einschätzungen der Produzenten etwas geringer. Auffällig ist die geringe Einschätzung der Reputation. Der erfahrungsbasierte Aufbau von Erwartungssicherheit in eigenes zukünftiges Handeln gegenüber anderen Akteuren wird gegenüber konkreten Anspruchsgruppen und deren Forderungen als nicht wesentlich gesehen, wobei insbesondere für die potentiellen Kunden und Arbeitnehmer eine Erwartungssicherheit in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Nutzen wäre.

Die Bewertung der **Reputation** ist gegenüber früheren Erhebungen in China abweichend. In 2006 hat eine Untersuchung des *China Enterprise System Survey* die Reputation als wichtigste Motivation von CSR ergeben (CSR China, 2007). Diese Reputation bezog sich allerdings auf die Reputation von Markenartikler auf dem Absatzmarkt. Die Untersuchungsgruppe in Jinjiang umfasst jedoch bei 44 befragten Unternehmen nur eines, welches als nationaler Markenartikler auf dem chinesischen Absatzmarkt aktiv ist, so dass sich die unterschiedlichen Bewertungen erklären lassen. Insbesondere chinesische Handelsfirmen sind mit einem zunehmenden Bewusstseinswandel der Konsumenten im heimischen Absatzmarkt China konfrontiert und beeinflussen die nationale Wertschöpfungskette, um ihre Reputation zu schützen (Kolk et al., 2010). Insofern gleichen sich hier wesentliche Treiber des Prozesses von CSR bei westlichen und chinesischen Ketten an. Im Cluster in Jinjiang sind jedoch über 95 % der Unternehmen keine Markenartikler, und der Exportanteil liegt wesentlich über dem Anteil des Heimatmarktes (→Kap.5.2.). Insofern ist nur die Reputation der westlichen Käufer als Treiber relevant. Die Erfüllung der Anforderungen dieser Käufer wird deshalb auch als wichtigste Zielsetzung genannt.

Abbildung 21: Zielsetzung von CSR der befragten Unternehmen in 2011: Erfüllung von Stakeholderansprüchen



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44, „forced-choice-Antworten“ mit 100%

Quelle: eigene Erhebung 2012

Insgesamt weisen die Ergebnisse auf die unterschiedliche Bedeutung von Stakeholdern hin, so dass eine weitere Betrachtung im Folgenden differenziert nach Dialogintensität und Machtbasis (→Kap.2.4.3.) sinnvoll ist.

- **Stakeholder und Macht**

Nach der Definition der EU beinhaltet CSR nicht nur die Integration sozialer Fragen in die Unternehmensprozesse, sondern auch die Interaktionen mit den Stakeholdern (→Kap.2.3). Insofern folgt nach den Ergebnissen von wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung die Analyse des Dialogs mit den Stakeholdern als Aktion in der Aktionsarena. Diese Gruppen sind teilweise identisch mit den treibenden Akteuren von CSR, die sich durch vielfältige Beziehungen und Interaktionen auszeichnen (Lai, 2006).

Um diese Aktivitäten zwischen den Stakeholdern und Unternehmen zu analysieren, bieten sich Ergebnisse der Faktoranalyse an. Bei der Analyse der Stakeholderbeziehungen wird im Folgenden unterschieden zwischen der Einschätzung der Machtposition und der CSR-Dialogintensität.

Insgesamt 6 Faktoren erklären 76,4 % der Varianz bei der Einschätzung von Macht der Stakeholder durch die befragten Unternehmen in der **Faktorstruktur 4** (→Tab.31) mit folgenden Faktorladungen:

- Auf den Faktor 1 laden Gewerkschaften und NRO aus dem In- und Ausland sowie die Medien hoch.
- Zulieferer und Subunternehmer sowie Forschungs- und Testinstitute werden in Faktor 2 gruppiert.
- Faktor 3 wird gebildet aus den Anspruchsgruppen lokale und nationale Regierung, örtlichen Gemeinde und Auditfirmen.
- Im Faktor 4 werden die Kunden aus dem In- und Ausland zusammengefasst, denen folglich keine Differenzierung in der Machtposition zugemessen wird. Es bedeutet für die Machteinschätzung keinen Unterschied, ob das Unternehmen in eine nationale oder globale Wertschöpfungskette eingebunden ist.
- Im Faktor 5 zeigt sich eine gegenläufige Beziehung zwischen den Machtpositionen der internen Anspruchsgruppen Management und Arbeitnehmern und denen der externen Fremdkapitalgebern und Wirtschaftsverbänden.
- Faktor 6 zeigt eine positive Korrelation der Machteinschätzung zwischen den Eigenkapitalgebern und den Wettbewerbern.

Tabelle 31: Faktorstruktur 4 mit der Einschätzung der Macht von Anspruchsgruppen durch die befragten Unternehmen

Variablen	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Eigentümer						0,650
Management					-0,579	
Arbeitnehmer					-0,791	
Kreditgeber					0,529	
Zulieferer Komponenten		0,825				
Zulieferer Materialien		0,800				
Subcontractor		0,808				
Wettbewerber						0,825
Kunden Export				0,862		
Kunden China				0,832		
Verbände					0,599	
Gewerkschaft	0,495					
Test-/Forschungsinstitute		0,564				
Auditfirmen			0,681			
Communities			0,749			
Lokale Regierung			0,835			
Nationale Regierung			0,709			
NRO Ausland	0,871					
NRO China	0,883					
Medien	0,819					

Bemerkung: Erklärte Varianz= 76,4 %, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Insgesamt zeigt sich bei der Bewertung der Macht der Stakeholder durch die Faktorladungen eine Gruppierung in:

- gesellschaftliche Stakeholder,
- staatliche Stakeholder,
- intere Stakeholder,
- Stakeholder mit ökonomischen Beziehungen im Cluster
- und Stakeholder mit ökonomischen Beziehungen außerhalb des Clusters.

Nach der Bewertung der Machtpositionen sind für die weitere Analyse die Beschreibung der Stakeholderkommunikation bezüglich CSR und der Zusammenhang zwischen Macht und Kommunikation sinnvoll. In der Aktionsarena können mit der Kommunikation als Aktion ein Baustein und mit den Stakeholdern die Teilnehmer der Aktionsarena erschlossen werden.

- **Stakeholder und CSR-Dialog**

Die Einschätzung der Intensität des CSR-Dialogs als drittens Thema der Fragebogenerhebung lässt sich durch insgesamt 4 Faktoren mit 78,3 % erklärter Varianz in der **Faktorstruktur 5** darstellen (→Tab.32). Die Faktoren können wie folgt beschrieben werden:

- Im ersten Faktor werden in ihrem CSR-Dialog neben den Anspruchsgruppen der vertikalen und horizontalen Clusterdimension die Gewerkschaften, die Fremdkapitalgeber und die externe Vertreter von Partikularinteressen in NRO sowie die Medien zusammengefasst.
- Auf den zweiten Faktor laden die staatlichen Akteure und die Forschungs- und Testinstitute hoch, so dass hier die Interessengruppen vereinigt sind, die insbesondere durch staatliches und privates Regelwerk aus formellen Institutionen Prozesse determinieren.
- Die internen Anspruchsgruppen laden in ihrem CSR-Dialog auf den Faktor 3 hoch und sind somit deutlich von unternehmensexternen Anspruchsgruppen abgegrenzt. Die unternehmensinternen CSR-Interaktionen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind folglich nicht korreliert mit dem Dialog über gesellschaftliche Verantwortung mit anderen Akteuren im Cluster.
- Faktor 4 zeigt die negative Dialogbeziehung zwischen Auditfirmen und den Käufern aus der Wertschöpfungskette. Von diesen Kunden geforderte Audits mit dem damit verbundenen Dialog mit den Auditfirmen reduzieren die Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen. Insgesamt 17 von 44 Unternehmen der Befragung haben westliche Audits oder Zertifizierungen durchgeführt. Die CSR-Interaktionen verlagern sich bei diesen auf die Auditfirmen. Diese Auditfirmen sind räumlich dem Cluster zuzurechnen. Die Führungsfirmen der gebundenen Beziehungen sowohl nationaler und globaler Wertschöpfungsketten haben in ihren CSR-Interaktionen mit keiner Interessengruppe im Cluster einen Zusammenhang. Insofern zeigt sich ein eigenständiges lokales CSR-Interaktionsnetzwerk ohne diese Führungsfirmen.

MAMIC (2004) hat die Bedeutung der Stakeholderkommunikation in der Wertschöpfungskette für die Bewusstseinsbildung, für die Entwicklung von Fähigkeiten und die Verbesserung von Verhaltenscodes in der Textil- und Sportschuhindustrie empirisch belegen können.

Tabelle 32: Faktorstruktur 5 mit der Einschätzung der Intensität des CSR-Dialoges mit Anspruchsgruppen durch die befragten Unternehmen

Variablen	F1	F2	F3	F4
Eigentümer			0,549	
Management			0,829	
Arbeitnehmer			0,691	
Kreditgeber	0,675			
Zulieferer Komponenten	0,908			
Zulieferer Materialien	0,887			
Subcontractors	0,831			
Wettbewerber	0,816			
Kunden Export				-0,628
Kunden China				-0,539
Verbände	0,506			
Gewerkschaft	0,646			
Test-/Forschungsinstitute		0,794		
Auditfirmen				0,707
Communities		0,959		
Lokale Regierung		0,934		
Nationale Regierung		0,930		
NRO Ausland	0,836			
NRO China	0,843			
Media	0,799			

Bemerkung: Erklärte Varianz= 78,3%; n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Werden die Stakeholder nach CAROLL in wichtige und weniger wichtige Stakeholder und nach DONALDSON und PRESTON in welche mit und ohne Vertragsverhältnis unterteilt, dann ergeben sich abweichende Gruppierungen. Die Einteilung von GAUSEMEIER mit internen, ökonomischen und generellen Stakeholdern findet sich in der Dialogstruktur wieder, wobei die ökonomischen in dieser Arbeit noch weiter differenziert werden in Käufer und Akteure im Cluster (→Kap.2.4.3.).

Die Intensität der CSR-Dialogbeziehungen ist nur teilweise mit der Einschätzung der Machtposition übereinstimmend. Kein gebildeter Faktor der Machteinschätzung und der Einschätzung des CSR-Dialoges ist identisch. So bleibt die Fragestellung, inwieweit es zwischen diesen beiden Dimensionen der Stakeholderbetrachtung einen Zusammenhang gibt.

- **Beziehung zwischen Macht und Intensität CSR-Dialog von Anspruchsgruppen**

Bei der ersten Gruppe der internen Anspruchsgruppen nach der obigen Einordnung lässt sich diese Beziehung nicht signifikant nachweisen (→Tab.35). Interaktionsstrukturen zu CSR innerhalb von Unternehmen basieren nicht nur auf Machtpositionen oder Machtasymmetrie. Dagegen ist bei den ökonomischen Anspruchsgruppen bis auf die Wirtschaftsverbände sowie bei den nichtökonomischen Anspruchsgruppen ein eindeutiger Nachweis der positiven Beziehung zwischen Macht und Interaktionen zu CSR gegeben.

Nach MITCHELL bestimmen Macht, Legitimität und Dringlichkeit die Bedeutung der Anspruchsgruppen für ein Unternehmen und die Reaktion darauf (→Kap.2.4.3.). Durch eine sehr hohe Korrelation zwischen diesen drei Determinanten in dem Pretest wurde nur die Einschätzung zur Macht der Anspruchsgruppen erhoben. Die intensiven Interaktionen mit den Arbeitnehmern zeigen bezüglich CSR eine hohe Wichtigkeit trotz fehlender Machtbasis und entsprechen demnach nicht konventionellen Ansätzen mit einem reduzierten Ressourceneinsatz. Bei den Arbeitnehmern ergibt sich auch die höchste Differenz in den Einschätzungen zwischen Macht und Interaktionen. Trotz sehr hohen Werten der Einschätzung von Macht und Intensität des Dialoges bei Management und Eigentümern ist eine signifikante Beziehung hier nicht gegeben.

SCHOLZ sieht als wichtige Determinante der Unternehmensaktivitäten das von den Stakeholdern ausgehende Risikopotential (→Kap.2.4.3.). Diese Risikoeinschätzung und ihre Bewertung insbesondere in den Beziehungen zu den Arbeitnehmern könnte eine Begründung für die Differenz zwischen Macht und Interaktionsintensität sein.

Tabelle 33.: Korrelationsmatrix 5 zwischen der Einschätzung von Macht und Intensität des CSR-Dialogs mit Anspruchsgruppen durch die befragten Unternehmen

Stakeholder	Einschätzung Macht/Varianz	Einschätzung CSR-Dialog/ Varianz	Korrelation nach Pearson	Signifikanz (2-seitig)
Eigentümer	4,54/0,91	4,35/0,90	0,204	0,190
Management	4,14/0,83	4,30/0,89	0,103	0,513
Arbeiter	2,70/1,12	3,51/1,30	0,141	0,366
Kreditgeber	2,44/1,08	2,53/1,01	0,348*	0,022
Zulieferer Komponenten	2,09/0,97	2,19/1,24	0,559**	0,000
Zulieferer Material	2,28/1,01	2,49/1,32	0,451**	0,002
Subcontractor	2,28/0,93	2,51/1,37	0,444**	0,003
Wettbewerber	2,37/1,02	2,72/1,40	0,323*	0,035
Exportkunden	3,63/1,18	3,79/1,10	0,379*	0,012
Kunden China	3,81/1,18	3,74/1,07	0,508**	0,001
Wirtschaftsverbände	2,88/1,18	2,81/1,18	0,224	0,150
Gewerkschaft	3,00/1,27	3,14/1,28	0,642**	0,000
Forschungs-/Testinstitute	2,67/1,27	3,21/1,44	0,264	0,091
Auditfirmen	3,28/1,05	3,77/1,15	-,004	0,979
Communities	3,07/1,18	3,02/1,44	0,614**	0,000
Lokale Regierung	4,11/0,93	3,44/1,27	0,696**	0,000
Nationale Regierung	3,70/1,21	3,37/1,25	0,580**	0,000
NRO Ausland	2,18/0,85	2,65/1,27	0,677**	0,000
NRO China	2,16/0,84	2,77/1,13	0,540**	0,000
Medien	2,53/1,08	2,98/1,08	0,461**	0,002

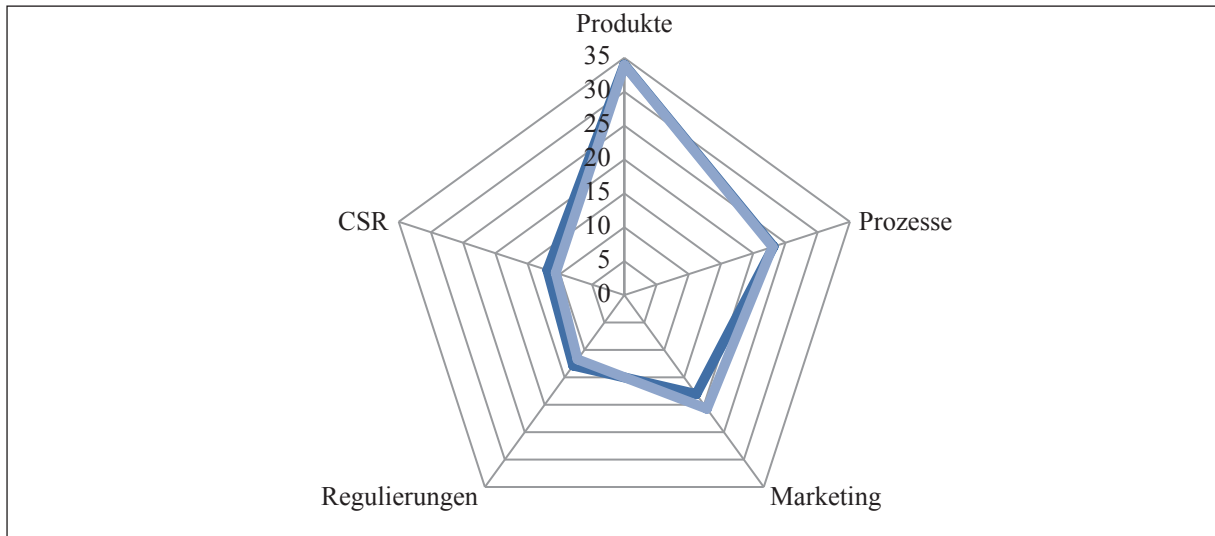
Bemerkung: n=44, *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

Quelle: eigene Erhebung 2012

- **Dialogthemen auf horizontaler Clusterebene**

Nach der Betrachtung der Intensität des CSR-Dialoges mit Stakeholdern wird dieser in Bezug gesetzt zu anderen Thematiken der Kommunikation. Der Fokus liegt auf der Kommunikation zwischen Unternehmen im Cluster auf der vertikalen und horizontalen Ebene. Die Interaktionen zwischen Unternehmen beinhalten überwiegend ökonomische Themen über Produkte mit einem durchschnittlichen 35%-igen Anteil an der Kommunikation, gefolgt von Prozessen und Marketing. Institutionelle Arrangements mit Handlungsbeschränkungen wie CSR im sozialen Bereich und den staatlichen Regulierungen und Gesetzen liegen beide unter 15 % Anteil an den Interaktionen (→Abb.22). Die durchschnittlichen Einschätzungen von Produzenten und Zulieferern sind weitgehend identisch.

Abbildung 22: Einschätzung der Dialoginhalte zwischen Unternehmen durch die befragten Unternehmen



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44, „forced-choice“-Antworten mit 100%

Quelle: eigene Erhebung 2012

Wenn Unternehmen miteinander in Kontakt treten, sind folglich die Wahrnehmung von Handlungsoportunitäten in wirtschaftlichen Aktivitäten im Vordergrund und nicht Handlungsbeschränkungen außerhalb der Ökonomie. Unterschiede in der Betrachtung von Produzenten und Zulieferern sind nur marginal. CSR bleibt in der Kommunikation zwischen Unternehmen ein Randthema:

„Kooperationen gibt es sehr wenig. Ein Punkt, der wahrscheinlich auch kommen wird. Es hängt davon ab, wie hoch man die Wichtigkeit von CSR sieht. Ich bin damit beschäftigt, direkt natürlich und auch am Rande. Von alleine beginnt nie jemand davon zu reden. Im Grunde ist es ein Randthema. Ziel ist der Preis. Und dass die Qualität in Ordnung ist“ (Int-11/Importeur).

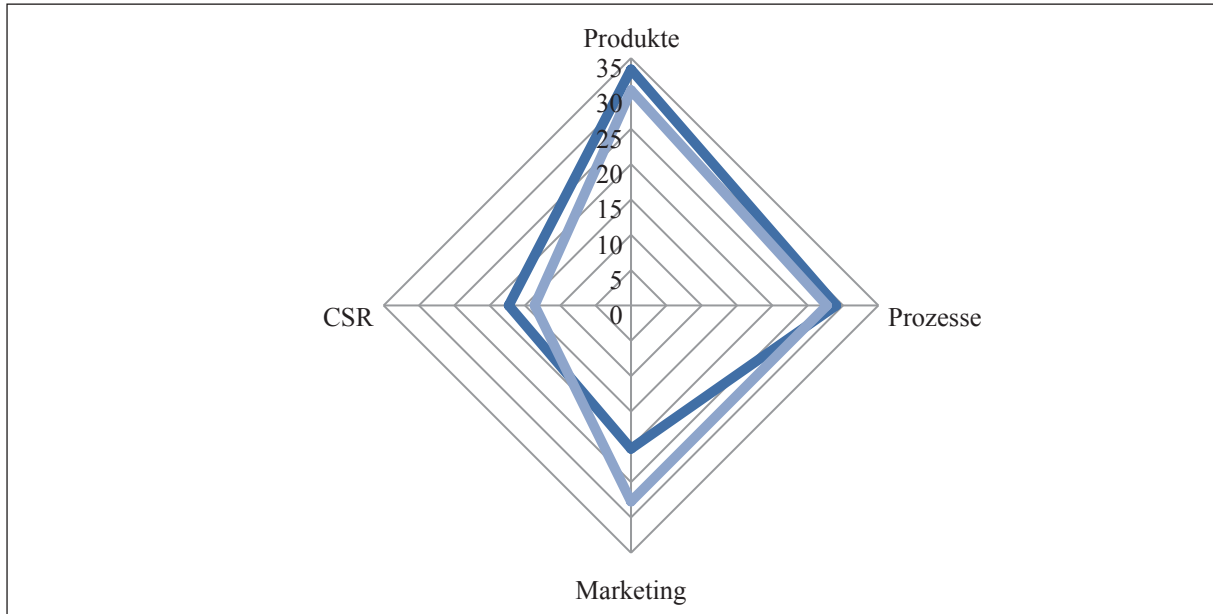
- **Investitionen der Unternehmen**

Dialoginhalte und Investitionen zu wurden bereits in die Faktorstruktur 6 integriert und mit dem sozio-kulturellen Umfeld in Bezug gesetzt. Deutlich wurde ein enger Zusammenhang zwischen Investitionen und Kommunikation zu CSR.

Bei einem Vergleich der Einschätzungen zur Kommunikation mit den geplanten Investitionen in diesen Thematiken (→Abb.23) ist die hohe Differenz zwischen Zulieferern und Produzenten im Bereich Marketing bemerkenswert. Distribution wird in der zweiten Ebene als sehr bedeutend eingeschätzt. Dagegen planen die Produzenten mit ihrer direkten Einbindung in globale Wertschöpfungsketten höhere Investitionen in CSR als die Zulieferer. Die höchsten Werte bei Produkten und Prozessen unterscheiden sich kaum. Die Positionierung in der Wertschöpfungskette hat folglich Einfluss auf unterschiedliche

Bewertung von Investitionen in Absatz und gesellschaftlicher Verantwortung, aber nicht von wirtschaftlicher Aufwertung.

Abbildung 23: Geplante Investitionen der befragten Unternehmen in 2011 nach Aufwertungsbereichen



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44, „forced-choice“-Antworten mit 100%

Quelle: eigene Erhebung 2012

8.4.3. Lokale Einbettung und CSR

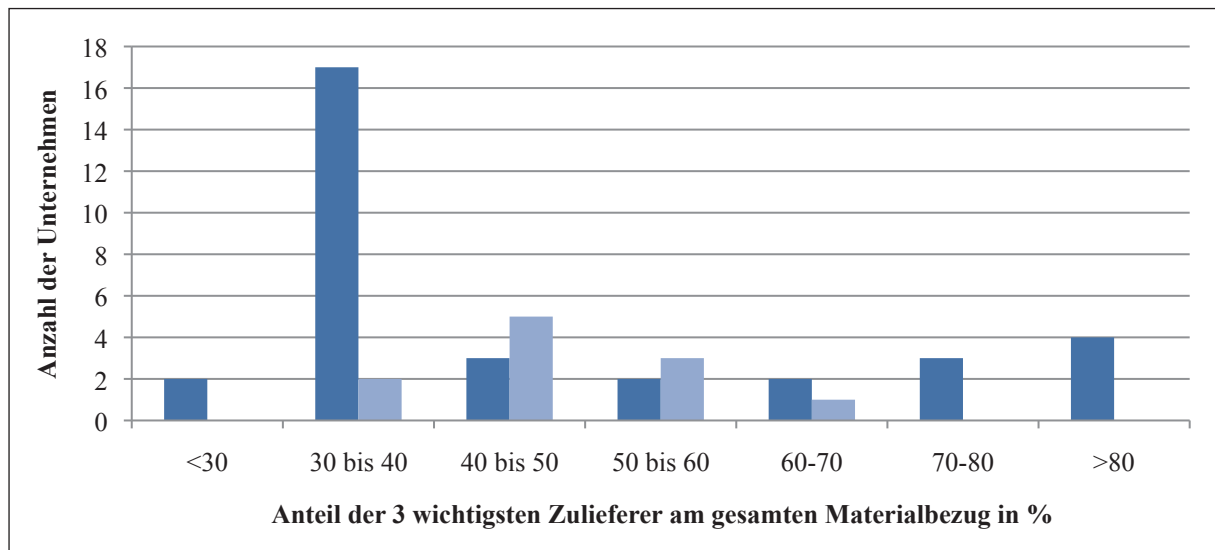
Im Weiteren wird die Einbettung der Unternehmen in das ökonomische und gesellschaftliche Umfeld untersucht (→Ka. 5.1.).

- **vertikale Clusterdimension**

In einem ersten Schritt wird die Intensität in der vertikalen und auch in horizontalen Clusterdimensionen analysiert. Der Argumentation des Einbettungsansatzes (→Kap.3.3.) folgend mit den Vorteilen aus Netzwerkbeziehungen für die Netzwerkakteure wird die Intensität von Transaktionsverflechtungen untersucht. Die Einbettung wird durch die Verteilung von Transaktionen eines Produzenten auf seine Partner in Anlehnung an die empirische Messung von Transaktionsbeziehungen nach UZZI (1996) gemessen.

Der **Grad der Einbettung** in unternehmensübergreifende Austauschbeziehungen, gemessen als Anteil der drei größten Zulieferer am Gesamteinkauf von Komponenten der Produzenten, beträgt bei den Produktionsunternehmen 2011 48% gegenüber 43,2% in 2009 und fast unverändert 48,1% über die drei Jahre bei den Zulieferern (→Abb.24). Es zeigt sich dadurch eine weitere Verdichtung ökonomischer Austauschbeziehungen auf der vertikalen Clusterebene und eine Einbettung der Produzenten und Zulieferer in dauerhafte Beziehungen.

Abbildung 24: Verteilung der Intensität der Vernetzung der befragten Unternehmen in 2011



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau= Zulieferer, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Zulieferer können durch diese relationale Einbettung „*economies of time*“ nach UZZI (1996) durch schnellere Informationsdiffusion, kollektive Problemlösungen und Lernprozesse realisieren. Vertrauen als informelle Institution zur Reduzierung von Risiken wird durch positive Erfahrungen aufgebaut. Die Erwartungssicherheit beim Einkauf von Materialien erhöht sich, die Qualitätsrisiken bezüglich chemischer und physikalischer Eigenschaften reduzieren sich. Nach UZZI (1996) können Netzwerke mit sehr hoher Intensität der Einbettung mit negativen Effekten auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einhergehen.

In Anbetracht der Vielzahl potentieller ökonomischer Partner in räumlicher Nähe erscheinen die Konzentrationszahlen der Vernetzung sehr hoch. Neben diesen engen Beziehungen im Cluster mit hoher Vernetzung ergeben sich trotz der Konzentration zusätzlich auch schwache Verbindungen und zahlreiche Beziehungen geringer Intensität. Nur bei 7 Unternehmen von 44 liegt der Vernetzungsgrad über 70% und bei keinem befragten Unternehmen bei 100%.

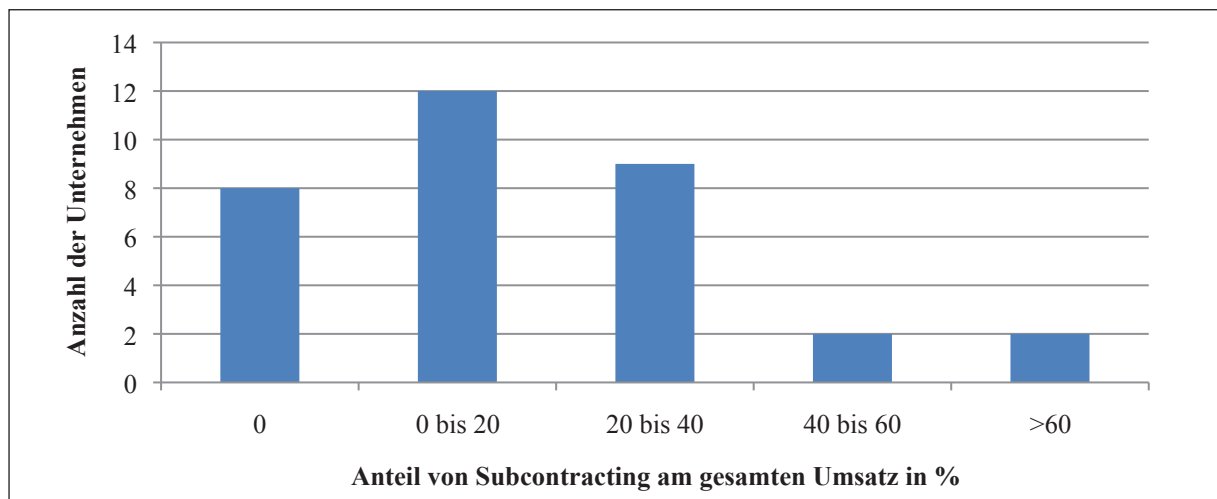
Die **vertikalen Austauschbeziehungen** sind sehr stabil und langfristig. Es gibt dadurch Eintrittsbarrieren für neue Zulieferer. Die relationale Einbettung als Qualität der Beziehung zwischen Akteuren ist sehr hoch (Int-SP5). Dieses ist zurückzuführen auf den Schutz der vertikalen Beziehungen in der Lieferkette vor Wettbewerbern. Produzenten erlangen durch das gebildete soziale Kapital in der vertikalen Clusterdimension Wettbewerbsstärke:

„Because there is high competition amongst producers and no one is willing to share their own customers, suppliers, etc... . Otherwise they can loose the business in favour of the others. The vertical cooperation (for e.g. between producer and material suppliers) is very intensive in order to keep the business“ (Int-S1/Serviceunternehmen).

- **Horizontale Clusterdimension**

Der Anteil von **Subcontracting** als Form der horizontalen Clusterdimension ist über die drei Jahre sehr variabel und gibt ein sehr heterogenes Bild. Die einzelnen Produktionsunternehmen nutzen dieses flexible Instrument abhängig von nachfragebedingt schwankenden Auftragseingängen in der Schuhindustrie (→Kap.6.3.). Die Durchschnittswerte des Anteiles von Subcontracting am Gesamtumsatz liegen in der Untersuchungsgruppe im Dreijahresvergleich mit 20% in 2009, 21,7 % in 2010 und 23,6 % in 2011 Anteil am gesamten Umsatz in einem leichten Aufwärtstrend. In den extremen Ausprägungen verzichteten 2011 insgesamt 8 Firmen auf Subcontracting und 4 Unternehmen erbringen mehr als 50% der Wertschöpfung nicht im eigenen Unternehmen. 21 Betriebe sind durch Anteile bis 40% gekennzeichnet, so dass hier Subcontracting als Ergänzung zur eigenen Leistung gesehen werden kann (→Abb.27).

Abbildung 25 : Verteilung der Anteile von Subcontracting der befragten Produzenten in 2011



Bemerkung: n=33

Quelle: eigene Erhebung in 2012

Die Weitergabe von Produktionsaufträgen im Cluster stellt mit damit verbundenen Güter-, Informations- und Finanztransaktionen einen wesentlichen Bestandteil horizontaler Kooperation dar. Diese Vernetzung ist jedoch nur auf die Produktion beschränkt und umfasst nicht die Distribution und die Entwicklung. Die lokal organisierten Produktionsprozesse im Cluster sind eine lokale Arbeitsteilung, die im Gegensatz zur Arbeitsteilung globaler Wertschöpfungsketten identische Tätigkeiten der Produktion umfasst. Diese lokale Dimension entzieht sich der Betrachtung von Akteuren außerhalb des Clusters. Den Käufern aus der globalen Wertschöpfungskette sind derartige Transaktionen im Regelfall unbekannt. Somit werden diese Schnittstellen auch nicht von den globalen Käufern organisiert. Lokale horizontale Kooperationen werden durch lokale Strategien koordiniert und nicht durch globale Strategien multinationaler Händler und Käufer. Die Governance durch globale Führungsfirmen wird folglich ergänzt durch eine eigenständige lokale Governance. Insofern ist diese Form von Subcontracting mit einer klareren Abgrenzung von Zeitraum und Aktivität zu unterscheiden von der vertikalen Dimension multinationaler Unternehmen, die dieses

Instrument nicht nur temporär nutzen, sondern dauerhafte stabile Vertragsbeziehungen mit Zulieferern und Produzenten eingehen (Dicken, 2011, S.144ff.).

Das horizontale Subcontracting ist auch nicht mit spezifischen Investitionen und Wissenstransfer verbunden im Gegensatz zum vertikalen Subcontracting globaler Wertschöpfungsketten mit Investitionen in Wissen, Technologie und Infrastruktur. Alle beteiligten Unternehmen verfügen im Zuge des Post-Fordismus bereits über die Flexibilität und gleiches Produktionswissen in der Produktionsorganisation. Die Zielsetzung einer erhöhten Flexibilität gilt für beide Clusterdimensionen, die horizontale jedoch hat vordergründig die Flexibilität bei schwankenden Auftragsvolumina insbesondere im Projektgeschäft und die vertikale die Flexibilität in der Wahl der Produktionsstätte und das Ausnutzen von Faktorpreisunterschieden im Mittelpunkt der Strategie. Grundsätzlich kann beim lokalen Subcontracting im Gegensatz zum globalen Subcontracting von Machtsymmetrie ausgegangen werden, da im Cluster nur KMU in der Produktion von Schuhen aktiv sind und insofern der Auftraggeber über eine ähnliche wirtschaftliche Machtposition wie der Auftragnehmer verfügt. Bei Subcontracting gilt für viele Unternehmer das Prinzip der Reziprozität. Auf mittlere Sicht gleichen sich in vielen Unternehmen die Unterstützungsmaßnahmen aus, wobei auch kurzfristig die Vorteile des Kapazitätsausgleiches geteilt werden. Die Transaktionen basieren auf klassischen Verträgen, da die Spezifität der Transaktion gering ist. Kontrollmechanismen werden nicht eingesetzt (→Kap.3.2.).

Insbesondere die Vergabe von Unteraufträgen aus Gründen der Kapazitätsbeschränkung beziehungsweise des Kapazitätsausgleichs intensiviert die Interaktionen. Dieses ermöglicht bei fehlender Stabilisierung der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen durch schwankende Ordervolumina die Flexibilität. Anforderungen an die Qualität der Produkte und der Lieferung führen zur Kooperationen (Int-SP3). Kooperationen gibt es oft zwischen Produzenten mit gleichen Zulieferern, die jedoch für Dritte nicht offen und sichtbar sind. Allgemein sind horizontale Beziehungen nicht transparent gestaltet (Int-I1).

Die **horizontale Kommunikation** zwischen Zulieferern ist allgemein gehalten und gelegentlich auch durch persönliche Treffen gekennzeichnet. Die Untervergabe von Aufträgen ist aus Gründen der Produktionstechnologie selten und bedarf dann einer Kommunikation über Qualitäten, Preise und Termine (Int-ZK2). Interaktionen zu CSR gibt es bei identischen Kunden und damit auch gleichem Anforderungsprofil, aber nicht permanent (Int-SP1, SP3). Die Anforderungen zu Sozialaudits werden dabei als zu firmenspezifisch angesehen, so dass konkrete Informationen nicht ausgetauscht werden:

„Über die Sozialverantwortung wird zwischen Konkurrenten nicht geredet, aber über die Bedingungen des Auftrages. Es gibt Geheimnisse, das sind die Produktionskosten und Stückpreise. Da wird nicht drüber gesprochen. Wir sehen die Konkurrenten eher als Konkurrenten und nicht als Freunde. Vielleicht hat man noch privat Kontakte zueinander, aber in erster Linie sind wir Geschäftsleute. Daran kann man nichts ändern“ (Int-SP1/Produzent).

8.5. Jinjiang Cluster und globale Wertschöpfungsketten

Im Folgenden wird die räumliche Perspektive des Clusters erweitert um die Betrachtung der globalen Wertschöpfungskette. Im Themenabschnitt 5 der quantitativen Erhebung wurden Kennzahlen und Einschätzungen zu Macht und Einbettung in globale Wertschöpfungsketten erhoben.

8.5.1. Machtpositionen und globale Governance von CSR in Wertschöpfungsketten

Die Unternehmen wurden befragt zur Einschätzung der Anforderungen durch Führungsfirmen aus der Wertschöpfungskette (→Tab.34). Kunden aus der Lieferkette fordern nach Einschätzung der befragten Manager soziale Übereinstimmung im Vergleich zu den Warenanforderungen deutlich eingeschränkter. Am finalen Endprodukt für den Konsumenten sichtbare Charakteristika dominieren die Forderungen. Produktspezifika und der Preis sind die wichtigsten Anforderungen von Käufern, gefolgt von Innovationen bei Design und verwendeten Materialien sowie technischen physikalischen Eigenschaften. Die Zuverlässigkeit und Schnelligkeit der eigentlichen Lieferung sind weniger bedeutend. CSR als Anforderung wird von den Produzenten in der Untersuchungsgruppe als gering eingeschätzt.

Die Einschätzungen der Zulieferer sind in allen Anforderungen geringer bis auf die technischen Anforderungen und Anforderungen zu CSR. Jedoch ist der Mittelwertvergleich nur bedingt signifikant bei Produktqualitäten, Flexibilität und soziale Anforderungen, so dass ein Vergleich der Mittelwerte von finalen Produzenten und Zulieferern keine Aussagekraft hat.

Tabelle 34: Einschätzung der Forderungen aus der globalen Wertschöpfungskette der befragten Unternehmen 2011

Forderung nach	Einschätzung Produzenten	Einschätzung Zulieferer
Preisreduzierung	4,52	4,00
Produktqualität*	4,00	3,45
Innovatives Design	3,75	3,64
Materialinnovationen	3,75	3,64
Erfüllung technische Anforderungen	3,70	3,72
Zuverlässige Lieferung	3,55	3,18
Schnelligkeit Lieferung	3,36	3,00
CSR*	2,87	3,20
Flexibilität*	2,85	2,36

Bemerkung: gemessen auf fünfstufiger Likert-Skala, (1= keine Anforderungen, 5= sehr hohe Anforderungen), n=44, * die Differenz der Mittelwerte ist signifikant auf einem Niveau von 0,10 (2-seitig, t-Test), auf dem Niveau von 0,05 ist keine Differenz signifikant

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die Ergebnisse zeigen einen Wettbewerb nicht nur über den Preis und Liefertermine, wie in früheren Erhebungen (UNRISD, 2003), sondern jetzt auch über die Produktqualitäten und Designs. Insofern zeigt sich die Tendenz einer Veränderung der **Einkaufsstrategie globaler Käufer**, auch wenn die soziale Qualität der Produktion noch relativ unbedeutend ist. LIM und PHILIPPS (2008) sehen in marktorientierten Transaktionsformen CSR in der Zielhierarchie hinter Preis- und Lieferforderungen, was sich in den untersuchten Unternehmen mit der Einbindung in gebundene Wertschöpfungsketten bestätigt hat.

Auch wenn die befragten Unternehmen in dieser Erhebung mit globalen Käufern in einer Untersuchung von SCHMITZ und KNORRINGA (1999) nicht räumlich und personell identisch sind, können diese Ergebnisse mit der Bewertung der Produzenten aufgrund ähnlicher Kriterien und gleicher Messmethode auf einer Likertskala von 1 bis 5 verglichen werden. Die Preisanforderung waren in der Erhebung von SCHMITZ und KNORRINGA mit 4,7 nur geringfügig höher als in dieser Erhebung, die Qualität mit 3,8 etwas niedriger, das Design mit 1,7 wesentlich niedriger, die Zuverlässigkeit der Lieferung mit 4,1 höher, die Schnelligkeit der Lieferung mit 2,8 niedriger. Die Erfüllung sozialer Anforderungen wurde von SCHMITZ und KNORRINGA nicht erhoben.

Die gestiegenen Anforderungen an das Design weisen auf Funktionsaufwertung hin und mit sozialen Anforderungen ist ein völlig neuer Themenkatalog in der Untersuchungsgruppe präsent, wenn auch noch auf niedrigem Niveau. Es ist dadurch ausgeschlossen, dass globale Käufer von der Erfüllung von Sozialstandards auf die allgemeine Prozessqualität im Unternehmen schließen und ihre Auftragsvergabe davon abhängig machen, wie empirisch bei Umweltstandards belegt worden (Dietsche, 2011, S.40).

Die Unternehmen der Fragebogenerhebung produzieren überwiegend für Exportkunden in Europa. Die Steuerung dieser globalen Wertschöpfungskette über Anforderungen und die drei Einflussfaktoren auf die Governanceform dieser Ketten werden in der **Faktorstruktur 6** zusammengefasst (→Tab.35). Insgesamt 7 Faktoren erklären 79,4 % der Varianz.

- Der Absatzmarkt Europa wird überwiegend über Intermediäre im Cluster und nicht direkt mit den Käuferunternehmen abgewickelt. Diese Konstellation geht einher mit der Standardisierung von CSR und korreliert in Faktor 1 negativ mit Forderungen der Abnehmer nach Zeit und Flexibilität. Die weiteren thematischen Anforderungen haben somit keinen Bezug zur Intensität der Einbindung in Wertschöpfungsketten.
- In Faktor 2 zeigt sich eine negative Beziehung zwischen der Steuerung des Marktzugangs und dem Zugang zu Prozesswissen der Produktion durch Führungsfirmen auf der einen Seite und der Forderung nach Flexibilität aus der Warenkette sowie dem Kompetenzlevel der Unternehmen von CSR auf der anderen Seite. Die Fähigkeit der Betriebe, CSR gemäß den Anforderungen umzusetzen, reduziert sich mit dem externen Wissenstransfer von Prozessen, auch wenn die geplanten Investitionen in CSR und Prozesse korrelieren (→Tab. 32).
- In Faktor 3 zeigt sich eine negative Beziehung zwischen chemischen Qualitätsanforderungen an die Produkte sowie Anforderungen an die verwendeten Materialien und der Kontrolle der Handlungen gegenüber den Arbeitnehmern durch

Audits und der damit verbundenen Standardisierung von CSR. Die Implementierung der Produktaufwertung und die Überwachung der Sozialaufwertung in der Wertschöpfungskette sind folglich in diesem Punkt sogar gegenläufig.

- Faktor 4 zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Wissenskomplexität im Cluster und der Komplexität des zu transferierenden Wissens zu CSR. Der Einfluss auf die Organisation von Prozessen innerhalb der Unternehmen wird gleich eingeschätzt. Jedoch wird von den befragten Betrieben die Möglichkeit der Standardisierung in Relation zur Komplexität negativ eingeschätzt. Die Koordination von spezifischen Prozessen innerhalb der Unternehmensorganisation lässt sich nicht durch unspezifische, Transaktionskosten reduzierende Prozessvorgaben mittels Standards steuern. Insofern zeigt sich hier die Problematik homogener kodifizierter Vorgaben bei heterogenen Bedingungen von CSR.
- Faktor 5 wird hochgeladen von den exogenen Forderungen nach Preisen, Design und Materialien. Diese Anforderungen an die Produkte stehen in keinem Zusammenhang mit Forderungen nach Qualität der Prozesse und somit auch CSR.
- Diese zeigt sich in Faktor 6, in dem Forderungen nach Qualität, Reliabilität und sozialer Verantwortung korreliert sind. Hier zeigt sich die Bedeutung der Governance durch Führungsfirmen von außen. Die qualitativen Anforderungen haben keinen Bezug zum Wissenstransfer von CSR. Es gibt aus der Wertschöpfungskette keinen Zusammenhang zwischen legislativer Governance und exekutiver Governance. Führungsfirmen geben den Produzenten Handlungslimitierungen vor, unterstützen diese jedoch nicht in der Zielerreichung. Die Führungsfirmen geben nur hierarchische Informationen zu CSR und keine parametrischen (→Kap.4.2.1.).
- In den Faktorladungen zu Faktor 7 zeigt sich die positive Beziehung zwischen Audits und Kompetenzlevel sowie Kodifizierbarkeit vom Wissen beim Transfer in globalen Wertschöpfungsketten, zwei wesentlichen Determinanten des Governance-Typs (→Kap.4.2.3.). Diese Beziehung gilt jedoch nicht für CSR.

Tabelle 35: Faktorstruktur 6 mit Anforderungen aus der globalen Wertschöpfungskette und Einflussfaktoren auf die Governanceform

Variablen	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Absatz über Trader	0,867						
Absatzmarkt Europa	0,894						
Marktzugang durch Führungsfirmen		-0,732					
Produktionswissen durch Führungsfirmen		-0,762					
Audits durch Führungsfirmen			-0,702				0,543
Anforderung Qualität allgemein						0,677	
Anforderungen Preis					0,677		
Anforderungen Zeit	-0,653						
Anforderungen Reliabilität						0,779	
Anforderungen Qualität chemisch			0,919				
Anforderungen Flexibilität	-0,479	0,493					
Anforderungen Innovationen/Design					0,848		
Anforderungen Materialien			0,544		0,642		
Anforderungen soziale Übereinstimmung						0,625	
Komplexität Wissenstransfer				0,853			
Kompetenzlevel							0,829
Fähigkeiten Standardisierung							0,584
CSR-Wissenstransfer				0,864			
CSR-Kompetenzlevel Akteure		0,805					
Fähigkeiten Standardisierung CSR	0,513		-0,532	-0,475			

Bemerkung: Erklärte Varianz=79,4 %, n=33 Produzenten

Quelle: eigene Erhebung 2012

In den Korrelationen zwischen den Anforderungen aus der Wertschöpfungskette und den Bestimmungsfaktoren der Governanceform mit gemeinsamer Aktion ergeben sich einige deutliche Ergebnisse von Kausalbeziehungen (→Tab. 36):

- Sämtliche Einschätzungen zu Anforderungen aus der Wertschöpfungskette sind negativ korreliert mit der Intensität vertikaler multilateraler Kooperation.
- Die Anforderungen zu Qualität und Reliabilität sind zusätzlich mit der vertikalen bilateralen Kooperation negativ korreliert.
- Auf die horizontale Kooperation dagegen haben die Anforderungen und Handlungsbeschränkungen keinen Einfluss. Nur der Dialog über Produkte ist negativ korreliert mit der horizontalen bilateralen Kooperation, während Distributionsfragen mit dieser positiv korreliert sind.

Alle Anforderungen durch Führungsfirmen wirken als Handlungsbeschränkung und sind formelle Institutionen. Diese externen Institutionen wirken gemeinsamer vertikaler Aktion im

Cluster entgegen und reduzieren die Möglichkeit endogen aus Kooperationen Wettbewerbsstärke zu ziehen und zu gemeinsamen kollektiven Problemlösungen im sozialen Raum zu kommen.

Tabelle 36: Korrelationsmatrix 6 mit den Korrelationen der Einschätzung von externen Forderungen aus der globalen Wertschöpfungskette und gemeinsamer Aktion der befragten Unternehmen

Merkmale	Kooperation horizontal/ bilateral	Kooperation horizontal/ multilateral	Kooperation vertikal/ bilateral	Kooperation vertikal/ multilateral
Dialog zwischen Firmen über Produkte	-0,427**	-0,413**		
Anforderungen Qualität			-0,333*	-0,566**
Anforderung Reliabilität			-0,369*	-0,66**
Anforderung Preis				-0,541**
Anforderung Schnelligkeit				-0,471**
Anforderung Technik				-0,529**
Anforderung Flexibilität				-0,417**
Anforderung Innovation/Design				-0,521**
Anforderung neue Materialien				-0,531**
Anforderung soziale Übereinstimmung				-0,551**
Dialog zwischen Firmen über Distribution	0,493**	0,38*		
CSR Wissenstransfer				-0,485**
Level CSR-Kompetenz				-0,398**

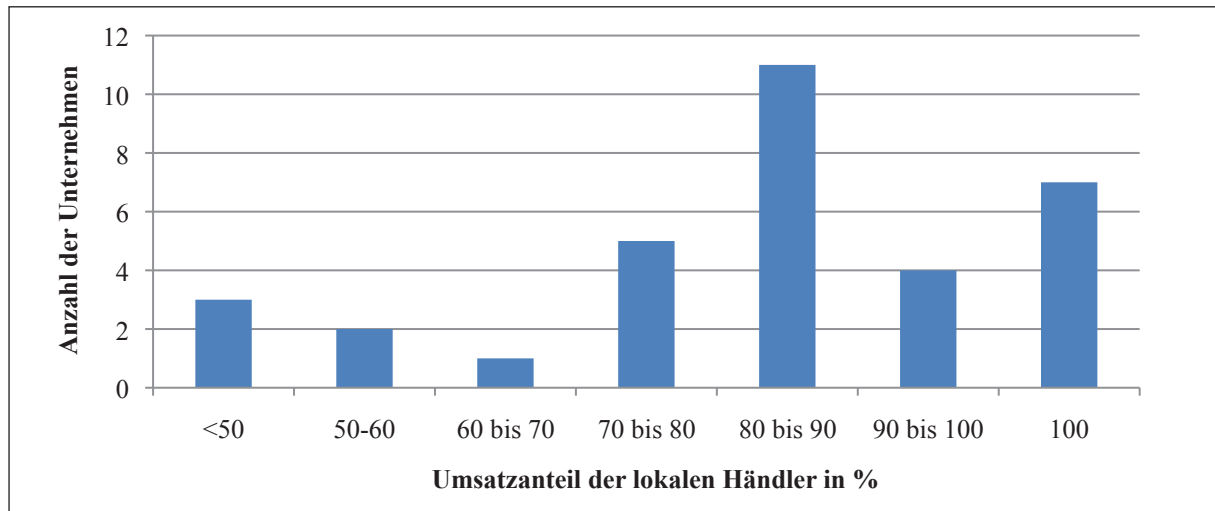
Bemerkungen: nur Werte ab 0,20; *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

Quelle: eigener Erhebung 2012

8.5.2. Globale Einbettung in Wertschöpfungsabläufe und CSR

Nach der Betrachtung der clusterinternen Beziehungen in Kapitel 8.4.3. werden im Folgenden die Austauschbeziehungen zu Akteuren außerhalb des Clusters untersucht. Insgesamt durchschnittlich 79 % des Umsatzes in 2011 wird bei den Produktionsbetrieben über **Handelsfirmen** abgewickelt. Diese sind zwar im Cluster oder in der Region lokalisiert, werden jedoch von den Akteuren in ihren Handlungen als von außen kommend betrachtet. Bis auf 7 von 33 Unternehmen unterhalten jedoch viele Produzenten trotz dieser Dominanz noch zusätzlich direkte Verbindungen zu den Endkunden (→Abb.26), wenngleich diese von den Umsatzanteilen her gering sind.

Abbildung 26: Verteilung der Umsatzanteile über lokale Händler der befragten Produzenten 2011



Bemerkung: n=33

Quelle: eigene Erhebung 2012

Auch bei den clusterexternen Austauschbeziehungen kann wie bei den clusterinternen von einem hohen Grad der Einbettung gesprochen werden, der jedoch bei der überwiegenden Anzahl von Unternehmen durch schwache Verbindungen ergänzt wird:

„Alle Aufträge, die wir haben sind über Handelsfirmen. Wir haben keine direkten Kontakte mit Endkunden. Wir haben auch Audits gemacht. Diese Anforderungen und Informationen bekommen wir immer über die Handelsfirmen. Wir haben eine Zusammenarbeit mit drei großen Handelsfirmen und mit 2 oder 3 kleinen. Insgesamt so 5 bis 6 Firmen. Das sind stabile, feste Kontakte mit den großen Handelsfirmen“ (Int-SP5/Produzent).

Nach GRANOVETTER sind insbesondere **schwachen Verbindungen** wichtig für die Offenheit von Unternehmensnetzwerken (→Kap.3.3.). Die Gefahr eines *lock-in* durch die Limitierung neuer Ideen, innovativer Lösungsansätze und der Interaktionen ist durch Unternehmensnetzwerke gegeben, so dass sich weiterführend die Frage stellt, wie diese Abhängigkeit zu bewerten ist und ob die lokalen Händler einen ungünstigen Entwicklungspfad zu CSR einschlagen können.

In der Konzeption globaler Wertschöpfungsketten nach GEREFFI mit dem Governance-Typ der gebundenen Beziehung als Steuerungsform wird von internationalen Führungsfirmen ausgegangen, die gegenüber vielen kleinen Produzenten aufgrund ihrer Machtbasis die Governance-Struktur innerhalb der Lieferkette bestimmen. Diese Führungsfirmen sind Markenartikler oder große Handelsunternehmen mit Sitz in den OECD-Ländern (→Kap.4.2.3). Diese dominierenden Akteure sind durch eigene Agenten im Untersuchungsraum jedoch nur in Ausnahmen präsent und außerhalb des Cluster lokalisiert. Die Aufgaben werden zum großen Teil an im Cluster oder in der Region lokalisierte Handelsfirmen übertragen, um im Zuge einer Arbeitsteilung deren Erfahrungswissen auf dem

lokalen Beschaffungsmarkt, deren Beziehungsgeflecht und die lokal verankerten Ressourcen zu nutzen.

Es zeigt sich die klassische Konstellation einer **Prinzipal-Agent-Beziehung** (→Kap. 4.2.1.). Der Prinzipal ist in diesem Fall der Käufer in den OECD-Ländern und der Agent der im Cluster tätige lokale Händler. Die typische ungleiche Informations- und Machtbasis zwischen diesen wird in unserer Fallstudie erweitert durch eine räumliche Trennung der Akteure. Grundsätzlich stellt sich die Frage nach Kongruenz der Motive und nach den Anreizstrukturen bei Nutzenmaximierung beider Partner. Der Prinzipal muss die Handlungen des Agenten kontrollieren können und das Anreizsystem entsprechend ausrichten, welches über eine feste Vergütung hinausgeht. Die Handelsfirmen sind in dem Waren- und Informationsfluss vom Cluster nach außen Intermediäre, die in allgemeinen Modellen und in den empirischen Forschungen zu Clustern und globalen Produktionsnetzwerken bisher wenig beachtet worden sind. Die Größe dieser Handelsfirmen reicht von klein- und mittelgroßen bis hin zu regional sehr bedeutenden Unternehmen. Durch die Einbindung in die Lieferkette sind diese mit den wirtschaftlichen Risiken bezüglich Qualitäts- und Terminabweichungen genauso wie die Endabnehmer in den Importländern konfrontiert. Jedoch sind die Reputationsrisiken auf die Akteure Käufer, Importeure und Händler ungleich verteilt. Folglich kann auch von unterschiedlichen Motiven ausgegangen werden kann. Durch eventuelle Sanktionen der Konsumenten und Reputationsverlust sind die Handelsunternehmen in den Absatzmärkten am Ende der Lieferkette in ihrer wirtschaftlichen Basis unmittelbar betroffen. Die Importeure und Handelsfirmen dagegen werden durch Sanktionen nur indirekt und abhängig von den Umsatzanteilen des betroffenen Käuferunternehmens nur begrenzt erfasst.

Durch entsprechende Instrumente der Absicherung steigen die Kontroll- und Sicherungskosten von Überwachungssystemen und damit die Transaktionskosten des Leistungsaustausches an. Die Transaktionskosten durch Informationssuche und Informationsauswertung entstehen dagegen vorwiegend bei den Handelsintermediären. Vertragsvereinbarungskosten entstehen über die gesamte Lieferkette und werden durch die Intermediäre als zusätzliches Kettenglied noch erhöht. Diesen erhöhten Kontroll- und Vertragskosten von CSR wird dadurch entgegengewirkt, dass bei einer Vielzahl von Transaktionen standardisierte Instrumente und Mechanismen sowie kollektive Überwachungssysteme Transaktionskosten reduzieren (→Kap.3.2.). Die Kontrollinstrumente werden bei Überwachungssystemen wie z.B. dem BSCI nur durch die Führungsfirmen in den OECD-Ländern, dem Prinzipal, beauftragt, gesteuert und bezahlt, der bei der Abwicklung über lokale Händler diese operativen Aufgaben jedoch teilweise delegiert.

8.6. Unternehmenstypisierung

Die Motive der Unternehmer, CSR zu implementieren sind sehr unterschiedlich. Zurückzuführen ist dieses auf eine große Heterogenität in der Unternehmens- und Führungskultur in den Organisationen und in den Institutionen, die von außen auf das Unternehmen wirken. Daher sind die Einflussfaktoren und im Ergebnis auch der Prozess der Implementierung von CSR sehr individuell und nur bedingt vergleichbar. Ausgetauschtes

CSR-Wissen zwischen den Unternehmen ist aus diesem Grund auch nur bedingt übertragbar und in anderen Unternehmen umsetzbar (Int-ZK2).

Auch die bisherigen Ergebnisse von Strukturdaten, wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung zeigen eine sehr große Bandbreite. Lassen sich in dieser heterogenen Grundgesamtheit homogene Gruppen identifizieren?

Die folgende Typisierung von Produzenten zu Beginn der Wertschöpfungskette ist innovativ. Bisher sind von VAN TULDER et al. (2009) nur die Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette in ihrer Strategie gegenüber den Produzenten klassifiziert worden (→ Kap.4.5.2.).

8.6.1. Typisierung durch statistische Clusteranalyse

Die Auswertung der Themenkomplexe durch die Faktoranalyse und der Korrelationen zwischen ausgewählten Variablen aus diesen Themen zeigt eine Vielzahl von Zusammenhängen und Beziehungen. Im Folgenden werden durch eine Clusteranalyse die Unternehmen in homogene Gruppen eingeteilt, um insbesondere auch nach den bisherigen heterogenen strukturellen und sozio-ökonomischen Ergebnissen die Basis für eine differenzierte Betrachtung der Akteursgruppen Unternehmen aus räumlicher Perspektive zu legen.

Zielsetzung der Clusteranalyse ist es, die Unternehmen der quantitativen Befragung entsprechend der ermittelten Merkmale zu möglichst homogenen Gruppierungen zusammenzufassen, die sich untereinander möglichst heterogen darstellen. Entsprechend dem explorativen Charakter der Untersuchung soll geprüft werden, ob den Untersuchungsobjekten Clustern mit hoher Ähnlichkeit zugeordnet werden können, wie die optimale Clusteranzahl bestimmt wird und welche Möglichkeiten bestehen, um die Trennschärfe zu beurteilen. Im Vorfeld der Untersuchung sind die Gruppen somit unbekannt (Backhaus et al., 2011, S.307). In die Clusterbildung fließen die Ergebnisse von 33 Produktionsfirmen und 11 Zulieferern gleichzeitig ein.

Vor der Durchführung der Clusteranalyse mit dem Statistikprogramm SPSS werden die Ausgangsdaten der 44 befragten Unternehmen bearbeitet. Die für die Clusteranalyse herangezogenen Variablen sind aus theoretischer Sichtweise für den Untersuchungszweck relevant. Hochkorrelierte Variablen mit Korrelationen $>0,9$ sind im ersten Schritt in dem Gruppierungsprozess nicht berücksichtigt worden, um eine Ungleichgewichtung von Variablen zu vermeiden und keine Verzerrung der Untersuchungsergebnisse zu erhalten. Nach BACKHAUS et al. (2011) erreicht die Entfernung von **hochkorrelierten Merkmalen** aus den Ausgangsdaten die bestmögliche Gleichgewichtung der Erhebungsvariablen. Ausgeschlossen wurden folgende 3 Merkmale mit Korrelation nach Pearson $>0,9$: Macht chinesischer NRO mit einer hohen Korrelation mit Macht ausländischer NRO, CSR-Dialog mit Heimatkunden mit hoher Korrelation CSR-Dialog mit Exportkunden, CSR-Dialog mit Communities mit einer hohen Korrelation mit dem CSR-Dialog mit der nationalen Regierung.

Insgesamt flossen nach dieser Reduktion 121 nicht hochgradig korrelierte Variablen in die Clusterbildung ein. Auf die Faktorwerte der Strukturierung der Ergebnisse durch die vorhergehende Faktoranalyse wurde nicht zurückgegriffen, da ein Teil der Ausgangsdaten verlorengehen würde und eine Interpretation der Faktorwerte problematisch sein kann. Konstante Merkmale in der Ausgangsdatenmatrix, die den Fusionierungsprozess negativ beeinträchtigen könnten, sind nicht vorhanden. Da die Rohdaten auf unterschiedlichen Skalenniveaus erhoben worden sind, kann es zu einer impliziten Gewichtung einiger Merkmale kommen. Daher wurden die Daten zur besseren Vergleichbarkeit standardisiert mit einer Standardabweichung von 1.

Da die Clusteranalyse keine **fehlenden Werte** der Variablen zulässt, wurden diese in einigen wenigen Fällen durch den Mittelwert der gültigen Merkmalsausprägungen ersetzt. Die daraus resultierende Reduzierung der Varianz hält sich durch die sehr geringe Häufigkeit von 4 fehlenden Werten in Grenzen. Auf einen fallweisen Ausschluss von Variablen ist aufgrund der geringen Fallzahl von Objekten verzichtet worden. Auf eine Durchschnittsbildung zur Vermeidung der Problematik fehlender Werte ist aufgrund des Informationsverlustes durch die nichterfasste Streuung der Variablen verzichtet worden.

Dieser Untersuchung liegt das Proximitätsmaß der quadrierten Euklidischen Distanz zugrunde. Die weite Verbreitung in empirischen Studien und die Betonung großer Differenzen durch die Quadrierung der Differenzwerte jeder Eigenschaft begründen diese **Wahl des Distanzmaßes**. Im zweiten Schritt werden durch das Single-Linkage-Verfahren, welches zuerst die Untersuchungsobjekte mit den geringsten Distanzen zusammenfasst und geeignet ist, Ausreißer in der Beobachtungsmenge zu identifizieren und von den weiteren Schritten der Clusterbildung auszuschließen, drei Unternehmen nicht weiter berücksichtigt und somit die Anzahl der Objekte festgelegt. Ausreißer mit vollständig unterschiedlichen Merkmalsausprägungen würden zu Verzerrungen beim Fusionierungsprozess führen.

Da das Single-Linkage-Verfahren bei der Clusterbildung zur Kettenbildung neigt, wurde auf das in der empirischen Arbeit bewährte Ward-Verfahren als Untersuchungsalgorithmus zurückgegriffen. In diesem Verfahren werden Untersuchungsobjekte zusammengefasst, die nicht durch geringe Distanzen gekennzeichnet sind, sondern das gegebene Heterogenitätsmaß Fehlerquadratsumme am wenigsten vergrößern. Vorteil des Ward-Verfahrens ist die gute Partitionierung bei Signalisieren der korrekten Clusteranzahl (Bergs, 1981). Nachteile sind die Tendenz des Ward-Verfahrens, gleich große Gruppen zu bilden und das Nichterkennen von kleinen Gruppierungen. Zur Verifizierung der Ergebnisse des Ward-Verfahrens werden daher anschließend das Ähnlichkeitsmaß, der Algorithmus und die Gruppenanzahl verändert und miteinander verglichen. Anhang 3 zeigt die Zuordnungsübersicht des Ward-Verfahrens und Anhang 4 das Dendrogramm für das Ward-Verfahren.

Die ermittelten vier Gruppierungen können hinsichtlich der Homogenität durch die **F-Werte** als **Gütekriterium** beurteilt werden. Ein Cluster ist als vollkommen homogen zu bezeichnen, wenn alle F-Werte kleiner 1 sind. Wenn der betreffende Wert 1 übersteigt, ist die entsprechende Variable durch eine größere Streuung innerhalb des Clusters gegenüber der Grundgesamtheit gekennzeichnet (Backhaus et al., 2011, S. 446).

Im Cluster eins ist eine relativ homogene Variablenstruktur erkennbar mit nur wenigen Variablen mit F-Werten größer 1 und der größten Zahl von homogenen Themenbereichen. Die Cluster zwei, drei und vier sind geprägt durch eine sehr hohe Heterogenität der Variablen bei wenigen homogenen Themenkomplexen (→Anhang 6).

Aufgrund dieser Ergebnisse schließt sich zur verbesserten Sichtbarkeit der Trennschärfe der Clusteranalyse eine Diskriminanzanalyse an. Dadurch lassen sich diejenigen Variablen bestimmen, die für Trennung der vier Cluster entscheidend sind (Backhaus et al., 2011, S.188).

Für alle vier Cluster waren die Themenbereiche Intensität und Inhalte des CSR-Dialogs, die Indikatoren der sozialen Aufwertung sowie die Bewertung formeller Institutionen heterogen. Eine homogene Struktur dagegen ist über alle Cluster im Anteil der Händler. Für die drei in globale Wertschöpfungsketten eingebundenen Cluster ist die Einschätzung der Governance innerhalb der globalen Wertschöpfungskette, der Anforderungen aus dieser und des Wissenstransfer homogen.

Zur **Interpretation** der vier Cluster sind die normierten **t-Werte** geeignet. Der t-Wert berechnet sich durch die Subtraktion des Mittelwertes der betreffenden Variable in der Grundgesamtheit (hier n= 44) von dem Mittelwert der Variable über die Fälle in einer Gruppe. Unterschiedliche Ausprägungen der t-Werte belegen clusterspezifische Merkmale. Positive t-Werte belegen, dass die betreffende Variable im Cluster überrepräsentiert ist, negative t-Werte dagegen zeigen eine unterdurchschnittliche Repräsentation (Backhaus et al., 2011, S.446ff.).

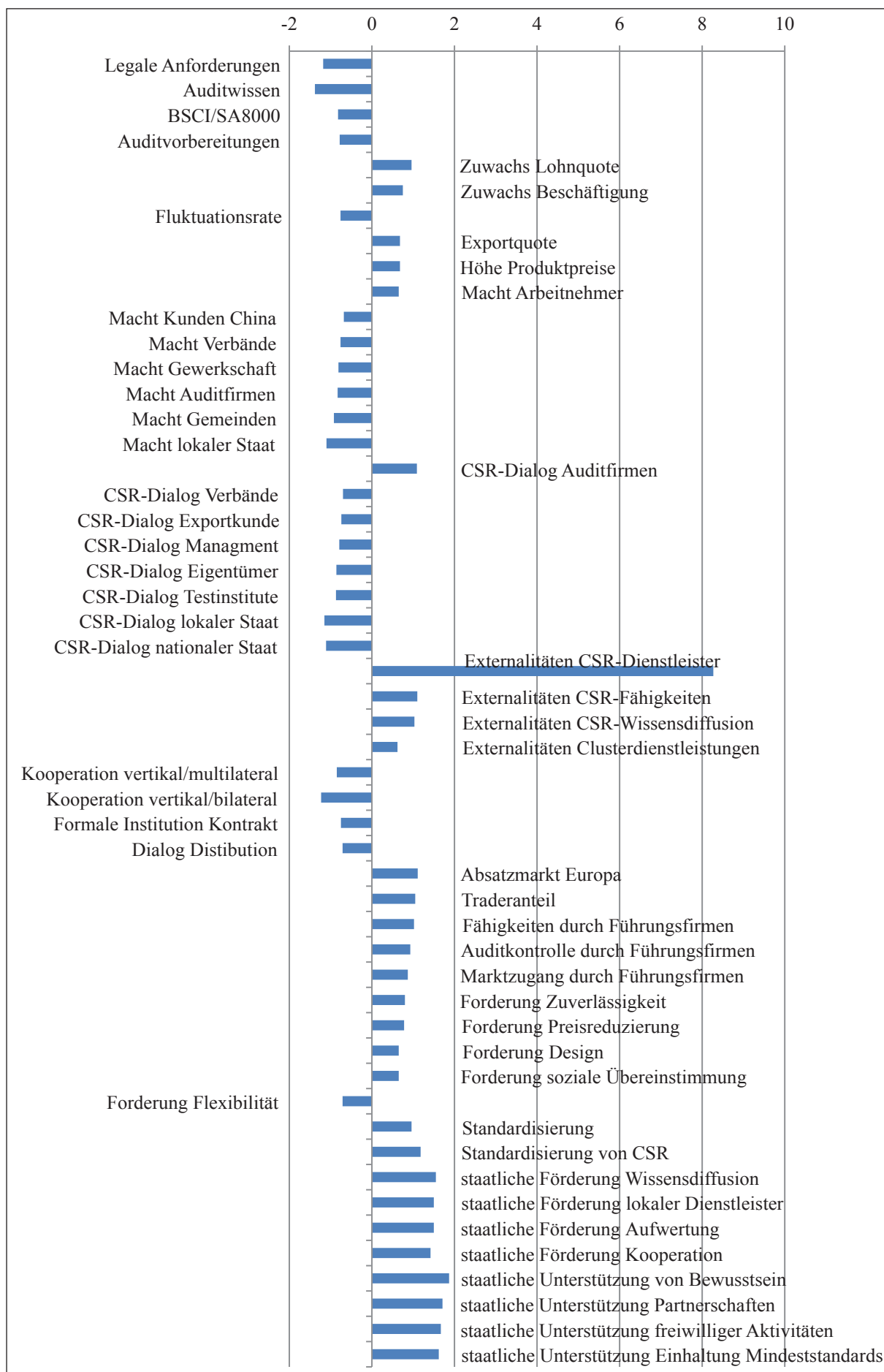
Der **Cluster 1** ist der kleinste Cluster mit 5 Unternehmen und wird bezeichnet als Cluster aus passiven Firmen mit dominierendem Einfluss der Akteure Staat und Führungsfirmen/Händlern sowie der Externalitäten. Abbildung 27 zeigt die berechneten t-Werte. Die Hauptmerkmale des ersten Clusters sind:

- ~~Die~~ Eine geringe Bewertung staatlicher gesetzlicher Regelungen und eine weitgehende Nichtteilnahme an westlichen Überwachungssystemen in Form von Auditprogrammen. Dieser geringen Wirkung von formgebundenen Institutionen zu CSR steht ein ausgeprägter Einfluss von Institutionen zu wirtschaftlichen Transaktion aus der globalen Wertschöpfungskette gegenüber. Die Anforderungen zu Produkten und Prozessen werden hoch bewertet.
- Diese Unternehmen konnten intensiven Zugang zu den globalen Wertschöpfungsketten gewinnen und hier insbesondere den europäischen Markt über Handelsfirmen erschließen und höhere Produktpreise erzielen.
- Die Mitarbeiteranzahl ist gestiegen und auch der Anteil der Belegschaft an dem generierten Mehrwert. Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ist relativ hoch, was sich in einer niedrigen Fluktuationsrate zeigt.
- Die Machtposition wichtiger Anspruchsgruppen wird als gering eingeschätzt, bis auf die der Arbeitnehmer, und die Dialogintensität zu CSR ist mit einer Ausnahme, den Auditfirmen, nicht ausgeprägt.

- Für die Unternehmen zeigt sich bei der Betrachtung der kollektiven Effizienz ein differenziertes Bild. Die Externalitäten der räumlichen Clusterung bezüglich CSR sind sehr wichtig, die vertikale Kooperation wird dagegen als sehr unbedeutend eingeschätzt.
- Die Standardisierung von Prozessen in Ökonomie und CSR wird überproportional bewertet. Der Staat wird in seinen Aktivitäten als wichtiger Förderer von sozialen und ökonomischen Prozessen gesehen, wogegen der Staat nationale und internationale Normen als unwichtig erachtet.

Insgesamt zeichnet sich dieser Cluster 1 durch eine schwache Wirkung von formgebunden Institutionen zu CSR, eine hohe Intensität der Einbettung in globale Wertschöpfungsketten, unterproportionale Dialogintensität mit Stakeholdern zu CSR eine hohe Bewertung der Externalitäten zu CSR und einen ausgeprägten staatlichen Einfluss auf lokale Aktivitäten aus. Trotz hoher Anforderungen an die Leistungserbringung durch Führungsfirmen wird deren Machtposition nur durchschnittlich bewertet.

Abbildung 27: t- Werte Cluster 1: passive Firmen mit dominierenden Einfluss der Akteure Staat und Führungsfirmen/Händler sowie der Externalitäten



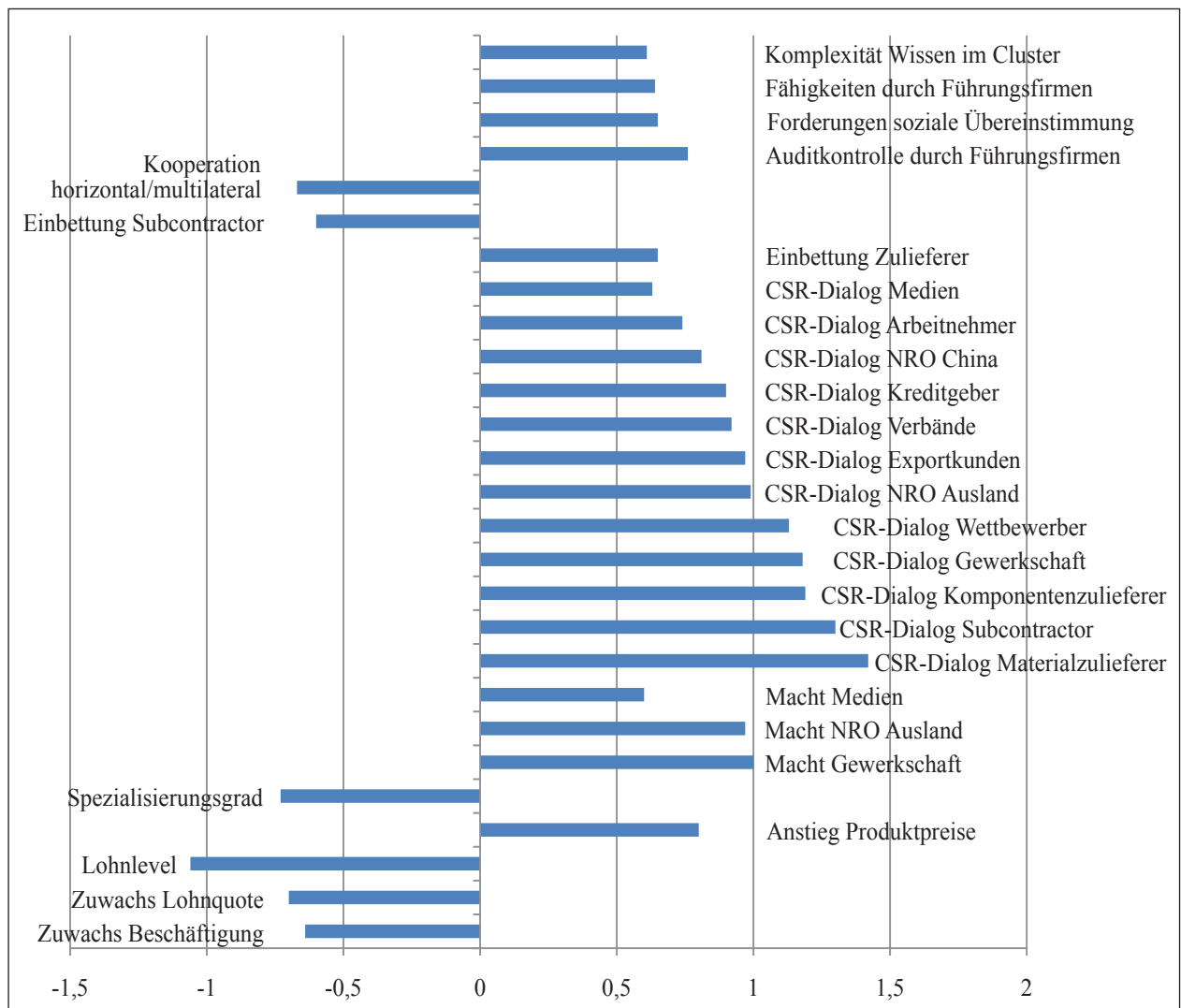
Bemerkung: Nur t-Werte ab 0,60; n= 5 Quelle: eigene Erhebung 2012

Dem **Cluster 2** wurden insgesamt 9 Unternehmen zugeordnet. Abbildung 28 stellt die t-Werte der Gruppierung aktiver, dialogorientierter Produzenten mit geringem Niveau sozialer Aufwertung dar. Diese Gruppierung lässt sich wie folgt charakterisieren:

- In den Indikatoren sozialer Aufwertung sind in dieser Gruppe gegenüber der Gesamtheit der Untersuchungsgruppe Beschäftigung, Lohnquote und Lohnlevel der Arbeiter unterdurchschnittlich.
- Im wirtschaftlichen Bereich konnten die Produktpreise überproportional gesteigert werden, bei einem breit aufgestellten Produktprogramm.
- In der Beziehung zu den Anspruchsgruppen wurde die eigene Machtposition als gering und die von wenigen Anspruchsgruppen ohne wirtschaftliche Beziehungen, wie den NRO im Ausland und den Medien sowie der Gewerkschaft als hoch eingeschätzt. Auffällig ist der intensive Dialog mit verschiedenen unternehmensinternen und externen Anspruchsgruppen.
- Insbesondere in der vertikalen und horizontalen Clusterdimension ist die Kommunikation ausgeprägt. In den Clusterdimensionen ist die Einbettung der Zulieferer im Gegensatz zu den Subunternehmern hoch und die horizontale multilaterale Kooperation kaum vorhanden. Die Einbettung auf der vertikalen Ebene verläuft somit gegenläufig zur horizontalen Einbettung. Jedoch hat dieses keinen Einfluss auf den CSR-Dialog.
- Den Fähigkeiten der Führungsfirmen in der globalen Wertschöpfungskette wird bei hoher Komplexität des Wissens eine hohe Bedeutung beigemessen. Insbesondere die Kontrollinstrumente und die Anforderungen zu CSR werden hoch bewertet, die Anforderungen zu Produkten und Prozessen dagegen neutral.

Insgesamt sind diese Unternehmen mit den Stakeholdern in intensiven Interaktionen unabhängig von deren Machtposition. Staatliche Organisationen und kollektive Effizienz werden in ihrer Wirkung neutral eingeschätzt. Jedoch zeigen einige Indikatoren der sozialen Aufwertung unterproportionale Werte. Die ausgeprägte CSR-Dialogintensität insbesondere auch mit den Arbeitnehmern geht einher mit einem Rückstand bei der Mehrwertverteilung an diese Stakeholdergruppe und hoher Intensität der Anforderungen zu CSR aus der Wertschöpfungskette. Dieses verdeutlicht die Wirkungslosigkeit der exogenen Anforderungen bei Verteilung des gebildeten Mehrwertes in den Unternehmen trotz wirtschaftlicher Aufwertung.

Abbildung 28: t- Werte Cluster 2: aktive, dialogorientierte Firmen



Bemerkung: Nur t-Werte ab 0,60; n= 9

Quelle: eigene Erhebung 2012

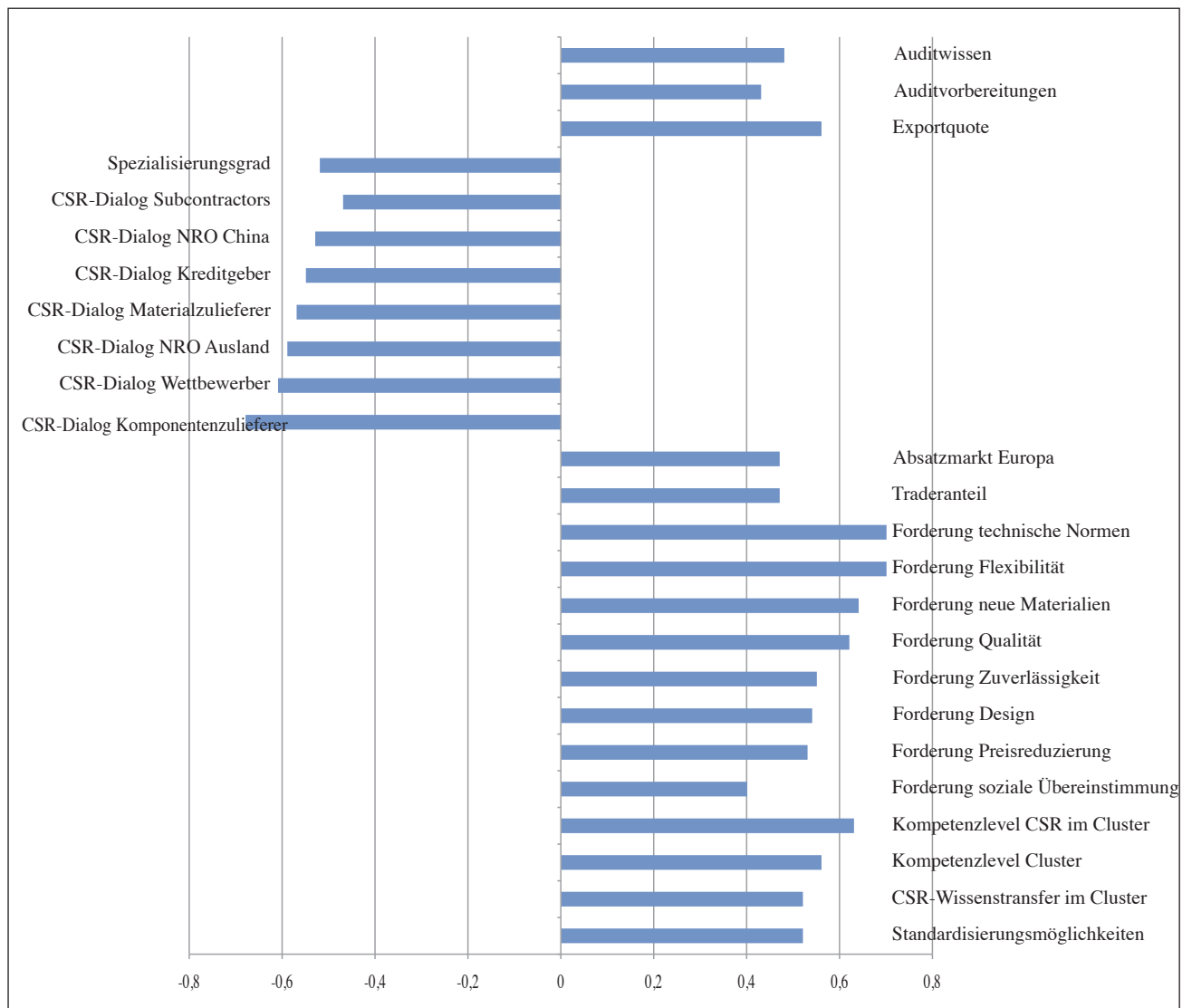
Der **Cluster 3** umfasst insgesamt 19 Unternehmen und stellt damit die größte Gruppe dar. In Abbildung 29 werden die ermittelten t-Werte dieser Gruppe der exportorientierten, durch Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette gesteuerten Firmen aufgezeigt. Diese sind gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

- Die Vorbereitungen auf Audits sind intensiv und das entsprechende Auditwissen wird als überdurchschnittlich bewertet.
- Die Exportorientierung ist bei geringer Spezialisierung hoch.
- Die Machtpositionen der Anspruchsgruppen werden weitgehend neutral eingeschätzt bis auf die Höherbewertung der eigenen Position und eine geringere bei den ausländischen NRO.
- Mit den Anspruchsgruppen der horizontalen und vertikalen Clusterdimension wie auch mit Kreditgebern und NRO ist die Kommunikation über CSR sehr gering ausgeprägt.

- Die Führungsfirmen des Absatzmarktes Europa und die Intermediäre der Handelsfirmen dominieren die Wertschöpfungskette. Die Institutionen aus dieser Kette bestimmen und steuern die Unternehmen. Handlungseinschränkungen umfassen Produkte, Prozesse und auch CSR sehr umfangreich.
- Kollektive Effizienz und der Staat dagegen werden relativ neutral bewertet, bis auf eine geringe überproportionale Bewertung der staatlichen Förderung von Aufwertung.

Zusammenfassend wird diese dritte Gruppe durch Führungsfirmen aus der Wertschöpfungskette gesteuert. Im Gegensatz zur ersten Clustergruppe mit ebenfalls intensiven Anforderungen durch Führungsfirmen ist in Gruppe 3 der Staat in seiner Bedeutung weniger relevant. Die clusterexterne Governance geht einher mit schwacher Ausprägung der clusterinternen Kommunikation sowohl auf der vertikalen als auch auf der horizontalen Ebene.

Abbildung 29: t- Werte Cluster 3: exportorientierte, durch Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette gesteuerte Firmen



Bemerkung: Nur t-Werte ab 0,40; n=19

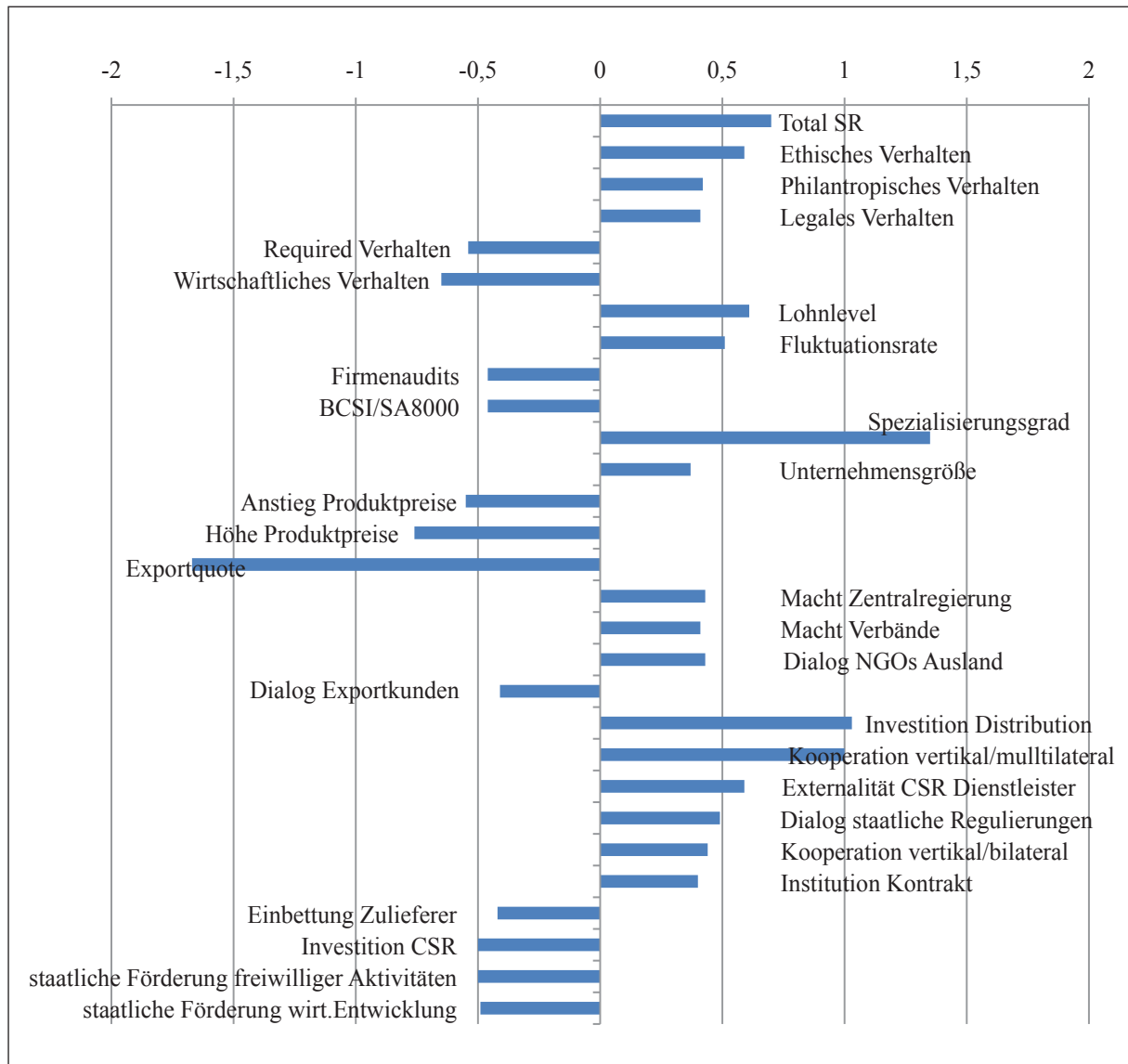
Quelle: eigene Erhebung 2012

Der **Cluster 4** ist mit 11 Unternehmen die zweitgrößte Gruppierung. Sie besteht aus den 11 Zulieferern. Abbildung 30 zeigt die t-Werte der Zulieferer. Folgende Merkmale kennzeichnen diese Gruppe:

- Diese haben in der Bewusstseinsbildung zu CSR einen eindeutigen Schwerpunkt auf der ethischen und philanthropischen Ebene von CSR und bewerten die ökonomische Ebene eher gering im Vergleich zu den anderen Clustern. Ferner wird die gesetzliche Ebene überdurchschnittlich eingeschätzt. Dieses überrascht insofern, als dass diese Unternehmen in die Governance durch globale Führungsfirmen und damit auch in die Kontrollfunktionen der globalen Käufer nicht eingebunden sind. Die Organisation der Kette durch Führungsfirmen erstreckt sich nicht auf die Ebene der Zulieferer. Somit sind im sozialen Raum Cluster wesentliche Beziehungen nicht durch externe Akteure organisiert.
- Die Fluktuationsrate und das Lohnniveau sind aufgrund der Produktionsbedingungen in den Zulieferbetrieben höher, wie auch schon in 8.2. dargelegt.
- Auch die feste Einbindung der Transaktionen in die Clusterstruktur, das niedrige und sinkende Preisniveau der Komponenten sowie der hohe Spezialisierungsgrad sind schon beschrieben worden.
- Die Unternehmensgröße gemessen an den Mitarbeitern ist überdurchschnittlich.
- Die Machtposition der Wirtschaftsverbände und der Zentralregierung wird hoch eingeschätzt.
- Der Dialog zu CSR mit Exportkunden ist sehr gering, da die Warentransaktion mit Austauschbeziehungen zu den Produzenten überwiegend im Cluster verbleiben. Die Kommunikation mit ausländischen NRO ist in dieser Gruppe am intensivsten ausgeprägt.
- Die Zulieferer sind weniger intensiv eingebettet in die lokalen Strukturen. Formgebende Institutionen der Warentransaktion sind von Bedeutung. Der Dialog mit anderen Zulieferern ist fokussiert auf staatliche formgebende Institutionen.
- Investiert wird überdurchschnittlich in die Distribution, jedoch in CSR nur proportional zur gesamten Untersuchungsgruppe.
- In Bezug auf kollektive Effizienz wird das Vorhandensein von spezialisierten Servicefirmen zu CSR als wichtig erachtet und die vertikale Kooperation als ausgeprägt gesehen.
- Der Staat wird, abgesehen von seinen Institutionen, in seinen Aktivitäten als neutral betrachtet und in der Intensität der Förderung der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung sowie freiwilliger Aktivitäten als gering bewertet.

Zusammenfassend zeichnen sich Zulieferer durch eine überproportionale Wirkung formeller Institutionen und einer hohen Legitimität von CSR aus. Diese Legitimität erstreckt sich nicht nur auf die freiwilligen Ebenen von CSR sondern auch auf die gesetzliche Ebene.

Abbildung 30: t- Werte Cluster 4: spezialisierte Zuliefer-Firmen mit CSR-Bewusstsein und vertikaler Kooperation



Bemerkung: Nur t-Werte ab 0,40; n=11

Quelle: eigene Erhebung 2012

Gemeinsame Aktion ist in vielen empirischen Untersuchungen von Schuhclustern eine Ursache von Wettbewerbsstärke und Anpassungsfähigkeit. Sie bestimmt neben den klassischen Externalitäten die Vorteile von Agglomerationen (èKap.3.5.). Inwiefern unterscheiden sich die 4 Clustertypen in ihrer Einschätzung der gemeinsamen Aktion zur Clusterung? In der bilateralen Kooperation ist das Niveau allgemein unterdurchschnittlich, insbesondere bei den Unternehmen der Gruppe 2 sehr gering und nur bei Gruppe 1 in der Bewertung auf einer fünfstufigen Likert-Skala neutral. Dagegen ist die vertikale Clusterdimension sehr ausgeprägt bei den Gruppen 2, 3 und 4. In dieser Betrachtung weist die Gruppe 1 mit einer neutralen Bewertung den niedrigsten Wert auf. Die Gruppe 1 ist gekennzeichnet durch die Wichtigkeit von Externalitäten der Clusterung. Kollektive Effizienz wird als neutral betrachtet. Die Veränderungstendenzen der Kooperationsformen ergeben im Wesentlichen ein ähnliches Bild mit weiter abnehmender Intensität der horizontalen und einer Zunahme der vertikalen bilateralen Kooperation in den Gruppen 2, 3 und 4. Jedoch ist in

Gruppe 1 eine starke Zunahme der vertikalen Kooperation zu konstatieren bei unveränderter horizontalen, so dass der Abstand in der vertikalen Ebene gegenüber den anderen drei Gruppen verringert wird.

Tabelle 37: Einschätzung der Intensität der bilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen

Kooperationen	Bilateral Cluster 1	Bilateral Cluster 2	Bilateral Cluster 3	Bilateral Cluster 4
Horizontale	3,00	2,33	2,79	2,64
Vertikal*	3,00	4,33	4,21	4,64

Bemerkung: gemessen auf fünfstufiger Likert-Skala (1= keine Kooperation, 5= sehr intensive Kooperation), n=44 , die Differenz der Mittelwerte ist bei horizontal nicht signifikant und bei vertikal * signifikant auf einem Niveau von 0,01 (t-Test)

Quelle: eigene Erhebung in 2012

Tabelle 38: Einschätzung der Veränderung der Intensität der bilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen

Kooperationen	Bilateral Cluster 1	Bilateral Cluster 2	Bilateral Cluster 3	Bilateral Cluster 4
Horizontal	3,00	2,44	2,74	2,82
Vertikal*	4,00	3,56	3,32	3,55

Bemerkung: gemessen auf fünfstufiger Likert-Skala (1=ausgeprägte Abnahme der Kooperation, 3=keine Veränderung in der Intensität der Kooperation, 5=ausgeprägte Zunahme der Kooperation), n=44 , die Differenz der Mittelwerte ist bei horizontal nicht signifikant und bei vertikal * signifikant auf einem Niveau von 0,01 (t-Test)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die multilaterale Kooperation zeigt im Vergleich zwischen der horizontalen und der vertikalen Ebene bis auf Cluster 1 mit einer gleichen Bewertung für die vertikale Ebene deutlich höhere Werte der Intensität in den drei übrigen Cluster. Jedoch sind die Differenzen zwischen den beiden Ebenen kleiner als in der bilateralen Kooperation. Auffällig ist wiederum die Einschätzung der Zulieferer, bei denen die vertikale Ebene eine sehr große Bedeutung hat. Diese Kooperation kann mit zwei oder auch mehreren Partnern durchgeführt werden. Bei der Veränderung der multilateralen Kooperation geben die Cluster 2-4 eine leichte Reduktion auf der horizontalen Ebene an während Cluster 1 wiederum keine Veränderung sieht. Einer Erhöhung der Intensität bei den Cluster 2 und 3 steht eine Stagnation bei den Cluster 1 und 4 entgegen.

Tabelle 39: Einschätzung der Intensität der multilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen

Kooperationen	Multilateral Cluster 1	Multilateral Cluster 2	Multilateral Cluster 3	Multilateral Cluster 4
Horizontal	3,00	2,22	3,00	3,18
Vertikal *	3,00	3,33	3,68	4,73

Bemerkung: gemessen auf fünfstufiger Likert-Skala, (1= keine Kooperation, 5= sehr intensive Kooperation), n= 44, die Differenz der Mittelwerte ist bei horizontal nicht signifikant und bei vertikal * signifikant auf einem Niveau von 0,01 (t-Test)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Tabelle 40: Einschätzung der Veränderung der Intensität der multilateralen Kooperation durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen

Kooperationen	Multilateral Cluster 1	Multilateral Cluster 2	Multilateral Cluster 3	Multilateral Cluster 4
Horizontal	3,00	2,78	2,89	2,82
Vertikal *	3,00	3,58	3,21	3,00

Bemerkung: gemessen auf fünfstufiger Likert-Skala (1=ausgeprägte Abnahme der Kooperation, 3=keine Veränderung in der Intensität der Kooperation, 5=ausgeprägte Zunahme der Kooperation), n=44 , die Differenz der Mittelwerte ist bei horizontal nicht signifikant und bei vertikal * signifikant auf einem Niveau von 0,05 (t-Test)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die inhaltlichen **Themen der Kommunikation** unterscheiden sich nicht so gravierend wie die Einschätzungen zur Intensität der Kommunikation. Die Reihenfolge der Themen ist bei allen vier Typen der Unternehmen identisch, die Differenzen in den Prozentwerten sind jedoch nicht signifikant. Den höchsten Anteil nimmt das Thema Produkte ein, gefolgt von Prozessen und Marketing. CSR ist mit einem Anteil von 9,8% bis 12,6% nur ein Randthema mit einer vergleichbaren Einschätzung der gesetzlichen Ebene.

Tabelle 41: Einschätzung der Themen des bilateralen Dialogs zwischen Unternehmen durch die befragten Unternehmen nach Clustertypen

Themen	Bilateral Cluster 1	Bilateral Cluster 2	Bilateral Cluster 3	Bilateral Cluster 4
Produktaufwertung	35,0	36,9	33,7	33,9
Prozessaufwertung	26,6	23,2	21,1	23,0
Marketingaufwertung	19,2	16,8	18,4	20,7
Staatliche Regulierungen	9,4	12,1	14,2	11,7
CSR	9,8	11,0	12,6	10,7

Bemerkung: „forced choice-Antworten“ mit 100%, n=44, die Differenz der Prozentwerte zwischen den Clustern ist nicht signifikant (Chi-Quadrat-Test)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Zusammenfassend lassen sich in der Untersuchungsgruppe vier Typen von Produktionsunternehmen unterscheiden (→Abb. 31):

- Die **passiven Unternehmen** als erste Gruppe sind durch hohe Anforderungen aus der Wertschöpfungskette gekennzeichnet, die jedoch nicht durch Kontrollen entsprechend nachgehalten, daher auch nicht sanktioniert werden und nur eingeschränkte Geltung haben. Der Staat und die Führungsfirmen aus der Wertschöpfungskette sind hier die dominierenden Akteure.
- Nur bei der zweiten Gruppe von **aktiven, dialogorientierten Firmen** kann von einer eigenständigen CSR-Strategie gesprochen werden. Diese Gruppe bezieht in ihre Strategie die Ansprüche von Stakeholdern im Cluster und in der Wertschöpfungskette mit ein. Aber auch bei diesen Unternehmen ist der Druck von außen durch die Wertschöpfungskette überproportional. SETHI würde dieses Verhalten als *Social Responsibility* einordnen (→Kap.2.4.1.). Die Produzenten richten das Unternehmen auf Stakeholderansprüche und geltende Institutionen aus. Eine präventive Adaption ist von Stakeholderansprüchen ist jedoch nicht vorhanden.
- Auch in der dritten Gruppe der **reaktiven Unternehmen** wird auf die Anforderungen aus der Wertschöpfungskette reagiert. Diese Reaktion bezieht sich auf Produkt- und Prozessanforderungen wie auch Anforderungen zu den sozialen Bedingungen der Produktion. Im Verständnis SETHIs kann hier von *Social Obligation* gesprochen werden.
- Die vierte Gruppe umfasst die **Zulieferer** der Produktionsunternehmen mit hoher Kooperation und ohne direkte Anforderungen von Endkunden.

Abbildung 31: Überblick über die Typisierung der Unternehmen der Untersuchungsgruppe



Quelle: eigene Erstellung 2012

Kooperative Gruppierungen sind die zweite Gruppe der aktiven Firmen mit ihrem ausgeprägten Dialog mit den Anspruchsgruppen und damit den Teilsystemen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die dritte und die vierte Gruppe der Zulieferer sind ebenfalls kooperative Gruppierungen, bei denen sich die Kooperation jedoch überwiegend in der vertikalen Clusterdimension mit wirtschaftlichen Akteuren entwickelt hat.

Die drei Gruppen der Produzenten sind durch legislative Governance von außen durch Führungsfirmen gekennzeichnet. Nur in der passiven Gruppe hat der Staat mit seiner Steuerungsfunktion Bedeutung. CSR bleibt jedoch für alle Unternehmen in der Untersuchungsgruppe nur ein Randthema, im Mittelpunkt stehen ökonomische Ziele der Verbesserung der Position in der Wertschöpfungskette.

Dieser Typisierung von Produktionsunternehmen kann die Typisierung von CSR-Strategien von Führungsfirmen in der Wertschöpfungskette nach VAN TULDER et al. (→Kap.4.3.2) gegenübergestellt werden, welche angelehnt ist an die Unterscheidung von WILSON (→Kap.2.4.1.). Aus der Kombination von den vier Typen der Führungsfirmen mit den drei Typen der Produzenten und den Zulieferern ergeben sich 16 verschiedene Beziehungsmöglichkeiten in der globalen Wertschöpfungskette. Für weitere Arbeiten zu CSR in der Wertschöpfungskette bietet sich eine differenzierte Sichtweise der Kombinationen und ihrer Implikationen für den CSR-Prozess sowie die Ergebnisse von CSR an.

Tabelle 42: Darstellung möglicher Kombinationen von Strategietypen von Führungsfirmen und Produzenten zu CSR

	Inaktive Führungsfirmen	Reaktive Führungsfirmen	Aktive Führungsfirmen	Proaktive Führungsfirmen
Passive Produzenten	Identische Strategie	Divergierende Strategie	Stark divergierende Strategie	Extrem divergierende Strategie
Reaktive Produzenten	Divergierende Strategie	Identische Strategie	Divergierende Strategie	Stark divergierende Strategie
Aktive Produzenten	Stark divergierende Strategie	Divergierende Strategie	Identische Strategie	Divergierende Strategie
Zulieferer	Indirekte Beziehung	Indirekte Beziehung	Indirekte Beziehung	Indirekte Beziehung

Quelle: eigene Darstellung

VAN TULDER et al. (2009) sehen eine dynamische Entwicklung bei großen Handelskonzernen als Führungsfirmen, ausgehend von der inaktiven Rolle bis hin zu proaktiven Rolle. Die Analyse einer Linearität auf der Produzentenebene verbleibt für zukünftige Forschungen. Insofern ist die Betrachtung nicht statisch.

Diese beiden Typisierungsansätze unterscheiden sich nicht nur durch die unterschiedliche Position in der linearen Wertschöpfungskette, sondern auch durch die Betonung von sozialen Beziehungen anhand der Analysedimensionen der globalen Produktionsnetzwerke

Einbettung, Macht und Mehrwert sowie durch die horizontale und vertikale Kommunikation zwischen den Unternehmen. Zusätzlich werden räumliche Faktoren, mit Staat und Führungsfirmen zwei Akteursgruppen und mit der zweiten Produktionsebene die Zulieferer in die Analyse mit einbezogen. Ferner ist die Zielsetzung der Unternehmen mit der Orientierung an den CSR-Ebenen nach Caroll und einer entsprechenden Bewusstseinsbildung anders als die von VAN TULDER et al. mit der Orientierung an Nachhaltigkeitszielen. Differenziert ist auch die Untersuchung der Anspruchsgruppen nach Machtposition und Dialogintensität gegenüber einer Betrachtung nach Wichtigkeit (→Tab.43.).

Gemeinsam ist beiden Typisierungen die Einordnung der Produzenten als handelnde Akteursgruppe, wenn auch in beiden Typisierungen 3 von 4 Gruppen von außen gesteuert und koordiniert werden. Außerdem konnten in der Untersuchungsgruppe mit der gebundenen Wertschöpfungskette nur eine Koordinationsform identifiziert und keine zusätzlichen Marktstrukturen, relationale oder modulare Koordinationsformen und somit eine Parallelität von Organisationformen in der Produktion festgestellt werden. Auch die Trennung zwischen Verkäufen von Produkten mit und ohne CSR-Berücksichtigung konnte nicht bestätigt werden. Externe evaluierte Ergebnisse zu CSR beziehen sich auf die gesamte Organisation der Unternehmung und nicht auf einen Ausschnitt für bestimmte Kunden und Absatzmärkte. Differenziert wurden die Absatzvolumina in der Untersuchungsgruppe nach Zielmärkten. Die wichtigste Differenzierung ist die evolutionäre Perspektive von VAN TULDER et al. (2009).

Tabelle 43: Vergleich der Unternehmenstypisierung von Führungsfirmen und Produzenten

Typisierungsmerkmale	Eigenes Ergebnis der Clusteranalyse	Van Tulder et al. (2009)
Akteure	Produzenten, Zulieferer	Käufer, Handelsunternehmen
Lokalisation der Akteure	Cluster	globale Wertschöpfungskette
Weitere Teilnehmer	Staat, Dienstleister, Arbeiter	-----
Rolle der Unternehmen	Akteur mit Interaktionen, Aktivitätsgrad	Akteur mit Strategie, Aktivitätsgrad
Zielsetzung	ökonomisch, legal, ethisch, philanthropisch	ökonomisch, ökologisch, sozial
Evolutionäre Analyse	Keine Pfadabhängigkeit, keine Linearität	Typen pfadabhängig, linearer Verlauf
Verhaltenscodes von Kunden	Implementierung	Compliance, Implementierung, Einbindung von Anspruchsgruppen
Monitoring/ Zertifizierungen	BSCI, SA 8000	Dauer, Anspruchsgruppenbezug, BSCI/ SA 8000
Stakeholderdifferenzierung	Differenzierung nach Macht und Dialogintensität	Differenzierung nach Wichtigkeit
Aufwertungstypen	Produkt-, Prozess- und soziale Aufwertung Investitionsbetrachtung	Produkt-, Prozess-, Funktions- und soziale Aufwertung, Kostenbetrachtung
Anteil CSR	% Anteil Verkäufe mit CSR	% Anteil Käufe mit CSR
Hauptabsatzmarkt	B2B, lokale Händler	B2C
Verhalten gegenüber Zulieferern	Monitoring/Zertifizierung Interaktionen/Dialog	Monitoring/Zertifizierung als formelles Regelwerk
Verhalten gegenüber Wettbewerbern	Subcontracting Interaktionen/ Dialog	-----
Organisation der Wertschöpfungskette	globale und lokale Governance in gebundenen Wertschöpfungsketten	Marktbeziehungen, Netzwerkstrukturen,
Bewusstsein/Legitimität von CSR	Differenzierung ökonomisch, legal, ethisch, philanthropisch	-----
Soziale Beziehungen im lokalen Raum	Einbettung Macht Mehrwerterstellung Mehrwertehöhung Mehrwertverteilung Kooperationen Dialoginhalte Formelle Institutionen	Kooperationen mit Anspruchsgruppen bei Verhaltenscodes und Monitoring,
Klassische Agglomerationsvorteile	Kollektive Effizienz Räumliche Nähe	-----
Einflussfaktoren auf Governancetyp	Wissenskomplexität, Kodifizierbarkeit, Kompetenzen	-----

Quelle: eigene Darstellung nach VAN TULDER et al., (2009)

Bei der Betrachtung der 4 Clustertypen konnte eine Trennung durch die Variablen der quantitativen Erhebung durchgeführt werden. Die ermittelten t-Werte zeigen clusterspezifische Charakteristika und eine Abgrenzung der Gruppen. Jedoch zeigt sich bis auf den Cluster 1 anhand der F-Werte eine große Heterogenität in den gebildeten Clustern (→Anhang 6). Für die Interpretation dieser Strukturen zeigt die große Heterogenität der Produzenten die Einschränkung von Aussagen, die an Durchschnittswerten orientiert sind.

Institutionen sind die Spielregeln für diese Unternehmen, vermeiden Unsicherheiten und geben Richtlinien für Handlungen. Auch wenn die Ausprägungen von Handlungen in der Untersuchungsgruppe im Cluster durch große Varianz gekennzeichnet sind, zeigt dieses zwar den großen Rahmen von ausgenutzten Handlungsoptionen aber auch eine gewisse Stabilität und Ordnung, so dass sich Bandbreite und Stabilität nicht ausschließen müssen. Ursache könnte ein komplexes Wirkungsgeflecht von formellen und informellen Institutionen sein, welches in Kapitel 9 untersucht wird. Bei den 4 Clustertypen ist bei individueller Betrachtung die Erwartungssicherheit größer als bei der undifferenzierten Betrachtung. Insofern zeigt sich die Sinnhaftigkeit einer Typisierung von Akteuren für Interaktionen gegenüber einer pauschalen Betrachtung aller Unternehmen einer Akteursgruppe im Cluster durch eine mögliche Reduzierung von Transaktionskosten.

Diese Typisierung gilt sowohl für eine akademische als auch für eine praxisorientierte Betrachtung. So ist eine Typisierung in formellen Regelwerken zu CSR nicht vorhanden (→Kap.4.5.3). Nur zwischen Branchen und geographischen Räumen wird bei der Implementierung von CSR unterschieden, aber innerhalb dieser nicht differenzierter. Auch Theorien, welche lokale Agglomerationen mit weltweiten Produktionsnetzungen verbinden, wie die globalen Wertschöpfungsketten (→Kap.4.2.2.), gehen in den verschiedenen Kooperationsformen nur von den KMU als homogene Kettenglieder aus. Bei den Warenketten (→Kap.4.2.1.) wird mit den Produzenten und den Käufer nur der dominante Akteur unterschieden. Auch im Ansatz der globalen Produktionsnetzwerke (→Kap.4.2.3.) werden die relevanten Akteure des Unternehmenssektors oder institutionelle Akteure wie nationale und supranationale Regierungsorganisationen sowie Interessengruppen als homogen angesehen.

Eine wesentliche Erkenntnis aus der statistischen Clusteranalyse ist die Bandbreite der Unternehmen mit großer Heterogenität von Interaktionen, Institutionen und wirtschaftlicher Situation im Cluster im Gegensatz zur weitgehenden Homogenität von Institutionen aus der globalen Wertschöpfungskette. Insofern unterscheiden sich diese beiden Organisationsformen der Produktion.

Bei der Vielzahl an Variablen und hohen Heterogenität stellt sich die Frage nach der Trennschärfe der Merkmale. Diese würde auch bei einer Analyse eines neuen Unternehmens eine schnellere Einordnung in die 4 Clustertypen ermöglichen und ist für die Interpretation von Akteuren und Institutionen in Kapitel 9 eine wichtige Grundlage. Eine weitverbreitete Methode dafür ist die statistische Diskriminanzanalyse.

8.6.2. Trennschärfe durch Diskriminanzanalyse

Die Diskriminanzanalyse ist eine geeignete multivariate Analyseverfahren zur Prüfung der Unterscheidung von Gruppierungen mit einer Vielzahl von Variablen. Sie zählt zu den struktur-prüfenden Verfahren und nicht zu den struktur-erkennenden Verfahren wie die vorhergehende Faktor- und Clusteranalyse. Die Clusteranalyse bildet taxonomisch Gruppen, während die Diskriminanzanalyse diese Gruppen analysiert. Insofern ergänzen sich beide Methoden sehr gut. Sowohl eine Signifikanz der Gruppenunterschiede als auch die Eignung einzelner Variablen zur Differenzierung der Gruppen kann berechnet werden. Voraussetzung ist die erfolgte Bildung von Gruppen und die Verfügbarkeit von Daten zu allen Untersuchungselementen (Backhaus et al., 2011, S.188ff.).

Die Problematik der bisherigen Ergebnisse mit einer Vielzahl von ökonomischen und sozialen Variablen und 4 Gruppen, die sich in vielen Merkmalen wenig unterscheiden, lässt sich so weiter untersuchen, auch wenn die Berechnung von t-Werten und F-Werten bereits Aussagen ermöglichte. Ferner könnte die Wahrscheinlichkeit der Gruppenzugehörigkeit eines neuen Falles prognostiziert werden.

Die in der Clusteranalyse gebildeten 4 Gruppen sollen aufgrund der hohen Heterogenität in drei Clustern darauf untersucht werden, welche der 124 Variablen zur Differenzierung der Gruppen geeignet sind. Für die praktische Anwendung würde sich zusätzlich die Möglichkeit der Zuordnung neuer Unternehmen zu den 4 Clustergruppen bieten. Die Gruppierungsvariable ist dabei formal gesehen die abhängige nominal skalierte Variable und die Ausprägungen der Variablen der Clusteranalyse die unabhängigen metrisch skalierten Variablen. Die Definition der Gruppen ist bereits erfolgt. Im anschließenden Toleranztest erreichten insgesamt 83 der unabhängigen Variablen nicht das minimale Toleranzniveau von 0,001 und wurden somit nicht weiter berücksichtigt. Die **Gütemaße** der Diskriminanzfunktionen ergeben sich aus der Betrachtung der Eigenwerte und des Wilks Lambda (Backhaus et al., 2011, S.209ff.).

Tabelle 44: Gütemaß Eigenwerte der Diskriminanzfunktion

Eigenwerte				
Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	395,452 ^a	49,1	49,1	,999
2	316,201 ^a	39,2	88,3	,998
3	94,264 ^a	11,7	100,0	,995
Die ersten 3 kanonischen Diskriminanzfunktionen wurden in dieser Analyse verwendet.				

Quelle: eigene Darstellung 2012

Der Beitrag der dritten Diskriminanzfunktion mit einem Varianzanteil von 11,7% ist wesentlich kleiner als die der ersten beiden Diskriminanzfunktionen mit 49,1% beziehungsweise 39,2%. Jedoch trägt auch die dritte Funktion zur Trennung der Gruppen bei. Tabelle 45 zeigt die Signifikanz des Beitrages der drei Diskriminanzfunktionen zur Clustertrennung mit einer Irrtumswahrscheinlichkeiten von 0,0%. Im Ergebnis können die

drei Diskriminanzfunktionen somit bei der Klassifizierung verwendet werden.

Tabelle 45: Gütemaß Wilks Lambda

Wilks' Lambda				
Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
1 bis 3	,000	342,274	120	,000
2 bis 3	,000	216,640	78	,000
3	,010	95,690	38	,000

Quelle: eigene Darstellung 2012

Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten zeigen die Bedeutung der unabhängigen Variablen innerhalb der drei Diskriminanzfunktionen (→Tab. 46). In der ersten Funktion hat die Merkmalsvariable Intensität CSR –Dialog mit Komponentenzulieferern vor der Macht der Subunternehmer, in der zweiten Funktion die Variable Macht Gewerkschaft vor der Intensität des CSR-Dialogs mit den Wettbewerbern und in der dritten Funktion die Variable Macht der Subunternehmer vor der Intensität des CSR-Dialogs mit den Komponentenzulieferern die größte diskriminatorische Wichtigkeit. Zur Messung der Bedeutung über alle drei Diskriminanzfunktionen werden die mittleren Diskriminanzkoeffizienten berechnet durch Gewichtung der absoluten standardisierten kanonischen Diskriminanzkoeffizienten mit den jeweiligen Varianzanteilen der Diskriminanzfunktion (→Anhang 5).

Tabelle 46: Wichtigkeit der Merkmalsvariablen innerhalb der Diskriminanzfunktion

Variable	Funktion			Mittlerer standardisierter Diskriminanzkoeffizient
	1	2	3	
CSR-Dialog Arbeiter	-5,094	8,528	-2,393	0,562
CSR-Dialog Zulieferer	25,738	,812	-10,621	11,867
CSR-Dialog Wettbewerber	10,597	-9,821	9,597	2,476
CSR-Dialog NRO Ausland	-19,653	7,106	-,436	-6,915
CSR-Dialog NRO China	17,548	-7,918	6,488	6,271
Macht Zulieferer	-20,805	4,925	6,461	-7,529
Macht Subunternehmer	22,290	1,950	-13,006	10,187
Macht Exportkunden	-2,969	-3,506	9,865	-1,678
Macht Gewerkschaft	-11,942	10,504	-6,232	-2,475

Bemerkung: Fett markiert sind die jeweils drei höchsten standardisierten Diskriminanzkoeffizienten unabhängig von ihren Vorzeichen

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die größte **diskriminatorische Bedeutung** der Variablen bezüglich aller drei Diskriminanzfunktionen haben die Intensität des CSR-Dialogs mit Komponentenzulieferern, die Macht des Stakeholders Subcontractors und die Macht der Komponentenzulieferer (→Tab. 47).

Tabelle 47 : Clusterdimensionen und diskriminatorische Bedeutung

Clusterdimension	Stakeholder	Mittlere Diskriminanzkoeffizienten
Horizontal/ lokaler Wettbewerb	Wettbewerber Subunternehmer Verband	CSR-Dialog 2,476 CSR-Dialog -4,668 CSR-Dialog -3,066
Vertikal/komplementäre Unternehmen, Netzwerke	Zulieferer Komponenten Zulieferer Materialien	CSR-Dialog 11,867 CSR-Dialog -1,672
Institutionell/Institutionelle Dichte, Reproduktion der Prozesse	Gewerkschaft Auditfirmen Lokale Regierung	CSR-Dialog 4,210 CSR Dialog -4,964 CSR-Dialog 5,420
Externe/Zugang zu Akteuren, Märkten, Technologien,	NRO Ausland NRO Inland Medien Nationale Regierung	CSR-Dialog -6,915 CSR-Dialog 6,271 CSR-Dialog -4,663 CSR-Dialog -2,064
Macht/symmetrische, asymmetrische Machtverteilung	Zulieferer Komponenten Zulieferer Materialien Subunternehmer Wettbewerber Kunden Inland Gewerkschaft Forschungsinstitute Lokale Gesellschaft Lokale Regierung Nationale Regierung NRO Ausland	Macht -7,529 Macht -3,667 Macht 10,187 Macht 5,993 Macht -3,669 Macht -2,475 Macht -2,492 Macht -6,001 Macht 6,914 Macht -2,187 Macht -3,222

Bemerkung: nur Werte > 2 berücksichtigt

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die Erkenntnis der Wichtigkeit der Einschätzungen des CSR-Dialoges auf der vertikalen Clusterdimension mit komplementären Unternehmen der Wertschöpfungskette und auf der horizontalen Clusterdimension zur Unterscheidung der Cluster zeigt die Bedeutung des Stakeholdermanagements in Verbindung mit den Dimensionen geographischer Agglomeration zur Analyse der Gruppen. Insbesondere in Anbetracht der großen Zahl von Variablen ist die Dominanz der Einschätzung der Macht spezifischer Interessengruppen und der Intensität des CSR-Dialoges mit diesen zu betonen. Bei einer differenzierten Betrachtung sind die externen Stakeholder eines Unternehmens für die Trennschärfe der Clustergruppen entscheidend und nicht die unternehmensinternen Stakeholder und hier insbesondere die Arbeitnehmer und Eigentümer. Diese Merkmale tragen nur unerheblich zu den Gruppenunterschieden bei.

Die Berechnung der Klassifizierungsfunktion ermöglicht bei Vorliegen der relevanten Daten die Prognose der Gruppenzugehörigkeit neuer Unternehmen und eine gruppenspezifische Analyse.

Die Einordnung in die 5 Clusterdimensionen nach BATHELT und JENTSCH (2002, S.69) ermöglicht mit einer Zuordnung der signifikanten Variablen der Untersuchung die differenzierte Betrachtung der Wichtigkeit der Dimensionen. Es zeigt sich dabei eine deutliche Dominanz vertikaler Akteure gegenüber horizontalen. Insofern entspricht dieses Ergebnis dem Vorrang der vertikalen Dimension bei der Analyse regionaler Netzwerke. Clusterexterne und institutionelle Akteure haben gegenüber den horizontalen Akteuren durchweg höhere Werte. Die Ergebnisse tragen jedoch nur zur Verdeutlichung der Gruppenunterschiede bei und beantworten noch nicht die konkretisierten Fragestellungen der Arbeit. Die Erkenntnis der Unterschiedlichkeit kann jedoch im folgenden Kapitel bei einer Betrachtung der Akteure und Institutionen von lokaler CSR die differenzierte Analyse begründen. Sie kritisiert die CSR-Sichtweise homogener Unternehmensagglomerationen in Theorie und Praxis. Notwendig ist nicht nur ein interregionale sondern auch eine intraregionale Differenzierung.

Die Diskriminanzanalyse als dritte statistische Methode der Arbeit zeigt die Relevanz insbesondere der Intensität des CSR-Dialoges eines Produzenten auf der vertikalen Clusterdimension und die Machtposition der Zulieferer sowie auf der horizontalen Clusterdimension die Macht der Subunternehmer zur Trennschärfe der vier ermittelten Clustertypen. Verdeutlicht wird dadurch die Bedeutung der Stakeholder mit ihrer Machtbasis und ihren Interaktionen für eine differenzierte Betrachtung von Firmen bezüglich CSR.

8.7. Zwischenfazit bisheriger empirischer Ergebnisse

8.7.1. Empirische Ergebnisse

Aus den Ergebnissen der bisherigen Auswertung lassen sich Akteure als Teilnehmer und Kommunikation als Aktionen zu CSR im Cluster identifizieren. Insbesondere die Stakeholderbetrachtung verdeutlicht die Breite der Akteursbasis von CSR in der Aktionsarena. Aus diesen Akteuren konnten bisher noch kein Treiber des institutionellen Wandels erkannt werden. Instrumente und Mechanismen der Koordination und Steuerung von CSR im Cluster wurden beschrieben. Interaktionen und Ergebnisse von CSR lassen sich bewerten und mit ökonomischen Interaktionen und Ergebnissen vergleichen. Exogene Variablen dagegen sind bisher bis auf formelle Institutionen aus der globalen Wertschöpfungskette nicht sichtbar geworden. Die Wirkung der in den Kontextkapitel beschriebenen unabhängigen Variablen nationaler Arbeitsmarkt (→Kap.7.5.), staatliche Institutionen (→Kap.7.4.), nationale Wertebasis (→Kap.7.3.) und Branchenstruktur der Schuhindustrie (→Kap.6.) auf die Aktionsarena von CSR konnte bisher noch nicht dargelegt werden. Informelle Institutionen sind in ihrer Bedeutung für die Aktionssituation mit Aktionen und Ergebnisse auch noch nicht erfasst worden. Die Analyse der Rückkopplung der Bewertung von Ergebnissen und Interaktionen auf diese exogen Variablen steht noch aus. Insgesamt konnten die Bausteine des *Institutional Analysis and Development Framework* deskriptiv gut umrissen und auch eine Vielzahl von Kausalzusammenhängen aufgezeigt werden. Wichtige Wirkungszusammenhänge und insbesondere die Institutionen und deren Wirkung verbleiben als offen Fragestellungen für das abschließende Kapitel 9. Somit konnten die 4 Fragestellungen bisher noch nicht abschließend beantwortet werden.

Der Untersuchungsraum lässt sich in den Entwicklungsprozess von Clustern einordnen. Die Dominanz der Transaktionskosten und der räumlichen Nähe im Untersuchungsraum entspricht den Charakteristika der zweiten Phase der selektiven Clusterung in der Konzeption der **geographischen Industrialisierung**. Mit einer hohen Komplexität des Beziehungsgeflechtes geht ein hoher Konzentrationsgrad von Unternehmen in räumlicher Nähe im Cluster einher.

Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette determinieren Produktparameter und über die Produktpreise indirekt die Ergebnisse der Prozesse in den Produktionsunternehmen. Die Umsetzung der Prozesse verbleibt im Entscheidungsbereich der Produzenten. Über die Schnittstelle der lokalen Händler werden diese hierarchischen Informationen in den Cluster transferiert. Der Koordinationstyp entspricht der **gebundenen Wertschöpfungskette**.

Anforderungen zu CSR sind Bestandteil der Einkaufsstrategie globaler Einkäufer, jedoch nur auf einem geringen Niveau und unabhängig von Anforderungen an Preise und Produkte. Die Preissetzungsmacht der Führungsfirmen führt zu einer Zweiteilung der Produzenten in eine „*high-road*“ und in eine „*low road*“. Die Informationen aus der Wertschöpfungskette bestehen nur aus hierarchischen Informationen und nicht aus parametrischen. Die legislative Governance zu CSR erfasst nur einen Teil der Produzenten, so dass sich eine Parallelität von „*highly visible chains*“ und „*less visible chains*“ ergibt. So entsteht eine **Parallelität westlicher und chinesischer Standards**. Lokale horizontale Kooperationen werden durch lokale Strategien koordiniert und nicht durch globale Strategien multinationaler Händler und Käufer. Die Governance durch globale Führungsfirmen wird folglich ergänzt durch eine eigenständige **lokale Governance**.

Die funktionale Aufwertung in der Wertschöpfungskette gelingt jedoch nur wenigen Produzenten und Zulieferern, so dass hier von einer hemmenden Wirkung von Institutionen ausgegangen werden kann.

Die legislative Governance wird durch die Führungsfirmen delegiert an **lokale Händler** in einer typischen Prinzipal-Agenten-Beziehung. Die Händler organisieren die Beziehungen an den Schnittstellen im Cluster. Lokale Produzenten nutzen als „*late-starter*“ das Beziehungsnetzwerk der Händler zu Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette, da der Marktzugang zum chinesischen Absatzmarkt kaum möglich ist. Governance und Institutionen von CSR haben auf die Aktionen Informations- und Wissenstransfer, Kooperationen und Kommunikation in der Aktionsarena Einfluss.

Die formellen Institutionen und hierarchische **Informationen** zu CSR werden über diese Intermediäre in den lokalen Raum in kodifizierter Form transferiert, so dass für den Cluster die wesentliche Pipeline nach außen entlang der globalen Wertschöpfungskette verläuft. Der Hierarchiegrad nimmt über die Kette beginnend mit den Führungsfirmen, über die Händler und Produzenten hin zu den Zulieferern ab.

Standardisierte Instrumente und Mechanismen der Kontrolle von CSR reduzieren die Transaktionskosten. Dadurch ergibt sich die Problematik homogener kodifizierter Vorgaben

bei heterogenen Bedingungen von CSR in den Unternehmen. Die Fähigkeit der **Standardisierung** von CSR verhält sich gegenläufig zur **Komplexität** von CSR und zum **Wissenstransfer** von CSR. Ausgetauschtes CSR-Wissen zwischen den Unternehmen ist aus diesem Grund nur bedingt übertragbar und in anderen Unternehmen umsetzbar. Formelle Institutionen als Handlungsbeschränkungen aus der Wertschöpfungskette reduzieren den Austausch von CSR-Wissen im Cluster.

Die **Governance** durch Führungsfirmen reduziert die vertikale multilaterale **Kooperation**. Auf die horizontale Kooperation ist der Einfluss der Governance gering. Die Governance wirkt somit **gemeinsamer Aktion** als mögliche Quelle kollektiver Problemlösungen von CSR im Cluster entgegen.

Die **Beziehungen in der vertikalen Clusterdimension** sind gekennzeichnet durch eine Verdichtung und Stabilität ökonomischer Austauschbeziehungen zwischen Produzenten und Zulieferern. Diese Strukturen haben eine Reduktion im kooperativen Verhalten und von CSR-Interaktionen zwischen Akteuren zur Folge. Diese Beziehungen sind trotz hoher Intensität der Einbettung nach außen offen gestaltet. Durch die enge räumliche Verbindung von Warenbewegungen und Informationsaustausch ist von einer ausgeprägten Lokalität der Aktionen auszugehen. Die vertikale Kooperation konzentriert sich inhaltlich auf Preis- und Qualitätsanforderungen. CSR wird nur in geringer Intensität in den bestehenden dauerhaften ökonomischen Netzwerken temporär thematisiert. Der Nutzen einer vertikalen Kooperation wird als gering bewertet. In der Folge hoher Fluktuationsraten erhöht sich die vertikale Kooperation. Kooperationen sind folglich Reaktionen auf clusterinternen Druck durch die Arbeitnehmer.

Interaktionsstrukturen zu CSR zwischen Arbeitern und Management innerhalb von Unternehmen basieren nicht auf Machtpositionen. Dagegen ist bei fast allen ökonomischen Stakeholdern und bei den nichtökonomischen Stakeholdern ein eindeutiger Nachweis der positiven **Beziehung zwischen Macht und Interaktionen zu CSR** gegeben.

Für die Produzenten liegen die Motive für Investitionen in CSR und Kommunikation zu CSR in der Berücksichtigung der **Stakeholderinteressen** von globalen Käufern und Arbeitnehmern. Produzenten mit der Einbindung in die Governance durch die lokalen Händler reagieren mit höheren Investitionen in CSR. Die **Legitimität** einer gemeinsamen Bewusstseinsbildung zu CSR kann Opportunismus der Produzenten verhindern. Die Intensität der CSR-Kommunikation mit den Stakeholdern ist abhängig von der Wahrnehmung von CSR.

Neben Akteuren und Aktionen sind Ergebnisse zu ökonomischen und zu CSR-Aktionen gemessen und bewertet worden.

Die KMU sind gekennzeichnet durch ein quantitatives wie qualitatives wirtschaftliches Wachstum, ausgehend jedoch von einem niedrigen Niveau. Ein Umsatzwachstum steht in einem engen Zusammenhang mit Produkt- und Prozessaufwertung. Insgesamt kennzeichnet eine sehr große **Heterogenität der wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen** die

Unternehmen der Untersuchungsgruppe. Durch eine Clusteranalyse konnten in dieser heterogenen Untersuchungsgruppe insgesamt 4 homogene Gruppen identifiziert werden. So konnten innovativ Typen von Produzenten zu Beginn der Wertschöpfungskette charakterisiert werden.

Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen führt zu höherer Arbeitermotivation, geringerer Fluktuation und dadurch zu Produktivitätssteigerung. Die differenzierten Fähigkeiten und Produktionskenntnisse der Arbeitskräfte in flexibler Arbeitsorganisation und die räumliche Integration von Produktionsschritten mit intraregionaler Vernetzung zwischen Produzenten und Zulieferern sind zur Realisierung von Kostenvorteile und Verbundeffekten in der Schuhindustrie wichtig und verbessern die Position der Arbeiter im Arbeitsprozess. Steigende Fluktuationsraten bei den Zulieferern deuten auf erweiterte Wahlmöglichkeiten der **Arbeitnehmer** und Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen hin.

Die **Messung der sozialen Aufwertung** erfolgte durch konkret messbare Kennzahlen, die Ergebnisse von Sozialaudits und die CSR-Orientierung des dispositiven Faktors Management. Insgesamt zeigen diese Daten einen steigenden Anteil der Arbeitnehmer an dem gebildeten **Mehrwert** an. Der Akteursgruppe Arbeitnehmer gelang es folglich, auch bei den Zulieferern ohne Produktaufwertung einen höheren Anteil am erzeugten Mehrwert durchzusetzen.

Die Entwicklung wichtiger Indikatoren von **sozialer Aufwertung** ist von kollektiven Audits durch verschiedenste westliche Akteure unabhängig. Schwache Beziehungen („*weak ties*“) zu nationalen Käufern sind gegenüber den engen Beziehungen („*strong ties*“) zu globalen Käufern von größerer Bedeutung für soziale Aufwertung in der Untersuchungsgruppe. Die lokalen Antworten sind jedoch nicht wie in bisherigen Untersuchungen (Waddock, 2004) nur eine Reaktion auf globalen Druck durch Führungsfirmen sondern auch auf lokalen Druck.

Die bisher analysierten institutionellen Gegebenheiten auf globaler und auf lokaler Ebene können den in einigen Indikatoren messbaren **kontinuierlichen Fortschritt von CSR** insbesondere den erhöhten Mehrwert der Arbeitnehmer an der erhöhten Wertschöpfung, bei Produzenten und Zulieferern, nicht erklären. Im Gegensatz zur Erklärung teilweiser quantitativer und qualitativer wirtschaftlicher Erfolge der Unternehmen. So bewirken im Untersuchungsraum kollektive **Überwachungssysteme und Zertifizierungen** als Mechanismen aus dem Institutionenset der globalen Wertschöpfungskette keine Verbesserungen der Position der lokalen Arbeitnehmer.

Zwischen der **wirtschaftlichen und sozialen Aufwertung** konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. In einigen Indikatoren ist der Einfluss sogar negativ. Der positive Einfluss von wirtschaftlicher Aufwertung und einer Erhöhung der Mehrwertbildung in den Unternehmen auf die sozialen Indikatoren in der Untersuchungsgruppe ist nicht gegeben.

Kollektive Effizienz in Form von vertikaler Kooperation hat im Ergebnis einen positiven Einfluss auf das Lohnniveau und die Intensität von CSR-Interaktionen und Investitionsverhalten zu CSR. Externalitäten begünstigen industrielle Ballung und werden von

den Unternehmen in dieser Untersuchung hinsichtlich CSR als sehr bedeutend eingeschätzt. Externalitäten haben eine positive Wirkung auf Beschäftigung und Entlohnung. Ein Zusammenhang zwischen gemeinsamer Aktion und wirtschaftlicher Aufwertung konnte nicht festgestellt werden. So hat im Cluster von Jinjiang die horizontale Kooperation in Form von Branchenverbänden keine Einfluss auf die wirtschaftliche Aufwertung und auch nicht auf CSR. Auf Externalitäten im Cluster hat die staatliche Förderung einen geringen positiven und auf gemeinsame Aktion einen geringen negativen Einfluss. Die klassischen Agglomerationsvorteile und gemeinsame Aktion in der vertikalen Kette können zu positiven CSR-Ergebnissen in einigen Indikatoren führen.

8.7.2. Offene Fragestellungen

Auch wenn Erkenntnisse über Akteure, Aktionen, Organisation und Steuerung in der Aktionsarena Cluster sowie zu Interaktionen und Ergebnissen erarbeitet werden konnten, verbleiben noch **offene Fragestellungen**. Insbesondere der Einfluss der nationalen Rahmenbedingungen zu CSR in China aus Kapitel 7 und der Institutionen als exogene Variable auf die Aktionsarena bedarf weiterer Analysen. Die folgenden Untersuchungselemente (→Kap.5.1.) werden in Kapitel 9 im Fokus stehen.

Bisher sind als Teilnehmer in der Aktionsarena nur die Produzenten und Führungsfirmen in ihren Aktionen beleuchtet worden. Eine Erweiterung der Perspektive auf die Präferenzen und Motive sowie weitere **Stakeholder** wie Staat, Arbeitnehmer, lokale Händler und Servicefirmen ist notwendig, um eine ganzheitliche Sicht auf die Aktionsarena zu gewinnen.

Stakeholder mit ihrer spezifischen Struktur, Machtpositionen, Fähigkeiten und Lernen sind bisher nicht erkennbar, auch wenn sie zur Trennschärfe zwischen den gebildeten vier Unternehmenstypen entscheidend beitragen. Insbesondere auch die Verteilung legislativer, judikativer und exekutiver Governance sowie unternehmerische, institutionelle und kollektive Macht auf die Akteure konnte noch nicht dargelegt werden.

Die **Institutionen der globalen Wertschöpfungskette** zu CSR erfassen direkt nur einen Teil der Produzenten und nicht die Zulieferer. Hier bleibt die Frage nach **Sanktionen** und **Legitimität**, um die **Geltung** sicherzustellen, und nach informellen und staatlichen Institutionen, die diese Lücke vielleicht schließen können.

Insbesondere stellt sich für die weitere Untersuchung in Kapitel 9 die Frage nach bisher nicht erfassten **informellen Institutionen** als exogene unabhängige Variable und deren Wirkung sowie nach weiteren Institutionen auf lokaler Basis bei der Vielzahl von Interaktionen im Cluster, die weder vom Staat mit nationaler und lokaler Basis noch von Unternehmen mit globaler Basis als wichtige Akteure ausgehen.

Insbesondere die Frage inwieweit **kulturelle Einflüsse** den institutionellen Rahmen verändern, kann Erkenntnis geben über den Wandel und Abfolge ergeben (North, 1990, S.7). Bedingt durch die quantitative Untersuchungsmethode konnten informelle Institutionen bisher nicht erfasst werden. Diese sind durch die neuere chinesische Politik und neue

formgebundene Regeln aus der globalen Wertschöpfungskette, den zwei bereits definierten Institutionensets, nicht in dem Maße beeinflussbar. Die in der Kultur des Clusters in Jinjiang liegenden Beschränkungen können eine wichtige Grundlage des Wandels von CSR sein.

Organisationen werden gebildet, um Chancen durch Institutionen wahrzunehmen und Organisationen verändern Institutionen im Zeitablauf. Bietet die **Gesellschaft** in China und speziell im Cluster in Jinjiang Chancen bezüglich CSR und welche Organisationen könnten diese nutzen außer den Unternehmen? Haben sich ein gemeinsames Verständnis von CSR und eine **Wertebasis** zu CSR gebildet?

Fungieren einige Akteure als **Treiber des Wandels** von CSR? Sind diese vielleicht erst neu und endogen gebildet worden und wie verändern diese die exogenen Variablen? Wie bilden und nutzen diese soziales Kapital?

Als Aktionen sind bisher Informations- und Wissenstransfer dargelegt worden. Wie dieses Wissen durch Lernen adaptiert wird und mit welchen Ergebnissen beleibt offen. Welche **Art von Lernen** zu CSR ist im Cluster dominierend? Wie wird explizites und implizites **CSR-Wissen gebildet**? Wie diffundiert dieses im Raum? Wie verlaufen **CSR-Lernprozesse der Akteure**? Gibt es Unterschiede zu ökonomischem Lernen? Ist das Lernen individuell oder kollektiv organisiert? (→Kap.3.4.6.) Welche Rolle spielt „local buzz“?

Auch die **Bedeutung von kultureller, professioneller, institutioneller und organisatorischer Nähe** für die Aktionen in der Aktionsarena sind tiefgehender zu hinterfragen.

Zu den Ergebnissen sozialer Aufwertung im Cluster fehlen Informationen zur **Durchsetzung von Rechten** und **kollektiven Verhandlungen und Zusammenschlüssen**. Somit konnte die Bewertung der Ergebnisse durch die Teilnehmer in der Aktionsarena noch nicht umfassend erfolgen.

9. Jinjiang Cluster - eine weiterführende institutionelle Perspektive auf CSR

9.1. Einführung

In Kapitel 8 wurden sozio-ökonomische Struktur, Aufwertung, kollektive Effizienz, Macht, Stakeholderkommunikation und Einbettung anhand von Daten und Einschätzungen des dispositiven Faktors der befragten Produktionsunternehmen in Cluster von Jinjiang analysiert sowie Typisierungen dieser Unternehmen identifiziert. Aufbauend auf diesen Ergebnissen sollen die Akteure als Teilnehmer der Aktionsarena Cluster mit ihren Aktionen als abhängige Variable, den Ergebnissen dieser Aktionen und den Institutionen als unabhängige Variable und wesentlichen Einflussfaktor auf CSR im lokalen Raum herausgearbeitet werden. Die Analyse einer Organisation besteht nach NORTH aus der Betrachtung der Kontrollstrukturen, der Fähigkeiten und des Lernens als entscheidende dynamische Erfolgsfaktoren (North, 1992, S.5). Daher liegen die Schwerpunkte auf der Governance und dem Lernen in der Aktionsarena.

Nach AOYAMA, MURPHY und HANSON (2011, S.13f.) sind Arbeit und Staat neben den Unternehmen die wichtigsten Agenten eines räumlichen Transformationsprozesses. Diesem Gedanken und der breiteren Akteurskonzeption des Ansatzes der globalen Produktionsnetzwerke (→Kap.4.2.3.) folgend wird der Prozess von CSR durch diese drei Agentengruppen in seinen Determinanten und Hemmnissen analysiert. Insbesondere auf die offenen Fragestellungen aus Kapitel 8 soll Bezug genommen werden, um die bisherigen Erkenntnisse zu erweitern.

9.2. Unternehmen als Teilnehmer der Aktionsarena von CSR – Ziele, Strategien, Institutionen und Interaktionen

Der **Unternehmensbereich** im Cluster umfasst dabei entsprechend der Konzeption globaler Produktionsnetzwerke nicht nur die befragten Produktionsunternehmen mit ihren vertikalen Beziehungen sondern auch die Intermediäre und die Dienstleistungsunternehmen mit unterschiedlichen Funktionen im CSR-Prozess. Insofern wird im Folgenden die Untersuchung um die Ergebnisse der empirischen Erhebung von Einschätzungen weiterer wirtschaftlicher Akteure erweitert. Die Informationen aus den geführten Interviews ermöglichen den Zugang zu diesen Akteuren und zeigen deren Einschätzungen. Dieses war auch in früheren Untersuchungen der Schlüssel für das Verständnis von CSR in der Wertschöpfungskette (Mamic, 2004). Somit gibt das Kapitel 9 überwiegend Inhalte und Interpretation des qualitativen Teils der empirischen Arbeit wieder und wird ergänzt durch Teile der quantitativen Erhebung.

9.2.1. Globale und nationale Käuferunternehmen – legislative Governance

Präferenzen/Zielsetzung

Wie in der Darstellung der globalen Schuhwertschöpfungskette (→Kap.6.3.2.), des Untersuchungsraumes Jinjiang (→Kap.5.2.) und der Untersuchungsgruppe (→Kap.8.5.) dargelegt, sind die globalen Käufer dominierende Akteure in käufergesteuerten Wertketten bzw. gebundenen Wertschöpfungsketten der Schuhherstellung. Die Beziehungen sind durch Macht- und Informationsasymmetrie geprägt. Die Käufer determinieren als Führungsfirmen Regelwerke zu CSR und repräsentieren die legislative Governance (→Kap.4.2.2.).

Die **Strategie** der CSR-Aktivitäten von globalen Käuferunternehmen war zu Beginn der ersten Aktivitäten die Implementierung von Mindeststandards mit dem **Ziel** einer Risikoabsicherung im Rahmen eines Risikomanagements. Eine Differenzierung im Wettbewerb nach Porter war kein Ziel (Int-BS1). Die Vermeidung negativer wirtschaftlicher Auswirkungen durch einen drohenden Reputationsverlust gegenüber den Kunden entspricht früheren Ergebnissen empirischer Untersuchungen von Führungsfirmen zu CSR (Wick, 2003; Mamic, 2004). Eine Externalisierung von Risiken durch eine Aufgabendelegation im CSR-Prozess ist nicht möglich. Gravierende Verstöße gegen allgemein akzeptierte Hypernormen (→ Kap.2.2.) würden in ihrer Reaktion direkt nur die Führungsfirmen betreffen.

Im Gegensatz zu dieser engen Zielsetzung der globalen Käufer haben supranationale Organisationen wie die UNIDO (2002) bereits in der Expansions- und Entwicklungsphase von CSR (→Kap.7.2.) die Notwendigkeit von Anreizsystemen und Unterstützung im CSR-Prozess gesehen. Die ethische Verantwortung der globalen Käufer für ihre Wertschöpfungskette ist ebenfalls in dieser Phase thematisiert worden (Xu, 2004).

Diese Risikoabsicherung sollte durch die allgemeine Entwicklung im Zeitablauf obsolet werden. Eine Anpassung an die Entwicklung in den Produktionsunternehmen war nicht vorgesehen. Institutionen aus der Wertschöpfungskette sollten nur zu Beginn Geltung haben. Eine dauerhafte Einbindung der westlichen Akteure in den CSR-Prozess war nicht geplant (Int-BS2). Die unternehmerische Macht wird nur in einer frühen Phase eingesetzt, um Institutionen durchzusetzen. Institutionen aus der globalen Wertschöpfungskette sind folglich grundsätzlich auf Dauer angelegt, jedoch wird das Niveau der Institutionen der laufenden Entwicklung bewusst nicht angepasst:

„Eine frühe Hoffnung der ganzen CSR-Diskussion war, dass man irgendwann zu einem Punkt kommt, wo das normale Business schon lange über dem Level der Standards ist. Und das uns diese ganze Diskussion nicht mehr so sehr berühren wird“ (Int-BS2/Berater).

Die weitere Entwicklung **freiwilliger Leistungen** in der Produktionsregion wird nicht im Aufgabenbereich von Akteuren der Marktregion in der globalen Wertschöpfungskette gesehen, sondern soll selbsttragend in den Produktionsräumen stattfinden. Global und damit extern werden somit Limitierungen nach unten gesetzt und lokal und damit endogen sollen die Chancen der Handlungsoptionen wahrgenommen werden. Räumlich betrachtet war eine

Verlagerung der CSR-Aktivitäten von der globalen Ebene in den lokalen Raum und damit auch zu lokalen Akteuren schon zu Beginn von den globalen Käufern beabsichtigt (Int-P1). Insofern ist eine räumliche Verschiebung der Aktionsarena von CSR von der globalen Wertschöpfungskette in den industriellen Cluster und damit auch die Teilnahme anderer Akteure von den Führungsfirmen geplant gewesen und nicht eine zufällige Entwicklung. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Phaseneinteilung von CSR in China nach KAIMING mit der Verlagerung der treibenden Akteure von der globalen auf die nationale und lokale Ebene (→Kap.7.1.). Die CSR-Zielsetzung von lokalen Akteuren wird jedoch nicht berücksichtigt, so dass es zu Interessenskonflikten kommen kann. Implizit wird im Zeitablauf eine Umsetzung lokaler Zielsysteme ohne Einwirkungen von außen zugelassen. Diese ist dann aber nicht mehr im Interessensbereich globaler Käufer.

Die **Regelungen zu CSR** aus der globalen Wertschöpfungskette sind mit einem höheren Erwartungsniveau versehen als chinesische staatliche Regelungen und werden von den Produzenten im Cluster zusätzlich implementiert. Diese stellen aber die bisherigen Institutionen nicht in Frage und haben im Gegensatz zu dem plan- und marktwirtschaftlichen „*dual-tracking*“ in der staatlichen Politik Chinas (Wuttke, 2012) auch keine Dualität. Externe Regelungen beinhalten nationale Regelungen und bauen auf diesen auf und füllen somit keine institutionelle Lücke. Durch die Integration nationaler Arrangements in die globalen werden diese nationalen Institutionen weiterentwickelt. Es entstehen konsistente Normen (→Kap.2.2.) Insbesondere Institutionen des chinesischen Staates werden so gestärkt (Int-BS3). Die Praxis der Regelungen basiert auf den Routinen der Auftragsvergabe mit Information zu den sozialen Bedingungen der Produktion. Dieser Informationstransfer erfolgt von den Käufern über die clusterexternen Importeure an die Händler beziehungsweise an die Händler oder Produzenten im Cluster direkt (Int-SP1, H1).

Die **Institutionen** aus der globalen Wertschöpfungskette sind mit verschiedener Fokussierung versehen, aber in den Grundsätzen weitgehend ähnlich. Sie basieren häufig auf allgemein akzeptierten supranationalen Institutionen, wie z.B. den Hypernormen der ILO-Konventionen (→Kap. 2.2.) mit geringen Veränderungen, sind jedoch in einigen Punkten nicht genau fixiert und Ergebnis von individuellen Aushandlungsprozessen (Int-SM1). Diese Institutionen können an den lokalen sozio-ökonomischen Kontext und die betreffende Organisation angepasst werden. Unveränderlich sind nur die elementaren und breit akzeptierten Kernregelungen mit hohem Risikopotential für alle Akteure (Int-SM1). Diese sind nach der ISCT allgemein akzeptierte Hypernormen. Die notwendigen Abstimmungsprozesse aufgrund unzureichender Kodifizierung erhöhen jedoch die Transaktionskosten, verlängern die Prozessdauer von CSR und erhöhen die Variabilität der Institutionen. Dieses Ergebnis bestätigt die Erkenntnis, dass multiple nichtstandardisierte Verhaltenscodes für die Implementierung in den Unternehmen nachteilig sind (Qi, 2006; Lund-Thomsen, 2008). Der Trend zur Vereinheitlichung von Standards in einer Branche kann hinsichtlich der Hypernormen bestätigt werden (Nadvi, 2008). Das Verhalten von europäischen Akteuren variiert von einer Nichtbeachtung der Interessen lokaler Akteure bei den Hypernormen bis hin zu individuellen Aushandlungsprozessen mit Einbringung der Interessen der Produzenten. Weitere Akteursgruppen im Cluster werden jedoch nicht berücksichtigt. Insofern unterscheidet sich der Prozess von stringenten Vorgaben durch

Zertifizierungen wie beispielweise im Agrarbereich GlobalGAP (Dannenberg, 2012, S.120) oder wie SA 8000 als sozialem Standard (→Kap.4.5.3.). In internationalen Entscheidungsgremien kollektiver Monitoringsysteme sind lokale Produzenten jedoch weiterhin nicht repräsentiert (Berzau, 2008). Abweichungen in der Ausgestaltung von Regeln zu CSR werden folglich individuell und nicht als kollektiver Prozess institutionalisiert:

„Über die Anforderungen kann man schon sprechen, um einen Kompromiss zu erzielen. Nicht jedoch bei Menschenrechten und Kinderarbeit kann man diskutieren. Die Stimmung ist nicht so kritisch. Man diskutiert in ruhiger Atmosphäre“ (Int-SM1/Produzent).

Die formellen Institutionen sind effizient durch Standardisierung, reduzieren jedoch nicht nur die Transaktionskosten, sondern auch die Intensität der Interaktionen. Dieses ist für die wichtige Lernform *„learning by interacting“* nachteilig. Die Adaption von Wissen wird durch spezielle Dienstleister im Cluster mit lokalem an den Raum gebundenen Kontextwissen gefördert (Int-Z1). Dadurch zeigt sich die Bedeutung der Externalitäten der Clusterung nicht nur für die Ergebnisse sozialer Aufwertung sondern auch für die Aktionen im Cluster.

Die **formellen Institutionensets** aus der globalen Wertschöpfungskette bilden abhängig von den Kunden, dem Kollektivitätsgrad der Kunden und dem Herkunftsland unterschiedliche Arrangements (Int-Z1). Generell liegt bei europäischen Kunden ein höheres Niveau der Handlungseinschränkungen zu Produkten und Prozessen vor als bei Kunden aus den USA. Diese institutionellen Arrangements sind jedoch nicht konträr (Int-SP5, ZK2).

Es kann ein weiteres Wachstum **kooperativer Überwachungssysteme** von Führungsfirmen aufgrund der Vorteile für globale Käufer und Produzenten (→Kap.4.5.4.) verzeichnet werden. Viele involvierte Akteure beteiligen sich jedoch nicht an vorhandenen Dialogstrukturen in der globalen Wertschöpfungskette und in den Überwachungssystemen sondern halten an Audits als einzigem Instrument fest. Neue Instrumente mit parametrischen Informationen wie Lernen durch Interaktion und Kompetenzbildung werden nicht angedacht (Int-BS2). Dieses zeigt deutlich die Interessenlage mit der Vermeidung von Risiken aus der Wertschöpfungskette sowie das Desinteresse an einer nachhaltigen Entwicklung mit einem positiven Trend von Verbesserungen. Kunden werden auf Audits aus Risikogründen auch in Zukunft nicht verzichten, auch wenn richtige Verbesserungen eher durch die Integration von sozialen in ökonomische Praktiken und die Ausgestaltung von dauerhaften Dialogstrukturen erzielt werden könnten. Audits sind nur Reaktionen, und eine Förderung sollte auf Aktionen gerichtet sein (Int-BS1).

Eine **Ressourcenknappheit** kennzeichnet die kollektiven Institutionen der globalen Wertschöpfungskette. Ein weiterer Nachteil ist die mangelnde Transparenz von Ergebnissen durch lückenhaftes **CSR-Reporting**. Gegenüber der Öffentlichkeit kann nur eine klare Trennung in *„Regelungen erfüllt“* oder *„nicht erfüllt“* kommuniziert werden, es gibt kein Übergangsstadium. Diese Praxis wird CSR als komplexen dauerhaften Prozess jedoch nicht gerecht. Daher entspricht das Bestehen von Audits nur dem Erreichen von Mindestniveaus und es gibt keine weiteren Abweichungen nach oben, die erfasst und kommuniziert werden (Int-BS2). Die BSCI-Systematik versucht, diesem durch die Einführung einer mittleren Positionierung *„improvement needed“* gerecht zu werden, mit einem anschließenden in

formellen Institutionen festgelegten „*corrective action plan*“ mit konkreten Verbesserungsvorgaben (BSCI, 2012).

Die Regelungen der Kontrolle können durch Produzenten teilweise durch **opportunistisches Verhalten** mit Täuschung unterlaufen werden. Abweichungen nach oben sind erwünscht, aber nur auf freiwilliger Basis (Int-BS3). Institutionen können auch Ausdruck dauerhafter Abweichungen von vorgegebenen Handlungsbeschränkungen sein. Auch die Käufer weichen teilweise wie die Produzenten aus ökonomischen Gründen und hier überwiegend Preisforderungen von CSR-Vorgaben ab:

„CSR hat angezogen 2009/2010, und seitdem ist es wieder eher auf einem eher gleichbleibenden Level. Es ist eher wieder etwas locker geworden, weil der Preisdruck höher wird. Es wird nach wie vor bei Fabriken gekauft, die nicht BSCI zertifiziert sind. Es ist stringent auf formeller Basis. Man hat erkannt, dass gewisse Preise mit diesen Forderungen und den weit über gesetzliche Auflagen hinausgehenden chemischen Auflagen nicht erreichbar sind“ (Int-I1/Importeur).

Dies ist kein Verstoß gegen formelle Institutionen in der globalen Wertschöpfungskette, da sich die Käufer nur teilweise formell verpflichten und abweichende Handlungen ohne **Sanktionen** zugelassen werden. Auch die **Legitimität** durch persönliche Überzeugung weicht gelegentlich dem ökonomischen Kalkül. Im Ergebnis liegt eine ungleiche Sanktionierung von Normengeber und Normennehmer vor. Durch unvollständige, nicht offene Informationen zu den Handlungsergebnissen ist eine abweichende Handlungspraxis möglich. Es gibt freiwillige Audits von Einkaufspraktiken und Zertifizierungen der Käuferunternehmen, die in der Schuhbranche aber bisher nicht Eingang gefunden haben (Int-I1). Problematisch ist dieses Verhalten der Führungsfirmen hinsichtlich der Glaubwürdigkeit der eigenen Aktivitäten zu CSR in der Wertschöpfungskette. Dadurch können für Produzenten und Zulieferer falsche Signale gesetzt werden. Opportunistisches Verhalten wird dadurch wahrscheinlicher und die Legitimität der Institutionen über eine gemeinsame Bewusstseinsbildung in Frage gestellt. Dieses Verhalten und seine Problematik ist bereits auch in anderen Wertschöpfungsketten dargestellt worden (Dannenber, 2012, S.223).

Die **nationale chinesische Wertschöpfungskette** hat ein mit der globalen vergleichbares Regelwerk, jedoch sind Unterschiede in den informellen Institutionen vorhanden, und die Arrangements der Umsetzungspraktiken sind unterschiedlich (Int-SP1). Die Anforderungen von chinesischen Kunden sind begrenzt auf die Produktqualität und umfassen nicht die Prozessqualität. Das hat zur Folge, dass das Qualitätsniveau der Produkte im Cluster inzwischen bezüglich des Export- und Heimatmarktes gleich ist, die Prozessqualität jedoch abweicht (SP2):

„Von der chinesischen Seite gab es keine Anforderungen für soziale Bedingungen. Was da zählt, sind Qualitäten und Preise. Niemand schaut nach den Produktionshallen und Wohnbereichen. Die Qualitäten für Export und China sind sehr ähnlich“ (Int-SP2/Produzent).

Falls CSR-Anforderungen von chinesischen Kunden ausgehen, sind diese im Vergleich zu globalen Kunden hinsichtlich der formellen Anforderungen ähnlich, bei der Durchsetzung jedoch mit weniger Kontrollen und Sanktionen verbunden. Obwohl es unterschiedliche Handlungsbeschränkungen gibt, wird von den Produzenten nicht unterschiedlich reagiert. Hinter den zwei Institutionensets der globalen und nationalen Käufer stehen unterschiedliche gesetzliche Normen, die in ihrem Wirkungsbereich jeweils auf bestimmte Territorien begrenzt sind (Int-SM1). Diese Sets haben im Cluster des Untersuchungsraums ihre Schnittmenge.

„Ja, wir haben schon die Bedingungen erfüllt. Diese sind ähnlich, wie die westlichen Anforderungen, aber etwas lockerer. Z.B. bei Audits, es gibt zwei Standards, aber inländische Kunden haben andere spezielle Anforderungen. Das sind zwei Märkte, Ausland und Inland. Die Gesetze sind natürlich auch unterschiedlich“ (Int-SM1/Produzent).

Generell haben die hohen Eintrittsbarrieren des nationalen Schuhmarktes mit den Voraussetzungen Markenbildung und Vertikalisierung den Zugang zu nationalen Käufern für die Mehrheit der Produzenten im Cluster und auch in der Untersuchungsgruppe nicht ermöglicht (→Kap.5.2.). Insofern gibt es keine oder kaum Austauschbeziehungen ökonomischer Art mit nationalen Käufern und damit auch keine Interaktionen zu CSR in der Untersuchungsgruppe. Für die Implementierung von CSR haben nationale Käufer folglich keine Bedeutung, abgesehen von der generellen Multiplikatorrolle der wenigen Markenartikelhersteller im Cluster von Jinjiang (→Kap.5.2.). Die strategische Option einer Abkehr von der Fokussierung auf die Exporte und einer Neuausrichtung auf den dynamisch wachsenden Inlandsmarkt Chinas im Rahmen einer „Ausweichstrategie“, wie in einigen Studien dargelegt (Dietsche, 2012, S.40), stellt sich somit nicht.

Auch wenn relationale und modulare Wertschöpfungsketten mit ihrer geringen Intensität von Machtasymmetrie in der Schuhindustrie nicht vorzufinden und „Ausweichstrategien“ nicht möglich sind, ist eine erweiterte Perspektive von den Führungsfirmen hin zu den Produzenten sinnvoll, um eine eigenständige Entwicklung und deren Rolle zu untersuchen. Impulse für eine nachhaltige soziale Aufwertung im Untersuchungsraum werden von den Führungsfirmen nicht gesetzt. Insbesondere die einseitige Fokussierung der legislativen Governance von CSR auf Handlungsimitierungen als Institutionen und die eingeschränkte Durchsetzung unternehmerischer Macht im Zeitablauf eröffnen Perspektiven für lokale Akteure in diesen „less visible chains“ (→Kap.8.3.2.).

9.2.2. Lokale Auditfirmen – judikative Governance

Zielsetzung/Präferenzen

Auditfirmen überwachen nach WILLIAMSON (→Kap.3.2.) bei gelegentlichen und einmaligen Transaktionen mit mittlerer oder hoher Spezifität der Produkte einen geregelten Austausch über den Markt. In ihrer neutralen Position übernehmen diese ausschließlich die Funktion der judikativen Governance (→Kap.4.2.2.). Opportunistisches Verhalten der Produzenten wird dadurch verhindert und die Erwartungsunsicherheit in das Verhalten der Akteure erhöht. Bei den Transaktionen sind spezifische CSR-Investitionen in die

Austauschbeziehungen notwendig, so dass Kontrollmechanismen notwendig sind (→Kap.3.2.). Dadurch werden zwar die **Transaktionskosten** erhöht, aber strategische Risiken reduziert.

Die Auditfirmen haben wie die Berater eine rein ökonomische **Zielsetzung**. Sie sind an einer hohen Anzahl von Audits und einem Ausbau kollektiver Überwachungssysteme interessiert. Somit kann von einem Interesse an kurzen Abständen zwischen Audits und an Re-audits bei festgestellten Mängeln ausgegangen werden. Das Geschäftsmodell von Auditfirmen partizipiert nur an der Vorgabe von Anforderungen zu CSR der globalen Käufer. Nationale Käufer führen komplementäre Eigenaudits durch. Eine Übereinstimmung der Ziele mit den Zielen der übrigen Akteure im Cluster zu CSR ist somit nicht gegeben. Der Absatz der Dienstleistung der Auditfirmen ist unabhängig vom CSR- Bewusstsein der Produzenten, da die Auftraggeber im Gegensatz zu den Beratungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette kommen (Int-P1).

Alle wichtigen internationalen Testinstitute sind mit eigenen Büros in der Region mit guter Erreichbarkeit des Clusters in Jinjiang vertreten (→Tabelle 48), wobei analog zu der räumlichen Ballung in Hongkong einige Wettbewerber der Branche in unmittelbarer Nähe lokalisiert sind. Diese Standortstruktur zeigt die Bedeutung der **räumlicher Nähe** zu Kunden und Wettbewerbern.

Tabelle 48: Lokalisation von Auditfirmen in der Region Jinjiang/Quanzhou

Auditfirma	Standort	Entfernung zum Zentrum von Jinjiang in km
SGS	Fengze District, Quanzhou	16
	Torch Hi-Tech Zone, Xiamen	85
Bureau Veritas	Siming District, Xiamen	88
TÜV-Süd China	Xiahe Road, Xiamen	85
Intertek	Fengze District, Quanzhou	16
	Siming District, Xiamen	88
TÜV-Rheinland	MaWei District, Fuzhou	191

Quelle: eigene Erstellung 2012

Betont wird von den Auditfirmen die räumliche Nähe bei Sozialaudits. Diesem wird Rechnung getragen durch lokale Mitarbeiter, die in das soziale und kulturelle Umfeld eingebettet sind. Dieser Aspekt unterscheidet sich beispielsweise gravierend von den Kontrollstrukturen des GlobalGAP im Agrarbereich mit westlichen Auditoren in Entwicklungsländern (Dannenberg, 2012, S.125). Insofern zeigt sich ein spezifisches Prozesswissen, welches an lokale Personen und den Produktionsraum gebunden ist und nicht kodifiziert und in andere Räume übertragen werden kann. **Organisatorische und kulturelle Nähe** ist somit wichtig für die Wirkung der Auditfirmen bei der Überprüfung von Sozialstandards und wird für die Akquise von Aufträgen genutzt:

„With over 700 laboratories and offices in over 140 countries, Bureau Veritas is strategically positioned to provide independent social compliance audit services utilizing local auditors

who are familiar with complex issues related to social compliance, including local social conditions, cultures and languages of workers, standard industry practices, and the applicable laws and regulations“ betont die Auditfirma Bureau Veritas (2012).

Formelle Institutionen wie Zertifizierungen als Beleg der Einhaltung von festgeschriebenen Regelsystemen bieten Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung als Strategietyp nach Porter. Produzenten nutzen Zertifikate wie ISO 9000, um potentiellen Kunden die Prozessqualität belegen zu können. Dieses wird aber nicht im sozialen Bereich umgesetzt (Int-Z1).

Die **Reputation** der Unternehmen bezüglich sozialer Qualität der Produktion ist abhängig von internationalen Zertifizierungsorganisationen. Reputation ist öffentlich und für alle Akteure sichtbar und zugänglich im Form von Zertifikaten. Audits hingegen sind nur einem begrenzten Kreis von Akteuren zugänglich, im Regelfall nur den Auftraggebern, welche die Weitergabe der Informationen steuern. Die Zertifizierer sind Teil der Reputationsindustrie, die überwiegend Produktqualitäten prüft. Teilweise werden ökonomische und soziale Zertifizierungen von einem Zertifizierer angeboten, der die Dienstleistungen jedoch organisatorisch getrennt führt. Auch gibt es Spezialisten, die nur soziale Zertifikate überprüfen. Wichtig ist die Quelle der Reputationsinformation. Bei Zertifikaten ist das der Zertifizierer und bei Audits der Auftraggeber.

Zertifikate bieten in der Kommunikation nur wenige **Informationen** mit einer Gesamtbewertung. Inwieweit positive Abweichungen von Mindeststandards vorlagen, ist nicht ersichtlich. Der Erfolg der Prozessreputation der Produzenten durch Zertifizierung hängt davon ab, inwieweit eine Reputationsprämie in Form von höheren Produktpreisen oder Auftragsvolumina gezahlt und Kundenloyalität aufgebaut wird oder der Eintritt in neue Märkte gelingt. Ferner ist für den Erfolg entscheidend wie die Relation zwischen opportunistischen Verhalten mit kurzfristigen Ersparnissen und einhergehenden langfristigen Verlusten durch die dann entgangene Reputationsrente ist. Die Erleichterung der Kaufentscheidung durch vertrauenswürdige Informationen bewirkt den strategischen Wettbewerbsvorteil der Zertifikate. In unvollkommenen Märkten mit unvollständigen Informationen der Käufer bezüglich CSR der Produzenten wird für die Akteure die Erwartungsunsicherheit reduziert, und es entfällt wie bei den Audits die erneute Bewertung von CSR eines Produzenten (Int-Z1).

Zertifikate orientieren sich an den Hypernormen, sind jedoch in vielen Punkten variabel gestaltet. So hat SAI auf chinesischem Druck reagiert und seinen Standard SA8000 an die chinesischen Institutionen angepasst:

„Bei SA 8000 fand ich sehr interessant, dass es in China bedeutungslos ist und dass SA 8000 eine Korrektur eingeführt hat, was die Versammlungsrechte angeht. Die ursprüngliche Version mit freien Gewerkschaften, OK wegen uns werden die in China jetzt nicht eingeführt, oder Äquivalente, die genau so wirken. Nicht SA 8000 hat China verändert, sondern China SA 8000“ (Int-BS3/Berater).

Die Nichtkongruenz von westlichen und chinesischen Normen hinterlässt einen „*moral free space*“ nach DONALDSON und DUNFEE (1999). Nationale staatliche Institutionen können somit private globale Institutionen aufgrund der unterschiedlichen Geltung verändern. Nationale Regelungen dominieren globale Regelungen (Int-BS2). Dieses stellt jedoch die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz eines sozialen Zertifikates in Frage, wenn die Anpassungen an limitierenden Indikatoren vorgenommen werden. So ist zu erklären, warum in China bei der Vielzahl von Produktionsstätten und Audits SA 8000 kaum eine Rolle als Institution spielt. Westliche Käufer setzen eher auf individuelle oder kollektive Überwachungssysteme.

Kollektiv errichtete Netze wie die BSCI sind mit **positiven Netzwerkexternalitäten** verbunden, da der Nutzen durch vermehrte Akzeptanz und Vermeidung von Mehrfachaudits mit zunehmender Teilnehmerzahl ansteigt. Diese geschlossenen Überwachungsnetzwerke schließen akkreditierte Prüfinstitute und weitere Dienstleister mit ein (Int-Z1). Kollektive Netzwerke wirken als Marktzutrittsschranke für andere Möglichkeiten von Audits und Zertifizierungen (Int-Z1). Deren formelle Institutionen wie beispielsweise BSCI und SA 8000 haben nur geringe Unterschiede, was sich auch in der Akzeptanz von SA 8000 durch BSCI als „*best practice*“ zeigt. Somit hat indirekt auch die BSCI die an China angepasste normative Variante übernommen.

Durch kollektive Netze werden widersprüchliche Informationen und doppelte Audits in einer Produktionsstätte vermieden. Die Reputationsprämie von Audits in kollektiven Überwachungssystemen wird gegenüber den Kunden bei höheren Kosten von SA 8000 als gleich hoch angesehen. Die Kunden fordern die Umsetzung eigener geschlossener Institutionen und nicht öffentlich zugänglicher Institutionen mit hoher Transparenz und tragen teilweise die Kosten der Audits. Der Auftraggeber erhält die Informationen und kann dann über die Ausprägungen und Adressaten der Weitergabe entscheiden. Durch die Intransparenz werden bestehende Informationsasymmetrien nicht abgebaut. Die Investitionen in Verbesserungen der Prozesse tragen jedoch ausschließlich die Produzenten mit der Problematik fehlender Ressourcen bei KMU (Int-Z1).

Die Auditfirmen **kommunizieren** nur mit Auditkunden in engen Beziehungen, das sind auch Intermediäre wie lokale Händler. Im Regelfall ist dieses der wichtigste Kommunikationspartner. Berater versuchen einen Wissenstransfer auch zu CSR zu initiieren (Int-P1).

Offene Zertifizierungen stehen im **Wettbewerb** mit geschlossenen Auditprogrammen. Der Wettbewerb führt zur Wahl der Audit- oder Zertifizierungsfirma mit größter Akzeptanz von Abweichungen, da die Handlungen bei Audits nicht genau definiert sind. Daraus bilden sich institutionelle Arrangements in Form von abweichenden Handlungsstabilisierungen (Int-P1). Im Agrarsektor mit dem Ziel von Mindeststandards und Wettbewerb über die Produktpreise wird dagegen die Gefahr von höheren Produkthanforderungen und Preisen gesehen (Dannenber, 2012, S.114). Insofern unterscheidet sich die dynamische Wirkung des Wettbewerbs zwischen den Kontrollorganisationen hinsichtlich des Anforderungsniveaus. Es zeigt sich hier die Problematik individueller Spielräume von opportunistischem Verhalten bei fehlenden Sanktionen.

Bewertung der Ergebnisse

Positive Korrelationen aus der Fragebogenerhebung (→Tabelle 49) ergeben sich zwischen der Einschätzung der Macht der Auditfirmen mit der Implementierung von Audits und Zertifizierungen, was die Position im Auditprozess widerspiegelt. Die Intensität des CSR-Dialogs mit den Auditfirmen ist negativ korreliert mit dem Dialoginhalt CSR mit anderen Unternehmen im Cluster. Auch die vertikale Kooperation im Cluster sowohl bilateral als auch multilateral wird reduziert durch den CSR-Dialog mit Auditfirmen. Insofern ergibt sich hier die gleiche Konstellation wie im Dialog mit den Handelsfirmen in Form einer Substitutionsbeziehung. Die Kooperationen und die CSR-Interaktion zwischen Produktionsunternehmen verhalten sich gegenläufig zu Interaktionen mit den Überwachungsinstitutionen der judikativen Governance.

Die interaktive Tätigkeit der Auditfirmen korreliert mit der Einschätzung der CSR-Clusterexternalitäten Wissensdiffusion und spezialisierte Servicefirmen. Auditfirmen tragen somit zur Diffusion von Wissen im Cluster bei. Obwohl eine Lokalität in der Beratung und Wissensvermittlung von Prozesswissen vorliegt, wird durch die Standardisierung der Anforderungen durch einheitliche Verhaltenscodes der Exportkunden eine effiziente und schnelle Verteilung von Auditwissen ermöglicht.

Tabelle 49: Korrelationen zwischen Macht und CSR-Kommunikation von Auditfirmen mit kollektiver Effizienz, Audits und CSR-Kommunikation zwischen Unternehmen

	Korrelation nach Pearson Mit Macht Auditfirmen	Korrelation nach Person mit Intensität CSR-Dialog Auditfirmen
BCSI-Audits/SA 8000	0,363*	
Dialog CSR zwischen Produzenten		-0,338*
Externalität CSR-Pool an Fähigkeiten	-0,298*	0,290
Externalität CSR-Wissensdiffusion		0,452**
Externalität spezialisierte Dienstleister allgemein		0,329*
Externalität spezialisierte Dienstleister zu CSR		0,298*
Kooperation vertikal/bilateral		-0,316*
Kooperation vertikal/multilateral		-0,309*

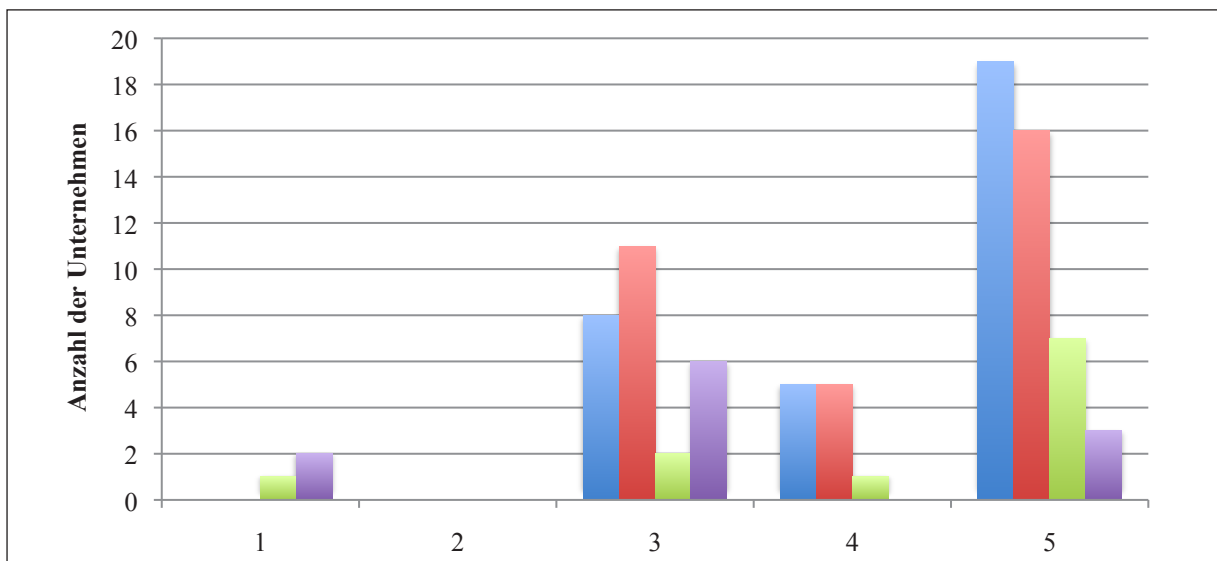
Bemerkung: nur Werte ab 0,20; *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Es muss bei der Betrachtung folglich zwischen homogenem Auditwissen und spezifischem CSR-Prozesswissen unterschieden werden, welches in seiner Ausrichtung inhaltlich und thematisch erheblich umfassender und auch dauerhaft relevant ist, während das Auditwissen nur zeitweise vor und während temporärer Audits und Re-audits bedeutend ist.

Das **Auditwissen** bezüglich Anforderungen und Prozessen wird nur etwas geringer von den Zulieferern eingeschätzt als von den Produktionsfirmen (→Abbildung 32). Das Niveau der Vorbereitungen auf neue Audits ist bei letzteren viel höher, was sich durch fehlende westliche Audits bei den Zulieferern in der Vergangenheit erklären lässt. Hier stellt sich die Frage, wie die Zulieferer der zweite Reihe Zugang zu Auditwissen bekommen und durch welche Pipelines dieses transferiert wird. Es gibt nur sehr wenige befragte Unternehmen, die kein Wissen akkumuliert haben.

Abbildung 32: Verteilung der Einschätzung von Wissen und Vorbereitung von Audits in der Untersuchungsgruppe



Bemerkung: gemessen auf fünfstufiger Likert-Skala, (1= keine Kenntnisse, 5= sehr hohe Kenntnisse), blau= Auditwissen Produzenten, Grün= Auditwissen Zulieferer, (1=keine Vorbereitungen, 5= sehr intensive Vorbereitungen), rot= Auditvorbereitung Produzenten, lila= Auditvorbereitungen Zulieferer

Quelle: eigene Erhebung 2012

Audits bewirken eine Handlungsstabilisierung bei CSR mit wechselseitiger Reproduktion fortlaufender Handlungsabfolgen. Wenn eine Adaption einmalig erfolgt ist, muss eigenes Handeln zu Audits nicht verändert werden und kann reproduziert werden (Int-BS1, P1, SM1), jedoch wird die gesamte Leistungserbringung von CSR insgesamt wenig beeinflusst. So werden Audits als unternehmensübergreifendes Projekt mit spezifischen Aufgaben, zeitlicher Limitierung, begrenzter Entwicklung von Routinen und Wissensaustausch gesehen. Die Zielsetzung von Audits ist, für alle Akteure nur die Übereinstimmung mit unveränderten Standards aus der Globalen Wertschöpfungskette festzustellen und zu kommunizieren. Bei Re-audits werden identische Regeln angewendet (Int-P1). Der Lernprozess eines Produzenten während des Audits geht über das Auditprozesswissen nicht hinaus. Die Aufmerksamkeit der Produzenten ist zu Beginn des Prozesses hoch, dann im Zeitablauf jedoch abnehmend, insbesondere wenn die Anforderungen unverändert bleiben (Int-P1, SP3, SM1). Die Orientierung an festen Routinen behindert eine dynamische Entwicklung. Audits und Anforderungen werden zu Routinen mit einer stark formalisierten Ablauforganisation und mit formgebundener Bewertung (Int-SP4, SP5). Dadurch bewirken Audits keine Änderungen des

institutionellen Rahmens bei einmal erreichter Übereinstimmung. Sie führen zu einer Verfestigung von bestehenden Konventionen zu CSR (Int-ZK1).

Auch wird durch opportunistisches Verhalten der Auditprozess unterlaufen, wodurch aufgezeigt wird, dass es in der Organisation der Kontrollen zu CSR, der judikativen Governance, nicht gelungen ist, Akteure mit Eigeninteresse entweder auszuschließen oder deren Verhalten zu ändern:

„Im Grunde will keiner ein Audit haben. Jeder wird versuchen so gut wie möglich, das Audit zu unterlaufen mit Anpassungen, wie doppelte Buchführung. Oder die Mitarbeiter werden trainiert, wie man möglichst gut auf diese Fragen antwortet. Insofern gibt es da natürlich Limitierungen bei den Audits“ (Int-P1/Prüfinstitut).

Die Erfahrung aus diesen Projekten wird durch die Auditfirma in die nächsten Projekte übertragen, wobei aber kein wechselseitiger, sondern nur ein einseitiger Austausch von Erfahrungswissen stattfindet. Der Informationstransfer ist nicht durch Reziprozität gekennzeichnet. Es gibt eine klare Aufgabenteilung beim Audit und unmittelbar keinen CSR-Wissenstransfer. Aus möglichen Interessenkonflikten zwischen Monitoring und Beratung der gleichen Produktionsunternehmen sind Auditfirmen kein Interaktionspartner (Int-BS1). Für die Auditfirmen sind diese Projekte eine Abfolge in kurzfristiger Reihenform, für Produzenten dagegen haben diese einmaligen Charakter mit Wiederholung in sehr großen Abständen (Int-I1).

Die Händler steuern und koordinieren die Durchführung von Audits. Nach bereits wenigen Audits gibt es durch die Produzenten keine intensive Vorbereitung und auch keine Interaktion mit anderen Akteuren (Int-SP5). Routinen bewirken somit eine Reduzierung des Ressourcenaufwandes und damit auch der Kosten von Kontrollmechanismen in Unternehmen. Die Erwartungssicherheit ist durch diese formellen Institutionen gegeben. Das Regelsystem wird allgemein von allen Teilnehmern akzeptiert und erlangt dadurch Geltung (Int-SP3). Institutionen der Überprüfung durch die Unternehmen und nicht durch akkreditierte neutrale Dritte sind mit weniger stringenten und transparenten Regelungen verbunden und können aufgrund fehlender Legitimität und Sanktionen keine Geltung erlangen (Int-SM1). Hier zeigt sich die Separation in einerseits die judikative Governance der Audits und andererseits die Koordination der Austauschbeziehungen an den Schnittstellen der Wertschöpfungskette durch lokale Handelsunternehmen ohne die Führungsfirmen.

9.2.3. Lokale Handelsfirmen als Schnittstelle Präferenzen/Zielsetzung

Wie bereits in Kapitel 8.4.3. dargelegt, wird ein Großteil der Exportumsätze der Produktionsunternehmen in der Untersuchungsgruppe über regionale Handelsfirmen abgewickelt. Die Tätigkeit von Händlern im Untersuchungsraum ist korreliert mit der Forderung nach sozialer Übereinstimmung.

Die **Anreizstrukturen** innerhalb der Kettenglieder der Wertschöpfungskette unterscheiden sich. Für die Trader ist die Erfüllung ökonomischer Ziele wichtiger als die Verbesserung von sozialen Bedingungen in den Produktionsunternehmen (Int-SP3):

„Wahrscheinlich wird eine Handelsfirma nicht in erster Linie schauen nach den Arbeitsbedingungen. Zuerst schauen sie nach Größe des Auftrages und Wichtigkeit, dann nach Stückpreisen, Lieferterminen und Qualität“ (Int-SP3/Produzent).

Die Durchsetzung von Anforderungen globaler Käufer als Kondition für neue Aufträge und eine Wettbewerbssituation mit anderen Wertschöpfungsketten kennzeichnet die Position der Handelsfirmen. Die Wertschöpfungskette verläuft von globalen Käufern bis zu den Importeuren und verzweigt sich dann in mehrere optionale regionale Pfade in den Produktionsräumen. Diese Zweige können auch in unterschiedlichen Produktionsclustern verlaufen, so dass auch ein Wettbewerb zwischen Regionen und Clustern vorliegen kann. Auch wenn der Wettbewerb grundsätzlich bei geringem Differenzierungspotential über den Preis ausgetragen wird, sind soziale Mindeststandards in den regionalen Verzweigungen inzwischen zunehmend Bedingung für Auftragsvergabe und damit Umsätze und Erträge der Händler abhängig von deren Einhaltung. Der Wettbewerb wird bei allgemein gestiegenen Qualitäten und vielen potentiellen Anbietern nur über den Preis ausgetragen. Fehlendes Differenzierungspotential bewirkt bei vielen Anbietern eine hohe Wettbewerbsintensität (Int-SP2).

Die Händler sind somit **Knotenpunkte**, eine entscheidende Schnittstelle in der globalen Wertschöpfungskette, bei denen die Pipelines von außen kommend im Cluster auflaufen. Alle anderen Akteure des Clusters haben keine dauerhafte direkte Außenverbindung. Über diese Pipelines verläuft ein Teil der legislativen Governance. Die strikte Kodifizierung von Anforderungen erfolgt durch die fehlende Akteursnähe in der Wertschöpfungskette. Den globalen Käufern sind im Regelfall die Produzenten bekannt. In der BCSI Datenbank sind alle Produzenten mit ihrer Historie erfasst und bewertbar. Die wichtigen Knotenpunkte in der Wertschöpfungskette sind dagegen in vielen Fällen nur der vorgelagerten Stufe, den Importeuren bekannt, die diese Beziehungen nicht offenlegen und gebildetes soziales Kapital aus diesen Beziehungen ausschließlich selbst nutzen wollen. Die Zwischenschaltung von Händlern und deren Interessenlagen, Ressourcenausstattung und Kompetenzniveau könnte bei vollständiger Information die Prinzipal-Agentenbeziehung auf eine andere Basis stellen und wesentliche Nachteile vermeiden.

Das **Risiko** von Abweichungen bei sozialen Handlungsbeschränkungen mit Sanktionen ist für den Agenten Handelsfirma ungleich geringer als für den Prinzipal Führungsfirma. Den lokalen Händlern droht kein öffentlicher Reputationsverlust mit Konsumeinschränkungen durch den Endverbraucher (Int-SP3). Für den Produzenten dagegen ergeben sich **Anreize** ökonomischer Natur durch vermehrte Berücksichtigung bei der Auftragsvergabe bei Einhaltung der Regelwerke (Int-Z1).

Produzenten erkennen jedoch zunehmend auch durch einen Bewusstseinswandel die Wichtigkeit lokaler Reputation nicht in Richtung Absatzmarkt sondern in Richtung

Arbeitsmarkt (→Kap. 8.4.2./ Int-SP4). Die Händler sind mit ihrer wichtigen Mittlerrolle nur indirekten Sanktionen ausgesetzt, und die Ausgestaltung des Regelwerkes zwischen Prinzipal und Agenten ist von besonderer Wichtigkeit, um Institutionen zu CSR Geltung zu verschaffen. Daher werden beispielsweise die Kontrollen der Einhaltung von CSR-Institutionen direkt durch die Käufer in den OECD-Ländern kontrolliert und Sanktionen bei Regelverstößen ausgesprochen. Nur die lokale Steuerung der Kontrollen verbleibt bei den Tradern. Den Händlern ist es folglich gelungen, als Schnittstelle zwischen Cluster und externen Akteuren eine Funktionsaufwertung ihrer Position (→Kap.4.3.4.) in der Wertschöpfungskette durch die Übernahme von Steuerung und Organisation von CSR zu erreichen.

Die Governancestruktur im Cluster unterscheidet sich nicht von der Auslagerung von Steuerungsfunktionen an die Händler von Wertschöpfungsketten im Agrarsektor mit der Verlagerung von Steuerungsfunktionen auf Exporteure (Dannenberg, 2012, S.146). Die Schnittstelle zwischen der Clusterregion und der Ansatzmarktregion wird durch diese „*strategic bundler*“ ausgefüllt (Dörry, 2009). Die judikative Governance wird durch diese nicht erbracht, sondern durch neutrale Auditfirmen, die im Untersuchungsraum im Gegensatz zu anderen Räumen (Dannenberg, 2012, S.125) lokal im sozio-kulturellen Umfeld verankert sind und durch lokale Mitarbeiter ihre Leistung erbringen.

In der Diskussion einer stärkeren Fokussierung auf die Kommunikation zu den Tradern durch staatliche Förderung zeigt sich deren **Wettbewerbsstärke** und Wirkungskraft. Diese beruht auf der Konzentration einer Vielzahl von kleinen Firmen in räumlicher Nähe ohne eigene Distributionsfähigkeiten und mit hoher Abhängigkeit von den Handelsfirmen. Für die KMU liegt in vielen Fällen eine lock-in Situation vor:

„Wir leben doch nur von den Handelsfirmen, was sollen wir über die Aussichten reden“ (Int-SP3-Produzent).

Mittelgroße Firmen dagegen können direkte Kontakte zu Kunden aufbauen und bedienen sich deshalb nur teilweise der Handelsfirmen. Händler als Agenten haben somit **ökonomische Anreize**, dass sich ihre Produzenten weiterentwickeln. Diese Wettbewerbsfähigkeit kann auch CSR mit einbeziehen, wenn die Marktanforderungen entsprechend ausgestaltet sind (Int-BS3). Handelsfirmen haben jedoch kein Interesse an direkten Kontakten zwischen globalen Käufern und Produzenten und versuchen diese auch aktiv zu verhindern, um ihre Geschäftsgrundlage zu sichern und ihr soziales Kapital zu schützen. Eine Weiterentwicklung hinsichtlich Funktionsaufwertung mit eigenen Vertriebsaktivitäten wird dadurch behindert, so dass hier eine lock-in Situation für die Produzenten vorliegt.

Interaktionen mit Wissenstransfer

Die sozialen Anforderungen der globalen Käufer werden über die Handelsfirmen in den Raum transferiert (Int-SP1). Verbunden ist dieses mit der Einschätzung der **Händler als Wissenspool** mit hohen Kompetenzen bei CSR-Prozessen aus der Sicht der Führungsfirmen. Dieses Wissen wird kodifiziert durch Standardisierung, um die Transaktionskosten zu

reduzieren. Diese Standards ermöglichen zudem eine schnelle und effiziente Diffusion von Wissen zwischen ökonomischen Akteuren im Cluster und auch in den Cluster hinein. Es gibt folglich bei den befragten Unternehmen keine ungleichen Zugangsmöglichkeiten zu CSR-Prozesswissen, da alle Unternehmen Handelsfirmen als Intermediäre nutzen, wenngleich in unterschiedlicher Intensität. Die spezifischen Kenntnisse sind an diese Unternehmen gebunden, nicht jedoch an Personen.

Das CSR-Wissen erhalten die Handelsfirmen exogen durch **Wissenspipelines** zu den wichtigen Exportkunden, was sich auch in der hohen Korrelation zwischen sozialen Anforderungen und Wissenstransfer zeigt. Das Prozesswissen wird überregional generiert. Lernen findet bei der Transformation in den Cluster von den Kunden zu den Handelsfirmen durch „*learning by teaching*“ und „*learning by interacting*“ statt. Dieser Prozess des Wissenstransfers verläuft stufenweise und ist zeitlich limitiert.

Positionen und Macht

Die Handelsfirmen sind sich ihrer **Schlüsselrolle** im Cluster bewusst. Aufgrund der Machtasymmetrie zwischen einigen wenigen dominierenden Händlern und einer Vielzahl lokaler KMU mit eindeutigen Hierarchien in der Wertschöpfungskette sehen diese sich als Treiber und Unterstützer von CSR (Int-H1, I1, SP3). Sie sind in ihrem Verständnis somit Teil der exekutive Governance:

„Yes we have a key role in the cluster and give the factories a push, pressure and support“
(Int-H1/Händler).

Die Handelsfirmen wirken jedoch nicht eigenständig, sondern transferieren Anforderungen und Institutionen von außen (Int-SP1). Die Handelsfirmen wirken als **Agenten des Prinzipals** Käufer aus der globalen Wertschöpfungskette (Int-SP4, Z1). Von den anderen Akteuren werden sie folglich in ihrer Mittlerrolle auch als von außen kommend gesehen, obwohl diese im Cluster lokalisiert sind (Int-I1). Die Handelsfirma berücksichtigt dann während des Informationstransfers durch persönliche Kontakte den lokalen Kontext der Produzenten, wobei die Intensität des Transfers im Zeitablauf abnimmt (Int-SP5, SP3). Es gibt stabile, dauerhafte und verfestigte Verflechtungsbeziehungen zwischen Produzenten und Händlern. Somit ist eine hohe relationale Einbettung mit einer hohen Qualität der Beziehungen mit hoher Erwartungssicherheit gegeben (Int-SP5).

Für die Produzenten ergibt sich eine hohe Abhängigkeit des eigenen wirtschaftlichen Erfolgs von den Anreizen durch externe Akteure und in der Folge eine weitgehende Passivität in eigenen strategischen Entscheidungen. Das Vertrauen in die Handelsunternehmen erhöht die Erwartungssicherheit, gleichzeitig aber auch die lock-in Gefahr bei einem ungünstigen Entwicklungspfad des Handelsunternehmens. Die Produzenten haben selbst bei häufigen Transaktionen nur unvollständige Informationen über Absatzmärkte und Käuferunternehmen am Ende der Wertschöpfungskette (Int-SP3, SP4).

Die Handelsfirmen unterscheiden sich in dem Leistungsspektrum, welches erbracht wird. Kleine Händler übernehmen nur Produktionsrisiken und Finanzierung, während größere Trader mit ihren Ressourcen die Funktion von Servicefirmen mit einer Vielzahl von Dienstleistungen erbringen. Insofern gibt es in dieser Akteursgruppe wie auch in der Gruppe der Produktionsunternehmen (→Kap.8.6.) eine große Heterogenität (Int-I1).

Interaktionen

Durch enge Kontakte finden zwischen Händlern und dem jeweiligen Produktionsunternehmen eine gemeinsame Abstimmung und ein Erfahrungsaustausch zu CSR statt. Diese sind jedoch individuell und werden nicht kollektiv mit mehreren Unternehmen gleichzeitig, durchgeführt, da sich diese in unterschiedlichen Phasen des Prozesses befinden und sich die Bedingungen für eine Implementierung trotz gleicher institutioneller Rahmenbedingungen sehr heterogen zeigen. Durch die Aktivitäten von Handelsfirmen im Cluster reduziert sich demnach die vertikale multilaterale Kooperation zwischen Unternehmen. Die Governance des lokalen CSR-Prozess durch die Trader schränkt auch den CSR-Dialog mit anderen wichtigen Wissenspools ein wie die nationale Regierung oder Forschungs- und Testinstituten (→Tab. 52). Spezialisierte Servicefirmen werden in ihrer Bedeutung für CSR gering eingeschätzt. Die Fokussierung auf die Handelsfirmen erschwert folglich Interaktionen mit anderen Akteuren, so dass sich hier eine Art Substitutionsbeziehung ergibt (Int-H1).

Innerhalb der Gruppe der Trader gibt es auf der **horizontalen Ebene** häufige, aber nur allgemein gehaltene Kommunikation. Ausnahmen ergeben sich nur bei gleichen Produzenten sowie gleichen Kunden mit persönlichen Treffen verbunden mit detaillierten Interaktionen. Diese können sich dann auch auf Interaktionen zu anderen Clustern beziehen und insofern zur Öffnung des Clusters nach außen beitragen. Jedoch werden von den Händlern Berater vorgezogen, da innerhalb der Akteursgruppe der Handelsfirmen nur allgemein verfügbares, übertragbares, formalisiertes Wissen vorhanden ist und kein firmenspezifisches an Personen oder Firmen gebundenes CSR-Wissen (Int-H1):

„We talk very often with other trading firms. We talk about the market and price, difficulties. Sometimes it is general. Because they are although competitors now. Most people do not want to have a deep insight. There are details about the factories if they work with the same but not about clients. We never talk about CSR because every people meet the same problems. Most of them will talk to a consultant concerning CSR“ (Int-H1/Händler).

Bewertung Ergebnisse

Aus der quantitativen Erhebung ergeben sich eine Reihe von Kausalzusammenhängen (→Tab. 50). Das absolute Lohnniveau in den Produktionsunternehmen hat eine negative Beziehung zu dem Händleranteil, trotz hoher Einschätzung von Wissenstransfer und Forderungen an eine soziale Übereinstimmung mit Vorgaben.

Ferner zeigen sich signifikante positive Korrelationen zwischen dem Anteil der Händler an den Umsätzen der Unternehmen und dem CSR-Kompetenzlevel und den

Standardisierungsmöglichkeiten von CSR. Eine negative Beziehung ergibt sich dagegen zwischen der Dialogintensität mit dem Staat und den Forschungsinstituten sowie der Intensität von Externalitäten durch spezielle Servicefirmen zu CSR im Cluster. Mit geringerer Einbindung in ein Netzwerk eines Händlers steigt offenbar der Bedarf an alternativen institutionellen Informationsquellen wie Organisationen von Staat und Dienstleistern.

Tabelle 50: Korrelationen zwischen Händlern als Agenten und Indikatoren von sozialer Aufwertung, gemeinsamer Aktion, Investitionsvorhaben und Dialogintensität von CSR

Merkmale	Korrelation nach Pearson mit Händleranteil
Einschätzung CSR durch Management	-0,264
Firmenaudits	0,231
Auditvorbereitungen	0,208
Lohnlevel Arbeiter	-0,348*
Lohnquote	0,202
Forderung soziale Übereinstimmung	0,743**
Geplante Investitionen in CSR	0,261
Kooperation vertikal/bilateral	-0,281
Kooperation vertikal/multilateral	-0,534**
CSR Wissenstransfer	0,790**
CSR Kompetenzlevel	0,837**
CSR Standardisierungsmöglichkeiten	0,871**
CSR Dialog mit Arbeitnehmern	0,195
CSR Dialog mit NRO Ausland	-0,275
CSR Dialog mit lokaler Regierung	-0,259
CSR Dialog mit nationaler Regierung	-0,333*
CSR Dialog mit Zulieferern Komponenten	-0,211
CSR Dialog mit Forschungs-/Testinstituten	-0,357*
Investition in CSR	0,261
Externalitäten spezialisierte Dienstleister CSR	-0,358*

Bemerkung: nur Werte ab 0,195, *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Der Ansatz der Wertschöpfungskette sieht insbesondere in modularen Beziehungen „*turn key supplier*“ als zentrale Gestalter der Governance. Diese steuern und koordinieren Austauschbeziehungen zwischen Führungsfirmen und Komponentenzulieferern und befinden sich an zentralen Funktionsschnittstellen der Wertschöpfungskette (→Kap.4.2.2.). Die Handelsfirmen in dieser Untersuchung erfüllen ebenfalls eine zentrale Steuerungsfunktion an einer Schnittstelle der gebundenen Wertschöpfungskette zwischen dem Clusterraum und den Absatzmärkten. Jedoch erstreckt sich die Governance nicht nur auf einzelne

Komponentenzulieferer wie in den Konzeptionen der relationalen und modularen Wertschöpfungskette, sondern auch auf die finalen Produzenten.

In ein Netzwerkmodell der Internationalisierung nach JOHANSON und MATTESON (2002) lassen sich folglich die Schuhproduzenten mit ihrer hohen Exportorientierung auf international entwickelte Märkte und ihren eigenen geringen internationalen Beziehungen als „*late starter*“ einordnen, die sich auf die hohe Internationalität von Partnern, in diesem Fall Handelsfirmen (→Kap.9.2.3.), im Cluster stützen.

CSR wird durch Standards kodifiziert und operationalisiert. Die entsprechenden **Fähigkeiten** und das **Kompetenzlevel** sind jedoch nicht bei allen Produzenten ausreichend und entsprechen im Niveau dem der gebundenen Wertschöpfungskette. Genaue Vorgaben der Implementierung durch die Handelsfirmen sind notwendig. Insofern kann von einer Spezialform der gebundenen Wertschöpfungskette gesprochen werden, in der sich Führungsfirmen als Prinzipal lokaler Organisationen als Agenten bedienen. Da diese Steuerungsfunktionen in stabilen Netzwerken stattfinden, sich die Koordination überwiegend auf Informationsflüsse und Warenflüsse konzentriert und diese nicht nur linear in der Wertschöpfungskette ablaufen, wird die Funktion eher in der Form eines „*networkbroker*“ als „*turn key supplier*“ modularer Ketten gesehen.

Im Gegensatz zu Ergebnissen aus früheren Clusterstudien gibt es jedoch in Jinjiang keine Konzentration der Governance auf einen (Sialkot/Pakistan) oder nur sehr wenige (Guadajajara/Mexiko) „*local trade body*“. Diese binden sämtliche Produzenten ein und koordinieren und steuern die Exporte. Auch eine Spezialisierung auf die einzelnen Subsektoren (Sinos Valley/Brasilien) ist nicht vorhanden (Nadvi, 1999, S.12).

Die Bedeutung von **Tradern in Netzwerken** von Schuhproduzenten wurde bereits von HSING (1999) in einer Fallstudie zur Schuhindustrie Taiwans aufgezeigt. Im Netzwerk werden Produzenten und Zulieferer gesteuert und deren soziale Beziehungen von Handelsfirmen koordiniert. Diese organisieren nicht nur die Vermarktung in andere Regionen sondern auch den Informationsfluss. Im Ergebnis können so Skaleneffekte realisiert werden. Mit der Verlagerung der Schuhindustrie aus Taiwan in die Küstenregionen Chinas Ende der 80er Jahre und hier insbesondere in den Untersuchungsraum wurden auch diese Governancessstrukturen räumlich verlagert. Im Untersuchungsraum kam es zu Spill-Over-Effekten von den aus Taiwan gesteuerten Händlern hin zu lokal gesteuerten Händlern, wobei der Transfer von Managementsystemen und Technologie sowie von Organisationsstrukturen zwischen Akteuren im Vordergrund stand. Governancessstrukturen können folglich mit den Industrien migrieren in neue Wirtschaftsräume.

Auch KNORRINGA (1999) hat in seiner Untersuchung des Schuhclusters in Agra/Indien mit einer Produktionsorganisation, bestehend aus informellen Handwerksbetrieben, die **Rolle von lokalen Tradern** analysiert. Diese sind mit eigenen Einkaufsbüros im Cluster angesiedelt und verkaufen die Schuhe an ausländische Handelsketten. Die Produktion findet in Heimarbeit oder in Kleinstbetrieben ohne eigene Distributionsmöglichkeiten statt. Die Zusammenarbeit mit den Tradern ist abhängig vom Marktsegment. Im mittleren Preissegment sind die

Unternehmer im Regelfall ehemalige Händler, die versuchen, durch die Zusammenfassung von Handwerksbetrieben Größeneffekte zu realisieren. Nach KNORRINGA ist die Hauptfunktion der Trader in Agra die Größentransformation der Aufträge bei standardisierter Produktion als typische Großhandelsfunktion. Der Unterschied zum Cluster in Jinjiang liegt somit in der Größe der Schuhproduktionsunternehmen und in den Handelsfunktionen.

In Wertschöpfungsketten der Agrarproduktion sind ebenfalls lokale Händler in ihrer Funktion und Wirkungsweise insbesondere in afrikanischen Ländern untersucht worden. Die Absätze von Produkten von Kleinbauern über Zwischenhändler stellt insbesondere in peripheren Regionen ein eigenständiges Problemfeld dar. Dazu gehören eine ungünstige Mehrwertverteilung durch Ausnutzen von Monopolstrukturen, fehlendes Vertrauensverhältnis, unprofessionellen Strukturen und Unterbrechung des Wissensaustausches in der Wertschöpfungskette (Dannenbergh, 2012, S.157ff.). Insofern unterscheiden sich die Händler im Untersuchungsraum in ihren Funktionen und Aktivitäten grundlegend, auch wenn mit Gewinnmaximierung das gleiche ökonomische Ziel gegeben ist.

9.2.4. Chinesische Beratungsfirmen – exekutive Governance

Der **institutionelle Rahmen** für chinesische Berater wird exogen gesetzt durch Akteure außerhalb des Clusters. Diese exogenen Institutionen basieren für die Berater ausschließlich auf den formellen Institutionen des Staates. Die legislative Governance wird durch den chinesischen Staat und die exekutive Governance durch chinesische Beratungsunternehmen erbracht. Die formellen Institutionen des Staates sind die Basis für die Entwicklung weitergehender informeller Institutionen bei den Beratungsunternehmen. Im Ergebnis werden diese Institutionen in die bestehenden Institutionen der Produzenten integriert. Die Regelwerke von CSR-Prozess und Qualitätsprozess sind unterschiedlich, deshalb ist eine Separation in der Beratung der Produktionsunternehmen die Regel. Eine Angleichung von Konventionen ist ohne Ko-Präsenz der Akteure trotz großer Distanzen aus Sicht der Berater nur möglich bei formellen Institutionen mit hoher Legitimität und Sanktionierbarkeit wie staatlichen Gesetzen. CSR ist daher im Verständnis der Beratungsfirmen gleichzusetzen mit staatlichen Handlungsbeschränkungen. Deshalb ist aus deren Sicht keine Interpretation und Einschätzung mit Interaktionen erforderlich. Bei Produktqualitäten sind die Institutionen dagegen variabel und weniger stabil, da hier private Institutionen der Absatzmärkte Geltung haben. Daher gibt es bei Qualitäten eine hohe Dialogintensität, die noch verstärkt wird durch große Unterschiede in den formellen Institutionen zu Produkten zwischen den Absatzmärkten China und westliche Länder. In der Beratung zu CSR gibt es keine Individualisierung, für alle Produzenten gilt das gleiche Regelwerk. Die Dauer der Beratung erstreckt sich variabel zwischen 6 Monaten und bis zu 10 Jahren (Int-BC1).

Lokalität

Die Beratungsunternehmen haben räumlich betrachtet einen Schwerpunkt im Cluster Jinjiang mit engen Beziehungen, jedoch auch schwache Beziehungen zu anderen Clustern und bewirken dadurch einen Wissensaustausch zwischen Regionen mit gleichen Branchenbedingungen (Int-BC1). Beratungsunternehmen sind Kleinbetriebe mit wenigen

tangiblen und intangiblen Ressourcen, aber mit einer flexiblen Organisation, welche angepasst wird an die jeweilige Auftragslage (Int-BC1).

Bewertung Ergebnisse

Beratungsfirmen helfen bei der Einrichtung von Handlungsabläufen, der Bildung von Institutionen mit Erwartungssicherheit in eigenes Handeln, aber nur im Rahmen einer temporären Projektorganisation (Int-P1).

Berater werden nur bei Produzenten und auf deren Veranlassung aktiv, wenn sie Audits oder Zertifikate bestehen wollen, so dass eine Verbundenheit mit Instrumenten der Kontrolle aus der globalen Wertschöpfungskette gegeben ist (Int-BC1). Ein proaktives Vorgehen ist nicht sichtbar.

Interaktionen

Die Quellen formeller Institutionen sind für die Beratungsfirmen die Gewerkschaft und die Regierung über die frei zugänglichen Bereiche des Internet ohne Interaktion mit der Regierung oder der Gewerkschaft (Int-BC1). Interaktionen zwischen Beratungsfirmen vollziehen sich über neue Kommunikationswege und auch „*face-to-face*“ Kontakte durch persönliche Treffen. Auftraggeber sind selten die Händler, im Regelfall die Produzenten direkt. Händler werden von den Beratungsfirmen nicht als Wissenspool gesehen, da ein umfangreicher Transfer von Wissen zu den Händlern durch Berater erfolgt und somit bei den Händlern eher eine Wissenslücke gesehen wird (Int-BC1).

Service- und Beratungsfirmen fördern und drängen in westlichen Ländern zu Kooperationsstrategien. In China sind diese unterstützenden Organisationen jedoch nur sehr gering ausgeprägt. Deshalb gibt es hier weniger Kooperation als in westlichen Ländern (Int-BS1).

9.2.5. Lokale Produktionsunternehmen und Governance

Präferenzen/Zielsetzung

Die erste Thematik der Fragebogenerhebung (→Kap.5.3.2.) umfasst die **Bewertung von CSR** entsprechend der Stufen der CSR-Pyramide von CAROLL (→Kap.2.2.). Programme der Implementierung von CSR hängen in China maßgeblich von den Werten des Entscheiders im Unternehmen ab (Murillo/Lozano, 2006). Gemessen wurde die Einstellung der Unternehmer zu den vier Ebenen durch eine „*forced-choice*“ Frage mit der Vergabe von 100%. Zur Einführung in die Stakeholderanalyse sind bereits Anforderungen derzeitiger und potentieller Kunden sowie Arbeitnehmer als Ziele von CSR ermittelt worden (→Kap.8.4.2.). Diese Auswertung zielte jedoch nur in Richtung der Adressaten und nicht der Inhalte von CSR.

Die Erzielung wirtschaftlicher Vorgaben steht mit 40 % Gewichtung bei den Produktionsfirmen und 33 % bei den Zulieferern im Vordergrund, gefolgt von der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen mit 23 % und 25 %. Die ethische und philanthropische Ebene werden zusammen betrachtet von beiden Unternehmensgruppen mit 37 % und 42 % sehr hoch bewertet. Grundsätzlich ist die Werteorientierung an den Medianwerten gemessen weitgehend einheitlich. Die freiwillige Ebene nach CAROLL wird damit überraschend hoch bewertet und liegt bei den Zulieferern sogar über der ökonomischen Ebene, bei den Produzenten leicht niedriger. Insbesondere gegenüber den formellen Institutionen des chinesischen Staates wird die Freiwilligkeit von Aktivitäten wesentlich höher eingeschätzt. Diese vergleichsweise niedrige Einschätzung der chinesischen Gesetzesebene ist im Weiteren zu ergründen.

Es zeigt sich hier die Problematik der sozialen Erwünschtheit von Antworten der Unternehmen bei allgemeinen Einschätzungen im Fragebogen

Insgesamt werden im ersten Thema mit der CSR-Bewertung in der **Faktorstruktur 7** (→Tab.51) mit 2 Faktoren insgesamt 89,3 % der Varianz erklärt.

- Der erste Faktor wird von der ethischen und philanthropischen Ebene hoch geladen und zeigt die negative Korrelation mit der ökonomischen Ebene.
- Der zweite Faktor zeigt eine negative Beziehung zwischen wirtschaftlicher und gesetzlicher Basis von CSR. Insofern gibt es nicht nur zwischen den freiwilligen zusätzlichen Ebenen von CSR und der ökonomischen Basis, sondern auch zwischen gesetzlicher und ökonomischer Ebene eine eindeutige negative Korrelation.

Während die freiwilligen Ebenen von CSR identisch eingeschätzt werden, wird die geforderte nichtfreiwillige Ebene nicht als Einheit gesehen. Die Erzielung wirtschaftlicher Erfolge geht folglich einher mit der reduzierten Erfüllung von formellen Institutionen des Staates, wie Regelungen und Gesetzen.

Dieses Ergebnis zeigt die schwache Implementierung und Durchsetzung legaler Instrumente durch den chinesischen Staat mit in der Folge Handlungsspielräumen privater Unternehmen. Diese Erkenntnis deckt sich mit bisherigen Ergebnissen (Welford/Frost, 2006). Dieses belegt auch die Notwendigkeit, bei einer Betrachtung von CSR in China die Erfüllung der gesetzlichen Ebene mit einzubeziehen und nicht nur aus dem westlichen Verständnis CSR als freiwillige Aktivität zu sehen:

„Das sind Punkte, die generell auf Verständnisprobleme stoßen. Ich bin doch gut, wenn ich das Legale mache. Dafür will ich auch gelobt werden“ (Int-P1/Prüfinstitut).

Tabelle 51: Faktorstruktur 7 mit Bewertung von CSR durch die befragten Unternehmen

Variablen	F 1	F 2
Wirtschaftliche Ebene	-0,823	-0,562
Legale Ebene		0,991
Ethische Ebene	0,774	
Philanthropische Ebene	0,829	
Geforderte Ebenen	-0,978	
Totale gesellschaftliche Verantwortung	0,809	0,563

Bemerkung: Erklärte Varianz=89,3%, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Die Produzenten sind aufgrund **Machtasymmetrie** in der Wertschöpfungskette nicht frei in der Wahl von Institutionen. Es werden keine Anreize gesetzt und nur die Nachteile gesehen (Int-P1). Es können auch keine eigenen Institutionen kollektiv entwickelt werden. Somit gibt es auch keine reflexive Beziehung zwischen eigenem ökonomischen Handeln und vorgegeben institutionellen Strukturen (Int-Z1). Für die Produzenten ist die primäre Zielsetzung, den Zugang zu den Exportmärkten zu sichern durch die „*licence to operate*“ (Lund-Thomsen/Nadvi, 2010b ,S.10):

„Die meisten Fabriken sagen einfach, wir machen das, weil wir das müssen. Weil unser Kunde das will. Meine Prognose ist, das sind 90%. Die für sich dabei gar nichts Positives, sondern dieses nur als Belästigung sehen“ (Int-P1/Prüfinstitut).

Für die Zielsetzung von CSR konditionierende Bedingungen sind Forderungen der Käufer aus der globalen Wertschöpfungskette, während Determinanten verbesserte Arbeitsbedingungen und dadurch eine höhere Produktivität sind:

„Es wird weit über dem Minimumlohn bezahlt. Jeder hat eigene Motive, eigene Vorstellungen. Unser Hauptmotiv ist durch ein besseres Umfeld zufriedene Arbeiter und dadurch Produktivität zu erreichen. Grundvoraussetzung ist, dass der Kunde soziale Forderungen hat“ (Int-I1/Importeur).

Produzenten erfüllen einerseits soziale Forderungen aus ökonomischem Kalkül. Der Grad der Implementierung ist abhängig von Preis und Ordervolumen. Es wird von einigen Produzenten eine Produktivitätssteigerung durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine Erweiterung der Geschäftsmöglichkeiten angestrebt. Andere Produzenten sehen in der Nutzenabwägung nur die erhöhten Kosten, Risiken und die Festigung der Machtposition der Führungsfirmen, aber keine Erträge durch ein Produktivitätswachstum oder eine erhöhte Kundenbindung. Daher lehnen diese von außen vorgegebene Standards pauschal ab, was mit den Ergebnissen von früheren Erhebungen übereinstimmt (Qi, 2006; Barrientos, 2008):

„One reason is because of the investment. And than especially in the light-industry the profit is very low. The factories do not see the income by return from SA 8000. They have to invest

and will think about some returns of this investment. And now the economic situation is not so good. And so very few factories have implemented SA 8000“ (Int-Z1/Zertifizierer).

Die Einschätzung vieler Produzenten, dass CSR nicht nur die Kostenfunktion, sondern auch die Nutzenfunktion beeinflusst, ist jedoch eine neue Erkenntnis. Nicht persönliche Überzeugung leitet das Handeln trotz einer hohen Bewertung von CSR in der quantitativen Erhebung (Int-I1, SM1, S1):

„In the past years more and more endclients underlined CSR requirements as base for any kind of business relationships. The response of the factories in Jinjiang has been quite positive and collaborative at the beginning, but just in order to get more business opportunities. In my opinion they have not focused on the real spirit of CSR. So there is still a lot of work to do“ (Int-S1/Servicefirma).

CSR-Aktivitäten basieren für einen Teil der Produzenten nicht auf eigener Strategie, sondern sind Reaktionsverhalten gegenüber Ansprüchen von außen durch die globale Wertschöpfungskette und von innen aus dem Unternehmen durch die Arbeiter (Int-Z1):

„Also Wettbewerb um Arbeitskräfte bei einer Knappheit von Arbeitskräften, die auch oft keine große Loyalität haben. Die Betriebe gehen deshalb dazu über die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Loyalität zu stärken, die Fluktuation zu verhindern“ (Int-BS3/Berater).

Auch auf Veränderungen der staatlichen Institutionen wird von den Produzenten reagiert:

„Wir tun sehr viel. Und zwar besonders nach Einführung des Arbeitsvertragsgesetz in 2008. Das hat sehr viel bewirkt. Die allermeisten Betriebe, auch die, die in der Wertschöpfungskette haben Arbeitsverträge. Auch die Migranten. Das Bewusstsein ist ganz stark gestiegen. Auch durch die Informationen über das Internet. Die Arbeiter wissen, dass es einen Arbeitsvertrag geben muss, der bestimmten Kriterien genügen muss“ (Int-BS3/Berater).

Hier ergibt sich die Problematik, dass der CSR-Prozess zeitlich nicht limitiert ist im Gegensatz zu einzelnen Aufträgen. Nur wenn die Gesamtheit der Aufträge bezüglich Preis und Auftragsvolumen aus der Sicht der Produzenten zufriedenstellend ist, wird CSR in einem ausreichenden Maße realisiert. Es zeigt sich der **Property-Rights-Ansatz** als geeignetes Analyseinstrument, um den Implementierungsgrad von CSR im Cluster zu erklären. Kosten und Nutzen von CSR verlaufen im Zeitablauf ungleich. Anlaufkosten und Vorleistungen werden erst mittel -oder sogar langfristig mit Erträgen kompensiert. Ein „*first-mover*“ hätte den Vorteil, als erster die Ertragszone zu erreichen. Dieser „*kt w/o qxgt*“ wirkt in seiner Multiplikatorrolle zu Beginn jedoch nicht als Anreiz, da nur Kosten sichtbar sind und keine Erträge. Zudem sind die Kosten beispielsweise der sozialen Aufwertung in der Regel im Unternehmen quantifizierbar, während Erträge wie erhöhte Loyalität der Mitarbeiter, Reputation auf dem Arbeitsmarkt und Zugang zur globalen Wertschöpfungskette kaum messbar sind. Dadurch wird eine exakte Bewertung des Nutzens für die Produzenten schwierig. Die Implementierung von CSR würde davon abhängen, inwieweit die Produzenten Verfügungsrechte über den generierten Mehrwert erhalten. Diesem steht die

Preissetzungsmacht der Führungsfirmen entgegen. Die Kosten von CSR verbleiben im Cluster und die Erträge werden über die globale Wertschöpfungskette exportiert.

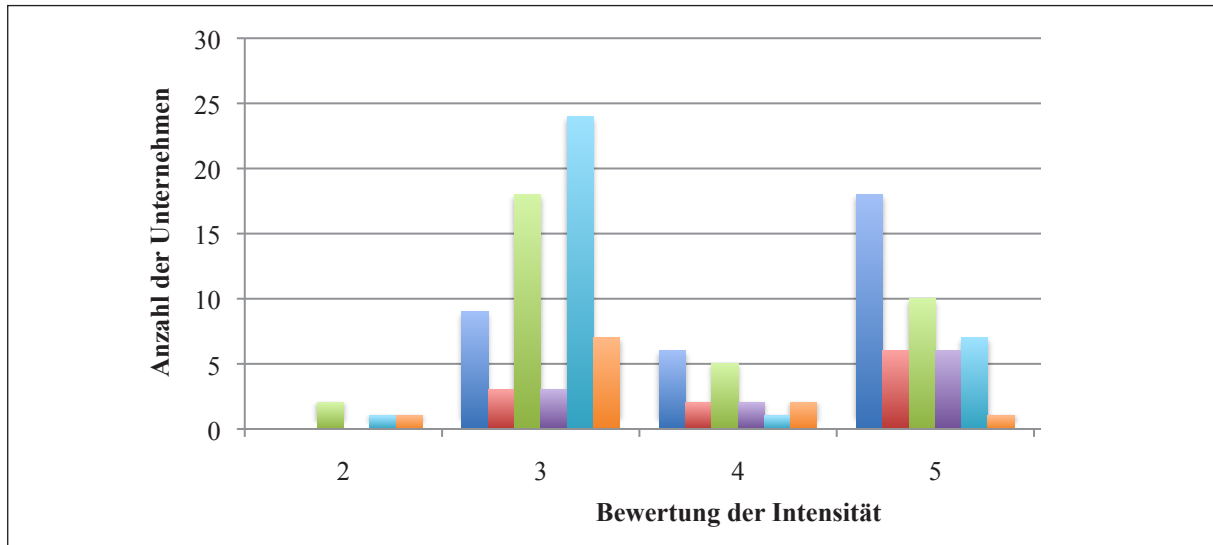
In bisherigen Untersuchungen zur Einschätzung von CSR in China wie 2006 vom China Enterprise Survey System war ebenfalls eine sehr hohe Bewertung der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung festzustellen. Das **Verständnis von CSR** in China beinhaltet allerdings eine Konzentration auf Wohlstandsgenerierung für die Gesellschaft, die Unterstützung der allgemeinen nationalen Entwicklung in China und die Schaffung eines Mehrwertes für die Eigenkapitalgeber (China CSR, 2007). Hier zeigen sich deutlich die Unterschiede in der Wertebasis von CSR zwischen China und den OECD-Ländern. In einer empirischen Erhebung 2010 der *China International Contractors Association (CHINCA)*, einem Wirtschaftsverband von 1300 Unternehmen, der 90 % der Umsätze in der chinesischen Kontraktindustrie repräsentiert, wurde ein Bewusstseinswandel zu CSR und steigende Aufmerksamkeit zu der Thematik festgestellt. Jedoch ist dieser Wandel noch nicht in konkrete Maßnahmen umgesetzt worden, da benötigtes Wissen und Institutionen fehlen (Lingbo/Tarras, 2012).

Insofern stellt sich für die weiteren Ergebnisse die Frage, ob für die Untersuchungsgruppe bei gegebener Differenz zwischen der Bewertung von CSR und den Handlungen fehlendes Wissen und Lernen sowie unzureichende institutionelle Arrangements ebenfalls das Haupthindernis der Implementierung sind.

Die Unternehmen in der Untersuchung zeigen in den ausgewählten Interaktionen Vertragsabschluss, Vertragsanforderungen und Sozialanforderungen durch Verhaltenscodes eine bewusste standardisierte Gestaltung der Austauschbeziehungen durch **formelle Institutionen**. Diese entspricht somit der Darstellung von institutionellen Beschränkungen in Kapitel 4.3.4. Unterscheiden lassen sich eine Gruppe mit mittlerer Ausprägung bei der Einschätzung formeller Institutionen und eine Gruppe mit sehr hoher wahrgenommener Intensität formaler Regelungen.

Die **Verhaltenscodes** in dieser Fallstudie sind bedingt durch die Auswahl der Untersuchungsobjekte alle aus dem Ausland transferiert worden, basieren jedoch zum Teil auf der nationalen Gesetzgebung Chinas und den regionalen Vorgaben der Städte und Provinzen. Insgesamt gibt es eine Variabilität der Einschätzung der Intensität formeller Institutionen im Cluster, jedoch sind Transaktionen fast in allen Fällen mit formellen Institutionen verbunden. Ausprägungen mit 1 auf der Likert-Skala sind nicht, mit dem Wert 2 nur bei 4 Unternehmen ermittelt worden (→Abb. 33). Formelle Institutionen der ökonomischen Austauschbeziehungen weisen dabei eine durchweg höhere Einschätzung der Intensität auf als formelle Institutionen zu CSR. Dieses zeigt einen geringen Grad an Vertrauen in CSR-Beziehungen als bedeutende informelle Institution. Formale Institutionen ermöglichen durch Sanktionen und durch eine Legitimität basierend auf persönlichen Kontakten und Überzeugungen einen hohen Grad der Einhaltung von Anforderungen und Verträgen. Die Geltung bei Abweichungen in den Sozialbedingungen ist ungleich geringer als bei Qualitäts- und Terminabweichungen mit der häufigen Regelung von Vertragsstrafen oder Stornierungen als Sanktion.

Abbildung 33: Verteilung der Bewertung der Intensität von formellen Institutionen durch die befragten Unternehmen



Bemerkung: n=44, gemessen auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1=keine Standardisierung, 5=sehr intensive Standardisierung), blau= Standardisierung Kauf Produzenten, rot= Standardisierung Kauf Zulieferer, grün= Standardisierung Kontrakt Produzenten, lila= Standardisierung Kontrakt Zulieferer, hellblau=CSR-Verhaltenscodes Produzenten, orange= CSR-Verhaltenscodes Zulieferer

Quelle: eigene Erhebung 2012

Produzenten versuchen, die Forderungen weitgehend zu erfüllen. Abweichungen von formellen und informellen Institutionen werden von diesen unbewusst zugelassen oder aus geringen ökonomischen Vorteilen bewusst zum eigenen Vorteil genutzt (Int-I1). Diese **Abweichungen von Handlungsbeschränkungen** werden von den Käufern akzeptiert und nicht mit Sanktionen belegt. Nur teilweise sind positive Auditergebnisse konditionierend für neue Aufträge. Liegt der ökonomische Nutzen eines Auftrages oder einer Austauschbeziehungen über den Kosten einer Sanktionierung, werden die Transaktionen nicht aufgrund von Abweichungen von sozialen Regelwerken storniert. Es gilt das Primat der Ökonomie über dem Sozialen (Int-SM3, Z1).

Informelle Institutionen stellen Übereinstimmung mit formellen Institutionen auch bei negativen Abweichungen sicher (Int-ZK2). Es bilden sich neue Konventionen der Auftragsabwicklung mit dauerhaften Verstößen gegen Regelwerke. Formelle Institutionen ohne Sanktionen erfordern keine gemeinsamen kooperativen Problemlösungen. Somit erfolgt bei Überschreitungen von Handlungsbeschränkungen keine Aktivität und Übernahme der Verantwortlichkeit (Int-I1). Dadurch verändern sich auch die Institutionen aus der globalen Wertschöpfungskette, Abweichungen werden die Regel und zur Routine mit ständiger Reproduktion (Int-ZK2). Die Sanktionierung von Produzenten durch den Ausschluss aus Wertschöpfungsketten konnte somit nicht bestätigt werden.

In Produktionsunternehmen hemmt die alte räumliche **Arbeits- und Wohnorganisation** die Implementierung von neuen Standards. Die bauliche Substanz entspricht in Qualität und

Zuschnitt nicht modernen Anforderungen. Eine Standortverlagerung im bestehenden Cluster wäre von Vorteil für CSR (Int-SP1). Die alte Ablaufstruktur innerhalb der Produktionsunternehmen kann in der etablierten Organisation nur schwer CSR-Anforderungen adaptieren. Grundlegend neue Strukturen einer Lokalisation eines neuen Standortes können neuere Anforderungen bereits zu Beginn berücksichtigen.

Ferner haben kleine Firmen im Cluster unzureichende Ressourcen, um Zertifizierungen von Prozessen durchzuführen. Die fixen Kosten der Zertifizierung werden auf variable Produktionsmengen umgelegt, somit begünstigen Größenvorteile Firmen bei Zertifizierungsprozessen (Int-Z1).

9.3. Staatliche Organisationen als Teilnehmer der Aktionsarena

Der Staat beeinflusst durch vielfältige Maßnahmen und Institutionen auf allen territorialen Ebenen wirtschaftlichen Wandel. Die **staatliche Governance** von CSR auf lokaler Ebene ist eingebettet in eine Wirtschaftspolitik, die Zugang zu Produktionsfaktoren und Handel steuert, um Beschäftigung, Produktivität sowie Innovationen und dadurch Wachstum zu sichern. Für die Hauptfragestellung dieser Arbeit ist von Interesse, wie der Staat nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ auf soziale Beziehungen insbesondere zwischen Unternehmen und Arbeit einwirkt. Dem Staat wird in globalen Produktionsnetzwerken eine führende Rolle zu CSR zugesprochen. Ausgehend von der normativen Ebene über die strategische und operative Umsetzung gibt es eine Fülle von Handlungsempfehlungen. Der Staat ist dabei auf allen drei Ebenen der Governance (→Kap.4.2.2.) präsent, der legislativen Governance mit der Gesetzes- und Regulierungsebene, der judikativen Governance mit der Kontrolle sowie Durchsetzung mittels Sanktionen und letztlich der exekutiven Governance in Form von Beratung, Ausbildung und Förderung durch verschiedenste Instrumente. Die ökonomische Wettbewerbsfähigkeit (→Kap.3.5.3.) und die Implementierung von CSR kann durch den Staat wirksam unterstützt werden. Die normative Ebene im Rahmen der „*Harmonious Society*“ (→Kap.7.3.) und die operative Ebene mit einer Vielzahl von Gesetzen (→Kap.7.4.) ist bereits dargestellt worden.

Zielsetzung/Präferenzen

Ziel der nationalen Wirtschaftspolitik in China ist unter anderem der Ausgleich zwischen den Regionen (→Kap.7.3.). Daher gibt es eine ausgeprägte Regionalförderung der küstenfernen Provinzen. Großes Migrationshindernis in diese Räume sind schlechtere Transportbedingungen, insbesondere die Erreichbarkeit von Exporthäfen (Int-Z1). Die Länder Südostasiens und die Provinzen Chinas stehen im Wettbewerb um die Ansiedlung arbeitsintensiver Produktion. Dieser Wettbewerb wird über die Steuerpolitik ausgetragen. Diese wird als wichtiger eingeschätzt als die Faktorpreisunterschiede zwischen den Ländern. Es ist aber auch ein Wettbewerb der Institutionen um potentielle Nutzer dieser Institutionen (Int-BC1). Formelle Institutionen werden als Instrument staatlicher Wirtschaftspolitik gesehen (Int-S1). Die chinesische Regierung befindet sich im **Interessenskonflikt** zwischen den Ansprüchen von Investoren und Arbeitern (Int-BC1).

Der Staat organisiert sozio-ökonomische Bedingungen auf lokaler Ebene zur Förderung überregionaler Beziehungen. PECK (2001) und O'Neill (1997) sehen den Staat als Konfliktfeld zwischen konkurrierenden Zielsetzungen mit Gewinnern und Verlierern.

Auf der Ebene der **Zentralregierung** findet ein Wandel in der Akzeptanz internationaler Regeln in China statt. Mit zunehmendem Bewusstsein verändert sich die Sichtweise von Ablehnung ausländischer Institutionen als Eingriff in die eigenen Handlungen mit Beschränkungen hin zur Akzeptanz von CSR als Innovation mit Vorteilen auch beim staatlich gelenkten Strukturwandel in der chinesischen Wirtschaft. CSR erhöht die langfristigen Durchschnittskosten, welche die Anzahl der Wettbewerber auf einem Markt mitbestimmt. Unterproportional steigende Gemeinkosten des Managements und ein hoher Anteil von Fixkosten bei Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen zu Größenvorteilen. Die Tendenz zu größeren leistungsfähigeren wirtschaftlichen Einheiten wird gefördert (Int-BS3). Die normative Ebene des chinesischen Zentralstaates hat durch die „*Harmonious Society*“ die entscheidende Weichenstellung, auch beeinflusst durch verändertes Protestverhalten in der Gesellschaft, vollzogen:

„2006 wurde die Harmonische Gesellschaft propagiert. In diesem ganzen Kontext muss man das natürlich auch sehen. Und es gab auch immer wieder Kritik und auch zunehmend von Seiten der Gesellschaft an Unternehmen. Besonders 2005 gab es spektakuläre, Aufsehen erregende Fälle von Unternehmen, die die Umgebung durch Emissionen verschmutzt haben, wodurch es auch zu Schädigung der Kinder gekommen ist. Das waren private Unternehmen. Die Bevölkerung ist dagegen aufgestanden und es gab Zusammenstöße mit der Polizei mit Toten. Berichtet wurde darüber nur im Internet und in internationalen Medien. Die chinesische Regierung hat das mit großer Aufmerksamkeit verfolgt und das wurde natürlich im Internet thematisiert. Das hat natürlich eine Rückwirkung auf die Regierung. Wir müssen uns umorientieren. Das war mit der Grund, dass gesagt wurde, wir brauchen ein harmonisches Wachstum. Im März 2006 wurde dann die Strategie von ganz oben der harmonischen Gesellschaft verabschiedet“ (Int-BS3/Berater).

Die Zentralregierung verordnet einen **top-down-Ansatz** bei der Implementierung von CSR und setzt dabei auf formelle Institutionen, was jedoch bei der herrschenden Governancestruktur mit großen Handlungsspielräumen und unterschiedlichem Kompetenzniveau der Lokalpolitik völlig unterschiedliche Ausprägungen annimmt. Die lokalen Regierungsstellen gewinnen zunehmend durch eine eingeschränkte Steuerungs- und Koordinierungsfunktion des Nationalstaates einen Spielraum für eigenes Handeln (Wuttke, 2011, S.180). Der Staat setzt neben dem gesetzlichen Rahmen als formelle Institution keine weiteren freiwilligen Maßnahmen zu CSR (Int-SM1). Die großen Staatsbetriebe werden als Vorzeigebetriebe von CSR gezeigt, als Experimentierfeld von CSR genutzt und als Multiplikator staatlicher Politik gesehen. Das Experimentierfeld ist jedoch nicht wie die früheren „*development zones*“ abgegrenzt (Wuttke, 2011, S.173), sondern wird integriert in bestehende Strukturen von Unternehmen:

„Wir arbeiten immer mit dem Vorreiter. Es ist so, dass in China allgemein so gearbeitet wird, man guckt, können wir irgendwo Demonstrationsvorhaben machen. Das ist die über Jahrzehnte einstudierte Vorgehensweise. Z.B. die Sonderwirtschaftszone in Schenzen, ist das erfolgreich, ja oder nein? Wenn es erfolgreich ist, wird es weiter betrieben. Mit den Vorreiterunternehmen wie State Grid, China Mobile oder COSCO würde ich schon sagen, die haben vorbildlich CSR in ihren Unternehmen umgesetzt. Und wenn das dann glaubwürdig präsentiert wird, dann hat das einen „Trickle-down-Effekt“. Der Staat hat gesagt, wenn wir das propagieren, dann wollen wir auch selbst mit unseren Unternehmen gut da stehen“ (Int-BS3/Berater).

Die Mitarbeit Chinas an internationalen formellen Institutionen wie der ISO 26000 (→ Kap.2.3.) zeigt die Bereitschaft aktiv an der Bildung von Hypernormen mitzuwirken (Int-BS1). Die staatliche Förderung zur Implementierung von CSR zielt insbesondere auf die 2. und 3. Reihe von Zulieferern. Diese sind nicht direkt im Kontakt mit externen Akteuren der globalen Wertschöpfungskette, sondern nur mit den clusterinternen Kettengliedern. Die konkrete Ausgestaltung von CSR obliegt den Unternehmen (Int-BS1):

„Das ist halt relativ oberflächlich, hat man so ein bisschen der Eindruck. Der Staat hat halt die CSR Richtlinien definiert und zu den staatlichen Enterprises gesagt, ihr müsst das jetzt mal umsetzen. Man hat sich dann sehr stark zur Überraschung vieler Beteiligter bei der ISO 26000 eingeschaltet. Und vielleicht glaubt man so als Administration, das ist es dann auch, nach außen hin. Man will etwas vermarkten, aber die Details und die eigentliche Arbeit ist mit den eigenen Unternehmen zu arbeiten. Das ist natürlich eine Mammutaufgabe bei der Anzahl von Unternehmen“ (Int-BS1/Berater).

Zielsetzung und Anreizstrukturen in der Aktionsarena sind nicht komplementär mit denen auf regionaler und nationaler Ebene. Ökonomische Ziele sind vorrangig vor sozialen Zielen und nicht gleichgewichtet auf lokaler Ebene, welche aber die Kontrollfunktion für die sozialen Institutionen innehat. Diese judikative Governance wird nicht konsequent ausgeübt, um Investitionen in die lokale Wirtschaft nicht zu gefährden. Lokale Anreizstrukturen für Entscheider des Staates werden ausschließlich an ökonomischen Indikatoren festgemacht. Insofern ergibt sich eine Konvergenz der Interessen von lokalen Regierungsentscheidern mit den Partikularinteressen von Unternehmen auf lokaler Ebene, aber auch ein Konflikt zwischen nationaler und lokaler Politik:

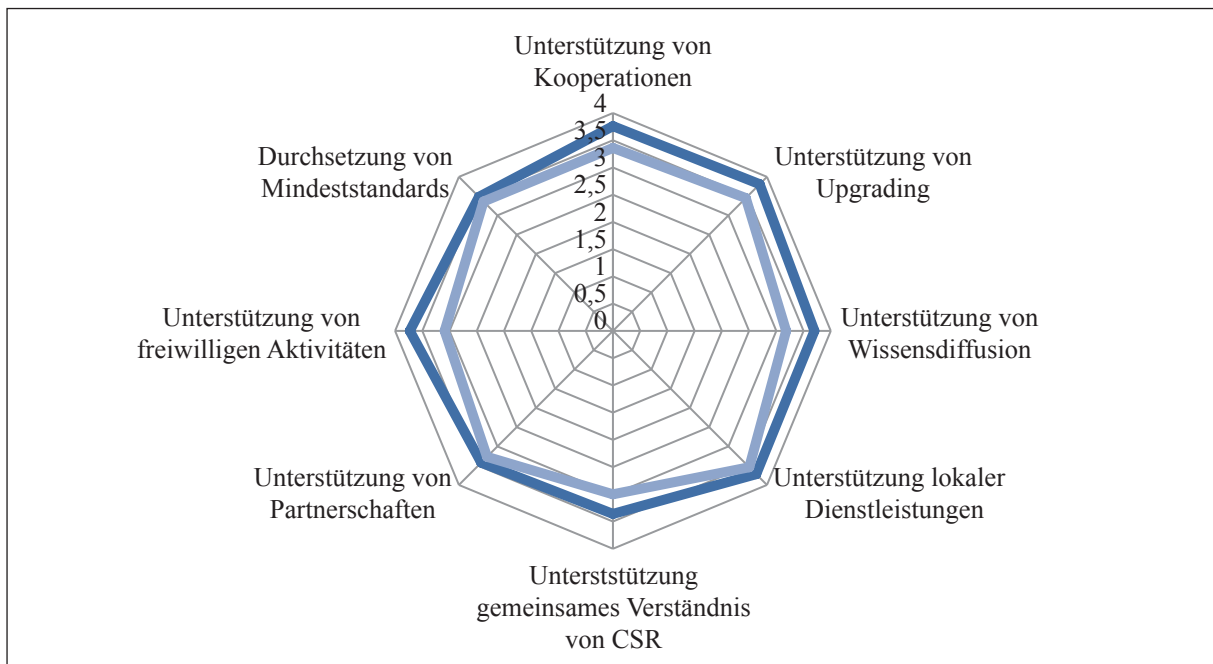
„Einmal muss man natürlich sehen, dass der Durchgriff auf die Provinzen Grenzen hat von Seiten der Zentralregierung, weil die Provinzen doch eine große Autonomie haben und wenn es dann noch weiter auf die lokale Regierung runtergeht ist der Durchgriff noch begrenzter. Deshalb lassen sich die Lokalregierungen oft schwer kontrollieren. Die haben auch andere Agenden. Wenn die harmonische Gesellschaft verkündet wird, bedeutet das nicht gleichzeitig, dass das alle Regierungsmitarbeiter ähnlich verfolgen. Die haben dann ihre eigenen Vorstellungen und oft ist es dann so, dass die traditionellen Beförderungsmechanismen eigentlich darauf ausgerichtet sind, wo hat derjenige gewirkt, die örtliche Wirtschaft anzukurbeln. Der Bürgermeister wird nach GDP und nach zusätzlichen Unternehmen beurteilt. CSR wird immer stärker in den Vordergrund gerückt und spielt eine immer größere

Rolle, aber ich glaube es ist immer noch so in den allermeisten örtlichen Regierungen hat das Priorität“ (Int-BS3/Berater).

Ergebnisse mit Bewertung der Aktionen

Die **Rolle des chinesischen Staates zu CSR** wird im Fragebogen von den Unternehmen relativ neutral eingeschätzt. In der Unterstützung von Kooperationen, Aufwertung, Wissensdiffusion, lokalen Serviceeinrichtungen, Bildung gemeinsamer Einschätzungen, Implementierung von Partnerschaften, freiwilligen Aktivitäten der Wirtschaft und Erreichung von Minimumstandards gibt es kaum Varianz zwischen den Ausprägungen der Variablen über alle Befragten. Trotz Zusicherung der Anonymität sind diese Einschätzungen im Ergebnis fragwürdig, da eine eindeutige Tendenz zu den Mittelwerten vorliegt. Eine Einschätzung staatlicher Aktivität mit geringen Werten war insofern kaum zu erwarten und lässt die Vermutung zu, dass der Staat durch diese vorsichtigen Bewertungen sehr passiv in seinen Aktivitäten eingeschätzt wird. Auffällig ist generell die höhere Bewertung staatlicher Förderung durch die Produktionsunternehmen gegenüber den Zulieferern (→Abb. 34).

Abbildung 34: Einschätzung staatlicher Unterstützung durch die befragten Unternehmen 2011



Bemerkung: blau=Produzenten, hellblau=Zulieferer, n=44, gemessen auf einer fünfstufigen Likert-Skala, (1=keine Wahrnehmung, 5=sehr intensive Wahrnehmung)

Quelle: eigene Erhebung 2012

Als wesentliche Akteursgruppe wird in dem letzten Themenkomplex mit der Faktorstruktur 8 (→Tab. 52) die Einschätzung der Rolle des Staates untersucht. Insgesamt erklären 3 Faktoren 71,7% der Varianz:

- Auf den Faktor 1 laden die Variablen Unterstützung des Staates zu Kooperation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen, Aufwertung, Wissensdiffusion, Bildung lokaler Servicefirmen, freiwillige und geforderte Aktivitäten. Dieses breite Politikfeld ist hochkorreliert.
- In Faktor 2 wird von den Unternehmen die Durchsetzung formeller Institutionen als Handlungseinschränkung konträr zu der Schwerpunktsetzung wirtschaftlicher Entwicklung und Wachstum gesehen. Die Orientierung an Wachstumskennziffern geht in China einher mit einer unzureichenden Sanktionierung von Handlungsabweichungen bei sozialen Regulierungen. Dabei ist es unerheblich, welchen Ursprung die Regelwerke haben, westlich oder chinesisch. Jedoch wird die Wachstumsfokussierung mit der Implementierung der Partnerschaft mit Interessengruppen als korreliert eingeschätzt.
- Die Zielsetzung der Einbindung in globale Wertschöpfungsketten ist mit keiner anderen staatlichen Aktivität positiv korreliert, jedoch in Faktor 3 negativ mit der Durchsetzung nationaler Regulierungen. Die Einbindung in wichtige Exportkanäle geht, wie auch schon in Faktor 2 beschrieben, einher mit der reduzierten Durchsetzung nationaler Regulierungen. Diese von Gesetzen abweichenden Handlungsmuster können auch Institutionen darstellen und dauerhaft andere Handlungsziele privater Akteure festlegen.

Tabelle 52: Faktorstruktur 8 mit der Bewertung staatlicher Akteure durch die befragten Unternehmen

Variablen	F1	F2	F3
Unterstützung Kooperation	0,806		
Unterstützung Aufwertung	0,795		
Unterstützung Wissensdiffusion	0,903		
Unterstützung lokaler Dienstleister	0,878		
Fokus wirtschaftliche Entwicklung		0,878	
Fokus Integration Wertschöpfungskette			0,778
Fokus chinesische Regulierungen		-0,809	
Fokus internationale Normen		-0,642	
Focus chinesische Normen			-0,774
Gemeinsames Verständnis von CSR	0,790		
Implementierung Partnerschaft mit Anspruchsgruppen	0,604	0,602	
Freiwillige Aktivitäten der Wirtschaft	0,845		
Durchsetzung Mindeststandards von CSR	0,747		

Bemerkung: Erklärte Varianz=71,7%, n=44

Quelle: eigene Erhebung 2012

Welchen Einfluss haben die staatlichen Aktivitäten auf das Verhalten der Akteure im Cluster? Die Korrelationsmatrix 7 (→Tab. 53) zeigt die Kausalbeziehung zwischen staatlichen Aktivitäten und gemeinsamer Aktion sowie sozialer Aufwertung als Ergebnis von CSR. Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen den Investitionen in CSR der Unternehmen und der staatlichen Förderung von lokalen Servicefirmen, von gemeinsamer Bewusstseinsbindung und einer Standardisierung. Dieses zeigt den positiven Effekt staatlicher

Eingriffe. Auf kollektive Effizienz hat die staatliche Politik insofern großen Einfluss, als dass die Externalitäten durch spezialisierte Zulieferer durch die Förderung von wirtschaftlicher Aufwertung, die Externalitäten zu Fähigkeiten und Wissen von CSR durch die Unterstützung von wirtschaftlicher Aufwertung, der Wissensdiffusion, der lokalen Dienstleister, des gemeinsamen Bewusstseins und von Standardisierung statistisch nachweisbar sind.

Zu den übrigen erhobenen Externalitäten gibt es keine Korrelation mit staatlichen Aktivitäten. Im Gegensatz zu genannten positiven Effekten auf Externalitäten gibt es einen negativen Einfluss staatlicher Förderung auf gemeinsame Aktion. Dieser erstreckt sich auf die vertikale multilaterale Kooperation in der Untersuchungsgruppe. Negative Korrelationen gibt es zwischen diesen Kooperationen und der Förderung von Kooperationen, der Wissensdiffusion, der Implementierung von Partnerschaften und freiwilligen Aktivitäten. Auf die anderen drei Kooperationsformen gibt es keinen signifikanten Zusammenhang.

Tabelle 53: Korrelationsmatrix 7 der Einschätzung des Einflusses staatlicher Politik auf CSR und kollektive Effizienz durch die befragten Unternehmen

Unterstützung	A	B	C	D	E	F	G	H
Investition in CSR			0,234	0,309*	0,356*		0,274	0,324*
Externalität spezialisierte Zulieferer		0,308*	0,239			0,233	0,258	
Kooperation vertikal/bilateral		-0,211			-0,217	-0,213	-0,234	
Kooperation vertikal/multilateral	- 0,348*	-0,274	- 0,323*		-0,231	- 0,384*	- 0,554*	
Kooperation horizontal/bilateral		0,237						0,217
Externalität Diffusion			0,216			0,280	0,248	
Externalität Fähigkeiten CSR	0,220	0,367*	0,380*	0,411**	0,331*	0,280	0,287	0,300*
Externalität Diffusion CSR	0,262	0,240			0,282			
BSCI/SA 8000								- 0,402**
Audit chinesisch	0,375*			0,203				0,315*
Auditwissen	-0,201	-0,228	-0,276	-0,238	- 0,313*	- 0,348*	-0,253	- 0,396**
Audit-vorbereitungen				-0,217		-0,264		-0,255
Fluktuation						-0,294	-0,219	
Lohnlevel Arbeiter		-0,247	- 0,305*				-0,239	
Lohnzuwächse			-0,236					
Lohnquote			-0,239					

Bemerkung: Werte ab 0,20, *Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig), **Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig), A=Kooperationen, B=Aufwertung, C=Wissensdiffusion, D=lokale Servicefirmen, E= Bildung gemeinsames Verständnis, F= Implementierung Partnerschaften, G= freiwillige Aktivitäten, H=Standardisierung

Quelle: eigene Erhebung 2012

Innerhalb der Indikatoren von sozialer Aufwertung gibt es nur einige wenige statistische Zusammenhänge. Kollektive westliche Audit- und Zertifizierungsmechanismen und das damit verbundene Wissen sind negativ korreliert mit der staatlichen chinesischen Förderung von Standards. Das Auditwissen ist zusätzlich noch negativ korreliert mit der Förderung von Bewusstseinsbildung und Partnerschaft zwischen Akteuren. Dieser teilweise konträre Verlauf zwischen den westlichen und chinesischen Institutionensets wird noch zusätzlich belegt durch

positive Zusammenhänge zwischen Audits durch chinesische Firmen auf individueller Basis und der staatlichen Förderung von Kooperationen und Standards. Private und staatliche Institutionen verlaufen somit in China parallel auf einem separaten Weg, welcher nicht mit den westlichen Institutionen übereinstimmt.

Auf konkret messbare soziale Verbesserungen hat die staatliche Politik keinen positiven Einfluss in der Untersuchung. Das absolute Lohnniveau der Arbeiter ist sogar negativ korreliert mit der staatlichen Förderung der Wissensdiffusion. Alle weiteren Variablen staatlicher Politik und von sozialer Aufwertung haben in ihren Ausprägungen keinen signifikanten Zusammenhang.

Kontrolle der Ergebnisse

Die **Durchsetzung staatlicher Regeln** ist unzureichend, da personelle und finanzielle Ressourcen nicht zur Verfügung stehen und die institutionelle Dichte staatlicher Behörden vergleichsweise niedrig ist. Die Kontroll- und Gestaltungsfunktionen sind dauerhaft, aber eingeschränkt und werden zu Routinen mit festen planbaren Handlungsmustern (Int-BS3, SP3, SP4). Die Kontrolle konzentriert sich auf die Arbeitssicherheit (Int-SP5):

„Von der Regierungsseite kommt niemand vorbei. Nur von der Abteilung Arbeitsschutz gibt es jedes Jahr Überprüfungen. Das ist die Rolle der Regierung. Hochtechnologie wird vom Staat gefördert. Wir haben keine Unterstützung, nur der Bodenpreis ist günstiger von der lokalen Regierung“ (Int-SP2/Produzent).

Die **Intensität der Kontrollfunktion** ist abhängig von der wirtschaftlichen Lage. Bei guter wirtschaftlicher Entwicklung und damit einhergehend der Zielerreichung der lokalen Politik erfolgt in der Kontrolle eine weitgehende Zurückhaltung der nicht-ökonomischen Regelungen (Int-SP1). Somit gilt auch in dem Institutionenset des Staates das Primat des Ökonomischen vor dem Sozialen.

In dem Bereich der **Schattenwirtschaft** werden dagegen zunehmend Kontrollen durchgeführt und staatliche Sanktionen ausgesprochen. Es wird eine schärfere Abgrenzung von legal und illegal vorgenommen. Bisher war als Folge der Dezentralisierung von Führungsaufgaben auf lokale und regionale Organisationen mit der Parallelstruktur von Partei und Staat die normative Einschätzung und die Trennung zwischen legal und illegal zunehmend unschärfer geworden (Wuttke, 2011, S.47). Informelle Firmen werden kaum noch geduldet, rechtsstaatliche Prinzipien werden durchgesetzt und dadurch die Schattenwirtschaft reduziert. Dieses stringente Vorgehen gegen die Schattenwirtschaft reduziert auch die Wettbewerbsintensität im Cluster und stärkt damit die verbleibenden Unternehmen:

„Früher hat die Regierung die Augen zugedrückt. Es gab Firmen, die hatten keine Lizenz, die zahlten auch keine Steuern. Solche Unternehmen werden geschlossen. In Jinjiang ist es noch lockerer, aber die Überwachung der Regierung ist in Quanzhou strenger. Und die schwarzen Geschäfte werden weniger, nur qualifizierte Unternehmer dürfen die Geschäfte führen. Die bösartige Konkurrenz wird damit vermieden“ (Int-SP1/Produzent).

Die **Geltung formeller Institutionen** wird damit auf alle Unternehmen ausgedehnt und gestärkt und damit auch die Geltung von Arbeitsschutzgesetzen. Unterschiedliches Verhalten der staatlichen Akteure je Stadt bewirkt im Ergebnis eine großer Varianz von Strukturen und Strategien und verdeutlicht damit die große Relevanz der Betrachtung des lokalen Kontext und der Einschränkung der Verallgemeinerung von Ergebnissen.

Formelle Institutionen der Entlohnung wie die lokalen Gesetze des **Mindestlohnes** werden nur teilweise überprüft und sind dann ohne Wirkung (Int-SM1). Die lokalen Regelungen zum Mindestlohn haben keine Geltung, da diese durch die allgemeine Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt keine Handlungsbeschränkung für die Produzenten mehr darstellen:

„Wenn das Audit stattfindet, wird über das Gehalt nicht gesprochen. In China ist die Entwicklung von Stadt zu Stadt zu unterschiedlich, deshalb kann nur pauschal ein Mindestlohn festgelegt werden. In Quanzhou und in der näheren Umgebung ist der Mindestlohn bei 950 RMB. Wir sind weit darüber. Der Mindestlohn in meinem Unternehmen ist 1800 RMB. Schuhproduktion ist knochenharte Arbeit. 950 RMB gelten nicht für die Schuhbranche. Von daher ist in dieser Branche der gezahlte Mindestlohn höher. Der Durchschnittslohn in wichtigen Abteilungen ist bei 3000 RMB und in anderen 2500 RMB. 20-30% der gesamten Arbeiter bekommen schon 4000 RMB“ (Int-SP1/Produzent).

Handlungsmuster wirtschaftlicher Akteure werden dadurch nicht verändert. Die Institutionen wurden so gesetzt, dass keine abweichenden Handlungen festgestellt werden (Int-SM1, ZK2, SP1, BS3, BC1). Ein niedriger Mindestlohn ermöglicht den Unternehmen die Herausstellung einer freiwilligen pekuniären Leistung als CSR-Aktivität, obwohl nur der Marktpreis für Arbeit entrichtet wird (Int-BC1). Unternehmer sehen in der Entlohnung über dem Mindestlohn einen Anreiz für die Arbeiter und die Ursache für eine erhöhte Arbeitsproduktivität (Int-I1). Aus Ressourcenknappheit der lokalen Behörden umfassen die Kontrollen die wirtschaftlichen Akteure nicht regelmäßig (Int-ZK1). ZENGLEIN (2011) hat die Fragmentierung der Mindestlöhne in China mit ihrer intransparenten Entstehung, regionalen Differenzen und der großen Disparität zwischen Realität und staatlicher Regulierung dargestellt. Auswirkungen auf eine Reduzierung von sozialen Ungleichheiten und einen positiven Einfluss auf die gesamtwirtschaftliche Nachfrage sieht ZENGLEIN nicht.

Im **Vergleich mit anderen Schwellenländern** zeigt sich die unterschiedliche Bedeutung von formellen Regelwerken des Mindestlohnes. Beispielsweise ist die Entlohnung von Arbeitnehmern in der Leichtindustrie in Bangladesch wesentlich geringer und liegt auf dem vorgegeben Niveau des Mindestlohnes. Bei Anhebungen des Mindestlohnes in der Vergangenheit kam es zu einer Vielzahl von negativen Abweichungen und opportunistischem Verhalten der Arbeitgeber (Berzau, 2008, S.161). Veränderungen von formellen Institutionen des Staates bewirken in dieser Aktionsarena Reaktionen und Anpassungen.

Materielle Basis

Veränderungen von staatlichen formellen Institutionen werden betroffenen Akteuren aus **Ressourcenknappheit** nicht vermittelt. Der niedrige Ressourceneinsatz spiegelt die

Prioritäten des Staates wider. Eine Konzentration der geringen Ressourcen auf Großunternehmen ist die Folge. Eine Informationsdiffusion in die Breite findet nicht statt. Trotz de Jure Formalisierung entstehen dadurch lokal institutionelle Lücken die durch lokale Handlungsstrategien geschlossen werden (Int-BS3):

„Sie müssen auch sehen, die Regierungsinstitutionen sind absolut unterbesetzt. Die Zahlen von Mitarbeitern in diesen Institutionen pro Einwohner verglichen mit Deutschland ist wesentlich geringer. Das Umweltministeriums China hat vielleicht 250 Mitarbeiter oder noch weniger. Insgesamt sind alle überlastet, wenn man das vergleicht mit der Dichte der Regierungsmitarbeiter in Europa, dann sind diese Kennzahlen wesentlich geringer. Deshalb haben diese oft nicht die Manpower, um alle Unternehmen entsprechend zu betreuen. Bei 3000 Unternehmen in Jinjinang, das ist eine riesige Anzahl und vielleicht sind dafür nur ganz wenige Mitarbeiter zuständig. Die haben gar nicht die Kapazitäten. Das sind meine Erfahrungen aus den Behörden. Die sind alle unterbesetzt und haben oft auch nicht die Ausbildung genossen, um diese Fragestellung effizient und adäquat zu beantworten. Da gibt es auch Defizite in den Fähigkeiten der Mitarbeiter“ (Int-BS3/Berater).

Auch gibt es keine übergreifenden Aktivitäten in staatlichen Behörden bedingt durch **fragmentiertes Denken**. Institutionenbildung in China wird nicht kollektiv entwickelt mit der Anhörung von Interessengruppen und Beteiligten, sondern allgemein gehalten mit der dezentralen Ausbildung von Details und konkreten Handlungsanweisungen in den Regionen bei fehlender Praxisorientierung. Im Ergebnis entstehen zahlreiche regional unterschiedliche institutionelle Arrangements, die an den lokalen Kontext angepasst werden. Jedoch unterbleiben Problemlösungen und Entscheidungen auf lokaler Ebene auch aus **Risikoaversität**, da die Handlungsbeschränkungen unklar definiert sind und Akteure diese unscharfen Limitierungen nicht überschreiten wollen. Fehlende Sanktionen für unterlassene Handlungen, aber bestehende für Überschreitungen der Handlungsbeschränkungen erklären die Passivität hinsichtlich CSR. Auf lokaler Ebene fehlt dadurch ein Regelwerk, und nationale Regelungen werden nicht in den lokalen Kontext übertragen (Int-BS3):

„Die Zusammenarbeit zwischen den Behörden ist immer schwierig. Viele Behörden arbeiten rein entsprechend ihrer Zuständigkeit, auf ihre Einzelaufgaben bezogen. Eine Abstimmung zwischen den Behörden ist hier eben noch schwieriger, weil das fragmentierte Denken hier noch stärker existiert. Das Zuständigkeitsdenken, man möchte also nicht Einfluss nehmen auf Bereiche, für die man nicht zuständig ist. In der Abstimmung mit anderen Akteuren, kollektiv, irgendwelche Problemstellungen anzugehen und zu lösen, das ist schwierig zur Zeit. In Einzelfällen mag das gelingen, aber der breite Trend ist immer noch die fragmentierte Vorgehensweise. Deshalb sehen wir die Wirkung auf der Mikroebene von nationalen Richtlinien beschränkt. Nationale Gesetze sind auch oft sehr allgemein und dann müssen sie auf regionaler Ebene, um umsetzungsrelevant zu werden, spezifiziert werden. Dann gibt es immer noch die Problematik, dass diese nationalen Entwürfe und Gesetze nicht so weit partizipativ diskutiert werden und hinterfragt werden, wie z.B. bei uns. Es ist oft so, wenn die Regierung das bearbeitet hat, wenige Experten hinzugezogen werden, steht dann oft eine Regelung, die mit der Praxis kollidiert. Oft hat man Probleme, dass die Regelungen nicht

praxisnah sind. Die Mitarbeiter in den Behörden wissen oft nicht, wie sie entscheiden sollen. In den Behörden gibt es oft Angst der Mitarbeiter, Fehler zu machen“ (Int-BS3/Berater).

Die Vielzahl der KMU in China wird von diesen Veränderungen auf nationaler Ebene jedoch nicht erfasst. Die **Geltung der neuen Institutionen auf lokaler Ebene**, wie ISO 26000 (→Kap.4.5.4.) ist begrenzt (Int-BS1). Die lokale staatliche Unterstützung konzentriert sich auf Großunternehmen nach HAYTER et al.(1999) Es wird nicht mehr die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung gefördert, sondern es werden gezielt Schwerpunkte gesetzt (Int-I1, BS3). Die lokale staatliche Politik konzentriert sich auf die Exportförderung lokaler Unternehmen in Clustern. Die Aktivitäten sind auf die Absatzseite gerichtet und konzentriert auf die Integration in nationale und globale Wertschöpfungsketten (Int-BS3). Hier zeigen sich unveränderte Differenzen in den Anreizstrukturen der staatlichen räumlichen Ebenen. Die lokale Politik in China befindet sich in einem Interessenkonflikt zwischen der Förderung von Investitionen und der Durchsetzung von staatlichen Regulierungen bei Besteuerung sowie Umwelt- und Sozialstandards (Lia, 2006). Formelle Institutionen der Unterstützung werden auch für KMU gesetzt, aber ohne Geltung versehen und sind damit im Ergebnis wirkungslos. Für KMU gibt es weder Kontroll- noch Gestaltungsfunktionen zu CSR von staatlichen Akteuren:

„Die staatliche Unterstützung gibt es, aber das ist eher für große Unternehmen, nicht unbedingt für kleine und mittelgroße. Ab und zu bekommen wir da mal Informationen. Das Amt kommt nicht zu dir. Bei Großunternehmen ist die Situation anders. Vor ungefähr 2 Jahren gab es lokale Politikinitiativen über das Thema, um die kleinen und mittelgroßen Firmen zu fördern. Die besten kleinen sollen mit einem Bonus gelobt werden. Aber die Formalitäten waren zu kompliziert“ (Int-ZK1/Zulieferer).

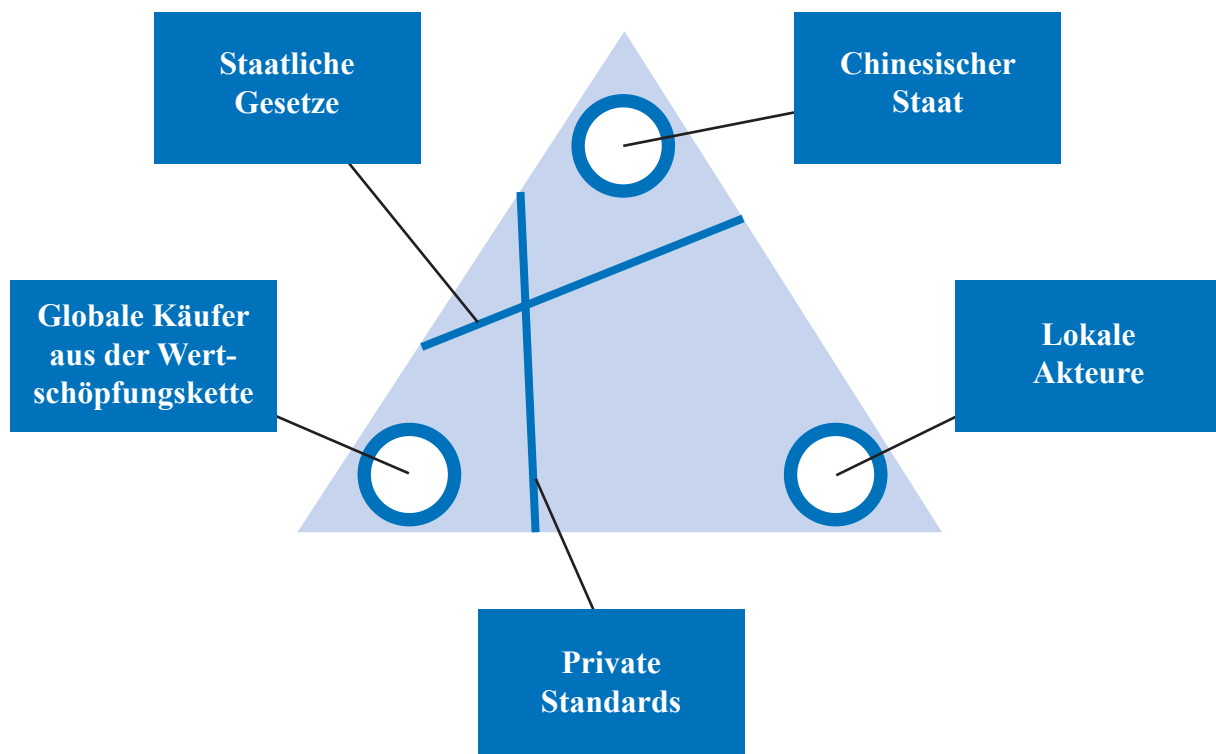
Für Produzenten im Cluster von Jinjiang beschränkt sich die **Förderung durch den Staat** auf günstige Bodenpreise der lokalen Regierung. Von regionaler und nationaler Regierung erhalten die Schuhproduzenten keine Förderung mehr. Der Staat konzentriert sich auf die Förderung von Hochtechnologie und Führungsfirmen. Die Gestaltungsfunktion der lokalen Behörden wird nur bei der Überprüfungen der Arbeitssicherheit vorgenommen, sonst gibt es keine intensiven Interaktion und Kommunikation zwischen Produzenten und staatlichen Behörden und somit auch keine Kontrollfunktion des Staates (Int-SP2). Auch Kooperationen zwischen Produzenten und Zulieferern auf der horizontalen und vertikalen Clusterdimension werden nicht aktiv gestaltet oder gefördert (Int-SM1). Obwohl die staatliche Akteure und auch die Gewerkschaft in ihrer Gestaltungsfunktion und Kontrollfunktion sehr passiv sind (Int-P1), werden mit Regierungsstellen trotzdem schwache dauerhafte Bindungen gepflegt mit festgelegten Handlungsmustern. Diese Austauschbeziehungen mit persönlichen Kontakten sind ohne konkrete Ergebnisse und dienen nur der Beziehungspflege. Diese Gunaxi-Beziehungen mit Behördenvertretern sind Bestandteil des lokalen Rauschens im Cluster (Int-BS2).

Anreize für eine Kooperation mit der Regierung sind die Unterstützung bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte in den Binnenprovinzen. Durch persönliche Treffen werden diesbezüglich kollektive Problemlösungen besprochen. Fehlende Arbeitskräfte gefährden die ökonomische

Basis, so dass Interessengleichheit zwischen lokalen Unternehmen und lokaler Politik besteht (Int-SP4).

In diesem Kapitel konnte bisher die Existenz von zwei wirkenden **Institutionensets** mit einer Vielzahl von Handlungsbeschränkungen und Regelungen zu CSR herausgearbeitet werden. Der **chinesische Staat** auf der nationalen und auch lokalen räumlichen Ebene und die **Käuferunternehmen** als Prinzipal aus den Absatzmärkten mit den **Handelsfirmen** als lokale Agenten aus der globalen Wertschöpfungskette setzen formelle Institutionen zu CSR in einer Form von Arbeitsteilung. Es ergänzen sich formale globale und lokale Steuerungs- und Koordinationsstrukturen, die in der Wirkung auf Wissen, Kooperationen, und Bewusstseinsbildung jedoch gegenläufig wirken. Verdeutlicht wird dadurch die Multiskalität des gesetzten Ordnungsrahmens. Diese Institutionen sind in ihrer Geltung und Wirkung jedoch nur beschränkt, trotz der Machtpositionen der hinter den Institutionen stehenden Akteure. Somit ergibt sich im Cluster eine institutionelle Lücke (→Abb.35). Es ergeben sich dadurch Freiräume für die Unternehmen oder neue Akteursgruppen.

Abbildung 35: Triangel-Beziehungen der lokalen Institutionen zu CSR im Untersuchungsraum mit Limitierung der Institutionen von Staat und Wertschöpfungskette



Quelle: eigene Erstellung 2012

Formelle Institutionen des chinesischen Staates als erstes Set von Institutionen beinhalten keine stringenten Handlungsbeschränkungen und entsprechen der allgemein passiven Bewertung des Staates zu CSR und der Fokussierung des Staates auf ökonomische Wachstumsziele. Aus Gewinnstreben werden staatliche Institutionen umgangen, was ein guter

Indikator für die Beziehungen zwischen den beiden Akteursgruppen Unternehmen und Staat ist.

9.4. Arbeitnehmer als Treiber des institutionellen Wandels in der Aktionsarena

Arbeit wird nicht nur als Produktionsfaktor gesehen, sondern als gestaltender Faktor von sozialen Veränderungen. Kollektive Handlungen und Vertretungen der Arbeit werden durch globale Faktoren beeinflusst und wirken auf lokaler Ebene (Aoyoma et al., 2012). Migration und Lokalität sind Determinanten von Wachstum und Wettbewerbsstärke von Branchen (→Kap.6.3.). In der vorliegenden Analyse soll untersucht werden, inwieweit auf Cluster-Ebene interregionale und intraregionale Migration und Lokalität von Arbeit sowie veränderte Informations- und Machtstrukturen den CSR-Prozess prägen. Die Arbeiter sind bereits in Kapitel 8 skizziert worden als Akteure, auf die reagiert wird aufgrund hoher Fluktuationsraten (→Kap.8.4.). Diese makroökonomischen Veränderungen sind mit der Struktur und der Dynamik des nationalen Faktormarktes für Arbeit in China bereits dargestellt worden (→Kap.7.5.). Im Weiteren wird das Verhalten und die räumliche Vernetzung der Akteursgruppe Arbeit als Teilnehmer der Aktionsarena Cluster analysiert.

In den Produktionsstätten gibt es eine **neue Arbeitergeneration** mit anderen Lebensvorstellungen. Die Einstellung zu Work/Life-Balance und Konsum/Sparen haben sich grundlegend verändert. Es werden fortwährend nicht nur temporär neue Ansprüche gestellt. Der Zugang zu westlichen Einflüssen und Entwicklungen in der Gesellschaft kann nicht mehr vom Staat limitiert werden. Veränderte Informationsflüsse durch neue Medien und Wahlmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt verändern die Handlungsmuster der Arbeitnehmer (Int-BS2, P1 ,SP5):

„Hier kursieren eigentlich immer noch die Bilder von den Arbeitskräften in blau-grauen Uniformen, die militaristisch zusammengetrommelt werden, in Reih und Glied sitzen und arbeiten. Jetzt gibt es „a new generation of migrant workers“ und die jungen Frauen sind geschminkt mit modernen Handys. Dieses traditionelle Bild der Arbeitshere ist im Prinzip völlig falsch. Die jeden Penny sparen, um das Geld zur Familie ins Binnenland zu schicken. Die beginnen auch zu leben“ (Int-BS2/Berater).

Informationen über Struktur der Aktionssituation

Die Arbeiter gleichen individuell fortlaufend Konditionen ab. Entscheidende **Kriterien der Arbeitsplatzwahl** sind Entlohnungshöhe, Entlohnungsmodalitäten, Arbeitsbedingungen und verwandtschaftliche sowie freundschaftliche Beziehungen, die oft noch aus den Heimatprovinzen stammen. Insbesondere persönliche Beziehungen steuern die Kontaktaufnahme und Anwerbung von neuen Arbeitern. Eine Bewerbung um einen Arbeitsplatz nach westlichen Konventionen ist nicht üblich (Int-MA5, MA6, MA7, MA8):

„Der Chef ist von dieser gleichen Schule, der Liming Berufsschule. Der ist zur Schule gekommen, um neue Leute zu finden. Meine Schule ist lokalisiert in Fuzhou. Der Chef hat mir eine gute Perspektive gegeben“ (Int-MA7/Arbeiter).

Aufgrund von **unvollständigen Informationen** über die Kriterienerfüllung durch potentielle Arbeitgeber ist Vertrauen die wichtigste Institution bei der Wahl des Arbeitsplatzes (Int-MA2). Ein Einblick in andere Produktionsbeziehungen möglicher Arbeitgeber ist möglich geworden durch neue Informationsflüsse und Interaktionsformen im lokalen Raum. Auch Erwartungsniveaus diffundieren dadurch schnell im lokalen Raum (Int-ZK1, SP1, BS3, MA3, MA5):

„Wenn ein großes Unternehmen in der Nähe Ruhetag hat, deren Mitarbeiter nicht arbeiten müssen, bekommen die Leute hier das natürlich auch mit und dann wird verglichen und gefragt, warum wir arbeiten müssen. Ich sehe das als Antrieb, dass das Unternehmen sich ändern muss. Wenn die Mitarbeiter keine Ruhe bekommen, wie die anderen, gehen sie auch schnell weg“ (Int-SP3/Produzent).

Die Arbeiter sind gut informiert über die **Arbeitsbedingungen bei lokalen Führungsfirmen** und orientieren sich danach. Dieses zeigt die hohe Attraktivität der wenigen lokalen chinesischen Markenartikler als Arbeitgeber. Diese sind ein guter Indikator für Branche und Region sowie Leitfadens für Forderungen der Arbeitnehmer. Für Arbeiter sind diese Maßstab für Ansprüche und Zielerreichung und somit nicht die staatlichen Vorgaben (Int-SP1). Es bilden sich somit erstmals konkrete Ankerpunkte der Willensbildung von Arbeitnehmern:

„Das Lohnniveau und die Arbeitsbedingungen von Anta haben auch gewissen Einfluss auf die gesamte Branche. Die Arbeiter schauen alle nach Anta. Wenn es da Gelegenheiten gibt, wollen die Arbeiter gerne wechseln und sich verbessern“ (Int-SP1/Produzent).

Auch die Produzenten orientieren sich am lokalen Branchenumfeld und passen sich in ihrem reaktiven Verhalten an Veränderungen im Cluster an. Die Verbesserungen im Wohnbereich und in der Arbeitsorganisation werden aufgrund eines höheren Anspruchsniveau der Arbeitnehmer als weiche Faktoren implementiert, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Diese Aktivitäten sind kaum messbar und liegen außerhalb des Regelwerkes von Staat und globaler Wertschöpfungskette (Int-ZK1, BS2, BS3, SP1, SP5). Insofern erfolgt eine Trennung sozialer Anforderungen in quantitativ messbare, die als Handlungslimitierung gesetzt werden durch Führungsfirmen und den Staat und in Anforderungen an die Unternehmen, die nicht messbar und kodifizierbar sind, wie die Bedingungen der Unterkünfte, Freizeitangebote, Ausgestaltung der Arbeitsplätze und Verpflegung. Die Individualität dieser „*soft facts*“ lässt eine Standardisierung und Kodifizierung nicht zu und erhöht in einem Überwachungssystem von CSR durch die hohe Spezifität die Kontroll- und damit die Transaktionskosten (→Kap.3.2.). Einige neuere empirische Erhebungen haben explizit eine Erfassung und eine Bewertung der Arbeitsbedingungen und der Lebensbedingungen der Arbeiter als Zielsetzung (Barrientos/Smith, 2007). Dieses Vorgehen wird den Zielsetzungen der Anspruchsgruppe Arbeitnehmer eher gerecht als die Beschränkung auf anerkannte Hypernormen wie beispielsweise die Kernarbeitsnormen der ILO. Das größte kollektive Überwachungssystem in Europa BSCI erfasst diese „*soft facts*“ nicht, ebensowenig wie die meisten individuellen Firmenverhaltenscodes (Berzau, 2008).

„Es gibt schon Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen in meinem Unternehmen. Die großen Unternehmen in der Umgebung machen etwas, dann müssen wir uns auch anpassen, um zu überleben. Die Produktionshalle und Unterkünfte sind verbessert worden und die Löhne gestiegen. Die anderen Firmen in der Umgebung haben sich alle verbessert, wir wollen nicht schlechter dastehen als die anderen, um die Arbeiter zu halten“ (Int-SM3/Produzent).

Die **geringe Loyalität** führt zum Wechsel des Arbeitgebers bereits bei kleineren Differenzen in der Entlohnung. Dadurch werden die Produzenten gezwungen sich an das allgemein Lohnniveau im Cluster anzupassen. Während sich die wirtschaftliche Entwicklung als sehr heterogen erwiesen hat (→Kap.8.3.1), ist bezüglich der Bezahlung eine intraregionale Ausgleichstendenz sichtbar, wenn auch hier noch große Differenzen sichtbar sind:

„Es gibt eine Veröffentlichungen der Mindestlöhne im Internet. Es wird auch verglichen mit den tatsächlichen Lebensbedingungen. Können sie damit überleben. Im Cluster gibt es eine sehr hohe Angleichung. Sobald es einen höheren Lohn woanders gibt, sind die weg. Es gibt sicherlich eine Arbeiterkarriere. Da wäre noch einmal interessant das zu untersuchen. Die sind sehr flexibel“ (Int-BS3/Berater).

Die Arbeiter sind gut informiert über Bedingungen in Fabriken auch außerhalb des Clusters. Die geographische Nähe ist nicht entscheidend für Kommunikation. Die **elektronische Kommunikation** ist auch über große geographische Entfernungen möglich und wird genutzt. Es wird auch mit Arbeitern aus anderen Branchen kommuniziert, wenn frühere Kollegen die Branche gewechselt haben (Int-MA4). Die Nutzung der **öffentlichen Medien** wird als weitere Informationsquelle zu Arbeitsbedingungen und staatlichen Regelungen angegeben, jedoch ist diese Nutzung sehr variabel in der Intensität, und die Neutralität der Informationen wird angezweifelt (Int-LA1, LA2, LA3, MA1). Die Informationsasymmetrie wird zunehmend aufgehoben. Die Informationen sind mit geringen Kosten zu erhalten und diesem steht ein großer Nutzen entgegen. Die Informationsgewinnung ist pro-aktiv und die Basis einer eigenen Willensbildung.

Soziale Netzwerke mit flächendeckender Versorgung ermöglichen eine Übertragung von Informationen. Diese technischen Innovationen sind nur den Mitgliedern zugänglich. Die räumliche Trennung zwischen den Fabriken, formelle Institutionen der sozialen Abgrenzung von Unternehmen und andere kleinräumige soziale Barrieren des Austausches zwischen Arbeitern werden aufgehoben (Int-MA5, BS3):

„Das sind so Einflussfaktoren, Globalisierung und jetzt immer stärker die Verfügbarkeit von Informationen und Kommunikation bei 500 Millionen Chinesen mit Zugang zum Internet. Das sind Treiber hier in China. Sobald was Negatives erscheint, wird das gelöscht. Aber da gibt es natürlich Tricks und dann steht das für eine gewisse Zeit im Netz und diese Zeit reicht aus, um das zu verbreiten. Diejenigen, die die Informationen platzieren sind so bewandert darin, dass die Kontrollfunktionen nicht funktionieren. Das wird sofort mit Bildern ins Netz gestellt und kommentiert. Der Staat hat auch eine Interesse daran, dass Unternehmen kritisch beäugt

werden. *Was Unternehmen anbelangt, haben sie auch nicht so ein großes Problem“* (Int-BS3/Berater).

Neue Institutionalisierungen von **Kontaktforen** ermöglichen Bewertung von Arbeitsbedingungen in Fabriken und Aktivierung von kollektiven Handlungen in räumlicher Nähe losgelöst von persönlichen Beziehungen (Int-BS2, BS3). Insbesondere die Informationen zu positiven Abweichungen von Standards werden schnell in sozialen Beziehungsnetzwerken verteilt und erzeugen neue Erwartungshaltungen. Dadurch wird das Niveau der gesamten Branche angehoben, und Unterschiede in den Arbeitsbedingungen und der Entlohnung im Betrachtungsraum nivellieren sich. Es entstehen vertrauensvolle persönliche Informationsnetzwerke mit Anreizen der Mitgliedschaft, welche lokal erzeugt und reproduziert werden und somit nicht von nationalen und globalen Regelungen abhängig sind (Int-MA4, MA5, MA6, BS3).

Die Analyse der Interaktionen zwischen Arbeitern zeigt die Bedeutung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien für den CSR-Prozess. Die für **Kommunikation** notwendige Ko-Präsenz der Arbeiter auf der Mikroebene der Unternehmung wird ergänzt durch neue Kommunikationsformen. Insbesondere das Internet und die mobile Kommunikation mit seiner flächendeckenden Versorgung in China und die steigenden Einkommen der Arbeiter ermöglichen den Zugang zu neuen Kommunikationsquellen und Kommunikationspartnern und senken die Interaktionskosten. Für mobile Kommunikation wird ein großer Teil des frei verfügbaren Einkommens ausgegeben. Nutzerforen im Internet gewinnen an Bedeutung bei der Bewertung aktueller und potentieller Arbeitsbedingungen und Arbeitgeber. Auch wenn die physischen Barrieren der Interaktion überwunden werden, ist das persönliche Treffen und Vertrauen durch häufige und langjährige Interaktionen wichtig, wie BATHELT (2011) aufgezeigt hat:

„Von meinem Freund, der hier arbeitet, habe ich die Informationen über die Stelle bekommen. Ich habe mal in einer anderen Fabrik gearbeitet. Das war eine kleine Fabrik mit nur einer Fabrikationshalle. Die ist weit weg in Guangzhou.. Ich komme aus Sichuan. Aus Chongqing. Neben den Verwandten war wichtig die Bezahlung. Die Informationen habe ich durch die Verwandten bekommen... Da ich schon in einer anderen Fabrik gearbeitet habe, habe ich eine Idee, wie die Arbeitsbedingungen hier sind. Die vorhergehende Fabrik war in Kanton und viel kleiner. Mein Freund kommt aus Sichuan aus meinem Heimatort... In meinem Heimatort gibt es nur ganz wenige Fabriken. Durch Erzählungen von Freunden, wusste ich, die Möglichkeiten sind draußen besser. Mein Vater arbeitet in Kanton in einer Schuhfabrik “ (Int-MA3).

Der virtuelle Raum des Internets ermöglicht eine Reichhaltigkeit an Informationen. Kollektives Handeln und gemeinsame Problemlösungen entstehen jedoch nicht. Dieses zeigt im Gegensatz zu Untersuchungen von Kundenforen durch GRABHER et al. (2008) die Bedeutung kultureller und sozialer Institutionen für die Nutzung von internetbasierten Foren. Es wird Wissen zu Arbeitsbedingungen ausgetauscht, aber gemeinsames Lernen mit Innovationen findet derzeit nicht statt. Arbeiter kommunizieren miteinander, aber kooperieren trotz der Kommunikationsmöglichkeit nicht (Int-S1).

Arbeiter müssen bei der Kommunikation innerhalb der Akteursgruppe **soziale Barrieren** der Herkunft und der Branche überwinden. Die Zugehörigkeit zur Schuhbranche ist förderlich, jedoch nicht Voraussetzung (Int-MA1, MA7). Die regionale Herkunft der Arbeiter bewirkt teilweise eine Fragmentierung in der Mikrogesellschaft des Unternehmens (Int-LA2, MA1, MA4, MA5):

„Ich habe einige Freunde hier in der Fabrik, die mich eingeführt haben. Ich wollte etwas anderes machen.(Haben Sie auch Kontakt mit den Lokalen Arbeitern hier?) Das bestimmt nicht!!! Ich habe ein Kommunikationsproblem, wegen des Dialekts. Deshalb spreche ich mit diesen kaum. Ich spreche meistens mit den Freunden aus demselben Heimatort, etwa 10 Leuten in dieser Fabrik. Ich habe nur Bekannte in dieser Fabrik“ (Int-MA4/Arbeiter).

Intrafirmen-Kommunikation zwischen den Arbeitern basiert auf Wohn- und Arbeitsgemeinschaften, so dass hier soziale Barrieren aufgebrochen und neue Institutionen geschaffen werden, die Interaktionen behindern (Int-SP6). Interfirmen-Kommunikation findet überwiegend mit Arbeitern der gleichen Branche, der gleichen Provinz statt, hier aber nur mit Bekannten und Verwandten. Das sind nicht nur Arbeiter aus Fabriken in der Nähe, auch aus anderen Clustern, wenn persönliche Beziehungen als Grundlage bestehen. Daher ist die Kommunikation nicht an die räumliche Agglomeration der Schuhproduktion mit geographischer Nähe gebunden, wird aber durch diese gefördert (Int-MA7). Die Intrafirmen-Kommunikation dominiert gegenüber Interfirmen-Kommunikation. Die Themen konzentrieren sich auf Entlohnung und Wohnbedingungen (Int-MA1, MA3).

Während die Kommunikation innerhalb der Organisation des eigenen Unternehmens durch die neuen Medien nicht beeinflusst wurde, ist die mobile Kommunikation mit Freunden und Verwandten erst in den letzten Jahren durch die Verfügbarkeit von günstiger Mobiltelefonie ermöglicht worden. Geographische Distanzen sind aufgehoben und vertrauensvolle Beziehungen stabiler geworden. Die Interaktionen zwischen Arbeitern basieren von den sozialen Netzwerken im Internet abgesehen auf **persönlichen Bindungen und der Branchenzugehörigkeit**. Informationen über Arbeitsbedingungen sind ein Nebenprodukt der freundschaftlichen Kommunikation, aber nicht Hauptzweck (Int-MA4, MA5, MA6, BS3):

„Gelegentlich kommuniziere ich auch mit Arbeitern von außen. Ich spreche schon mit Freunden über die Bedingungen in anderen Fabriken. Ich spreche schon gerne über solche Themen mit Freunden, lokalen Leute oder aus anderen Provinzen. Die Freunde arbeiten auch in anderen Branchen“ (Int-MA5/Arbeiter).

„Wenn du Bekannte hast, bekommst du auch Informationen über die Fabrik. Wenn du niemanden kennst, dann ist es unmöglich Informationen zu bekommen. Ich spreche auch mit Arbeitern außerhalb, mit ehemaligen Kollegen. Wenn wir befreundet sind, spielt das keine Rolle, ob das lokale Arbeiter sind oder von weiter weg. Ich habe nur in der Schuhbranche gearbeitet und weiß nichts aus anderen Branchen. Wenn in meinem Bekanntenkreis jemand weiß, in welcher Fabrik es besser ist, geben die diese Information gerne weiter. In dieser Fabrik habe ich ein Paar gute Freunde. Man denkt dann nicht daran, ob es Landsleute sind oder nicht“ (Int-MA6/Arbeiter).

Arbeiter treffen sich persönlich regelmäßig in räumlicher Nähe der Produktionsstätten (Int-I1, LA1). Die **Kommunikation** ist oft eine Kombination aus Internet und persönlichen Treffen (Int-LA1). Die sozialen Beziehungen sind unorganisiert, ungeplant und gelegentlich, aber stabil und persönlich mit Vertrauen in Informationen (Int-P1, MA7). Die Informationen dienen eher der Bewertung von Handlungsoptionen und weniger der kollektiven Ideenentwicklung und Aktivierung kollektiven Handelns (Int-MA5, MA6).

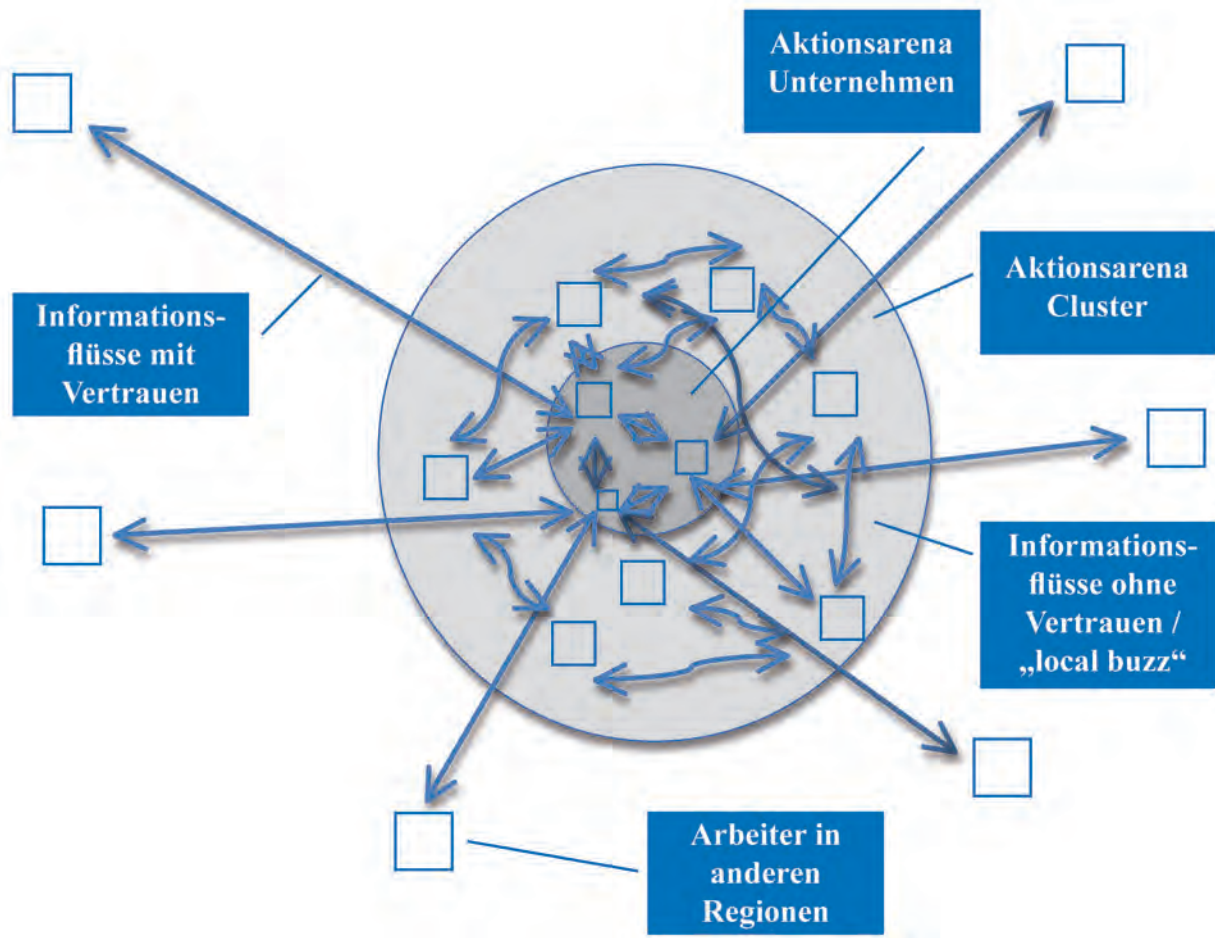
„Gelegentlich sprechen wir darüber mit Arbeitern aus anderen Schuhfabriken. Normalerweise sprechen wir im näheren Umkreis. Die Fabriken sind nicht weit weg. Ab und zu sprechen wir mit unseren Smartphones. Aber auch durch persönliche Treffen am Wochenende. Ich spreche nur mit lokalen Arbeitern. Meine Freunde kommen alle von hier“ (Int-LA1/Arbeiter).

Als Fazit der Ausführungen zur Kommunikation der Arbeitnehmer können die Kommunikationsbeziehungen in drei wesentliche Beziehungsstränge unterteilt werden (→Abb. 36):

- Ausgehend von der Aktionsarena Unternehmen mit einigen wenigen Beziehungen mit persönlichen Bindungen und Vertrauen als „*strong ties*“,
- über die Aktionsarena Cluster mit einer Vielzahl von Informationsflüssen als „*local buzz*“ ohne Vertrauen und enge persönliche Bindungen
- bis hin zu „*strong ties*“ zu befreundeten Arbeitern in sozialen Räumen außerhalb des Clusters mit engen Beziehungen.

Die Informationen werden aus allen drei Aktionsarenen gewonnen, wobei die persönlichen Beziehungen für Entscheidungen wie beispielsweise die Arbeitsplatzwahl die relevante Rolle spielen. Der „*local buzz*“ liefert wichtige allgemeine Informationen für die Entscheidungsunterstützung wie beispielsweise Informationen zu Arbeitsbedingungen und Entlohnung in anderen Unternehmen als Grundlage für eigene Forderungen.

Abbildung 36: Kommunikationsökologie der Arbeiter im Untersuchungsraum



Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Bathelt et al., 2004, S.46

Umfeld der Aktionsarena mit Veränderung von Positionen und Macht

Zusätzlich ergeben sich auf dem **lokalen Arbeitsmarkt** beginnend 2006 eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten durch die veränderte Struktur von Angebot und Nachfrage (→Kap.7.4.; Int-Z1, SP2). Neu entwickelte Branchen außerhalb der traditionellen Leichtindustrie mit besseren Arbeitsbedingungen und höherer Entlohnung verschärfen den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt (Int-P1):

„Das China mittlerweile ja einen richtigen Arbeitskräftemangel hat, zumindest in diesen Branchen. Die Schuhindustrie ist für die Arbeiter in China ja nicht unbedingt der Hit. Die gehen lieber in eine Elektronikfabrik. Das kommt alles zusammen. Dieses Jahr war es mit Sicherheit so schlimm wie noch nie, dass nach Chinese New Year so wenig Arbeiter zurückkamen“ (Int-P1).

Foto 18: Lokaler Arbeitsmarkt in Jinjiang mit Informationsständen der lokalen Produzenten nach dem chinesischen Neujahr 2012



Quelle: Foto des Autors 2012

Es bilden sich **neue Routinen der Bewertung** von Arbeitsangeboten, der Mitarbeiterartikulation und der Arbeitsfluktuation (Int-BS1, BS3). Die Interpretation lokaler Informationsflüsse durch die Arbeiter bewirkt unmittelbare Reaktionen darauf. Auch auf Regelverstöße reagieren Arbeitnehmer sofort. Die Durchsetzung von Regelwerken erfolgt nicht durch staatliche Gerichtsbarkeit, sondern aus dem sozialen Kontext heraus durch die Arbeitnehmer (Int-SP3, SP4, SP5). Die Machtasymmetrie der Vergangenheit erodiert und Arbeiter verleihen ihren Forderungen über verschiedene Hierarchiestufen im Unternehmen Nachdruck. ZHANG (2012) sieht in der Machtasymmetrie in globalen Wertschöpfungsketten neben der Arbeitsmarktpolitik das Haupthindernis eines Evolutionsprozesses elementarer Verbesserungen. Die **Machtposition** der Arbeiter verbessert sich, die der CSR-umsetzenden Unternehmen jedoch nicht. Diese sind somit dem Druck von außen und von innen ausgesetzt. Die veränderte Machtposition zeigt sich auch durch Sanktionen wie Streiks oder deren Androhung (Int-BS3, MA6). Streiks sind jedoch sehr selten und gehen mit scharfen Reaktionen des Staates einher (Int-BC1). Die Arbeiter sind gekennzeichnet durch eine

ausgeprägte, verdeckte und nicht artikulierte Unzufriedenheit. Kollektive Aktivitäten werden jedoch durch den Staat aus politischen Gründen unterbunden:

„Apparently the workers are satisfied of the actual status. In reality not. It's a political matter. The government will not allow workers to have collective actions and workers are aware of that...In certain cases if the workers have some personal or individual problems, they will talk to management individually. Everything is still “singular/individual” in the local mentality” (Int-S1/Servicefirma).

Die **Intensität des Austausches** zwischen Arbeitern ist im Jahresverlauf am größten nach dem chinesischen Neujahr, wenn viele Arbeiter sich umorientieren und bei neuen Arbeitgebern anfangen. Die höchste Informationsdichte im „local buzz“ wird in diesem Zeitfenster erreicht. Es findet interaktiv ein Abgleich von Arbeitsbedingungen der alten Arbeitgeber mit den neuen Bedingungen statt (Int-MA8). Die Nähe zu einer eigenen Familie reduziert die Interaktionen mit anderen Arbeitern (Int-LA3, LA2). Insofern sind insbesondere Wanderarbeiter ohne Familienbindungen in räumlicher Nähe aktiv in dieser Interaktionsphase.

Foto 19: Infostand des Markenherstellers Erke auf dem Arbeitsmarkt in Jinjiang im Frühjahr 2012 nach dem chinesischen Neujahr



Quelle: Foto des Autors 2012

Statusänderung der Arbeitnehmer hin zur Kollektivität

Die Arbeiter **verhandeln** abhängig von dem Kreis der betroffenen Mitarbeiter und der Mentalität individuell oder kollektiv, bei Streikabsichten zunehmend im Kollektiv (Int-S1). In größeren Betrieben bilden sich nichtgewählte **Vertreter des Kollektivs** heraus, welche die Interessen der Arbeitnehmer bündeln und in Verhandlungen vorbringen. Das Regelwerk entspricht nicht der europäischen Mitbestimmung und ist informell. Arbeiter bestimmen diese betriebsinternen Vertretungen anhand der Position des Mitarbeiters im Produktionsprozess (Int-BS3, LA3, MA2, SP4):

„Wenn meine Mitarbeiter Wünsche und Problem haben, werden sie zunächst jemanden als Vertreter auswählen. Der Vertreter kommt zu mir und spricht mit mir darüber. Z.B. haben wir schon über freie Tage an den Feiertagen gesprochen“ (Int-SP4/Produzent).

Es gibt Dialoge zu Entlohnung im Kollektiv und die Delegation von Verhandlungen an interne Arbeitnehmervvertreter. Unternehmen reagieren auf Forderungen und neue Routinen entwickeln sich zu Informationsaustausch und zur Ausverhandlung von Bedingungen in Unternehmen. Diese werden ständig reproduziert und verändert (Int-ZK1, SP1, SP5, SM1, LA1):

„Wenn die Arbeiter kommen, dann in Gruppen. Anfang dieses Jahres da waren Gespräche von Gehaltserhöhungen in meinem Unternehmen. Mein Unternehmen macht immer am Jahresende eine Umfrage unter den Arbeitern, um zu sehen welche Wünsche die haben. Die Meinungen werden eingesammelt und gruppenweise diskutiert“ (Int-SP1/Produzent).

„Endogen dadurch, dass in den Unternehmen die Mitarbeiter ja praktisch auch Stakeholder sind und diese das auch eben einfordern. Da gibt es einen großen inneren Druck, der sich ja auch widerspiegelt in Streiks. Das sind ja letztlich einzelne Mitarbeiter, die sagen, wir sind damit nicht mehr zufrieden, wir wollen die und die Verbesserung. Die Streiks, die man sieht, sind im Grunde nur die Spitze des Eisberges. Davor gibt es ja andere Mechanismen. Es gibt Vorschlagsboxen, wo die Mitarbeiter sich äußern können oder Mitarbeitervertreter, die gegenüber der Firmenleitung Interessen vertreten. Es gibt immer stärker kollektive Verhandlungen“ (Int-BS3/Berater).

Die Verbesserungen laufen in einem kontinuierlichen Entwicklungspfad, in dem **alte Verhandlungsabläufe und Verhandlungsergebnisse** zukünftige Forderungen beeinflussen (Int-SP3). Im Ergebnis gibt es einen Wechsel der bestimmenden Akteure von Arbeitsbedingungen. Arbeitnehmer determinieren individuell oder kollektiv die Untergrenze der Arbeitsbedingungen und nicht die Akteure Arbeitgeber und Staat (Int-P1).

Während WENTEN (2012) in der Bindung der sozialen Absicherung durch das Hukou-Registrierungssystem an den Heimatort der Wanderarbeiter den Hauptgrund für das Fehlen eines Arbeiterbewusstseins sieht, kann durch dieses neue Institutionenset der Arbeitnehmer eine fehlende Legitimierung nicht gesehen werden. Die Arbeiter sind nicht nur aktiv als Arbeitskraft, sondern auch als gestaltende, treibende Kraft evident. Insofern wandelt sich die

Rolle der Arbeiter gravierend. Die Arbeiter werden zum Treiber des institutionellen Wandels im Untersuchungsraum. Durch den Arbeitsmarkt als unabhängige Variabel entstehen neue Handlungsmöglichkeiten in der Aktionsarena.

Insbesondere in kleinen Firmen fehlen jedoch oft formelle und informelle **Institutionen der Dialogpraxis** und die Ressourcen. Aufgrund fehlender formeller Institutionen ergibt sich die Notwendigkeit fortdauernder Abstimmungsprozesse. Für die Produzenten sind die Handlungen der Arbeitnehmer vorhersehbar durch die Wiederholung von Handlungsmustern (Int-P1, BS1, BS2). Es kann eine „one-way“ Kommunikation (Chen/Zhang, 2009) mit den Arbeitnehmer somit nicht bestätigt werden. Unternehmen erkennen die Möglichkeiten einer „two-way“-Strategie. Es ergeben sich völlig neue individuelle Handlungsmuster von Interaktionen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie der Arbeitnehmer untereinander, die wechselseitig anerkannt und reproduziert werden, um die Transaktionskosten zu reduzieren (Int-SP2, MA1, MA3):

„Wir sind ein ganz kleines Unternehmen. Es gibt keine klaren Linien und Strukturen für Problemlösungen. An wen soll ich mich wenden? Es ist sehr individuell, die Arbeiter kommen auch nicht ins Büro. Die Chefin ist in der Produktionshalle, da werden Wünsche geäußert“ (Int-SP2/Produzent).

Arbeitnehmervertretungen in chinesischen Unternehmen sind nicht vergleichbar mit den Institutionen in westlichen Ländern. Es gibt neben der staatlichen Gewerkschaft keine unabhängigen Gewerkschaften, und Interessenvertretungen werden von dem Management der Unternehmen gesteuert und kontrolliert:

„Meine Firma hat eine Gewerkschaft, ich selber bin der Vorsitzende“ (Int-SP4/Produzent).

Es gibt keine freien und geheimen Wahlen der Vertreter. Demokratische Prinzipien sind unbekannt und müssen erst durch Wissenstransfer von außen erlernt werden. So werden erstmals in China bei dem Elektronikproduzenten Foxconn mit ca. 1,2 Mio. Beschäftigten unabhängige Arbeitnehmervertretungen gewählt mit der Unterstützung durch die amerikanische Nichtregierungsorganisation FLA und auf Druck von außen durch den globalen Käufer Apple (Süddeutsche Zeitung, 5.2.2013). Hier ist der Treiber aufgrund öffentlichem Druck die Führungsfirma in der globalen Wertschöpfungskette und nicht der Staat oder die Arbeitnehmer als neue Kraft. Es zeigt sich dadurch, dass für kollektive Aktivitäten der Arbeiter die Institutionenbildung mit ordnenden Handlungsregeln für die Interessenvertretung und den Interessenausgleich Bedingung sind. Für die Arbeitnehmer in der Vielzahl der KMU in China, deren Abnehmer oft nicht im Fokus von NRO und Medien stehen, bleibt die Förderung aus der globalen Wertschöpfungskette aus.

Ergebnisse der Bewertung

Die Produzenten sind sensibel geworden und gehen teilweise aktiv auf die Arbeitnehmer zu (Int-MA2). Diese Produzenten entsprechen der Typisierung des aktiven, dialogorientierten Unternehmens (→Kap.8.6.1.). Finanzielle Investitionen in CSR werden somit nicht durch

formelle Institutionen ausgelöst (Int-SP1). Die beginnende Transparenz bezüglich der kommunizierbaren Arbeitsbedingungen und hier insbesondere der Entlohnung bewirkt eine Angleichung dieser Bedingungen im Cluster aufgrund von kollektiver Wahrnehmung von Verbesserungsoptionen (Int-BS3).

„Die Arbeitskräfte wechseln relativ häufig, wir haben zwar kein Problem, neue Leute zu finden, aber die Stabilität ist nicht sehr hoch. Sie wandern sehr stark. Wir haben den Wohnbereich verbessert und diese Verbesserungen gab es früher nicht. Wir müssen uns nach dem Standard der anderen Unternehmen richten, z.B. zwei Personen in einem Zimmer. Alles ist dabei mit Waschmöglichkeit. Früher mussten wir nicht an den Wohnbereich denken“ (Int-SP5/Produzent).

Foto 20: Sammelunterkünfte der Arbeitnehmer auf einem Fabrikgelände in Jinjiang



Quelle: Foto des Autors 2012

Die **Arbeiterentlohnung** als Indikator für soziale Aufwertung wird durch Produktivität beeinflusst. Es erfolgt eine Teilung des Mehrwertes zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ohne Mitwirkung des Staates und von Akteuren aus der Wertschöpfungsketten. Die Vergütung beinhaltet in vielen Betrieben eine variable Komponente abhängig von der individuellen Leistung und dem wirtschaftlichen Erfolg der Firma (Int-ZK2, SP4, LA1). Unabhängig von der Auftragslage erhalten die Arbeitnehmer inzwischen einen fixen Basislohn, um eine Abwanderung zu verhindern. Dadurch ergibt sich eine höhere Erwartungssicherheit für die Arbeitnehmer unabhängig vom ökonomischen Erfolg (Int-SP5). Die ökonomische Basis ist jedoch entscheidend für die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Wenn diese Basis erodiert, wechseln Arbeitskräfte kurzfristig und Prozesswissen geht an Wettbewerber verloren (Int-SP2). Die Orientierung der Ansprüche von Arbeitnehmern an dem Gehaltsniveau der Führungsfirmen und an Branchendurchschnitt kann für die wirtschaftliche Basis von schwachen Unternehmen problematisch sein. Aufgrund der geringen Loyalität zum Arbeitgeber kann eine abweichende Lösung nicht umsetzbar sein (Int-BS2).

Die Schließung einer institutionellen Lücke im Arbeitsrecht mit dem Fehlen von formalen Regeln erfolgte durch neue nationale **Arbeitsvertragsgesetze in 2008**. Eine Reihe von Untersuchungen sieht in diesem Jahr den Lewis Turning Point in China erreicht (→Kap.7.5.; Zenglein, 2011, S.78). Diese sollen etablierte Praktiken der Vertragsverhältnisse zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern auf der lokalen Mikroebene von der nationalen Makroebene ausgehend ersetzen. Die breite Akzeptanz ist darauf zurückzuführen, dass Anreize für alle Akteure bestehen. Ordnende Regelungen von Arbeitsverhältnissen schützten die Arbeiter vor Willkür und geben den Unternehmen Erwartungssicherheit in die Handlungen der Arbeitnehmer bei geringer Loyalität und hoher Flexibilität der Arbeitnehmer (Int-SP4, BS3, LA2).

LUO (2012) sieht in dem Abschluss von Arbeitsverträgen keine Barrieren, in den Auswirkungen auf Entlohnung und Arbeitsbedingungen jedoch keine Ergebnisse. Auch wenn diese formellen Institutionen nicht kollektiv initiiert worden sind, haben sie doch einen positiven Effekt auf die Handlungsstabilisierungen und die Erwartungssicherheit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

In den Unternehmen gab es bisher ein Gefüge von festgeschriebenen **Intrafirm-Ablaufregeln** und formellen Institutionen bei Anforderungen von außen. Diese waren verbunden mit Anweisungen über Hierarchie und nicht mit kollektiven Problemlösungen (Int-SP4). Es gibt nur hierarchische und keine parametrischen Informationen. Über gemeinsame Routinen der Auftragsbearbeitung über Hierarchiestufen wurden die Anforderungen individualisiert (Int-ZK2). Die Akzeptanz firmeninterner Regelwerke und der Firmenkultur war für die Mitarbeiter zwingend. Dieses Regelwerk wurde bei Machtasymmetrie nicht den Arbeitern angepasst. Die Geltung wurde mit Sanktionen in Form von Entlassungen bei Regelverstoß erreicht. Diese Regeln galten nicht für Management und Mitarbeiter in der Verwaltung. Das Lernen dieser Institutionen auf der Mikroebene neuer Arbeiter durch Schulung war einmalig (Int-ZK2). Auch die Übermittlung von Anforderungen zu CSR aus der globalen Wertschöpfungskette in den Mikrokosmos Firma erfolgte über Routinen. Durch die Adaption auf das niedrige Ausbildungsniveau der Beteiligten und die große Transparenz des Regelwerkes für alle Beteiligten soll eine möglichst große Akzeptanz erreicht werden (Int-SP1). Diese institutionellen Arrangements werden ausgehend von der Veränderung der Machtasymmetrie in kleinen Schritten verändert.

9.5. Zusammenfassung der Ergebnisse von Teilnehmern und Aktionssituationen der Aktionsarena Cluster

Als Fazit aus der Betrachtung der Teilnehmer in der Aktionsarena kann festgehalten werden, dass sich die Governance von CSR in seinen drei Formen nach KAPLINSKY (→Kap.4.2.2.) auf eine Vielzahl von Akteuren innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette verteilt. Es zeigt sich auch, dass insbesondere die staatlichen Organisationen und die Arbeiter und deren soziale Prozesse in einer Betrachtung aus der Perspektive der globalen Wertschöpfungskette nicht erfasst werden würden. Gerade diese beiden Teilnehmergruppen werden als potentielle Treiber einer „*south-centred*“ CSR-Agenda gesehen (Lund-Thomsen/Nadvi, 2010b, S.2). Es ergibt sich ein komplexes Beziehungsgeflecht und keine Linearität von

Austauschbeziehungen zu CSR. Die Akteure als Teilnehmer lassen sich bezüglich ihrer Herkunft, Einbettung in ein soziales Umfeld und der Governanceebene differenzieren.

Tabelle 54 gibt einen Überblick über eine Differenzierung nach Aktionsarena und Governanceform. Unterscheiden lassen sich Cluster und Kettenglieder der globalen Wertschöpfungskette ohne den Cluster sowie legislative, judikative und exekutive Governance.

Tabelle 54: Herkunft der Teilnehmer und Governanceformen von CSR im Cluster

	Teilnehmer der GVC außerhalb des Clusters	Teilnehmer der GVC Im Cluster	Teilnehmer im Cluster außerhalb der GVC	Teilnehmer außerhalb von Cluster und GVC
Legislative Governance	Mindestanforderungen durch formelle Institutionen wie Verhaltenscodes und Zertifizierungen durch globale Käufer	Weitergabe der Mindestanforderungen durch Händler als Agenten der globalen Käufer	Lokale Regierungsstellen erlassen limitierende Regulierungen (z.B. Mindestlohn), Arbeiter setzen neue informelle Institutionen in den Beziehungen zu den Arbeitgebern und eigenen Anforderungen	Nationale und regionale Regierungsstellen erlassen limitierende Regulierungen (z. B. national geltendes Arbeitsvertragsgesetz)
Judikative Governance	Individuelle Audits durch globale und nationale Käufer ohne Standardisierung,	Individuelle Audits durch Händler ohne Standardisierung	Lokale Regierungsstellen überwachen lokale, regionale und nationale Regulierungen Arbeiter überwachen Einhaltung ihrer Rechte und von informellen Regeln	Auditfirmen und Zertifizierer kontrollieren Implementierung von Mindeststandards aus kollektiven Überwachungssystemen mit hoher Formalität
Exekutive Governance	Temporäre Schulungen und Wissensvermittlung durch Käufer	Händler unterstützen Produktionsfirmen bei der Umsetzung von Standards	Lokale Beratungsfirmen fördern Wissensbildung und Lernen von Produzenten	Westliche Auditfirmen und Zertifizierer trainieren und beraten lokale Auditfirmen, Zertifizierer

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Kaplinsky, 2000

Auch die Differenzierung in „*highly-visible chains*“ mit dominierenden Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette und in „*less-visible chains*“ mit einer Vielzahl von Akteuren und Organisationen aus verschiedenen räumlichen Ebenen, die Anforderungen zu CSR an die Unternehmen stellten, sind Unterschiede im kollektiven Reaktionsverhalten eines Clusters erklärbar. Auch bei „*highly-visible chains*“ sind lokale Akteure in die Governance eingebunden und zentrale Figuren der Formulierung kollektiver Antworten. In „*less-visible chains*“ dagegen sind als lokale Akteure bisher die Industrieverbände erkannt worden, die bei fehlendem Druck von außen die treibende Rolle übernehmen. Jedoch wird in Intensität und Geschwindigkeit der Implementierung von CSR nicht das Niveau erreicht, als wenn exogene Führungsfirmen die Governance dominieren. Insbesondere bei der Durchsetzung von Hypernormen wie Verbot von Kinderarbeit und Einhaltung von Arbeitsrechten wird der exogene Druck gegenüber einer endogenen Entwicklung als überlegen gesehen (Lund-Thomsen/ Nadvi, 2010b, S.10f.). Nach der Analyse der Teilnehmer im Aktionsraum kann abhängig von den gesetzten Institutionen eine „*highly-visible chain*“ und auch eine „*less-visible chain*“ gesehen werden. Staat und Führungsfirmen aus der legislativen Governanceebene setzen Handlungsbeschränkungen für die Unternehmen und dominieren die Steuerung und Kontrolle. Die von diesen Limitierungen positiv abweichenden Institutionen werden jedoch durch eine Vielzahl von einzelnen Akteuren, individuell oder in kleinen Kollektiven, gesetzt. Abweichungen von den Mindestniveaus der Arbeitsbedingungen und Entlohnungen werden nicht dominiert durch Führungsfirmen, sondern durch die in das soziale Umfeld des Clusters eingebetteten Arbeitnehmer. Nach Levy (2007, S.23) ist CSR

.. thus not just a struggle over practices, but over the locus of governance authority, offering a potential path toward the transformation of stakeholders from external observers and petitioners into legitimate and organized participants in decision-making. “

Nicht die Praktiken sind entscheidend für die neue Rolle von Anspruchsgruppen wie Arbeitern, sondern eine veränderte Governancessstruktur, die sich nicht nur auf Führungsfirmen stützt, sondern auf eine Breite Basis von Akteuren. Legitimität und Organisation sind wesentliche Ansatzpunkte einer Förderung von CSR. Arbeiter als lokaler Treiber von CSR könnten unterstützt werden durch die Institutionenbildung zur stabilen Organisation von Aktionen und die Legitimität der Institutionen durch eine gemeinsame Bewusstseinsbildung.

Der bisherige institutionelle Wandel in China basierte zu Beginn auf grundlegenden Neuerungen von Regeln bei geringer Intensität der Implementierung. Mit zunehmender Integration und Etablierung der neuen Institutionen sind die weiteren Schritte eher Anpassungen als weitere Neuentwicklungen (Wuttke, 2011, S.170). CSR als Innovation wird nicht beständig neu erfunden werden, sondern richtet sich an den bestehenden Strukturen in China aus und entwickelt sich durch ständige Reproduktion in kleinen Schritten weiter. Solange formelle Institutionen zu CSR in China auf ihrem Niveau verharren, werden semi-formelle oder informelle Institutionen zu CSR gebildet. Ein gutes Beispiel hierfür ist die fehlende Formalität der Kollektivität und Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die sich in neuen innovativen Dialogstrukturen in den Unternehmen institutionalisiert. Die Wirkung dieser informellen Institutionen kann der der formellen Institutionen entsprechen, die Rollen der

Akteure können identisch sein. Handeln aus innerer Überzeugung und gemeinsame Erwartungen können die Geltung von CSR ohne Sanktionen garantieren.

Ferner lassen sich die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Zielsetzung und der funktionalen Strategie unterscheiden. Tabelle 55 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die in den vorherigen Abschnitten dargelegte Variationsbreite dieser Zielsysteme und ihrer Strategien. Sichtbar werden die geringen Einflussmöglichkeiten auf eine eigenständige CSR-Zielsetzung bei den Akteuren und damit auch auf eine selbstinitiierte Rolle im CSR-Prozess bei den Trägern der judikativen und exekutiven Governance. Diese Ebenen sind abhängig von der legislativen Governanceebene.

Tabelle 55: Zielsetzungen und Strategien der Teilnehmer zu CSR in Cluster und Wertschöpfungskette

Teilnehmer	CSR-Zielsetzung	Funktionale CSR-Strategie
Globale Käufer	Risikoreduktion, Vermeidung negativer Reputation Soziale Legitimität Vermeidung von Regulierungen	Sicherstellung von Mindeststandards durch formelle Institutionen und Agenten (Händler) Transaktionskostenreduzierung
Nationale Käufer	Ökonomische Zielsetzung	Produktaufwertung
Auditfirmen/ Zertifizierer	Ökonomische Zielsetzung	
Beratungsfirmen	Ökonomische Zielsetzung	
Händler	Ökonomische Zielsetzung	Steuerung und Koordination von CSR als Agent für den Prinzipal (globale Käufer)
Produktionsunternehmen	Teilnahme in GVC, Marktzugang Verfügbarkeit vom Faktor Arbeit, Vermeidung sozialer Konflikte im Unternehmen,	Erfüllung von Anforderungen aus der GVC Hohe Reputation als Arbeitgeber, Angleichung von Entlohnung und Arbeitsbedingungen an Clusterbedingungen
Nationaler Staat	Ausgleich zwischen Regionen, Vermeidung sozialer Konflikte, Strukturwandel,	Sicherstellung von Mindeststandards durch Gesetze und Regulierungen
Regionale staatliche Organisationen	Kombination von Wachstum und sozialer Ausgleich	Sicherstellung von Mindeststandards durch lokale Regulierungen und deren Durchsetzung (institutionelle Macht)
Arbeiter	Verbesserung von Entlohnung, Arbeits- und Lebensbedingungen	Informationsgewinnung Aushandlung von Entlohnung und Arbeitsbedingungen

Quelle: eigene Erstellung

9.6. Interaktionen zwischen Akteuren zu CSR und deren Bewertung

Es bilden sich im Cluster **neue lokale Institutionen** mit nichtkooperierenden, aber durch lokales Rauschen transparenten, Aktivitäten aller räumlichen Akteure. Diese bilden sich trotz geringer Ausprägung der horizontalen Kommunikationsprozesse. Pionierunternehmen setzen mit ihrer Vorreiterrolle neue Standards und zwingen alle räumlichen Akteure zur Anpassung an deren Regelungen, so dass innovative Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden, sondern mit ihrem lokalen Umfeld. Es ist aber keine Arbeitsteilung und kollektive Problemlösung wie in innovativen Milieus (Maillat et al., 1992) vorzufinden. Die Bedingungen der Offenheit nach außen bei lokalen Führungsfirmen sind gegeben. Dieses ist bei Markenartiklern und Händlern gegeben mit in der Folge schneller Verbreitung von lokalem Wissen (Int-SM3).

Tabelle 56 gibt einen Überblick über das Beziehungsgeflecht in dem Netzwerk mit dominierenden Händlern und dem neu entstehenden Netzwerk der Arbeitnehmer. Das Netzwerk mit den Handelsfirmen als „networkbroker“ wird jedoch nur bei exogenem Anstoß hinsichtlich CSR aktiviert und verbleibt sonst auf der ökonomischen Ebene. Netzwerke der Arbeitnehmer mit „low-visibility“ sind von exogenem Druck unabhängig und sind noch in der Entwicklung, aber im Cluster beständig und nicht temporär präsent. Intensität und Dauer der sozialen Beziehungen sind abhängig von den Interaktionspartnern sehr unterschiedlich.

Es gibt Interaktionen zwischen Importeur und Beratungsunternehmen, Auditfirmen und Testfirmen auf regionaler Ebene sowie auf überregionaler Ebene Interaktionen zwischen Institutionen und Unternehmen auf temporären regionalen Knotenpunkten wie z.B. Messen. Die Interaktion mit staatlichen Stellen dagegen ist kaum ausgeprägt (Int-I1).

Die Ausbildung von formellen Instrumenten zur Implementierung von CSR wird von den Unternehmen und den staatlichen Akteuren auf lokaler Ebene akzeptiert und adaptiert. Die Standardisierung ist Grundlage von CSR für lokale Politik und Unternehmen. Die Politik wird unterstützt durch Vorschläge zu bestehenden Institutionen zur Integration, aber nicht zu großen Veränderungen, welche dann auf lokaler Ebene adaptiert werden. Ausgangsbasis bleiben die chinesischen Normen. Schwerpunkt ist das Setzen von Anreizen für Akteure, um Handlungen nicht nur zu limitieren, sondern zu fördern (Int-BS3).

Tabelle 56: Zusammenfassung der CSR-Interaktionen mit engen und schwachen Bindungen im Cluster

Intensität und Dauer sozialer CSR-Beziehungen	Szenario 1: Netzwerke mit Handelsfirmen als „turn key trader“/ exogener Anstoß aus der GVC	Szenario 2: Netzwerke mit Arbeitern als treibende Kraft/ endogener Anstoß, nicht über GVC
Enge intensive Bindungen (<i>strong ties</i>) mit Vertrautheit, Intensität, Häufigkeit, Dauerhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Endkunde OECD-Importeur-Handelsfirma-Produzent • Auditfirma OECD-Auditfirma Cluster • Endkunde OECD-Auditfirma OECD • Trader –Auditfirma Cluster 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiter mit Freunden und Verwandten
schwache dauerhafte Bindungen (<i>weak ties</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsfirma-Staat • Zulieferer-Staat • Trader-Staat • Produktionsfirma-Auditfirma • Produktionsfirma-Consulting • Produktionsfirma-Zulieferer • Trader-andere Cluster • Trader-Consulting • Auditfirma-Consulting • Kunden China-Produktionsfirma 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiter mit Mitarbeitern im Unternehmen • Arbeiter mit Arbeitern aus anderen Firmen im Cluster

Quelle: eigene Erhebung 2012

Staatliche Institutionen erhalten erst durch Legitimität und nicht durch Sanktionen Geltung. Erst die persönliche Überzeugung und Akzeptanz limitiert konsequent Handlungen. Staatliche Handlungsbeschränkungen durch Arbeitsgesetze werden von den Behörden nicht konsequent durchgesetzt. Abweichungen stoßen nicht auf eine allgemeine fühlbare Missbilligung anderer Akteure (Int-P1).

Es entstehen neue Institutionen als Ausdruck abweichender Handlungsstabilisierungen. Handeln ist zwar durch Gesetze festgelegt, es gibt aber kollektive Abweichungen in manchen Bereichen. Trotz des kommunistischen Systems ist der Bedarf an Regulierungen in der Wirtschaft immer noch sehr groß nach der marktwirtschaftlichen Öffnung (Int-P1). Insgesamt sind drei Institutionensets relevant: erstens Staat, zweitens globale Wertschöpfungskette mit Käufern und Händlern und drittens Arbeitnehmer (Int-SP1).

Es findet keine Integration wirtschaftlicher und sozialer Institutionen in ein Gesamtregelwerk statt. Die Intensität der Kontrollfunktion zu diesen Regelwerken wird unterschiedlich

eingeschätzt, so dass die Produktqualität permanent und CSR nur temporär kontrolliert wird (Int-P1).

Insgesamt zeigt sich bei der zusammenfassende **Bewertung der Interaktionen** im Cluster ein Bild mit Lücken in der Effizienz von Strategien und Aktivitäten. Zwar sind Pipelines mit „*strong ties*“ und auch „*weak ties*“ nach außen vorhanden und ein Wissensaustausch zu CSR möglich. Jedoch wird durch abweichendes Verhalten eine Konformität mit allgemeiner Moral von CSR nicht erreicht. Es bleibt eine institutionelle Lücke zu CSR, die von Staat und globalen Käufern nicht gefüllt wird. Die Institutionen und die daraus folgenden Interaktionen sind für eine Innovation wie CSR nicht ausreichend und angemessen. Ein Gesamtregelwerk, welches das Netzwerk von globalen Käufern und das der Arbeitnehmer verbindet, könnte die Effizienz der Aktivitäten von Unternehmen bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung verbessern. Entscheidend für die Bewertung sind die Wissensbildung und der Wissensaustausch zu CSR zwischen den Teilnehmern der Aktionsarena. Diese Prozesse werden im Folgenden dargestellt und analysiert.

9.7. CSR als lokale Innovation: Wissensaustausch und Lernen von Akteuren als Ergebnis vielfältiger Interaktionen

CSR als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist eine Innovation sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wirtschaft. Auch bei CSR kann zwischen der Generierung und der Implementierung unterschieden werden, wobei hier zwischen mehreren Betrachtungsebenen differenziert werden muss. Die **Bildung von CSR** findet auf der gesellschaftlichen Makroebene statt, wie in Kapitel 2 mit der Entwicklung von CSR im historischen Kontext aufgezeigt wurde. Die **Implementierung** dagegen konzentriert sich auf der Akteursebene der einzelnen Unternehmen, die auch das Analysefeld dieser Arbeit darstellt. In diesen Unternehmen ist CSR ein sozialer und evolutionärer Prozess, welcher durch kollektive Interaktionen zwischen Akteuren getragen wird. In der Ausgestaltung ist nach EPSTEIN (1987) CSR auf der Mikroebene des Unternehmens ein Prozess der Institutionalisierung. CSR als Prozessinnovation unterscheidet sich jedoch von herkömmlichen Betrachtungen mit verbesserten Prozessen der Leistungserbringung in Produktion und Distribution. Die Zielsetzung bei diesen Innovationen ist die Steigerung der ökonomischen Effizienz. CSR ist in der Zielsetzung nach CAROLL (1991) weitgehender und zielt neben der ökonomischen Effizienz auf eine soziale Effizienz.

Die etablierten Handlungsmuster von **Innovationen in der Politik Chinas** sind dezentral organisierte Lernprozesse und Experimente in den Regionen und auch auf lokaler Ebene, die bei Erfolg verbreitet werden und damit untereinander im Wettbewerb stehen. Insofern treffen sich vielfältige konkurrierende „*bottom-up*“ Entwicklungen zur Problemlösung mit top-down-Ansätzen der Zentralregierung (→Kap.6.3.;Wuttke, 2011). Eine Problematik zu CSR entsteht durch die Fragestellung, inwieweit sich diese verschiedenen institutionellen Arrangements integrieren lassen. Auch beschränkt sich die ökonomische Experimentierphase überwiegend auf die nationale Ebene und auf Großunternehmen, wo der Staat als Unternehmer auftritt. Die lokale Ebene und KMU werden jedoch weitgehend nicht erfasst, so dass hier die bestehenden Institutionen weitgehend weitergelten, während sich die nationalen

Institutionen wandeln (Int-BS3). Insbesondere die „*Harmonious Society*“ mit einer neuen nationalen normativen Ausrichtung als Reaktion auf extreme sichtbare Verstöße im Umweltbereich und auf soziale Spannungen in der Gesellschaft verändert die Makroebene (→Kap.6.2.). Diese Makroebene wiederum verändert die Mikroebene der handelnden Akteure. Auslöser sind teilweise lokale endogene Schocks mit Umweltkatastrophen, die trotz des straff hierarchisch organisierten, autoritären Systems Veränderungen bewirken. Marktversagen bei hohen externen Kosten im Umweltbereich begründet somit auch in China staatliche Eingriffe (Int-BS3). Hintergrund ist ein Bewusstseinswandel zu CSR in der Zentralregierung. Eine pauschale Ablehnung von westlichen Institutionen ist einer Entwicklung mit eigenen Regelwerken in Anlehnung an internationale Standards und Institutionen gewichen mit der Ausnahme, dass es aus politischen Gründen keine Adaption der Aktivierung kollektiver Aktivitäten gibt (Int-BS3).

9.7.1. Art von CSR-Wissen

Wissen kann unterschieden werden in kodifiziertes, explizites Wissen mit formgebundenen Inhalten und vereinfachter Diffusion im Raum sowie in nichtkodifiziertes oder nichtkodifizierbares implizites Wissen mit formlosen Inhalten. **Implizites Wissen** ist an Personen und deren Standort gebunden, in seiner Übertragung von diesen abhängig und nicht frei verfügbar. Das CSR-Prozesswissen umfasst beide Komponenten. Globales **kodifiziertes Wissen** aus der Wertschöpfungskette ist nicht an Personen gebunden und bewusst derart gestaltet, um die abgegrenzten Akteure schnell und effektiv zu erreichen. Dieses Wissen muss jedoch an die kollektiven räumlichen und die individuellen betrieblichen Bedingungen und Ressourcen angepasst werden. Branchenbezogener und regionaler Kontext aus Kapitel 6 und 7 bedürfen einer spezifischen Adaption, die in andere Räume und Branchen nicht übertragbar ist. Insofern ist die Adaption lokal und an Personen gebunden, die dieses Wissen langfristig in Lernprozessen erwerben. Dieses CSR-Wissen wird somit auch individuell kontinuierlich an veränderte Gegebenheiten angepasst im Gegensatz zu dem expliziten Wissen, welches diskontinuierlich verändert wird. Zeitlich betrachtet ist von außen in einer ersten Phase explizites Wissen durch Pipelines in den Cluster transferiert worden und anschließend im Cluster implizites Wissen der Implementierung gebildet worden.

Auf der Mikroebene der Unternehmen ist **CSR- Wissen** eine Innovation. Bei der Betrachtung aller Akteure im Cluster werden jedoch weniger neue Lösungen gebildet als etablierte Lösungen nachgeahmt. Bei der Betrachtung der Makroebene Cluster steht die Verbreitung von Wissen und nicht die Bildung von Wissen im Vordergrund. Dieses bestehende Wissen wird von den einzelnen Akteuren adaptiert und an die Bedingungen auf der Mikroebenen angepasst. Imitation senkt im Cluster die Kosten der Implementierung durch schnelle effiziente Übertragung und wird deshalb von allen Akteuren bevorzugt. Insofern kann eher von Imitatoren als von Innovatoren im Cluster gesprochen werden.

Im Gegensatz zum Wissen über CSR ist das **Produktionswissen** erfahrungsabhängig und an Personen gebunden. Auch wenn das technologische Niveau in der Schuhindustrie sehr gering ist, sind die vielfältigen Arbeitsschritte und deren exakte Abfolge komplex. Zudem erfordert die Spezialisierung mit großer Variabilität von Typen und Modellen sowie die sehr variablen

Ordervolumina eine sehr große Flexibilität der Produktion. Das Produktionswissen ist nur schwer übertragbar und in das Umfeld innerhalb der Unternehmung und des Clusters eingebunden. Zielsetzung ist die Erzielung von „*Economies of Scope*“ (Int-SP6). Produktionswissen in der jetzigen Reifephase des Clusters wird permanent in den Unternehmen neu gebildet, während das CSR-Wissen neu imitiert und nicht dauerhaft reproduziert wird.

9.7.2. Wissensgenerierung und Wissensspeicherung

Die **Produzenten** bauen erfahrungsbasiert Prozesswissen zu Audits auf. Dieses Wissen ist personenbezogen im Unternehmen gespeichert (Int-SP1). „*Learning by using*“, nicht „*learning by interacting*“ prägt den Lernprozess von CSR. Die Handlungen werden durch häufige Wiederholungen zu Routinen und somit informellen Institutionen mit stabilen Handlungsmustern (Int-SP1). Dieses Wissen begrenzt sich jedoch auf die Implementierung von Institutionen der Kontrolle aus der Wertschöpfungskette. CSR-Wissen schließt Auditwissen mit ein, geht aber weit darüber hinaus.

Im Gegensatz zu den Produzenten erhielten die **Handelsfirmen** erfahrungsbasiertes Management- und Technologiewissen von lokalen Firmen, die von Taiwanern gegründet und geführt wurden. Lernen durch Imitation in Folge von Kooperationen wurde hier aber nicht als exaktes Kopieren umgesetzt, sondern nur selektiv eingesetzt und in bestehende Praktiken integriert:

„Taiwanese make shoes for a so long time. They have a very good management system. A company like us is now professional. Our system and the Taiwanese system are very close. We have cooperation with some Taiwanese companies. We know what they do. Some parts we will copy from them. The technology side of the Taiwanese is good“ (Int-H1/Händler).

Die **Handelsfirmen** erhalten das CSR-Wissen aus der globalen Wertschöpfungskette durch den Endkunden oder durch die Intermediäre in den OECD-Ländern. In speziellen Schulungsveranstaltungen und durch die permanente Anwendung wird das Wissen adaptiert und aktualisiert, aber nicht durch Interaktionen:

„Our knowledge comes from the client, end client and importers. We work with Tesco and they have trained us. What he wants and why he needs CSR. It is learning by teaching and learning by doing, but not learning by interacting“ (Int-H1/Händler).

Die Informationen sind hierarchisch und nicht parametrisch. Es gibt keine kollektiven Lernprozesse mit einer gemeinsamen informellen Basis (→Kap.4.2.1.). Aus der Sicht der Produzenten sind die Händler Wissenspool zu CSR (Int-SP5).

Die **Importeure** in den OECD-Ländern speichern das CSR-Wissen personenbezogen. Der Wissenstransfer über lokale Intermediäre durch die Pipeline in den Cluster wird durch diese gesteuert und kontrolliert. Somit sind diese spezifischen Kenntnisse von CSR an Personen

und Firmen gebunden, nicht frei verfügbar und damit auch nicht flächendeckend im Cluster vorhanden.

Lokale Auditfirmen erhalten neues Prozesswissen zu CSR durch ihre feste Einbindung als Tochtergesellschaften in das Netzwerk ihres Mutterkonzerns, nicht jedoch durch horizontalen Austausch. Insofern sind hier dauerhafte, aber nicht intensiv genutzte Pipelines von Clusterakteuren der Servicefirmen nach Außen vorhanden:

„Bei allen europäischen Firmen, die da tätig sind, ist es so, die gehen ein oder zwei mal im Jahr zur Nachschulung nach Europa oder die werden vor Ort geschult. Das Wissen kommt im Wesentlichen aus den Muttergesellschaften in Europa. Am Markt ist man schlichtweg Wettbewerber untereinander und tauscht sich nicht aus. Da gibt es Kooperationen nicht. Man trifft sich privat in Hong Kong aber nicht offiziell am Markt“ (Int-P1/Prüfinstitut).

Lokale Beratungsfirmen erwerben spezifisches Wissen nur zu konkreten Projekten. Vorhanden ist nur allgemeines Prozesswissen, welches der betreffenden Branche und Problemstellung flexibel angepasst wird (Int-P1).

Die **lokale Regierung** fördert die Wissensgenerierung der Arbeitnehmer in einigen Betrieben durch duale Weiterbildung neben der Arbeit, die aber keine branchenbezogene Bildung beinhaltet. Anreize für Arbeitnehmer zur Teilnahme werden durch finanzielle Zuschüsse gesetzt (Int-SM1). Dieses Wissen ist kein CSR-Wissen, jedoch trägt ein allgemein höheres Niveau der Allgemeinbildung der Arbeitnehmer zur Bewusstseinsbildung und zum Verständnis von Zusammenhängen bei.

Somit kann konstatiert werden, dass bedeutende Innovatoren des CSR-Prozesses und damit die Quellen des CSR-Wissens außerhalb des Clusters liegen, wobei die Unternehmen zunehmend selbstständig nach Problemlösungen suchen und eigene Konzepte entwickeln, wenngleich auf noch sehr niedrigem Niveau.

Diese Wissensgeber sind zu unterscheiden von den Treibern des institutionellen Wandels. Arbeiter verändern die institutionellen Arrangements. Regeln und formlose Beschränkungen verändern sich. Um dieses neue Regelwerk zu nutzen, bedarf es jedoch Wissen der Anwendung dieser neuen Regeln. Eine Unterstützung des Wissenstransfers zu CSR kann die Unternehmen bei der Umsetzung fördern.

9.7.3. Wissenstransfer und Wissensdiffusion

Die **Intensität** des Informationsaustausches innerhalb von Unternehmen ist von der Hierarchiestufe der Handelnden und von ihrer regionalen und sozialen Herkunft abhängig. So ist die Intensität des Austausches im Management mit gleicher lokaler Herkunft und kultureller Nähe wesentlich höher als zwischen den Migrationsarbeitern mit unterschiedlichen regionalen Herkunft (Int-BS3). Sozio-kulturelle Barrieren behindern somit die Diffusion auf der Mikroebene Unternehmung. In hierarchischen Diffusionsprozessen verbreiten sich Innovationen von oben nach unten. Diese Weitergabe auf der Mikroebene ist an Personen im

Unternehmen gebunden und räumlich konzentriert und unterscheidet sich folglich von hierarchischen Prozessen auf der Makroebene.

Der Informationstransfer von den Handelsfirmen zu den Produzenten im Cluster ist ebenfalls an Personen gebunden. Der direkte persönliche Kontakt mit hoher Interaktionsdichte und ständiger Sichtbarkeit dient auch der Aufrechterhaltung der Machtposition der Handelsfirmen (Int-SP2). Bestehende Machtasymmetrien verfestigen sich dadurch.

Zu Beginn der Implementierung von CSR erfolgt ein intensiver Wissenstransfer auf bilateraler Ebene, der nach Erfüllung des formellen Regelwerkes nur noch in großen periodischen Abständen mit wesentlich geringerer Intensität wieder aufgenommen wird. In dieser zweiten Phase wird das Wissen zu CSR nicht aktualisiert und an neuere Entwicklungen angepasst, der Transfer beinhaltet lediglich organisatorische, hierarchische Informationen (Int-SP3).

Die Produktionsunternehmen bemühen sich um den Wissenstransfer von Führungsfirmen, dem wird aber nicht entsprochen. Der Dialog bleibt allgemein gehalten und spart Kernthemen und Kooperationen aus (Int-SM1).

Zu den Kontrollmechanismen Audits und den Ergebnissen und standardisierten Problemlösungen durch Aktionspläne gibt es zwischen den Produzenten keinen Informationsaustausch. Weder positives noch negatives **Erfahrungswissen** diffundiert im Cluster. Valide Erfolgswissen mit möglichen ökonomischen Vorteilen von CSR werden aufgrund von Wettbewerbsvorteilen, die dann verloren gehen könnten, keinen Akteuren und hier insbesondere anderen Produzenten zugänglich gemacht (Int-SP3, S1, BS1). Neben der horizontalen Ebene findet bei Produzenten auch kein Austausch von Erfolgskennziffern in der vertikalen Kette statt. Durch Machtasymmetrie fällt Werterhöhung und Wertaneignung in der Wertschöpfungskette auseinander und es wird das Risiko gesehen, dass die Aufwendungen im Cluster bleiben und die Erträge exportiert werden (Int-BS1). In der Wissensbündelung sehen die Unternehmen eine Ressource der Wettbewerbsstärke (Int-BS3). Dieses bezieht das Wissen zu CSR mit ein (Int-BS3). CSR wird als individuelle Investition zur Differenzierung im Wettbewerb gesehen, so dass versucht wird positive Externalitäten für andere Akteure im Cluster zu verhindern (Int-I1).

„Das Problem ist auch, dass hier in China ein Informationsaustausch erst dann stattfindet, wenn man eine gute persönliche Beziehung entwickelt hat. Vorher traut man dem anderen gar nicht. Die haben bezüglich der Mitarbeiter gar kein Interesse an horizontalem Austausch. Jeder möchte seine eigenen Wettbewerbsvorteile bestehen lassen und wird den anderen nicht davon wissen lassen“ (Int-BS3/Berater).

Die Informationsdiffusion im Raum wird aber letztlich nur behindert und nicht verhindert. Ein Geflecht von Interpretationen, Einschätzungen und Informationen mit automatischer Diffusion ermöglicht die gegenseitige Kenntnis der Produktionsbedingungen in räumlicher Nähe auch ohne Austauschbeziehungen (Int-BC1, SM1). Diese lokale Rauschen („*local buzz*“) ermöglicht ebenfalls eine Transparenz für soziale Bedingungen und für die Ergebnisse

von formgebunden Kontrollinstrumenten in den Produktionsstätten. Durch die Ko-Präsenz im Cluster ist dieses lokale Rauschen für die Produzenten neben den Handelsfirmen die wichtigste Informationsquelle (Int-SP3).

Den konventionellen **Agglomerationsvorteilen** zuzurechnen sind die Servicefirmen mit spezifischen clusterbezogenen Dienstleistungen. Beratungsfirmen im Cluster verteilen bereits vorhandenes Wissen selektiv im Cluster. Ein Transfer ist verbunden mit Anforderungen durch globale Kunden beziehungsweise durch lokale Handelsfirmen. Die Clusterzugehörigkeit ist hier von Vorteil, da ähnliche, branchenbezogene Fragestellungen mit standardisierten Lösungen effizient und schnell bearbeitet werden können. Das betrifft insbesondere in die Arbeitssicherheit (Int-BS3). Es entstehen Kosten für den Transfer, welche eine Nutzung von Beratungswissen ohne ökonomische Austauschbeziehungen ausschließt (Int-ZK1). Initiiert werden die Beratungen teilweise durch die Handelsfirmen, aber nicht durch die Produzenten (Int-ZK2). Die lokale staatliche Unterstützung investiert in Fähigkeiten von Beratungsunternehmen und Organisationen des Wissenstransfers, um diese mit ihrem lokalen Bezug als Multiplikator im Raum zu nutzen (Int-BS1).

Im Untersuchungsraum ist eine Struktur mit **Industrieverbänden** auf der horizontalen Ebene, welche durch die lokale Politik gefördert wird, wie in anderen untersuchten Clustern (→Kap.3.4.2.) nicht erkennbar. Spezifische Veranstaltungen mit temporären persönlichen Treffen zu Fragestellungen und kollektiven Problemlösungen wie beispielsweise in den italienischen und brasilianischen Schuhclustern sind als öffentliche Organisation nicht sichtbar (Int-BS3). Eine kollektive durch Organisationen gesteuerte und koordinierte Wissensbildung und Wissensdiffusion ist im Cluster somit nicht vorhanden.

Die **institutionelle Dichte** in Form von Forschungseinrichtungen ist im Cluster nur schwach entwickelt und das Bildungsniveau ist niedrig. Die Bildung von Produktions- und Produktwissen im Cluster findet innerhalb von Führungsfirmen der nationalen Markenhersteller von Sportartikeln statt:

„Mir bekannt sind drei Schuhinstitute, die auch selbst Entwicklungen machen. Die sind im Vergleich zu Anta auf sehr niedrigem Niveau. Die machen auch viele Prüfdienstleistungen. Aber es ist alles recht mäßig. Als ich die mal besucht habe, wollten die irgendwelche Kooperationen und wollten vorbeikommen. Es passiert aber nichts Erkennbares. Die Wissensbildung ist ausschließlich auf Firmen konzentriert“ (Int-P1/Prüfinstitut).

Als **Multiplikatoren** mit der Funktion der Weiterverbreitung von CSR-Prozesswissen im Cluster dienen neben den Beratungsfirmen die Handelsfirmen. Die Anwendung des neuen Wissens wird durch diese begünstigt und bei den Handelsfirmen auch gefordert. Jedoch ist diese Beschleunigung des Prozesses begrenzt auf Unternehmen der Produktionsebene und auf Handlungsbeschränkungen durch globale Kunden. Innerhalb der Akteursgruppe Unternehmen fungieren keine Akteure als Multiplikator von CSR. Dieses bedeutet aus räumlicher Sicht, dass auf lokaler Ebene keine Multiplikatoren wirken, weil die Anreizstrukturen dafür fehlen. Die Handelsfirmen könnten auch als eine Art Diffusionsagentur verstanden werden, die von den globalen Käufern im Cluster installiert wird, um in deren Auftrag den Adaptionsprozess

von CSR zu steuern. Diese Käufer setzen nur Anreize für eine selektive zeitliche und räumliche Diffusion von Wissen und determinieren somit die Anzahl der Adaptoren im Cluster.

Die Multiplikatorrolle spricht die chinesische Regierung einigen führenden Markenartiklern im Sportbereich im Cluster zu. In Zusammenarbeit mit den Hochschulen im Cluster als Wissensorganisationen wird in Produkte und Prozesse investiert. Diese lokalen Markenartikler werden durch die staatliche Förderung mit Forschungseinrichtungen der Biotechnologie vernetzt und lernen mit diesen interaktiv. Es werden parametrische und nicht hierarchische Informationen zwischen diesen Unternehmen und den Forschungseinrichtungen ausgetauscht. Der chinesische Staat setzt auf eine Wissensdiffusion im Raum als selbstinitiierten Prozess ohne Steuerungs- und Koordinationsbedarf ausgehend von diesen Führungsfirmen als Multiplikatoren durch lokalisierte Produktionszusammenhänge, da diese im Cluster in die sozio-ökonomische Struktur von Beziehungen fest eingebunden sind. Die Zielsetzung auf nationaler Ebene ist der Reputationsgewinn für China durch Leistungssport auf internationaler Ebene:

„Wir haben ja viel zu tun mit der Sportschuhfirma Anta. Die wird ganz stark von der Regierung gesponsert. Die soll ja praktisch adidas von China werden. Die haben wieder ein Ziel für die nächsten Olympischen Spiele vorgegeben. Alle Sportler müssen mit den Anta-Schuhen ausgestattet sein. Lange Zeit haben die nur adidas, Puma und Nike-Schuhe eingekauft und versucht diese zu kopieren. Und da haben sie jetzt die Direktive bekommen: Das darf jetzt nicht mehr sein. Es sollen eigene Entwicklungen kommen und nicht mehr kopiert werden. Vom Kreativ-Design ist das schon einmal gut. Qualität ist noch eine andere Sache. Da sind die noch am Probieren, wie man einem Schuh top Funktionalität gibt. Da sind ja viele Hochschulen, die sich ganz intensiv beschäftigen mit Biomechanik. Die haben das tiefgehend erforscht. Mit denen arbeiten die dann zusammen. Der Sportler als solcher ist erst einmal die Maschine. Dieses Hochschulwissen, China hat diesem Sportbereich immense Bedeutung beigemessen“ (Int-P1/Prüfinstitut).

Dieses Beispiel zeigt die Wirksamkeit von staatlichen Eingriffen mit experimentellem Charakter. Für CSR ist aufgrund der derzeitigen Präferenzen eine vergleichbare Entwicklung nicht sichtbar, aber grundsätzlich möglich.

Die Auditfirmen liefern kein Prozesswissen, sondern mit der Statusaufnahme von Prozessen nur Ergebniswissen (Int- I1), welches für andere Unternehmen als Maßstab dient, jedoch nicht imitiert werden kann.

Die Beratungsfirmen im Cluster sind als Innovationspartner und auch als Multiplikator einzuordnen, da sie in enger Zusammenarbeit mit den Produzenten CSR-Wissen in diesen Unternehmen hervorbringen (Int-BS1). Auch diese Innovationspartner wirken trotz ihrer lokalen Verankerung nur im Zusammenhang mit dem Institutionenset aus der Wertschöpfungskette. Festzuhalten ist eine selektive Diffusion von Wissen im Raum, die von wenigen Akteuren in der Gruppe der Handelsfirmen gesteuert und koordiniert wird. Auch zeitlich betrachtet wird CSR nicht von allen ausgewählten Produzenten gleichzeitig umgesetzt

(Int-BS1), sondern ausgehend von Imitatoren über die Majorität und Nachzügler zeitlich versetzt, was sich auch in der großen Heterogenität der Untersuchungsgruppe zeigt.

Die Arbeitnehmer profitieren durch das Entstehen von neuen sozialen Netzwerken, die sich der Zensur durch die Regierung teilweise durch Nutzerpraktiken entziehen können. In diesen verbreiten sich Wort- und Bildinformationen sehr schnell und Kontrollfunktion des Staates greift häufig nicht oder verzögert. Der chinesische Staat hat teilweise auch ein begründetes Interesse an der Kritik an privaten Unternehmen zudem mit ausländischer Beteiligung und Management. Die Öffentlichkeit als Kontrollinstanz gegenüber privaten Akteuren wird zunehmend vom Staat akzeptiert in Anbetracht mangelnder eigener Ressourcen (Int-BS3).

9.7.4. Lernen der Akteure

Diese verschiedenen Lernformen zeigen die Wirkung differenzierter institutioneller Arrangements im Unternehmen, im Netzwerk mit Zulieferern und Kunden in der Wertschöpfungskette und mit anderen ökonomischen und nichtökonomischen Akteuren. Lernen als Handlung hat kontextabhängige Verhaltensregeln und Konventionen mit territorialem Bezug. Die folgenden Ausführungen sollen die jeweiligen Akteure in ihrem Lernverhalten gegenüberstellen.

Produzenten erlernen CSR-Wissen nicht eigenständig durch die Suche nach Informationen und Problemlösungen. Das Lernen verläuft kontinuierlich durch einen stetigen Wissenstransfer und dauerhaftes Monitoring durch Kunden (Int-S1). Dieses entspricht den Ergebnissen anderer empirischer Untersuchungen mit einem positiven Einfluss von Training und Wissenstransfer in Verbindung mit Monitoring durch MNCs (Mamic, 2004). Die Machtasymmetrie in der globalen Wertschöpfungskette und die damit einhergehenden Einschränkungen der eigenen Handlungen führen jedoch zu Passivität und fehlender Problemlösungskompetenz bezüglich CSR (Int-P1). Lernen zu CSR innerhalb der Unternehmung basiert auf „*learning by doing*“, „*learning by using*“ und „*learning by objection*“. Gelernt wird durch häufiges Wiederholen von Routinen mit stabilen Handlungsmustern (Int-MA7, SP1). Bei einem sich dynamisch verändernden Umfeld gibt es keine Routinen zur Problemlösung. CSR-Aktivitäten müssen deshalb immer wieder erneut einem Bewertungsprozess unterworfen werden:

„Learning by doing war sicherlich Unternehmenskultur, weil sich so viel ändert. Es gibt auf Dauer keine Patentlösungen. Man muss sich schnell auf die Situation einstellen, die es gerade gibt. Ich muss mir die neuen Informationen zusammensuchen“ (Int-I1/Importeur).

Fortgeschrittene Firmen beschaffen sich teilweise CSR-Prozesswissen selbstständig und kopieren dieses, insbesondere von Taiwanesen geführte Unternehmen werden imitiert (Int-SP4). Hier werden „*learning by searching*“ und „*learning by imitation*“ kombiniert. Jedoch beschränkt sich dieses Lernen nur auf Fragmente von CSR aufgrund fehlender Bewusstseinsbildung von CSR (Int-P1). Grundsätzlich entspricht das CSR-Lernen dem technologischen Lernen der Schuhindustrie mit der Duplikation von Wissen durch „*learning by imitation*“ und durch „*spin-offs*“ (Huang et al., 2008, S.414):

„Learning by imitation kommt dem vielleicht sehr nah, wie man vorgeht, das man einfach imitiert. Da geht soweit, dass man Dokumente beschafft und die praktisch kopiert. Von ganz anderen Fabriken lagen da dann Unterlagen. Das wird als riesige Schwimmhilfe angesehen, dass man sich von anderen Firmen etwas besorgt. Das ist auch wirklich schwierig, wenn ich das allererste mal damit konfrontiert werde als Schuhfabrik. Und sich da die Basis selbst anzueignen, ist auch schwierig. Das ist auch in Deutschland schwierig. Normalerweise besucht man da einen Kurs. Da ist keiner, der soviel Zeit darin investiert, sich die Sachen selber zu suchen. Der Hintergrund, die Basis all dessen, was gemacht wird, wird wirklich nicht verstanden. Das sind immer nur die Einzelpunkte. Ich muss das machen. Warum musst du das machen? Weiß ich nicht, weil es da steht. Den Gesamtzusammenhang versteht man oft nicht“ (Int-P1/Prüfinstitut).

In den letzten Jahren etablierte sich zusätzlich *„learning by searching“* nicht durch inter-firm, sondern durch **intra-firm-Beziehungen**. Die Arbeiter sind eine neue Informationsquelle über Produktionszusammenhänge und soziale Bedingungen von Wettbewerbern. Informationen ermöglichen einen Abgleich eigener Institutionen mit unternehmensexternen Institutionen und bei entsprechender Anreizstruktur eine Anpassung (Int-BS2). Zu dieser Wissensbildung durch die eigenen Mitarbeitern bildet sich ein Regelwerk erst noch heraus aufgrund fehlender Organisation der Mitarbeitervertretung in chinesischen Betrieben. Es gibt noch keine festen Dialogstrukturen und Institutionen der Kommunikation. Der Austausch ist teilweise zufällig und ungeplant. Etablierte allgemein akzeptierte Dialogstrukturen könnten die Diffusion fördern und einen Interessenabgleich ermöglichen. Eine Informalität des Austausches kann die nicht erwünschte Formalität ersetzen.

Der bisherige **Führungsstil** in den familiengeführten Unternehmen in China ist streng hierarchisch aufgebaut. Die Leitungsebene in Unternehmen wird vorwiegend mit Personen mit verwandtschaftlichen oder freundschaftlichen Beziehungen besetzt. Die Führung basiert auf Vertrauen, Informationsasymmetrien und einem hohen Grad der Informalität (Leipold, 2006, S.172). Das gesamte Beziehungsgeflecht der Beziehungen zwischen Führungsebene und den Arbeitnehmer wird somit verändert und neu strukturiert. Es werden neue Rollen besetzt und die Institutionen als unabhängige Variablen verändert, die dann wiederum auf die Aktionsarena wirken und die Interaktionen und Ergebnisse beeinflussen.

Das Lernen der **Produzenten** zum Auditprozess ist *„learning by using“*, nicht *„learning by interacting“*. Diese Handlungen werden durch häufige Wiederholungen zu Routinen mit stabilen Handlungsmustern (Int-SP1). Das Lernen durch Beratungsfirmen startet mit einer allgemeinen Bewertung des Produzenten und seiner Organisation und anschließendem *„learning by teaching“* mit Interaktionen. Dieser Ablaufprozess der Beratungsfirmen ist wiederkehrende Routinen (Int-BC1).

Importeure als Intermediäre in der Wertschöpfungskette erwerben Wissen durch *„learning by doing“* und *„learning by searching“* (Int-I1). Dieses Lernen findet außerhalb des Clusters statt.

Die **Handelnden** der Auditfirmen erhalten in stabilen Routinen des Lernens neues Wissen durch „*learning by teaching*“, aber nicht durch Interaktionen, obwohl es persönliche Kontakte mit Erfahrungsaustausch an den internationalen Knotenpunkten der Interaktionen wie den internationalen Handelszentren gibt. Diese Interaktionsräume liegen damit außerhalb des Clusters (Int-P1).

Die **Beratungsfirmen** lernen durch Fortbildungen und auch durch Interaktionen mit Kunden. Über die interne Hierarchie wird das Wissen dann im Unternehmen verteilt (Int-BC1). Es haben sich Routinen von gemeinsamem kooperativem Lernen und Wissensaustausch auf wiederkehrenden temporären Treffen zwischen Beratungsfirmen entwickelt. Die Interaktion wird durch räumliche Nähe begünstigt. Interaktionen gibt es auch mit Beratern außerhalb des Clusters, wobei firmeninterne Informationen jedoch nicht ausgetauscht werden (Int-BC1).

Lokale staatliche Behörden können bei Verfügbarkeit durch kodifiziertes Wissen lernen, welches als Ergänzung zu bestehendem Wissen verstanden wird. Die Ausbildung von formellen Instrumenten zur Implementierung von CSR wird von den Unternehmen und den staatlichen Akteuren auf lokaler Ebene akzeptiert und adaptiert. Eine Standardisierung kann die Grundlage von CSR für die lokale Politik und Unternehmen sein. Die Politik wird unterstützt durch Vorschläge zu bestehenden Institutionen zur Integration, aber nicht zu großen Veränderungen. Ausgangsbasis bleiben die chinesischen Normen. Schwerpunkt sollte das Setzen von Anreizen für private Akteure sein, um Handlungen nicht zu limitieren, sondern zu fördern:

„Wir haben auch Dinge produziert, wie Managementhandbücher, Handbücher für lokale CSR-Politiken (Incentive Policies) von lokalen Regierungen... Wir geben dann Impulse, wie man solche Dinge verbessert. Aber eben nicht so, dass jemand etwas sagt und wir übernehmen das dann 1:1. Sondern wir geben Comments und Vorschläge, dann wird das integriert. Das ist bisher auch ganz erfolgreich gewesen“ (Int-BS3/Berater).

Tabelle 57 zeigt zusammenfassend die Vielfalt der Akteure und Typen von Lernen im Untersuchungsraum. Jede Akteursgruppe fokussiert sich bei der Wissensadaption in Abhängigkeit vom Wissensgeber auf bestimmte Lerntypen. Diese Lernbeziehungen haben einen räumlichen Bezug und beziehen Akteure außerhalb der linearen Wertschöpfungskette mit ein. Hier wird die Bedeutung der Externalitäten Wissenstransfer und spezialisierte Dienstleistungsunternehmen im Cluster deutlich und bestätigt die Ergebnisse zur kollektiven Effizienz (→Kap.8.4.1.). Lernen dieser Serviceorganisationen findet auch außerhalb der globalen Wertschöpfungskette und des Clusters in globalen Dienstleistungszentren wie beispielsweise Hongkong statt (Int-P1).

Tabelle 57: Übersicht über Lerntypen der Unternehmen im CSR-Prozess

Lerntyp	Lernakteure (Wissensgeber/Wissensnehmer)	Lernlokalität
„ <i>learning by teaching</i> “	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Auditfirmen/globale Auditfirmen • Handelsfirmen/globale Kunden • Beratungsfirmen/globale Kunden • Beratungsfirmen/Produzenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Zentren • GVC • GVC • Cluster
„ <i>learning by doing</i> “	<ul style="list-style-type: none"> • Produzenten • Importeure 	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster • GVC
„ <i>learning by using</i> “	<ul style="list-style-type: none"> • Auditwissen der Produzenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster
„ <i>learning by searching</i> “	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer als Remigranten • Importeure • Produzenten (intra-firm) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster • GVC • Cluster
„ <i>learning by imitation</i> “	<ul style="list-style-type: none"> • Produzenten/Produzenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster
„ <i>learning by interacting</i> “	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Kunden/Forschungseinrichtungen • Beratungsfirmen/globale Kunden • Beratungsfirmen/Handelsfirmen • Beratungsfirmen/Produzenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Zentren • Globale Zentren • Cluster • Cluster
„ <i>learning by observation</i> “	<ul style="list-style-type: none"> • Produzenten (intra-firm) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster

Quelle: eigene Darstellung

9.7.5. Informelle Institutionen des Lernens

In einer räumlichen Betrachtung von Routinen für **politische Innovation** wird aus dem Blickwinkel der Clusterakteure in China ausgehend von der Makroebene der Institutionen des Nationalstaates bei schwach ausgeprägter Mesoebene direkt auf die Mikroebene gezielt. Dort werden Innovationen in einem abgegrenzten Umfeld getestet, um bei Erfolg auf andere Akteure oder Räume übertragen zu werden. Dezentral organisierte Problemlösung durch Experimente führen zum Wandel von Institutionen (Wuttke, 2012, Int-BS2).

Im Cluster beruhen die **Konventionen des Lernens** traditionell auf „*learning by doing*“ und „*learning by imitation*“. Gering ausgeprägt sind „*learning by interacting*“ und „*learning by hiring*“. Es gibt in letzter Zeit einen Trend zu „*learning by teaching*“ und „*learning by searching*“ als neue Formen, wobei erstere abhängig ist von der Kostenübernahme. Prozesse und informelle Institutionen des Lernens sind auf Firmenebene oft nicht vorgegeben und bilden erst durch individuelle Handlungen individuelle Gewohnheiten auf der Mikroebene der Unternehmen (Int-BS3).

CSR als Innovation wird nicht vollständig in etablierte Institutionen übernommen, teilweise bleiben Veränderungen von Institutionen aus. Vergangene Innovationswellen im Cluster wie die von oben verordnete Öffnung zu Marktwirtschaft und Kapitalismus mit Liberalisierung der Privatwirtschaft als institutionelles Arrangement prägt die individuelle Handlungsebene von Akteuren und bremst die Adaption durch kollektive Gewohnheiten (Int-P1). Liberalisierung und Dezentralisierung haben im Cluster Handlungsbeschränkungen abgebaut

und Chancen der Gestaltung eröffnet. CSR wirkt diesem Trend entgegen, setzt neue Institutionen und verändert bestehende mit einer Einschränkung von Liberalisierung und Globalisierung in der Gesellschaft. Diese kann mit ein Grund sein für die geringe **Legitimität** der Institutionen von CSR im Cluster. Staatliches und freiwilliges privates Regelwerk schränken Chancen insbesondere auf der ökonomischen Ebene ein.

Aufgrund sozialer Barrieren der Kommunikation zwischen den **Organisationen** im Cluster ist „*learning by interacting*“ kein sich endogen entwickelnder Prozess, sondern kann nur von außen initiiert werden. Ferner ist die Problemlösungskompetenz des einzelnen Mitarbeiters in der stark hierarchischen Organisation kaum ausgeprägt und auch die Ausbildung nicht darauf ausgerichtet (Int-MA7). Das Setzen von institutionellen Arrangements des Intra-Firmen-Lernens mit festen Routinen, mit klaren Zielvorgaben und Evaluation ist zentraler Inhalt von externen Beratungen (Int-BS3). Der CSR-Wissenstransfer zielt hier folglich auf die Veränderung von informellen Institutionen des Lernens.

Unternehmer mit Remigrationshintergrund lernen beeinflusst durch **westliche Kultur** und Denken auch durch „*learning by searching*“. Die Erfahrung europäischer und amerikanischer informeller Institutionen kann somit das Lernverhalten von einem reaktiven oder passiven Verhalten hin zur aktiven Suche nach Wissen verändern (Int-I1). Diese Unternehmer sind im Cluster jedoch relativ selten anzutreffen. Temporäre Arbeit der Managementebene im westlichen Ausland könnte hier neue Sichtweisen eröffnen und Handlungspraktiken etablieren. Eine grundsätzliche Offenheit gegenüber westlichem Denken konnte der Autor während der Feldphase feststellen mit teilweise großem Interesse an ökonomischen Prozessen und Verbesserungspotentialen.

Informelle Institutionen sind jedoch nicht nur exogene Variable für den Lernprozess der Akteure, sondern auch für die Ordnung und die Kontrolle sozialer Beziehungen durch Vertrauen und Reputation. Dieses soll im Folgenden analysiert werden.

9.8. Informelle Institutionen als exogene Variable von CSR

9.8.1. Vertrauen

Der chinesische Staat bildet den institutionellen Rahmen im Cluster, hält sich jedoch nicht immer an Zusagen der Investitionsförderung und der Infrastrukturbereitstellung. Diese Fragilität und Unberechenbarkeit staatlichen Handelns bewirkt bei den privaten Akteuren keine Erwartungssicherheit in staatliche Aktivität und somit auch keine Vertrauensbildung. In der Reaktion auf diese Handlungen bilden sich neue institutionelle Arrangements der Produzenten im Untersuchungsraum (Int-SP4, BS2). In der Folge ist auch die Durchsetzung formeller Institutionen des Staates eine große Problematik. Durch fehlende persönliche Akzeptanz von Akteuren wird neben der unzureichenden Sanktionierung der Verstöße die Geltung staatlicher Institutionen eingeschränkt (Int-I1). Auch offiziellen Informationen und Statistiken wird mit großer Skepsis begegnet (Int-MA6).

Es gibt allgemein außerhalb von persönlichen Netzwerkbeziehungen kaum eine Vertrauensbasis zwischen Akteuren im Cluster, auch bei längeren Beziehungen wird diese nicht oder nur selten aufgebaut. Diese bewirkt eine Instabilität der Beziehungen und Aggressivität des Wettbewerbs. Initiativen in längeren Beziehungen gehen immer von externen Kunden der Wertschöpfungskette aus. Akteure zeigen nur ein reaktives und passives Verhalten (Int-P1, I1). Insbesondere Vertrauen zwischen Führungsfirmen, Produzenten und Anspruchsgruppen ist jedoch eine wichtige Determinante der Implementierung von CSR neben dem Druck durch Endkonsumenten und einem drohenden Reputationsverlust der Führungsfirmen bei der Aufdeckung von ungenügenden Arbeitsbedingungen (Mamic, 2004).

Die Produzenten im Untersuchungsraum entwickeln erfahrungsabhängiges Vertrauen zu den Händlern. Es entwickeln sich auch ein Dialog und eine Reziprozität des Handelns. Vertrauen wird zu Beginn ersetzt durch formelle Institutionen der Absicherung (Int-SP4, SP5).

Die chinesischen Berater haben beim Wissenstransfer zu Produzenten den Kommunikationsvorteil gegenüber ausländischen Akteuren durch Sprache und Kultur, jedoch ist das Vertrauen geringer. Externen Ausländern wird allgemein mehr Fachwissen zugesprochen. Wissen und Wissenstransfer bewirken somit eine Erwartungssicherheit für Akteure trotz fehlender persönlicher Beziehungen und fehlender Einbettung in das sozio-kulturelle Umfeld (Int-P1).

Die Importeure sind nicht im Cluster lokalisiert und haben von außen direkte und indirekte Beziehungen zu Akteuren im Cluster. Importeure haben generell kein Vertrauen in Beziehungen und erwarten opportunistisches Verhalten von Produzenten. Ein Aufbau neuer alternativer Beziehungen ist mit hohen Transaktionskosten verbunden durch den benötigten Wissenstransfer und Adaption durch die neuen Produzenten. Aufgrund dieser Transaktionskosten sind diese Austauschbeziehungen in der vertikalen Kette ohne Vertrauen trotzdem durch Stabilität und Kontinuität gekennzeichnet (Int-I1).

Die Kooperationen zwischen Unternehmen sind gekennzeichnet durch Kontrollen der Leistungsfähigkeit und finanziellen Stabilität bei Beginn und auch während dauerhafter Beziehungen, da sich die Vertrauensbasis nur langsam entwickelt. Die gleiche Zulieferbasis in der vertikalen Wertschöpfungskette wie bei Markenherstellern gibt Vertrauen in die Produktqualität (Int-SP4). Die Kooperation von Produzenten wird auf die wirtschaftliche Notwendigkeit des Warenaustausches beschränkt und basiert auf persönlichen Beziehungen und Reziprozität (Int-SP2). Ein von außen initiiertes CSR-Prozess wird umgehend gestoppt, wenn Käuferunternehmen die Geschäftsbeziehung aus Preisgründen beenden. Es gibt keine Sicherheit einer dauerhafter Beziehungen und von Reziprozität. Dieses geringe Vertrauen bewirkt keine Erwartungssicherheit von kooperativem Verhalten (Int-S1).

9.8.2. Reputation

Die öffentliche **Reputation der Schuhbranche** als Arbeitgeber ist bei Arbeitern im Cluster sehr niedrig und verstärkt den allgemeinen Arbeitskräftemangel nach Neujahr. Die individuelle Entscheidung zur Arbeitsplatzwahl wird bestimmt durch individuelle Entlohnung

und öffentliche Reputation der Branche, aber nicht durch die Reputation des einzelnen Produktionsunternehmens (Int-P1).

Produzenten müssen die Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben transparent darstellen. Die **Reputation als Arbeitgeber** bedarf einer kontinuierlichen stabilen Qualität der Beziehungen mit den Bedingungen unvollständiger Information und mehrfacher Transaktionen. Fremde Erfahrungen als Netzwerkeputation sind wichtig für das Anwerben von neuen Arbeitskräften. Informationen zirkulieren exklusiv zwischen den Mitgliedern von Arbeitnehmernetzwerken. Diese dichten Informationen zu „*soft facts*“ wie Arbeitsbedingungen und „*hard-facts*“ wie Entlohnungen sind vertrauenswürdiger und reichhaltiger als öffentlich zugängliche Informationen der Werbung von Unternehmen, auch wenn diese wichtig sind, um Aufmerksamkeit und Wahrnehmung auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu erreichen:

„Meine Fabrik benötigt ungefähr nur 500 Leute. Die Leute kommen wegen des guten Rufes auf dem Arbeitsmarkt und das Gefühl beim Gespräch. Da hat man das Gefühl, ob die Firma oder der Mann der richtige ist. Die Werbung auf Plakaten und Schildern und der Text darauf sind sehr wichtig. Der Text sollte mit vielen praktischen Inhalten sein, soliden Informationen. Wenn die Leute Interesse haben, können diese erst einmal vorbeischaun“ (Int-SP6/Produzent).

Insofern richtet sich die Reputation zunehmend auf den Arbeitsmarkt und weniger auf den Absatzmarkt wie in früheren Untersuchungen, auch wenn Reputation und Image als Faktoren bereits erkannt worden sind, um die Loyalität der Arbeitnehmer zu erhöhen und Wissen im Unternehmen zu halten (Qi, 2006). Hier zeigt sich die Veränderung der Ausrichtung von CSR hin zu den neuen Agenten des Wandels, den Arbeitnehmern. Im Anhang sind Beispiele von Unternehmenswerbung im Original und in übersetzter Form einsehbar (→Anhang 7-10).

9.8.3. Traditionelle Netzwerkstrukturen

In China existiert eine eigenständige Netzwerkform zwischen Unternehmen, die „**Guanxi-Netzwerke**“. Diese basieren auf langfristigen familiären und freundschaftlichen Bindungen sowie Vertrauen und haben historisch fehlende oder defizitäre formelle Institutionen des Staates insbesondere in wirtschaftlichen Austauschbeziehungen mit knappen Ressourcen und Unsicherheiten ersetzt. Guanxi ist somit ein Substitut in der Ordnung von Transaktionen. In den interpersonellen Austauschbeziehungen gelten Normen wie Reziprozität. Der Erfolg und die Dauerhaftigkeit in diesen Netzwerken ist dabei nicht unbedingt Ergebnis der Interaktionen und Aktivitäten, sondern ist zurückzuführen auf die Rahmenbedingungen, die nicht beeinflusst und gesteuert werden können. Die Identifizierung der Hierarchien, der richtigen Akteure zu richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist Leitfaden für wirtschaftliche Austauschbeziehungen und von ungleich größerer Bedeutung als in westlichen Ländern. Nur in Guanxi-Netzwerken werden knappe Ressourcen wie Wissen, Informationen, Inputfaktoren der Produktion geteilt durch Austausch und Kooperation. Insbesondere in wirtschaftlich weniger entwickelten Regionen und in den privaten familiengeführten Betrieben ist Guanxi besonderes entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg (Su et al., 2007).

Analog zur Identifizierung wesentlicher Stakeholder (→Kap.2.4.3.) ist in China die Kenntnis der Guanxi-Hierarchie und der „*resource map*“ mit der Differenzierung in notwendige und wichtige Ressourcen und den über diese verfügenden Akteure wichtig. Für westliche Käufer stellen diese informellen Regelwerke in geschäftlichen Austauschbeziehungen Eintrittsbarrieren auf dem Produktionsmarkt China dar. Guanxi über lokale Partner sowie eine Personalisierung der Beziehung ist essentiell (Leipold, 2006, S.173; Su et al., 2007):

„This may require not only the exchange of resources such as contributing capital and technologies, but also the demonstration of affection to ‘personalize’ commitment of resources“ (Su et al.,2007,S.304).

Daher sind die Intermediäre Importeure und lokale Händler als zusätzliche Schnittstellen in der globalen Wertschöpfungskette eingebaut. Diese fungieren folglich nicht nur als Knotenpunkte der Austauschbeziehungen zu CSR sondern auch als Transformator zwischen den westlichen Institutionen und dem chinesischen Kulturraum und seinen informellen Institutionen. Ferner ist für CSR-Aktivitäten in China ein Scanning der Akteure und deren Macht über Ressourcen Voraussetzung wie in Kapitel 8.4.2. erfolgt. Unternehmensaufgaben und ihre betrieblichen Organe werden dann diesen Guanxi-Anspruchsgruppen zugeordnet (Su et al., 2007, S.314ff.).

Das Beziehungsgeflecht von Produzenten und Zulieferern ist lokal verankert und erleichtert die Kommunikation in diesen engen Beziehungen (Int-SP1, SP5, P1). Traditionelle Netzwerkstrukturen bedingen im Cluster insgesamt jedoch eine geringe multilaterale **Kooperation** zwischen Unternehmen. Außerhalb der Netzwerke ist die Interaktion selten und nicht intensiv (Int-I1, BS3, I1). Dieses begründet die limitierte Wirkung von gemeinsamer Aktion auf die Indikatoren sozialer Aufwertung (→Kap.8.4.1.).

Einer allgemein großen Offenheit der Unternehmen bei Wissenstransfer und Adaption steht ein mangelndes langfristiges Denken und Prozessverständnis gegenüber (Int-S1, BS3). Dieser kurze Zeithorizont fördert auf Dauer opportunistisches Verhalten. Eine Reziprozität der Austauschbeziehungen von CSR ist auf kurze Sicht nicht gegeben (Int-I1). Eine Langfristigkeit der Austauschbeziehungen und der bestimmenden Institutionen kann nach dem **Property-Rights-Ansatz** opportunistisches Verhalten reduzieren und eine **Reziprozität** in sozialen Beziehungen ermöglichen. Kosten und Nutzen von CSR-Aktivitäten könnten sich auf lange Sicht ausgleichen.

Insgesamt zeigt sich nach Analyse von Vertrauen, Reputation und persönlichen Netzwerken die Notwendigkeit, **kulturelle und auch historische Entwicklungen** zu berücksichtigen. Lösungsansätze zu CSR sollen nach PETKOSKI und TWOSE (2003) den lokalen sozio-kulturellen Kontext berücksichtigen. Insbesondere China ist gekennzeichnet durch ein spezifisches und historisch gewachsenes Geflecht von informellen Regelwerken. (Leipold, 2006, S.164ff.). Diese wird als eigenständiges Forschungsfeld gesehen und in dieser Arbeit nur angedeutet.

10. Zusammenfassung, Diskussion und Fazit

10.1. Zusammenfassung und Diskussion der empirischen Ergebnisse

Ein zentrales Ergebnis der Arbeit ist der Nachweis von Agglomerationsvorteilen von CSR. Aktionen und Ergebnisse von CSR werden durch die Clusterung positiv beeinflusst.

Die klassischen **Agglomerationsvorteile** werden von den Akteuren bezüglich der **Externalitäten** als sehr wichtig eingeschätzt. Eine Bewusstseinsbildung zu CSR korreliert mit einer positiven Einschätzung von spezialisierten Dienstleistern und Wissenstransfer von CSR im Cluster. Die Wirkung der Externalitäten auf den CSR-Prozess ist in einigen Indikatoren messbar. **Gemeinsame Aktion** konzentriert sich im Cluster auf die vertikalen Kooperationen, die auf das Lohnniveau positiven Einfluss haben. Kommunikation und Investitionsverhalten zu CSR stehen mit der Intensität vertikaler Kooperation in einem positiven Zusammenhang und sind Reaktionen auf eine erhöhte Fluktuation der Arbeiter. Horizontale Kooperationen haben keinen Effekt auf CSR. Gemeinsame Aktion hat jedoch auf wirtschaftliche Aufwertung keine Wirkung. Vertrauen und Kollektivität als weitere wirtschaftliche Wettbewerbsvorteile von KMU in Clustern sind im Cluster von Jinjiang nur in traditionellen Beziehungsstrukturen ausgeprägt. Die Reputation wird gering eingeschätzt. Insofern ist die Wirkung auf CSR limitiert auf diese persönlichen Netzwerke. Im Cluster ist jedoch ein Lerngeflecht mit unterschiedlichen Formen von Lernen und Lernpartnern vorhanden. Im Gegensatz zu den Institutionen werden hier nicht nur hierarchische Informationen, sondern auch parametrische Informationen ausgetauscht. Insofern können bezüglich CSR die Vorteile der Clusterung teilweise bestätigt werden. Analog zu den Ansätzen von MALMBERG und MASKELL (→Kap.3.4.4.) kann **Lernen** neben den Beziehungsnetzwerken Clusterung erklären.

Als weiteres Ergebnis der Arbeit konnten mit den Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette, dem chinesischen Staat und den Arbeitern die drei wesentlichen Akteursgruppen in der Aktionsarena Cluster identifiziert werden. Treiber des Wandels von CSR sind die Arbeiter. Veränderte Rahmenbedingungen und Institutionen als exogene Variablen bewirken veränderte Aktionen, Governanceformen und Ergebnisse von CSR.

Mit den **Führungsfirmen** aus der globalen Wertschöpfungskette und dem **chinesischen Staat** setzen zwei dieser Teilnehmer in der Aktionsarena des Untersuchungsraumes formelle Institutionen zu CSR. Deren Geltung ist jedoch durch fehlende Sanktionen und Legitimität sowie begrenzte Ressourcen limitiert. Die Legitimität von CSR weicht temporär ökonomischen Zielen. Auch werden nicht alle Akteure von Institutionen aus der Wertschöpfungskette erfasst. Die Handlungsbeschränkungen der legislativen Governance beinhalten nur die rechtliche Basis nationaler, regionaler und lokaler chinesischer Gesetzgebung. Diese Institutionen als legislative Governance und die Auditierungen als judikative Governance bewirken keine soziale Aufwertung in der Untersuchungsgruppe. Eine exekutive Governance wird von den Führungsfirmen nicht unterstützt. Die Institutionen der globalen Wertschöpfungskette sind zusätzlich implementiert worden, haben aber die

staatlichen Institutionen nicht in Frage gestellt, ersetzt oder verändert. Diese Erkenntnis entspricht der bisherigen Kritik an der Wirksamkeit von Standards und Codes (Jenkins, 2001). Die Institutionen in diesen beiden Sets sind relativ stabil und werden beständig reproduziert. Die globalen Käufer sehen ihre Rolle nur in der Anfangsphase von CSR und beabsichtigen eine Verlagerung der Governance aus der Wertschöpfungskette in den lokalen Produktionsraum im Entwicklungsverlauf. Zwischen den Anforderungen der Führungsfirmen zu Produkten und zu CSR gibt es keinen Zusammenhang. Die globalen Käufer geben nur hierarchische und keine parametrischen Informationen zu CSR.

Der Druck von außen aus der Wertschöpfungskette auf die **KMU** im Cluster wird von diesen lokal beantwortet mit einer Adaption der Mindestanforderungen von CSR. Aufgrund der Machtasymmetrie sind die Produzenten nicht frei in der Wahl von Institutionen. Diese Mindestanforderungen zu CSR sind jedoch nicht umfassend und werden in ihrem Niveau der dynamischen Entwicklung nicht angepasst. Opportunistisches Verhalten der Produzenten ist die Folge der limitierten Geltung der Institutionen zu CSR. Ferner können die Produzenten über die Erträge von CSR nicht frei verfügen, müssen jedoch die Aufwendungen tragen. Kollaborative Governanceformen zwischen den Unternehmen, lokalen staatlichen Autoritäten, internationalen Akteuren der Wertschöpfungskette, Arbeitern und der Zivilgesellschaft sind nur gering ausgeprägt. CSR bleibt in der Kommunikation ein Randthema.

Auch für die **Praxis der handelnden Akteure** zeigt sich eine sehr große Heterogenität in den KMU. Die Mehrwertbildung in diesen hängt ab von Umsatz, Güterpreisen und Arbeitsproduktivität. Zwischen wirtschaftlicher und sozialer Aufwertung gibt es keinen Zusammenhang. Die Institutionen bewirken eine Segmentierung in ökonomischer Sicht und auch in der CSR-Betrachtung von Unternehmen eine große heterogene Struktur. Insgesamt lassen sich diese in 4 Unternehmenstypen klassifizieren. Dieses erhöht für globale Käufer die Komplexität und auch die Transaktionskosten in ihren Lieferketten. Die herkömmliche Kodifizierung von CSR aus der GVC entspricht nicht der Heterogenität der Produzenten. Eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Positionierungen zu CSR könnte in der exekutiven Governance die Effektivität von unterstützenden Maßnahmen erhöhen. Eine Typisierung in homogene Gruppen mit angepassten Kodifizierungen würde die Transaktionskosten reduzieren.

Das Erreichen des „*Lewis Turning Point*“ auf dem lokalen Arbeitsmarkt im Untersuchungsraum ist Voraussetzung für eine Veränderung der Machtpositionen und der „*Spielregeln*“ und damit der Institutionen zwischen den Akteuren von Angebot und Nachfrage von Arbeit. Entscheidungen der Arbeitnehmer setzen Wahlmöglichkeiten voraus, die sich zunehmend durch die Konstellation auf dem lokalen **Arbeitsmarkt** ergeben. Den Arbeitern gelingt es, ausgehend von einem niedrigen Niveau, ihren Anteil am gebildeten Mehrwert zu steigern.

Die **Territorialität** wird durch das dritte Institutionenset der Arbeiter neben der globalen Ebene aus der Wertschöpfungskette und der nationalen, regionalen sowie lokalen Ebene der Politik erweitert durch eine lokale Ebene. Diese lokale Ebene wird nicht durch die

überwiegend passiven und reaktiven Produzenten getragen, sondern durch die Arbeiter. Diese wandeln sich von einem reinen Produktionsfaktor zu einem gestaltenden Faktor des Wandels und werden zu einem „Institutionenproduzenten“. Die Arbeitnehmer bilden durch neue Möglichkeiten der Kommunikation und Information aufgrund neuer Medien und Kommunikationstechnologien soziales Kapital in ihren Netzwerken und nutzen dieses zur Durchsetzung ihrer Interessen und bewirken dadurch soziale Aufwertung. Lokales Rauschen („*local buzz*“) ermöglicht den Arbeitern die Teilnahme an den Informationsflüssen im Cluster. Durch die gegebenen Handlungsbeschränkungen für die Arbeitnehmer, insbesondere durch die staatlichen Institutionen zu kollektiven Aktivitäten fehlten bisher etablierte Konventionen und Handlungspraktiken. Nur bei den Arbeitern fallen Einschätzungen zu Macht und Dialogintensität mit den Unternehmen auseinander. Diese **institutionelle Lücke** wird sukzessive geschlossen und es entwickelt sich eigenständig, ungeplant, nicht bewusst gebildet oder von außen mobilisiert ein neues Set von informellen Institutionen in einem „*bottom-up*“-Prozess wie neue Routinen der Mitarbeiterkollektivität. Dadurch wiederum werden die stabilen Institutionen des Staates und der globalen Wertschöpfungskette zum Wandel in kleinen Schritten gezwungen.

Wie der nationale Transformationsprozess in China kann auch CSR mit „*bottom-up-Ansätzen*“, lokalen Experimenten und Wissensdiffusion sowie dezentralem Lernen die Implementierung von CSR fördern und beschleunigen. Das gilt auch für den Wettbewerb innerhalb der chinesischen Regionen sowie mit anderen Regionen in Schwellenländern. In China ist die Anpassungsfähigkeit an neue Institutionen und Rahmenbedingungen insbesondere auch bei den familiengeführten KMU sehr ausgeprägt. Jedoch ist ein großer Nachteil die Fragilität von dezentral gebildeten Institutionen, die auf äußere Störungen sehr ausgeprägt reagieren können (Wuttke, 2012, S.181).

Die Parallelität von alten, bestehenden Institutionen und von neu gebildeten Institutionen war bis in die 90er Jahre gelebte Praxis in der aufstrebenden Wirtschaft Chinas. Die Planwirtschaft wurde nicht verändert, sondern es wurden nur zusätzlich marktwirtschaftliche Institutionen zugelassen, Erst in den 90er Jahren wurden die beiden Institutionengefüge in der „sozialistischen Marktwirtschaft“ vereinigt (Wuttke, 2012, S.45).

Bis sich diese neuen informellen Regelstrukturen etabliert haben, gelten die alten Institutionen in ihrer eingeschränkten Geltung weiter und geben Handlungsmöglichkeiten vor, verlieren aber zunehmend ihre Funktionalität. Durch die hohen Status-Quo-Barrieren der Institutionensets von Staat und globaler Wertschöpfungskette ergeben sich durch die neue Institutionen der Arbeitnehmer eine **Parallelität der Institutionensets** im Cluster. Dieses „*dual-tracking*“ ist in China in seiner Transformationsphase mit dem Nebeneinander von Institutionen von Marktwirtschaft und Planwirtschaft keine Novität. Institutionelle Lücken wurden so geschlossen, ohne etablierte Strukturen in Frage zu stellen (Wuttke, 2012, S.44f.). Der CSR-Prozess wäre dann die Summe lokaler, selbstinitiiertes CSR-Aktionen und nicht von Aktivitäten des hierarchischen und autoritären chinesischen Zentralstaates und von dominierenden Führungsfirmen aus der globalen Wertschöpfungskette. Die bestimmende Governanceperspektive von CSR wäre dann nicht global oder national sondern lokal.

Die flexible Produktionsorganisation des Post-Fordismus in der Schuhindustrie führt insbesondere in den Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen zu Verstößen gegen Regelwerke aus der globalen Wertschöpfungskette und staatlicher Arbeitsgesetze.

Die Konsumenten und NRO aus der **Zivilgesellschaft** konnten als Agent des Wandels von CSR dagegen aufgrund politischer Restriktionen durch formelle und informelle Institutionen nicht ausgemacht werden. Insofern unterscheidet sich die Entwicklung auf nationaler und lokaler Ebene in China gravierend von anderen sich entwickelnden und den westlichen Ländern.

Tabelle 58 gibt eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit zu den CSR-Institutionensets von globaler Wertschöpfungskette, Staat und Arbeitern. Wichtige Unterschiede ergeben sich bei formellen und informellen Institutionen und deren Wirkung, Stabilität und Reproduktion.

Tab. 58: Institutionensets, Governance und Akteure von CSR im Cluster

	Institutionenset globale Wertschöpfungskette	Institutionenset Staat	Institutionenset Arbeit
Akteure	globale Käufer/ Führungsfirmen, Intermediäre (Händler/ Importeure), Audit-, Berater, Servicefirmen,	Zentralstaat, Provinz- regierung, Lokalregierung, staatliche Gewerkschaft	Arbeiter individuell und zunehmend im Kollektiv
Räumlicher Wirkungsbereich	Ursprung global aus der GVC, Durchsetzung und Kontrolle lokal im Cluster	national, regional, lokal	lokal im Cluster, teilweise mit anderen Regionen verknüpft
Macht	unternehmerische Macht, wird delegiert von Käufer an Händler mit Prinzipal-Agent- Beziehung	institutionelle Macht	kollektive Macht im Entstehen durch Wandel des Arbeitsmarktes
Mehrwert	Führungsfirmen bestimmen Mehrwert und Verteilung, Produzenten haben nur eingeschränkte Verfügungsrechte über gebildeten Mehrwert	Staat hat Interesse an hohem Mehrwert durch Einbindung in GVC, kein Einfluss auf Verteilung von Mehrwert	Arbeiter können ihren Anteil am Mehrwert im Unternehmen ausgehend von niedrigem Niveau steigern
Governance	legislative Governance (Führungsfirmen) judikative Governance (Auditfirmen) exekutive Governance (Berater, lokale Händler, Servicefirmen)	legislative Governance (Nationalstaat, Provinz, Lokalregierung) judikative Governance (Lokalregierung)	judikative Governance entsteht durch Transparenz / Abbau Informations- asymmetrien durch neue Medien
Grad der Formalität von Institutionen	hoher Grad der Formalität (Führungsfirmen) mittlerer Grad der Formalität (Händler)	hoher Grad der Formalität (Gesetze)	niedriger Grad (gleichwertige Beziehungen zwischen Arbeitern), mittlerer Grad (hierarchische Beziehung Arbeiter/Arbeitgeber)
Formelle Institutionen	Verhaltenscodes, Standards, Zertifizierungen mit Handlungsbeschränkungen	Gesetze, Verordnungen mit Handlungs- beschränkungen	Arbeitsverträge individuell und kollektiv, abweichend von formellen Institutionen GVC/ Staat
Geltung formeller Institutionen durch Sanktionen	schwache Sanktionen für Produzenten und für globale Käufer	gering, Sanktionen werden kaum durchgesetzt	Sanktionen, Wechsel Arbeitsplatz, Streiks konfrontiert mit unternehmerischer und institutioneller Macht
Geltung formeller Institutionen durch Legitimität	geringe innere Orientierung, CSR bleibt Randthema	gering auf lokaler Ebene, hoch auf nationaler Ebene	innere Orientierung bildet sich von schwacher Ausgangsbasis
Informelle Institutionen Vertrauen Kooperationen	Vertrauen und Kooperationen insgesamt gering (Opportunismus), sozial kodifizierte kulturelle Normen	kein Vertrauen und keine Erwartungssicherheit in staatliche Aktionen, keine Kooperationen mit GVC und Produzenten	persönliche Beziehungen und Vereinbarungen mit Vertrauen, Kooperationen außerhalb persönlicher Netzwerke gering
Ressourcen	variabel, ungleich verteilt zwischen Unternehmen	Zuweisung gering, keine Priorität	gering
Veränderung der Institutionen	stabil	stabil	dynamisch
Reproduktion der Institutionen	häufig	mittel	noch selten, aber zunehmend

Quelle: eigene Erstellung

Die durch die Institutionensets strukturierten Interaktionen zwischen den wichtigsten Stakeholdern zu CSR verlaufen in unterschiedlichen **lokalen Netzwerkkreisen** im Cluster, die mit den Interaktionen aus der globalen Wertschöpfungskette nicht verbunden sind und somit auch einen unterschiedlichen räumlichen Bezug haben. Lokale Beziehungen zwischen lokalen Akteuren unterstützt durch Inter-Cluster-Beziehungen sind Schlüsselvariablen für die Implementierung von CSR. Bestehende ökonomische Netzwerke von Produzenten mit ihrer Einbettung im Cluster werden für CSR nur eingeschränkt und temporär genutzt. Es entstehen neue **Netzwerke der Arbeitnehmer**.

Das Niveau der multilateralen **Kooperationen** zwischen den Unternehmen wird generell durch die starke Einbindung und Stabilität bilateraler Beziehungen auf der vertikalen und horizontalen Clusterdimension und den Austausch von Wissen durch formelle Institutionen im Cluster reduziert. Ferner sind Organisationen der kollektiven Aktivitäten wie Wirtschaftsverbände und Handelskammern in ihrer Zielsetzung nicht auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ausgerichtet, sondern auf eine Förderung der ökonomischen Entwicklung. Somit sind „*economies of time*“ in Form von kollektiven Lernprozessen und Problemlösungen in der Untersuchungsgruppe der Unternehmen als wichtige Treiber von Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in einer Vielzahl empirischer Studien für den CSR-Prozess im Untersuchungsraum nicht belegbar.

Diese zeigt die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung von Organisationen als Handelnde und Institutionen als Spielregeln zum Verständnis und zur Förderung von CSR. Die Politik ist gefordert, die Institutionen auf Chancen und nicht nur auf Handlungsbeschränkungen auszurichten. China hat in der dezentralen Lösung von Problemstellungen durch Experimentieren und lokale Lernprozesse spezifische Institutionen gebildet (Wuttke, 2012). Dieser Dezentralisierung kommt die Heterogenität lokaler Institutionen entgegen und kann abseits von hierarchischen Steuerungsstrukturen unterschiedliche gesellschaftliche Teilsysteme und Ergebnisse von Interaktionen bewirken.

Tabelle 59 zeigt einen Überblick über die Determinanten und Bedingungen von CSR im Untersuchungsraum, die sich aus der Analyse der Untersuchungselemente ergeben haben. Es konnten somit eine Vielzahl von Einflussfaktoren identifiziert werden. Eine Unterstützung der Implementierung von CSR in Untersuchungsraum könnte an diesen Faktoren ansetzen.

Tab. 59: Zusammenfassung der Determinanten und Bedingungen von CSR-Implementierung und CSR-Entwicklung im Cluster

Determinanten von CSR	Bedingungen von CSR
<p>Aktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialog der Unternehmen mit ihren Stakeholdern • CSR- Kooperationen zwischen Unternehmen (gemeinsame Aktion) • Transfer von Fähigkeiten/ Diffusion von Wissen durch Unternehmen und aus der GVC (Prozesswissen CSR) • Kollektives lokales Lernen von CSR aller Akteure • Informationsdiffusion von CSR- Ergebnissen durch lokales Rauschen und in lokalen persönlichen Netzwerken von Arbeitern und Unternehmen • Schwache und enge Beziehungen von Unternehmen und Arbeitern (soziales Kapital, persönliche Netzwerke) 	<p>Institutionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislative Governance: Durchsetzung staatlicher Regulierungen durch institutionelle Macht mit Sanktionen • Legislative Governance: Geltung sozialer Anforderungen aus der GVC und Durchsetzung durch unternehmerische Macht mit Sanktionen • Integration von globalen Hypernormen und nationalen Institutionen in lokale Regelwerke • Dynamische Anpassung der Institutionen • Setzen von Handlungsoptionen neben Handlungsbeschränkungen in CSR- Regelwerken • Informelle räumliche eingebettete Institutionen (Vertrauen/Reputation)
<p>Akteure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsorganisation und Bedeutung eines gemeinsamer Faktormarktes für Arbeit • Ressourcenausstattung der Akteure • Spezialisierte Dienstleistungsunternehmen als exekutive Governance • Intermediäre als „turn key trader“ • Ausgestaltung Prinzipal-Agenten Beziehung globaler Käufer/ lokale Händler • Ausgestaltung Verfügungsrechte über Erträge von CSR • Veränderung Macht-/Informationsasymmetrie zwischen Arbeitern und Unternehmen • Judikative Governance durch Audits, staatliche Akteure und Arbeiter 	<p>Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantitative und qualitative Veränderung des Arbeitsmarktes/ Erreichen des Lewis Turning Point • Neue Medien der Kommunikation/ Information/ Interaktion
	<p>Gesellschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewusstseinswandel der Unternehmer und Bedeutung Unternehmensethik, gemeinsame Wertebasis von CSR (Legitimität)

Quelle: eigene Erstellung

Durch den Zugang zu Management und Arbeitern in der **empirischen Feldarbeit** konnten bisher kaum gehörte Stimmen und Einschätzungen offengelegt werden. Das Verständnis dieser beiden Akteursgruppen wie CSR implementiert und welche Hindernisse dabei zu überwinden sind, rückt die „bottom“- Perspektive des „Südens“ in den Fokus. Auch die Erhebung von wirtschaftlichen und sozialen Kennzahlen soll dazu beitragen, einen Einblick in die intransparente „black box“ der KMU von Schwellenländern zu gewähren. Der Zugang zu den Handelnden ist zugleich Limitierung dieser Arbeit. Teilweise konnten Akteursgruppen nur indirekt erschlossen werden, da aufgrund des sensiblen Themas keine Interviewzusagen von Staat und Gewerkschaften erteilt wurden, und der Zugriff auf offizielle Clusterdaten nicht möglich war. Ferner kann durch den Zugang in der Datenerhebung über das Netzwerk eines Händlers eine Verzerrung insofern vorliegen, als dass andere lokale Netzwerke durch divergierende Strukturen der Beziehungen gekennzeichnet sind.

Mit der Typisierung der Produzenten konnten die zentralen Untersuchungsobjekte am Anfang der globalen Wertschöpfungskette erstmalig klassifiziert und die bestehenden Ansätze einer Typisierung der Führungsfirmen am Ende der Wertschöpfungskette ergänzt werden. Hier zeigt sich ein offenes Forschungsfeld für weitere Arbeiten, um den Blickwinkel auf die KMU und deren Heterogenität zu erweitern.

Zu einem tieferen Verständnis von CSR auf lokaler Ebene und zur Verallgemeinerung der dargelegten Resultate dieser Arbeit in konkreten Modellen sind weiterführend **komparative Studien** in anderen Regionen und Branchen notwendig. So unterscheidet LÜTHJE (2011) in den wichtigen Industriebranchen zwischen verschiedenen „*regimes of production*“ mit spezifischer Typisierung von Arbeitern, der Staatsbürokratie, der Unternehmensbürokratie, Unternehmensperformance, der flexiblen Massenproduktion und der klassischen Niedriglohnproduktion. Insbesondere die Binnenregionen Chinas mit ihrem wirtschaftlichen Aufholprozess, die sich auf den rasch entwickelnden Inlandsmarkt konzentrierenden Branchen und der gesamte Dienstleistungssektor sind bisher zu CSR kaum erforscht worden.

In dieser Arbeit können mit Vertrauen, Reputation und den Guanxi-Netzwerken wichtige informelle Institutionen identifiziert werden. Deren Wirkungsgeflecht und Einbettung in den sozio-kulturellen Kontext würde jedoch die Konzeption dieser Arbeit überschreiten. Die Analyse der Wirkung von Kultur als exogener Variable von CSR wird als eigenständiges Untersuchungsthema mit vielen offenen Fragestellungen gesehen. Auch eine Übertragbarkeit des Untersuchungsrahmens in andere Kulturräume, z.B. den islamischen oder indischen Kulturkreis mit bedeutenden Ländern der Textilproduktion und Problematiken bei der Implementierung von CSR wie Bangladesch, Pakistan und Indien, könnte für vergleichende Studien von Interesse sein.

Der untersuchte Cluster lässt sich einordnen in:

- die Clustertypisierung nach ALTENBURG und MEYER-STAMER mit KMU gekennzeichnet durch hohen Wettbewerbsdruck, geringes Entlohnungs- und Kooperationslevel (→Kap.3.6.) und

- die zweite Phase der selektiven Clusterung in der Konzeption der geographischen Industrialisierung mit hoher Konzentration der Produktion und vertikaler Integration sowie einem engen Beziehungsgeflecht nach STORPER und WALKER (→ Kap.3.4.3.).

Vergleichende zukünftige Studien sollten nicht nur unterschiedlich lokalisierte Aktionsarenen von CSR analysieren, sondern auch Cluster in unterschiedliche Phasen der geographischen Industrialisierung und Clustertypen mit größeren Unternehmen und MNCs.

10.2. Allgemeine Ergebnisse und Fazit

In der bisherigen **Konzeption gebundener Wertschöpfungsketten** werden nur die Akteure Führungsfirmen, Systemlieferanten und die Produzenten definiert. Die gesamte Kette wird mit seinen Interaktionen von Führungsfirmen organisiert, die die spezifischen Produkt- und Prozessparameter vorgeben und durchsetzen. Die Intensität der Koordination an den Schnittstellen sowie die Machtasymmetrie zwischen den Akteuren sind hoch.

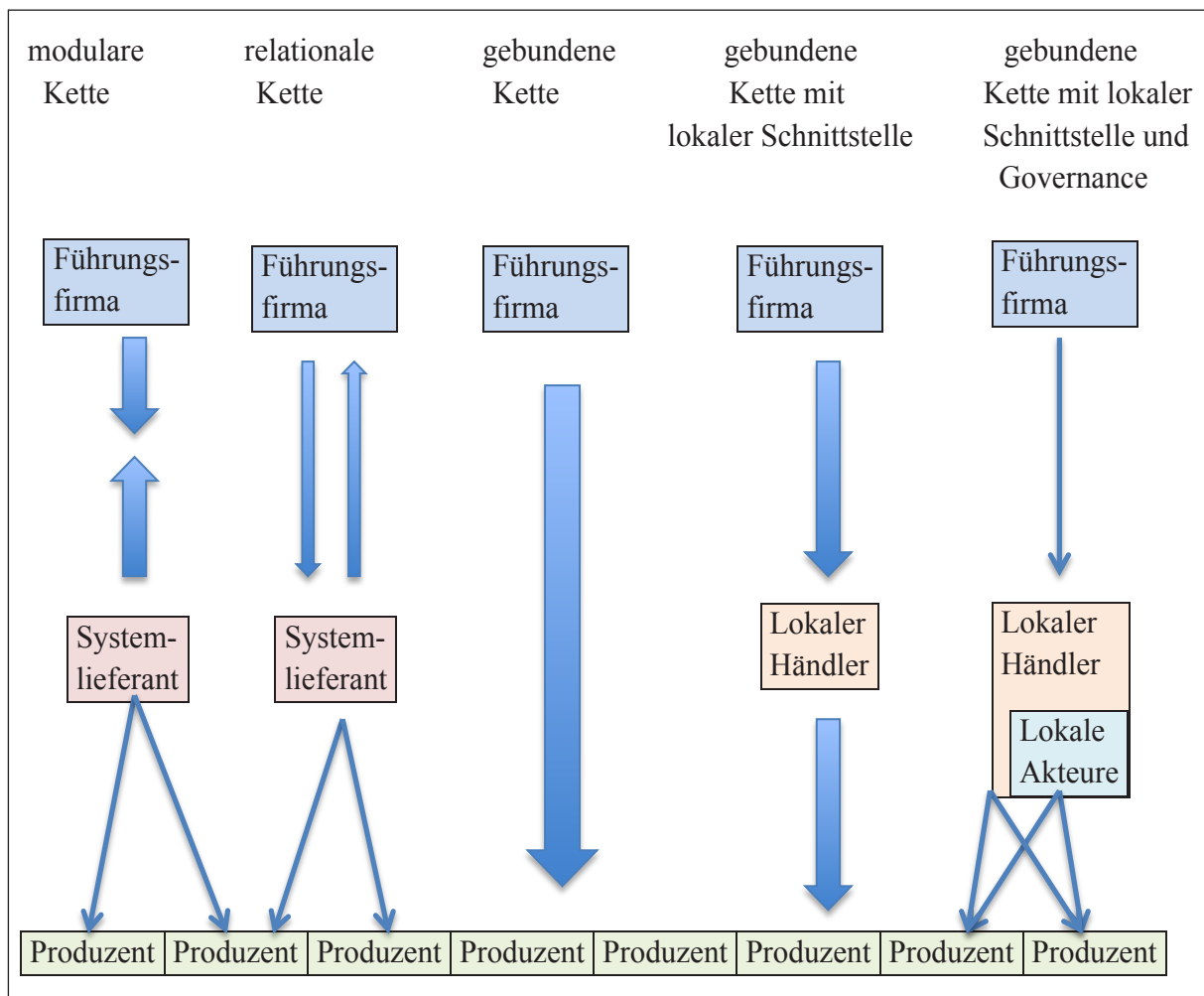
In den relationalen und modularen Wertschöpfungsketten sind mit den Systemlieferanten („*turn key supplier*“) wichtige Akteure der Koordination und Organisation in komplexen Ketten als Zwischenstufe zwischen Führungsfirmen und Produzenten vorhanden. Diese besitzen insbesondere in den modularen Ketten ein hohes Kompetenzniveau und steuern an entscheidender Schnittstelle die Produzenten.

In dieser Arbeit wurden zusätzlich identifiziert **lokale Händler als „turn key trader“**. Intermediäre wie die beschriebenen lokalen Händler in dieser Fallstudie mit ihrer Einbettung in das spezifische sozio-kulturelle Umfeld des industriellen Clusters können zur Stabilisierung von lokalen Interaktionen in gebundenen Wertschöpfungsketten beitragen. Diese wirken als Bindeglied von Führungsfirmen und einer Vielzahl von Produzenten. Die lokalen Interaktionen sind nicht nur ökonomische Austauschbeziehungen sondern auch Beziehungen zu CSR. Die Transformationsfunktion der Händler kann die Transaktionskosten auch bei von den Führungsfirmen kodifizierten und standardisierten Prozessen reduzieren. Dadurch wird die Effizienz der Governance bei einer fragmentierten Produktionsorganisation erhöht. Insbesondere in der untersuchten Schuhindustrie erhöht eine ausgeprägte Fragmentierung der Produktionsorganisation die Governanceintensität. Bei grundsätzlich geringem Kompetenzniveau der Produzenten in gebundenen Wertschöpfungsketten kann bei geringem Niveau der Formalität auf der Produzentenebene die Komplexität der Transaktion zunehmen.

Insofern können mit der Betrachtung von Handelsunternehmen als „*turn key trader*“ an einer Schnittstelle von globalem und lokalem Raum bestehende Ansätze zu Wertschöpfungsketten um eine modifizierte Koordinationsform erweitert werden. Diese veränderte Koordinationsform kann dazu beitragen, das Verständnis von Governance zu Beginn der Wertschöpfungskette zu verbessern. Der Prinzipal-Agenten-Ansatz und der Property-Rights-Ansatz können Anreizstrukturen und Aktionen in dieser modifizierten Wertschöpfungskette erklären.

DANNENBERG hat in seiner Erweiterung des Ansatzes der globalen Wertschöpfungskette für alle fünf Koordinationsformen die horizontalen Dimensionen Koordinierungsgrad und Machtsymmetrie um die vertikalen Dimensionen räumliche, organisatorische und institutionelle Nähe sowie Zielsetzungen und Zielkonflikte, Implementierung und Durchsetzung von Standards und Möglichkeiten der Steuerung ergänzt (Dannenberg, 2012, S.256). Die modifizierte Form der Koordination in dieser Arbeit kann auf diesen Erkenntnissen aufbauen. Als Reaktion auf die große räumliche, institutionelle und organisatorische Distanz zwischen Führungsfirmen und Produzenten kann der Einbau der zusätzlichen Schnittstelle lokale Händler begründet werden, um die Durchsetzung von Sozialstandards zu gewährleisten, Zielkonflikte zu vermeiden und die Steuerungsintensität auszudehnen. Die Dimension Ziele bedarf im Hinblick auf die Prinzipal-Agenten-Problematik eigenständiger Lösungsansätze durch neue Anreizsysteme, um eine Zielübereinstimmung von globaler Führungsfirma und lokaler Handelsfirma zu erreichen.

Abbildung 37: Modifikationen der gebundenen Wertschöpfungskette als Koordinationsform und Vergleich mit modularen und relationalen Wertschöpfungsketten



Quelle: eigene Erstellung

Ein zweiter wesentlicher Aspekt konnte in dieser Arbeit herausgearbeitet werden. In der gesamten Betrachtung der **Governance** ist die Konstellation bisher kaum analysiert worden, dass Führungsfirmen in gebundenen Wertschöpfungsketten ihre unternehmerische Macht nicht oder nur kaum nutzen und zu spezifischen Themen die Organisation der gesamten Kette nur eingeschränkt oder gar nicht übernehmen. Es wird davon ausgegangen, dass die Führungsfirmen die Parameter zu Produkten und Prozessen vorgeben und aus ihrer Machtposition heraus durchsetzen. Wenn diese Parameter jedoch in ihrem Anforderungsniveau sehr niedrig sind oder nicht definiert werden, ergibt sich eine Governancelücke. In dieser Arbeit sind das die sozialen Anforderungen aus der Wertschöpfungskette an die lokalen Produzenten. So sind die Vorgaben für die Entlohnung am gesetzlichen Mindestlohn orientiert, der weit unter dem Marktniveau im Cluster liegt. Die Wahrnehmung kollektiver Rechte und kollektiver Macht wird von den Führungsfirmen ausgeklammert. Im Ergebnis unterscheiden sich im Untersuchungsraum beispielsweise die Governance von Produkt- und Prozessparametern grundlegend. Diese Lücke einer übergreifenden Organisation verlagert dann die Governance in den lokalen Raum und hin zu lokalen Akteuren. Die Governance muss sich nicht auf einen Akteur konzentrieren, sondern kann sich auf mehrere Teilnehmer verteilen. So übernehmen die Arbeiter zunehmend die Funktion der judikativen Governance, die durch Audits und staatliche Kontrollen nur eingeschränkt erfüllt wird. Auch eine Kombination zwischen globalen und lokalen Akteuren ist dabei möglich. Eine Parallelität von gebundener Kette mit und ohne lokale Governance ist nicht ausgeschlossen. Dieses zeigt sich in der Fallstudie mit der herkömmlichen gebundenen Wertschöpfungskette bei Produktparametern und einer Kette mit lokaler und globaler Governance bei CSR. Wie bei den Kooperationsformen in Wertschöpfungsketten ohne Führungsfirmen mit formellen Institutionen wie schriftlichen Verträgen und informellen Institutionen wie Vertrauen (Schamp, 2008, S.7) können im lokalen Raum neue institutionelle Arrangements entstehen und Interaktionen organisieren.

Die Wirtschaftsgeographie hat in der „*new economic geography*“ den sozialen, kulturellen, politischen und institutionelle Kontext von wirtschaftlichen Phänomenen zur Erklärung von dynamischen Entwicklungen einbezogen und nutzt dafür eine Kollektion theoretischer und methodischer Ansätze (Coe et al., 2007). Die Fokussierung des „*Institutional Analysis and Development Framework*“ nach OSTROM auf Akteure, Aktionen, Ergebnisse und Institutionen und den Wirkungsverläufen zwischen diesen erweist sich als geeigneter **theoretischer Rahmen** für die Erkenntnisziele dieser Arbeit.

Ausgehend von den exogenen Variablen formelle und informelle Institutionen sowie Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes und der Produktionsorganisation in der Schuhindustrie wurde die Aktionssituation in der Aktionsarena Cluster beschrieben und erklärt. Die Teilnehmer im Cluster sind die Produzenten, die lokalen Händler, der Staat, die Serviceunternehmen und die Arbeiter. Deren Aktionen bestehen aus den Aktionen Machtausübung, Kommunikation, Wissenstransfer und Lernen. Diese Aktionen werden mit den Ergebnissen durch die Teilnehmer bewertet und in ihrer Rückkopplung auf die institutionellen Arrangements und Rahmenbedingungen analysiert. Dadurch verändern sich diese sukzessive, wodurch es wiederum zu veränderten Aktionen der Teilnehmer kommt.

Dadurch kann der Wandel von CSR im lokalen Raum strukturiert abgebildet und begründet werden.

Für exportorientierte Regionen in Schwellenländern kann der Untersuchungsraum mit seinen Teilnehmern, der Governance als Organisation der ganzen Kette, den Interaktionen und deren Koordination, den Ergebnissen zu CSR und deren Bewertung sowie den exogenen Variablen in Form von Institutionen und Rahmenbedingungen einen **Prototyp einer Aktionsarena** von CSR nach OSTROM darstellen. Dieser bedarf bei der Übertragung in andere Regionen einer Adaption der jeweiligen Parameter und analysiert dann die gleichen Wirkungsverläufe mit sicherlich divergierenden Forschungsergebnissen.

Für die **Wirtschaftsgeographie** erschließt diese Arbeit mit CSR ein bisher wenig beachtetes Thema. Diese Arbeit hat die Wirkung von Akteuren und Institutionen, deren Beziehungen, experimentelles Lernen und die Governance aus verschiedenen räumlichen Ebenen auf die Implementierung von CSR mit ihren Kausalzusammenhängen aufgezeigt. Die Dominanz der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Forschungsfeld CSR hat diese räumliche Komponente bisher vernachlässigt. Insofern wird die Perspektive für zukünftige Analysen erweitert. Auch bietet sich so die Möglichkeit, mit den anderen Forschungsdisziplinen intensiver interaktiv Themen und Theorien zu entwickeln.

Diese Arbeit soll aufgrund des theoretischen Samples bei der empirischen Erhebung keine Typisierungen und Modelle verallgemeinern, sondern von der Konzeption und der Empirie aus weitere Forschungsarbeiten und wissenschaftliche Diskussionen anregen. Die skizzierten Modifikationen der Wertschöpfungskette und die Typisierung der KMU zu Beginn der Wertschöpfungskette bedürfen weiterer komparativer Untersuchungen.

Auch für die **Clusterforschung** kann diese Arbeit den Weg zu einer vermehrten Betrachtung chinesischer Cluster mit ihren Entwicklungsprozessen aufzeigen sowie zu einer Reflexion über bisherige Ergebnisse in Europa und Nord- und Südamerika und bestehende Theorien anregen. In Anbetracht der Prognosen für China im Jahr 2030 mit einem Anteil an der industriellen Weltproduktion von 40% (Roland Berger, 2012), welche weitgehend in Agglomerationsräumen stattfinden wird, zeigt sich die Bedeutung der Prozesse in Clustern für eine globale Wirtschaft. Der „*Global Shift*“ wirtschaftlicher Aktivitäten nach DICKEN (2011) verändert die Geographie von Produktion und Konsum. Es entstehen neue Zentren und Pole auch in der Peripherie. Insbesondere in diesen neuen Polen ist die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen evident, so dass sich die Thematik und die Territorialität dieser Arbeit in diesen neuen Polen verbinden.

YEUNG und LIN betonten vor über einem Jahrzehnt zu Forschungen in **China**:

„Recent institutional and economic processes in China not only invalidate our received wisdom of the geography of industrialization and economic transition, but also present themselves as fertile grounds for the development of new theories“ (Yeung/Lin, 2002, S.27).

und diese Feststellung hat nicht an Aktualität eingebüßt.

11. Literaturverzeichnis

Abbott, W. F./ Mosen J. R. (1979): On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosure as a method of measuring corporate social involvement, In: Academy of Management Journal, Vol.22, Nr.3, S.501-515

Acar, W./Aupperle, K.E./Lowy, R.M. (2001): An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types, In: The International Journal of Organizational Analysis, Vol.9, Nr.1, S.26-57

Albaladejo, M./ House, E. (2001): Determinants and policies to foster the competitiveness of SME clusters: Evidence from Latin America, QEH Working Paper Nr.71

Alberti, F.G. (2006): The decline of the industrial district of Como: recession, relocation or reconversion?, In: Entrepreneurship&Regional Development, Vol.18, Nr.6, S.473-501

Alexander, G. J./ Buchholz R.A. (1978): Corporate social responsibility and stock market performance, In: Academy of Management Journal, Vol. 21, Nr.3, S. 479-486

Altenburg, T./Meyer-Stamer, J. (1999): How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America, In: World Development, Vol. 27, Nr. 9, S.1693-1713

Amin, A. (1989): Specialization without growth: Small footwear firms in Naples, In: Goodman, E./Bamford, J./Saynor, P. (Hrsg.): Small Firms and Industrial Districts in Italy, S.239-258, London, New York, Routledge

Amin, A. (2001): Moving on: institutionalism in economic geography, In: Environment and Planning A, Vol.33, Nr.7, S. 1237-1242

Amin, A./Thift, N. (2009): Neo-Marshallian Nodes in Global Networks, In: International Journal of Urban and Regional Research, Vol.16, Nr.4, S.571-587

Aminghi, A./Rabelotti, R. (2003): The Effects of Globalization on Italian Industrial Districts: Evidence from the Footwaer Sector, In: Paper presented at the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization. Modena, Italy, 12.-13. September 2003

Andersen, M./Skjoett-Larsen, T. (2009): Corporate social responsibility in global supply chains, In: Supply Chain Management: An International Journal, Vol.14, Nr.2, S.75-86

Anderson, A./Li, J.-H./Harrison, R./Robson, P. (2003): The increasing role of small business in the Chinese economy, In: Journal of Small Business Management, Vol. 41, Nr.3, S.310-316

Ansett S. (2007): Mind the Gap: A Journey to Sustaniable Supply Chains, In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol.19, Nr.4, S.295-303

Aoyama, Y./Murphy, J./Hansons, S. (2011): Key Concepts in Economic Geography, London

Arrow, K.J. (1962): The Economic Implications of Learning by Doing, In: Review of Economic Studies, Vol.29, S.155-173

Arrow, K.J. (1985): The Economics of Agency, In: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): Principal and Agents: The Structure of Business; S.37-51, Boston

Ascoly, N. / Zeldenrust, I. (2003): Challenges in China - Experiences from Two CCC Pilot Projects on Monitoring and Verification of Code Compliance. Amsterdam, Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO).

Au, C-C./ Henderson, J. (2006): How Migration Restrictions Limit Agglomeration and Productivity in China, In: *Journal of Development Economics*, Vol.80, Nr.2, S.350-388

Aupperle, K. E. (1991): The use of forced choice survey procedures in assessing corporate social orientation, In: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol.12, Nr.1, S. 479-486

Aupperle, K.E./Carroll, A.B./Hatfield, J.D. (1985): An Empirical Examination Of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability, In: *The Academy of Management Journal*, Vol.28, Nr.2, S.446-463

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden- Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin/Heidelberg

Bair, J. (2005): global capitalism and commodity chains: looking back, going forward, In: *Competition and Change*, Vol.9, Nr.2, S.153-180

Bair, J./Gereffi, G. (1998): InterFirm networks and regional divisions of labor: Employment and upgrading in the apparel commodity chain, paper presented at Conference on Global Production and Local Jobs, ILO, Genf, 9.-10. März 1998,

Baker, W.E. (1984): Floor Trading and Crowd Dynamics, In: *Social Dynamics of Financial Markets*, S.107-128

Baker /McKenzie (2004): *New Rules on Minimum Wages in China*, Baker and Mc Kenzie International, Peking

Banerjee, S.B. (2006): The Problem with Corporations as Social Change Agents: A Critical Perspective, Paper presentiert auf dem jährlichen Treffen der Academy of Management, Atlanta, USA

Barrientos S. (2008): Contract labour: the „Achilles heel“ of corporate codes in commercial value chains, In: *Development and Change*, Vol.39, Nr.6, S. 977– 990

Barrientos, S./ Dolan, C./ Tallontire, A. (2003): A gendered value chain approach to codes of conduct in African horticulture, In: *World Development*, Vol. 31, Nr.9, S.1511-1526

Barrientos, S./Gereffi, G. (2009): Capturing the gains: economic and social upgrading in global production networks, University of Manchester International Research Network

Barrientos, S./Gereffi, G./Rossi, A. (2008): What are the challenges for economic and social upgrading? research proposal, University of Manchester, Dezember 2008

Barrientos, S./Gereffi, G./Rossi, A. (2010): Capturing the Gains: Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis, Arbeitspapier 2010/3

Barrientos, S./ Smith, S. (2007): Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems, In: *Third World Quarterly*, Vol.28, Nr.4, S.713– 729

Bathelt, H. (1998a): Globale Positionierung und/oder regionale Verbundenheit-unternehmerischer Handlungsspielraum am Beispiel der Chemieindustrie, In: Regensburger Beiträge zur Didaktik der Geographie, S.67

Bathelt, H. (1998b): Regionales Wachstum in vernetzten Strukturen: Konzeptioneller Überblick und kritische Bewertung des Phänomen „Drittes Italien“, In: Erde, Vol.129, S.247-271

Bathelt, H. (2000): Räumliche Produktions- und Marktbeziehungen zwischen Globalisierung und Regionalisierung - Konzeptioneller Überblick und ausgewählte Beispiele, In: Berichte zur deutschen Landeskunde, Nr.74, S.97-124

Bathelt, H. (2011): Innovation, Learning and Knowledge Creation in Co-localized and Distant Contexts, In: Pike, A./Rodriguez-Pose, A./Tomaney, J. (Hrsg.): Handbook of Local and Regional Development, London, S.149-161

Bathelt, H./Glückler, J. (2000): Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung, In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Vol.44, Nr. 3/4; S.167-182

Bathelt, H./Glückler, J. (2003): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive, 2. Auflage, Stuttgart

Bathelt, H./Glückler, J. (2012): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart

Bathelt, H./Jentsch, C. (2002): Die Entstehung eines Medienclusters in Leipzig: Neue Netzwerke und alte Strukturen, In: Gräf, P./Rauh, J. (Hrsg.): Networks and Flows: Telekommunikation zwischen Raumstruktur, Verflechtung und Informationsgesellschaft, In: Geschichte der Kommunikation, Bd.3, S.31-74

Bathelt, H./Malmberg, A./ Maskell, P. (2004): Clusters and knowledge. Local Buzz, global pipelines and the process of knowledge creation, In: Progress in Human Geography, Vol.28, Nr.1, S.31–56

Battaglia, M./Campi, S./Frey, M./ Iraldo, F. (2006): A „cluster“ approach for the promotion of CSR among SMEs, EABIS/CBS International Conference on The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprise. Integration of CSR into SMEs Business Practices

Battaglia, M./Bianchi, L./Frey, M./Iraldo, F. (2010): An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: evidence from an EU project, In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Special Issue: Res, Vol.17, Nr. 3, S. 133–141

Bazan, L./Navas-Aleman, L. (2001): The underground revolution in the Sinos Valley - a comparison of upgrading in global and national value chains, paper presented at Workshop on Local Upgrading in Global Chains, Brighton, Institute of Development Studies, February 2001

Bazan, L./Navas-Aleman, L. (2003): Upgrading in Global and National Value Chains: recent challenges and opportunities for the Sinos Valley footwear cluster, Brazil, To be presented at the EADI's Workshop "Clusters and Global Value Chains in the North and the Third World" Novara, 30. - 31. Oktober 2003

Beccatini, G. (1990a): The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion, In: Pyke, F./Beccatini, G./Sengenberger, W. (Hrsg.): Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy, ILO, S. 37-51, Genf

Becattini, G. (1990b): The Re-emergence of Small Enterprises in Italy, In: Sengenberger et al.: The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries, ILO, Genf

Bell, M. (1984): „Learning“ and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries, In: Fransamn, M./King, K. (Hrsg.): Technological Capability in the Third World, New York, S.187-209

Belso-Martinez, J.A. (2009): The role of non-local linkages on firms innovation performance. An application to the Spanish footwear industrial districts, Paper präsentiert auf dem 35. Congreso de la Asociacion Espanola de Ciencia Regional, Valencia, 26. - 27. November 2009

Belussi, F./Sammarrà, A./Sedita, S.R. (2008): Industrial Districts Evolutionary Trajectories: Localised Learning Diversity And External Growth, Paper to be presented at the 25th Celebration Conference 2008 on Entrepreneurship and Innovation - Organizations, Institutions, Systems and Regions, Kopenhagen, CBS, Dänemark, 17. - 20. Juni

Belussi, F./Pilotti, L. (2002): Knowledge creation, learning and innovation in italian industrial clusters, In: Geografiska Annaler: Series B, Human Geography, Vol. 84, Nr. 2, S.125–139

Bergs, S. (1981): Optimalität bei Clusteranalysen, Experimente zur Bewertung von Klassifikationsverfahren, Münster

Berman, S.L./Wicks, A.C./Kotha, S. /Jones, T.M. (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models And Firm Financial Performance, In: Academy of Management Journal, Vol.42, Nr.5, S.488-506

Bernhardt, T. /Winkler, W. (2011): Does Economic Upgrading Generate Social Upgrading? Insights from the Horticulture, Apparel, Mobile Phones and Tourism Sectors, Capturing the Gains Working Paper No. 2011/07

Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Bertram, H. (2005): Das Wandern der Schuhindustrie innerhalb Europas. In: Geographische Rundschau, Vol. 57, Nr.12, S. 46-53

Berzau, L.(2008): The Business Social Compliance Initiative-A system for the continuous improvement of social compliance in global supply chains

Best, M. (1990): The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring, Cambridge: Policy Press

Best, M. (1998): Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Penang, UNIDO Report

Bleicher, K. (2011): Das Konzept integriertes Management: Visionen-, Missionen-Programme, Campus Verlag

Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.) (2009): Experteninterviews-Theorie, Methode, Anwendungsfelder

Bondy, K./Matten, D./Moon, J. (2008): Multinational Corporation Codes of Conduct: Governance Tools for Corporate Social Responsibility? In: Corporate Governance: An International Review, Vol. 16, Nr. 4, S. 294-311

Bönte, W. (2004): Innovation and Employment Growth in Industrial Clusters: Evidence from Aero - nautical Firms in Germany, In: International Journal of the Economics and Business, Vol.11, Nr.3, S.259-278

Bolwig, S./Ponte, S./ Du Toit, A./ Riisgaard,L./ Halberg, N. (2010): Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Conceptual Framework, In: Development Policy Review, Vol. 28, Nr 2, S. 173–194

Braun, B. (2003): Unternehmen zwischen ökologische und ökonomischen Zielen-Konzepte, Akteure und Chancen des industriellen Umweltmanagements aus wirtschaftsgeographischer Sicht, Berlin, Münster, Wien, Zürich, London

Brenner, T. (2004): Local Industrial Clusters: Existence, Emergence and Evolution, London

Brenner, T./Mühlig, A. (2007): Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters - A Meta-Study of 159 Cases, In: Papers on Economics and Evolution, Jena

Brenton, P./Pinna, A.M./Vancauteran, M. (2000): Adjustment to Globalisation: A Study of the Footwear Industry in Europe Presented for the 40th Congress of the European Regional Science Association vom 29. August bis 1.September 2000 in Barcelona

Bridge, G. (2008): Global production networks and the extractive sector: governing resource-based development, In: Journal of Economic Geography, Vol.8, Nr.3, S.389-419

Bromley, D.W. (1993): Property Rights and Public Policy, In: Environment and Economy, Oxford

Cai, F./Wang, M. (2005): An Economic Analysis on Shortage of Migrant Workers, In: Guangdong Social Sciences, Nr. 2

Cai, F./Wang, M. (2012): Labour Market Changes Labour Disputes And Social Cohesion In CHINA ,OECD Development Center, Working Paper Nr. 307

Cai, F./Du, Y./Zhao, C. (2007): Regional Labour Market Integration since China's WTO Entry: Evidence from Household-level Data, In: China:Linking Markets for Growth, S.133-150

Cai, F./Du, Y./Wang, M.. (2010): Migration and Labor Mobility in China, In: Human Development Research Paper, Nr.9, 2009

Cantwell, J./Fai, F. (1999): Firms as the Source of Innovation and Growth: The Evolution of Technological Competence, In: Journal of Evolutionary Economics, Vol.9, Nr.3, S.331-366

Capecchi, V. (1990): A History of Flexible Specialisation and Industrial Districts in Emilia-Romagna, In: Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger, W. (Hrsg): Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy, ILO, S. 20-37, Genf

Caroll, A.B. (1979): A three-dimensional conceptual Model of Corporate Performance, In: Academy of Management Review, Nr.4, S.497-505

Caroll, A.B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, In: Business Horizons, Vol.34, Nr.4, S.39-48

Carroll, A.B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, In: Business and Society, Vol. 38, Nr.3, S.268-295

Carroll, A.B. (2004): Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge, In: Academy of Management Executive, Vol.18, Nr.2, S.114-120

Carroll, A.B./Buchholtz, A. (2006): Business Society: ethics, sustainability and stakeholdermanagement, South-Western-Pub

Castka, P./Balzarova,M.A./ C. J. Bamber, C.J./Sharp, J.M. (2004): How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective, In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol.11, Nr.3, S.140-149

Cavalcanti, M./Souza de Castro, R./Yu. M.O. (2006): China Clusters and Development, Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2006 on Knowledge, Innovation and Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutions in Kopenhagen, Danmark, 18-20.Juni

Ceglie, G./Clara, M./Dini, M. (1999): Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned Through The UNIDO Experience, In: OECD (1999): Boosting Innovation-The Cluster Approach, Paris, S.269-289

Chahoud, T. (2008): Soziale Unternehmensverantwortung (CSR) und Arbeitnehmerrechte in der VR China, Bonn

Chan, A. /Norlund, I. (1998): Vietnamese and Chinese Labour Regimes: On the Road to Divergence, In: The China Journal, Nr. 40, S. 173-197

Chen, A. (2005): China says no to developed countries' corporate social responsibility, In: Asian Focus, Februar

Chen, C.-M./Delmas, M. (2011): Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective, In: Journal of Production and Operations Management, Vol.20, Nr.6, S. 789-804

Chen, H./Zhang ,H. (2009): Two-way communication strategy on CSR information in China, In: Social Responsibility Journal, Vol.5, No.4, S.440-449

Chen, S. (2002): Global production networks and information technology: the case of Taiwan, In: Journal of Industry and Innovation, Vol.9, Nr.3, S.249-265

Chen, Y./Ji, J. (2008): Analysis and Empirical Research on the Industry Cluster of Jinjiang Sports Shoes Companies in Fujian, In: Journal of Physikal Education Institute of Shanxi Normal University, Nr.3

Cheng, L.L. (1996): Embedded Competitiveness: Taiwan's Shifting Role in International Footwear Sourcing Networks, Ph.D., Duke University

China National Textile & Apparel Council (2005): China Social Compliance For Textile & Apparel Industry, Principles and Guidelines, Peking

China Rights Forum (2004): The Other Toy Story: Worker's Rights in China – An HRIC Briefing. In: China Rights Forum, Nr. 4, S.93-98

Ciarli, T./Giuliani, E. (2002): Patterns of industrialisation in developing countries: the role of local networks and global buyers, 6th Annual EUNIP Conference, Turku, Finland

Clean Clothes Campaign (2005): Looking for a quick fix. How weak social auditing is keeping workers in a sweatshop

Coase, R.H. (2007): The Nature of the Firm, In: *Economica*, Vol.4, S.386-405

Cochran, P.L./Wood, R.A. (1984): Corporate Social Responsibility and Financial Performance, In: *Academy of Management Journal*, Vol.27, Nr.1, S.42-56

Coe, N. (2012): geographies of production II –A global production network A-Z, In: *Progress in Human Geography*, Vol.36, Nr.3, S. 389-402

Coe, N./Dicken, P./Hess, M. (2008): Gobaal production networks: realizing the potential, In: *Journal of Economic Geography*, Vol.8, Nr.3, S.1-25

Coe, N./Kelly, P./Yeung, H. (2007): *Economic Geograhly, A Contemporary Introduction*

Coleman, J.S. (1988): Social capital in the creation of human capital, In: *American Journal of Sociology*, S.95-120

Conine, T.E./ Madden G. P. (1987): Corporate social responsibility and investment value: The expectional relationship, In: *Handbook of business strategy 1986/1987 yearbook*, Guth, W.D. (Hrsg.) 18- 1 to 18-9, Boston, MA: Warren, Gorham, & Lamont

Crane, A./Matten, D. (2010): *Business Ethics: A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford, 3.Auflage

Crane, A./Mc Williams,A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford

Crow, M./ Batz M.B. (2006): Clean and competitive? Small-scale bleachers and dyers in Tirupur, India; In: *Small Firms and the Environment in Developing Countries: Collective Impacts, Collective Action*, Blackman A. (Hrsg.), REF Press: Washington, DC

Cui, S.-X. (2004): Jingjiang City Making-Shoes Industry: Mainly Creating Competing Products and Gathering Together in A Same City, In: *Theory&Practice of Trade Unions*, Nr.5

Cumbers, A./Nativel, C./Routledge, P. (2008): Labour agency and union positionalities in global production networks, In: *Journal of Economic Geography*, Nr. 8, Nr.3, S. 369–387

Dahlsrud, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions, In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.15, Nr.1, S.1-13

Dannenberg, P. (2012): Standards in internationalen Wertschöpfungsketten – Akteure, Ziele, Governance in der Obst- und Gemüse - Wertkette Kenia - EU, Münster

Davis, L./North, D.-C. (1970): Institutional change and American economic growth: A first step towards a theory of institutional change, In: *Journal of Economic History*, Nr.30, S.131-149

De Neve, G. (2009): Power, Inequality and Corporate Social Responsibility: The Politics of Ethical Compliance in the South Indian Garment Industry, In: *Economic & Political Weekly*, Vol 44, Nr. 22, S.63-71

De Oliveira, J.A.P. (2007): „Understanding the Dynamics of Sustainable Investments in Small Firms in Developing Countries’, In: Delbard, O. (Hrsg.): „Sustainability Management Issues in Latin America and Europe: A Multi-Stakeholder Perspective“, ESCP-EAP, Paris

- De Oliveira J.A.P. (2008):** Introduction: Social Upgrading among Small Firms and Clusters, In: De Oliveira, J.A.P. (Hrsg.): Upgrading Clusters and Small enterprises in Developing Countries: Environmental, Labor, Innovation and Social Issues, Farnham, S.1-22
- Debroux, P. (2008):** Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in Asia: a Growing Awareness, In: Soka Keiei Ronshu, Vol.44, Nr. 32
- Demsetz, H. (1967):** Toward a Theory of Property Rights, In: The American Economic Review, Vol.57, Nr.2, S.347-359
- Dicken, P. (2011):** Global Shift - Mapping The Changing Contours Of The World Economy, 6. Auflage, London
- Dicken, P./Hassler, M. (2000):** Organizing the Indonesian clothing industry in the global economy: the role of business networks, In: Environment and Planning, Vol.32, S.263-280
- Diekmann, A. (2011):** Empirische Sozialforschung, Reinbek
- Dietmar, R. (2012):** CSR in China - Recent Developments and Trends, In: Oekom CR Review, S.52
- Dietsche, C. (2011):** Umweltgovernance in globalen Wertschöpfungsketten – Umweltschutz und Qualitätssicherung im Handel mit tropischen Garnelen und Ledererzeugnissen, Münster
- Doh, J./Duay, T.(2006) :** Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. In: Journal of Management Studies, Nr.43, S.47–73
- Dolan, C.S./ Opondo, M. (2005):** Seeking common ground – multi-stakeholder processes in Kenya’s cut flower industry, In: Journal of Corporate Citizenship, Nr. 18, S. 87–98
- Donaghu, M.T./Barff, R. (1990):** Nike just did it: international subcontracting and flexibility in athletic footwear production, In: Regional Studies, Nr.24, S.537-552
- Donaldson, T. (1989):** The Ethics of International Business, New York
- Donaldson, T./Dunfee, T. (1999):** When ethics travel: The promise and perils of global business ethics, In: California Management Review, Vol.41, Nr.4, S.48-49
- Donaldson, T./Preston, L.E. (1995):** The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, In: The Academy of Management Review, Vol.20, Nr.1, S.65-91
- Dörry, S. (2009):** Globale Wertschöpfungsketten im Tourismus, Münster
- Dunfee, T. (2008):** Stakeholder theory: managing corporate social responsibility in a multiple actor context, In: Crane, A./Mc Williams,A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, S.346-362
- Dünckmann, F. /Mayer, C. (2003):** Using Market Institutions for Sustainability: Environmental Production Standards in the Coffee Trade, In: Breit, H./Engels, A./Moss, T./Troja, M. (Hrsg.): How Institutions Change- Perspectives on Social Learning in Global and Local Environmental Contexts
- Egels-Zanden, N. (2007):** Suppliers’ Compliance with MNCs’ Codes of Conduct: Behind the Scenes at Chinese Toy Suppliers, In: Journal of Business Ethics, Vol.75, Nr.1, S.45-62

Egels-Zanden, N./Wahlquist, E. (2007): Post-Partnership Strategies for Defining Corporate Responsibility: The Business Social Compliance Initiative, In: Journal of Business Ethics, Vol. 70, Nr.2, S.175-189

Enderle, G. (1995): What is international? A typology of international spheres and its relevance for business ethics, Paper presented at the International association for Business and Society, Wien

Enderle, G. (2010), A Rich Concept Of wealth Creation Beyond Profit Maximization And Adding Value, In: Fairness in International Trade, Vol.1, Nr.1, S.9-26

Endress, M. (2002): Vertrauen, Bielefeld

Epstein, E.M. (1987): The Corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness, In: California Management Review, Vol. 29, Nr.3, S.99-114

Ernst, D. (2002): Global Production Networks in East Asia s Electronics Industry and Upgrading Perspectives in Malaysia, In.: Economic Series, Nr.44

Ernst, D. (2003): The new mobility of knowledge: Digital Information Systems and Global Flagship Networks, In: East-West Center Working Papers, Nr.56

Ernst, D./Kim, L. (2002): Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation, In: Research Policy, Vol. 31, Nr.8, S.1417–1429

Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5: Institutionen, Frankfurt a.M., New York

Ettlinger, N. (2003): Cultural economic geography and a relational and microspace approach to trusts, rationalities, networks and change in collaborative workplaces, In: Journal of Economic Geography, Vol.3, Nr.2, S.145-171

Etzold, B./ Bohle, M./ Keck, M./Zingel,W. (2009): Informality as Agency – Negotiating Food Security in Dhaka, In: Die Erde, Vol.140, Nr.1, S.3-24

Europäische Kommission (Hrsg.) (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel

Europäische Kommission (Hrsg.) (2003): Responsible entrepreneurship - A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Fan, C./Scott, A. (2009): Industrial Agglomeration and Development: A Survey of Spatial Economic Issues in East Asia and a Statistical Analysis of Chinese Regions, In: Economic Geography, Vol. 79, Nr.3, S. 295–319

Feicht, R. /Grassi, S./Meyer, K. (2007) : Der 17. Parteitag der Kommunistischen Partei Chinas – planmäßig weiter auf Kurs, In: Kurzberichte aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, Friedrich Ebert Stiftung

Fioretti, G. (2001): "Structure and Behaviour of a Textile Industrial District", ICER Working Paper 2/01, International Center for Economic Research, Turin

Flick, U. (2011): Qualitative Sozialforschung, Reinbek

- Flyvbjerg, B. (2006):** Five misunderstandings about case-study research, In: Qualitative inquiry, Vol.12, Nr.2, S.219-245
- Fong, M. (2004):** A Chinese Puzzle: Surprising Shortage of Workers Forces Factories to Add Perks. Pressure on Pay and Prices; In: The Wall Street Journal, New York: 16. August 2004
- Fox, T. (2004):** Corporate Social Responsibility and Development: In Quest of an Agenda, In: Development, Vol.47, Nr.3, S.29-36
- Fransen, L./Kolk, A. (2007):** Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards, In: Organization, Vol. 14, Nr.5, S.667-684
- Franz, M. (2010):** The potential of collective power in a global production network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India, In: Erdkunde, Vol.64, Nr.3, S. 281-290
- Franz, M. (2011):** Prozesse der Globalisierung im Einzelhandel - die Akteure und ihre Machtbeziehungen, In: Geographische Rundschau, Vol. 63, Nr.5, S. 4-10
- Franz, M./Hassler, D. (2010):** The value of commodity biographies: integrating tribal farmers in India into a global organic agro-food network area, Vol. 42, Nr. 1, S.25–34
- Frederick, W.C. (1994):** From CSR 1 to CSR 2 The Maturing of Business-and-Society Thought, In: Business & Society, Vol.33, Nr.2, S.150-164
- Freeman, R. (1984):** Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitman
- Frederick, R. (2008):** A Companion to Business Ethics, Oxford
- Friedman, M. (1970):** The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, In: The New York Times Magazine, September 13, S.33ff
- Gao, Y. (2008):** Corporate Social Performance in China: Evidence from Large Companies, In: Journal of Business Ethics, Vol.89, Nr.1, S.23-25
- Garcia, R. (2003):** learning and upgrading in industrial Clusters: the relations between local producers and global buyers, In: EUNIP, Vol.7
- Gausemeier, J./ Fink, A. (1999):** Führung im Wandel: Ein ganzheitliches Modell zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung, München
- Gereffi, G. (1994):** The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks, In: Gereffi, G./Korzeniewicz, M. (Hrsg.), Commodity Chains and Global Capitalism. Westport, CT, S.95-122
- Gereffi, G. (1995):** Global production systems and third world development, In: Stalings, B. (Hrsg.): Global Change, regional response: the international context of development, S.100-142, New York
- Gereffi, G. (1996):** Global commodity chains: new forms of coordination and control among nations and firms in international industries, In: Competition&Change, Vol.4, S.427-439
- Gereffi, G. (1999):** International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, In: Journal of International Economics, Vol. 48 , Nr.1, S.37-70
- Gereffi, G./Humphrey, J./Kaplinsky, R. /Sturgeon,T. (2001).** „Introduction: Globalisation, Value Chains and Development." IDS Bulletin, Vol. 32, Nr.3, S. 1-8

Gereffi, G./Humphrey, J./Sturgeon, T. (2005): The Governance of Global Value Chains, In: Review of International Political Economy, Vol. 12, Nr.1, S.78-104

Gereffi, G./Korzeniewicz, M. (Hrsg.) (1994):Commodity chains and global capitalism, New York

Gerson, B. (2007) : CSR best practices: Companies that want to improve their corporate social responsibility programs in China may learn from the experiences of others, In: China Business Review, Vol. 34, Nr. 3, S.20–25

Gertler, M.S. (1997): The invention of regional culture, In: Geographies of Economies, S.47-58, London

Gibbon, P. (1999): Free competition without sustainable development? Tanzanian cotton sector Liberalisation 1994/95 to 1997/98, In: Journal of Development Studies, Vol.36, Nr.1, 128–150

Gibbon, P. (2001): At the cutting edge: UK clothing retailers and global sourcing, CDR Working Paper Nr. 01.4, Centre for Development Research, Kopenhagen

Gibbon, P./ Bair, J./ Ponte, S. (2008): Governing Global Value Chains: An Introduction, In: Economy and Society, Vol. 37, Nr.3, S.315-338

Gibbon, P. /Ponte, S. (2005): Trading Down: Africa, Value Chains, and the Global Economy, Philadelphia

Giuliani E./Rabellotti R./ Van Dijk M. P. (Hrsg.) (2005): Cluster Facing Competition: the Importance of External Linkages, Ashgate, Aldershot

Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden

Goldman, R./Papson, S. (1998): Nike Culture, the Sign of the Swoosh, London

Goodman, E./ Bamford, J. (1989): Small Firms and Industrial Districts in Italy, Routledge, London

Grabher, G. (1993): Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations, In: Grabher, G. (Hrsg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks, S.1-31, London, New York

Grabher, G. (1994): Lob der Verschwendung, In: Mitbestimmung, Vol.40, Nr.12, S.65

Grabher, G./Ibert, O./Flohr, S. (2009): The neglected king: The customer in the new knowledge ecology of innovation, In: Economic Geography, Nr.84, S.253-280

Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties, In: American Journal of Sociology, Vol.78, S.1360-1380

Granovetter, M. (1983): The strength of weak ties: a network theory revisited, In: Sociological Theory, Vol.1, Nr.1, S.201-233

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness, In: American Journal of Sociology, Vol.91, S.481-510

Granovetter, M. (1990): The old and new economic sociology: A history and an agenda, In : Friedland, R./Robertson, A.F. (Hrsg.): Beyond the Market Place: Rethinking Economy and Society, S.89-112, New York

Granovetter, M. (1992): Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis, In: Acta Sociologica, Vol.35, Nr.1, S.3-11

Granovetter, M. (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcomes, In: Journal of Economic Perspectives, Vol.19, Nr.1, S.33-50

Griffin, J. (2000): Corporate social performance: Research directions for the 21st century, In: Business & Society, Vol. 39, Nr.4, S. 479-491

Griffin, J. / Mahon J. F. (1997): The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research, In: Business & Society, Vol. 36, Nr.1, S. 5-31

Gtz (2007): Developing A Harmonious Society-How Can CSR And Strategic Philanthropy Contribute? Documentation on the International Conference on CSR and Philanthropy-Held by GTZ and Bertelsmann Stiftung in Beijing in November 2007

Guo, P. (2008): Supporting CSR in China: Review of the International Contribution

Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung, Wiesbaden

Hall, C. (2007): When the dragon awakes: Internationalization of SMEs in China and implications for Europe, CESifo Forum, Vol.2, S.29-34

Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Schneider, U./Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung, Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Erfolg, Wiesbaden, S.59-83

Hardtke, A. (2010): Das CSR-Universum, In: Hardtke, A./Kleinfeld, A. (Hrsg.), Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Wiesbaden, S.39-52

Harrison, B. (1992): Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?, In: Regional Studies, Vol.26, Nr.5, S.469-483

Harrison, B. (1994): Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility, New York

Hayter, M.J. /Patchell, J./Rees, K. (1999): Business Segmentation and Location Revisited: Innovation and the Terra Incognita of Large Firms, In: Regional Studies, Vol.33, Nr.5, S.425-442

Hassler, M. (2008): Die exportorientierte Bekleidungsindustrie Indonesiens in globalen Produktionsnetzwerken. In: Schamp, E.W.: Globale Verflechtungen. Köln, S. 197-210

Hassler, M. (2009): Commodity Chains. In: R. Kitchin, R./ Thrift, N.: The International Encyclopaedia of Human Geography, Volume 1 Oxford: Elsevier, S. 202-208

Hassler, M. (2011): Die Automobilindustrie Thailands in globalen Produktionsnetzwerken, In: Humangeographisches Colloquium der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Heath, A. (2004): „China – New workshop of the world,“ The Business – Europe's Global Business News. November 28, 2004

Heinze, D. C. (1976): „Financial correlates of a social involvement measure“, In: Akron Business and Economic Review, Vol.7, Nr. 1, S. 48-51

Henderson, J./Dicken, P./Hess, M./Yeung, H.W.-C. (2002): Global production networks and the analysis of economic development, In: Review of International Political Economy Vol. 9, Nr.3, S.436–464

Hellmer, F./Friese, C./Kollros, H./Krumbein, W. (1999): Mythos Netzwerke: Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin

Herrmann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding, Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden

Hess, M. (2004): „Spatial“relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness, In: Progress in Human Geography, Vol.28, Nr.2, S.165-186

Hess, M./Yeung, H.W. (2006): Whither Global Production Networks in Economic Geography? Past, Present and Future, In: Environment and Planning, A Special Issue on „Global Production Networks“, Vol.38, Nr.7, S. 1193-1204

Hillary, R. (Hrsg.) (2000): „Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment. Business Imperatives“, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, UK.

Hinterhuber, H.H./Krauthammer, E. (1998): The Leadership Wheel - The Tasks Entrepreneurs and Senior Executives Cannot Delegate, In: Strategic Change, Vol.7, Nr.3, S.149-162

Ho, B. (2008): CSR as „No. 1“ issue for State-owned enterprises in China, In: CSR Asia Weekly, Vol. 4, Nr.2, S.1-2

Hobday, M. /Singh, K. (1997): Innovation in East Asia: The challenge to Japan. Edward Elgar, Cheltenham

Hsing, Y.-t. (1999): Trading companies in Taiwan's fashion shoe networks, In: Journal of International Economics, Vol.48, Nr.1, S.101-120

Hu, J. (2007): Report to the Seventeenth National Congress of the Communist Party of China

Hu, Y. (2009): Predictions on Working Age Population of Rural and Urban China, unpublished memo

Huang, Z./Zhang, X./Zhu, Y. (2008): The role of clustering in rural industrialization: A case study of the footwear industry in Wenzhou, In: China Economic Review, Vol. 19, Nr.3, S. 409–420

Hullmann, A. (2001): Internationaler Wissenstransfer und technischer Wandel, In: Schriftenreihe des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI

Humphrey, J. /Schmitz, H. (1996a): Trust and economic development, In: Discussion Paper Nr. 355, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex

Humphrey, J. /Schmitz, H. (1996b): The Triple C Approach to Local Industrial Policy, In: World Development, Vol. 24, Nr. 12, S. 1859-1877

Humphrey, J./ Schmitz, H. (2002): „Governance in Global Value Chains." IDS Bulletin Vol.32, Nr.3, S.1-14 19-29

Humphrey, J. /Schmitz, H. (2004): Chain governance and upgrading: taking stock, In: Schmitz, H. (Hrsg.): Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading, Cheltenham: Elgar, S.349-381

Ingram, R. W./ Frazier K. B. (1980): Environmental performance and corporate disclosure, In: Journal of Accounting Research, Nr. 18, S.614-622

Izushi, H. (1997): Conflict between two industrial networks: technological adaption and inter-firm relationships in the ceramic industry in Seto, Japan, In: Regional Studies, Vol.31, Nr.2, S.117-129

Jacobs, G./Belschak, F./Krug, B. (2004): Social Capital in China, The meaning of guanxi in Chinese business, In: Krug, B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs: The Development of the New Private Business Sector, S.166-185, New York

Jenkins, H. (2004): Corporate social responsibility– engaging SMEs in the debate, In: New Academy Review, Vol.3, S.76-95

Jenkins, H. (2006): Small business champions for corporate social responsibility, In: Journal of Business Ethics, Vol.67, Nr.3, S.241-256

Jenkins, R. (2001): Corporate Codes of Conduct-Self-Regulation in a Global Economy, Technology, Business and Society Programme Paper Number 2, April 2001, United Nations Research Institute for Social Development

Jenkins, R. (2005): Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty, In: International Affairs, Vol.81, Nr.3, S.525-540

Jenkins R./ Pearson R./ Seyfang G. (2002): Introduction. In: Corporate Responsibility and Labour Rights – Codes of Conduct in the Global Economy, Jenkins, R./Pearson, R./Seyfang, G. (Hrsg.). Earthscan: London; S.1–12

Jeppesen, S. (2006): „Strengthening Corporate Social and Environmental Responsibilities in SMEs – Strengthening Developing Countries?“, In: Journal of Corporate Citizenship in Developing Countries, S. 89-112

Jeppesen, S. (2007): Taking Stock of CSR&SMEs in development, BDS Working Paper, Nr.9, presented at the BDS Workshop in Humlebaek, Denmark, 11. - 14. September 2007

Jinag, B. (2009): Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theorie and Empirical Perspektive, In: Journal of Business Ethics, Vol.85, Nr.1, S.77-92

Johanson, J./ Matteson, L.-G. (1984): Internationalisation in industrial systems – a network approach

Kanamori, T./Lim, J.J. /Yang, T. (2007): China’s SME development strategies in the context of a national innovation system. Asian Development Bank Institute (ADBI) Discussion Paper 55

Kaiming, L. (2006): Responsibly „Made in China“?, Insights into China’s Supply Chains; The Institute of Contemporary Observation, Shenzhen

Kaplinsky, R. (2000): Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned From Value Chain Analysis?, In: Journal of Development Studies, Vol. 37 , Nr.2, S.117-146

Kaplinsky, R./ Morris, M. (2000): A Handbook für Chain Value Research, Brighton: IDS

Keesing, D./Lall, S. (1992): Marketing manufactured exports from developing countries: Learning sequences and public support, In: Helleiner, G. (Hrsg.): Trade policy, industrialisation and development, S. 176-93, Oxford University Press, Oxford

Kelle, U.(2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Grundlagen, Wiesbaden

Kennedy L. (1999): Co-operating for survival: tannery pollution and joint action in the Palar Valley, In: World Development, Vol. 27, Nr.9, S. 1673–1691

Kennedy L. (2006): Improving environmental performance of small firms through joint action: Indian tannery clusters. In Small Firms and the Environment in Developing Countries – Collective Action and Collective Impacts, Blackman, A. (Hrsg.). RFF Press: Washington, DC

Kern, H. (1996): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln, In: SOFI-Mitteilungen, Vol.24, S.7-14

Keung I.P. (2008): The Challenge of Developing a Business Ethics in China, In: Journal of Business Ethics, Vol.88, Nr.1, S.211-224

Knorringa, P. (1999): Agra: An Old Cluster Facing the New Competition, In: World Development Vol. 27, Nr. 9, S. 1587-1604

Knorringa, P./Pegler, L. (2006): Globalisation, Firm Upgrading and Impacts On Labour, In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 97, Nr. 5, S. 470–479

Kolk, A./Hong, P./Van Dolen, W. (2010): Corporate Social Responsibility In China: An Analysis Of Domestic and Foreign Retailers Sustainability Dimensions, In: Business Strategy and the Environment, Vol.19, Nr.5, S.289-303

Kolk, A./ Van Tulder, R. (2002):The effectiveness of self-regulation: corporate codes of conduct and child labour, In: European Management Journal, Vol. 20, Nr.3, S. 260-271

Kolk, A./Van Tulder, R. (2005): Setting new global rules? TNCs and codes of conduct, In: Transnational Corporations, Vol. 14, Nr. 3, S.1-27

Kolk, A./ Van Tulder, R. (2010): International business, corporate social responsibility and sustainable development, In: International Business Review, Vol.19, Nr.2, S.119-125

Krug, B. (2004): The (sometimes) rational approach to empirical research in China- A personal account, In: Krug, B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs: The Development of the New Private Sector, New York

Krugman, P. (1992): Geography and Trade, Cambridge, MA: MIT Press

Kuhn, A. (2004). Dark Side to China's Economic Boom – Migrant Workers. In: Far Eastern Economic Review, 22. Januar

Kuhn, T./Deetz, S. (2008): Critical Theory and Corporate Social Responsibility: Can/Should We Get Beyond Cynical Reasoning?, In: Crane, A./McWilliams, A./Matten, D./Moon, J./ Siegel, D.S. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, S.173-196

Kulke, E. (2009): Wirtschaftsgeographie, Paderborn

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel

Lawrence, W.J./Sun, W. (2010): A Cluster Approach towards Enhancing Chinese-American Trade Opportunities, In: International Journal of Business and Management, Vol.5, Nr.3

Leipold, H. (2006): Kulturvergleichende Institutionenökonomik, Stuttgart

Levy, D. (2008): Political Contestation in Global Production Networks, In: The Academy of Management Review, Vol.33, Nr.4, S.943-962

Levy, D./Kaplan (2008): Corporate Social Responsibility and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issues Arenas, In: Crane, A./Mc Williams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, S.432-451

Lewis, A. (1972): Reflections on Unlimited Labour, In: International Economics and Development, Academic Press, Vol.75, New York

Li, B. (2000): U.S. Trade Policies and the WTO, In: Beijing Review, Vol. 43, Nr. 30, S. 10-11

Lim, S.-K./Phillips, J. (2008): Embedding CSR Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure, In: Journal of Business Ethics, Vol.81, Nr.1, S.143-156

Liu, X. (2007): SME development in China: A policy perspective on SME industrial clustering. In Hank Lim (Hrsg.): ASEAN SMEs and Globalization: ERIA Research Project Report, Nr.5, S.37-68

Liu, Y. (2012): The Key External Factors for the Success of Small and Medium-sized Enterprises in China: An Overview, Kyushu University

Locke, R. (1995): Remaking the Italian Economy, Cornell University Press

Locke, R./Amengual, M./Mangla, A. (2008): Virtue out of Necessity? Compliance, Commitment and the Improvement of Labor Conditions in Global Supply Chains, In: MIT Sloan Research Paper, Nr. 4719-08

Locke, R./Kochan,T./Romis, M./Quin, F. (2007): Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers, In: International Labour Review, Vol. 146, Nr. 1-2, S.21-40

Locke, R. M. /Romis, M. (2007): Improving work conditions in global supply chain, In: MIT Sloan Management Review, Vol.48, Nr.2, S.54-62

Lockett, A./Moon, J./Visser, W. (2006): Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience, and Sources of Influence, In: Journal of Management Studies, Vol.43, Nr.1, S.115-136

Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebene Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster und Berlin

Lombardi, M. (2003): The evolution of local production systems: the emergence of the „visible mind“ and the evolutionary pressure toward more visible „minds“, In: Research Policy, Vol.32, Nr.8, S.1443-1462

Longo, M. / Mura, M. / Bonoli, A. (2005): „Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs“, In: Corporate Governance, Vol.5, Nr.4, S. 28-42

Lowey, S. (1997): Inter-firm Co-operations as a Regional Development Potential?, In: Erdkunde, Vol.51, S.53-66

Lu, L.C./Wei, Y.D. (2007): Domesticating globalization, new economic spaces and regional polarisation in Guangdong Province, China, In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol.98, Nr.2, S.225–244

Luetkenhorst, W. (2004): Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises, In: *Intereconomics*, Mai/Juni 2004, Vol.39, Nr.3, S. 157-166

Lund-Thomsen P. (2008): The global sourcing and codes of conduct debate: five myths and five recommendations, In: *Development and Change*, Vol.39, Nr.6, S.1005–1018

Lund-Thomsen P./Nadvi K. (2009): Global Value Chains, Local Clusters, and Corporate Social Responsibility: a Comparative Assessment of the Sports Goods Clusters in Sialkot, Pakistan and Jalandhar, India, Technical Paper 17. Industrial Policy and Private Sector Development Branch, United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO), Wien

Lund-Thomsen, P./Nadvi, K. (2010a): Clusters, Chains and Compliance: Corporate Social Responsibility and Governance in Football Manufacturing in South Asia, In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, S.201–222

Lund-Thomsen, P./Nadvi, K. (2010b): Gobal value chains, local collective action and corporate social responsibility: A review of empirical evidence, In: *Business strategy and the environment*, Vol.19, Nr.1, S.1-13

Lund-Thomsen, P./Pillay, R. (2012): CSR in industrial clusters: an overview of the literature, In: *Corporate Governance*, Vol.12, Nr.4, S.568-578

Lundvall, B.-A. (1988): Innovation as an interactive process: From user-producer-interaction to the national system of innovation, In: *Technical Change and Economic Theory*, S.349-369, London

Lundvall, B.-A./Maskell, P. (2000): Nation states and economic development: From national sytems of production to national sytems of knowledge creation and learning, In: Clark, G.L./Feldman, M.P./ Gertler, M.S.(Hrsg.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*, S. 353-372, Oxford

Lüthje, B. (2011): Regimes of Production and Industrial Relations, In: Scherrer, C. (Hrsg.): *Chinas Labor Question*, S.97-116

Ma, X.-w./Jin, L./Bsai, Z. (2011): Research on the Industry Upgrade of Jinjiang Footwear Industrial Cluster in the Context of the Global Value Chain, In: *Journal of Beijing Sport University*, Nr.8

Maher, S. (2012): False Promises: Migrant Workers in the Global Garment Industrie, Clean Clothes Campaign Discussion Paper

Maillat, D./Lecoq, B. (1992): New Technologies and Transformation of Regional Structures in Europe: The Role of the Milieu, In: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.4, Nr.1, S.1-20

Malecki, E. (1991): Technology and economic development: the dynamics of local, Longman Pub Group

Maloni, M./Brown, M. (2006): Corporate Social Responsibility in the Supply chain: An Application in the Food Industry, In: *Journal of Business Ethics*, Vol.65, Nr.1, S.35-52

- Mamic, I. (2004):** Implementing Codes of Conduct. How Business Manage Social Performance in Global Supply Chains, In: *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 60, Nr. 2, Artikel 87
- Markusen, A. (1996).** Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts, In: *Journal of Economic Geography*, Nr. 72, S.293-313
- Marshall, A. (1920):** *Principles of Economics*, 8th edn. (1st ed. 1890), London: Mac Millan
- Martin, R./Sunley, P. (2003):** Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, In: *Journal of Economic Geography*, Vol.3, Nr.1, S.5-35
- Maskell, P./ Eskelinen, H./ Hannibalsson, I./ Malmberg, A./ Vatne, E. (1998):** Competitiveness, localised learning and regional development: specialisation and prosperity in small open economies. London and New York: Routledge.
- Maskell, P./Malmberg, A. (1999):** Localised Learning and Industrial Competivness, In: *Cambridge Journal of Economics*, Vol.23, Nr.2, S.167-185
- Maskell, P./Malmberg, A. (2001):** The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-based Theory of Spatial Clustering, Paper for the 'Industrial Clusters' Revisited: Innovative Places or Uncharted Spaces? session, AAG Annual Conference, New York, 27. Februar – 3. März 2001
- Matzler, K./Pechlaner, H./Renzl, B. (2003):** Werte schaffen: Perspektive einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden
- Mayer, F. W./Pickles, J. (2010):** Re-embedding governance: global apparel value chains and decent work, In: *Capturing the Gains: Economics and Social Upgrading in Global Production Networks*, Working Paper 2010/1, Manchester
- Mayring, P. (2007):** *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim/Basel
- Meiyan, W. (2010):** The Rise of Labor Cost and the Fall of Labor Input: Has China Reached Lewis Turning Point?, In: *China Economic Journal*, Vol. 3, Nr. 2, S. 137-153
- Meuser, M./Nagel, U. (2009):** Das ExpertenInneninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, In: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, S.465-479
- Milberg, W./Winkler, D. (2011):** Economic and social upgrading in global production networks: problems of theory and measurement, In: *International Labor Review*, Vol.150, Nr.3-4, S.341-365
- Millington, A. (2008):** Responsibility in the Supply Chain, In: Crane, A./Mc Williams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, S.363-383
- Minami, R./Ma, X. (2009):** The Lewis turning point of Chinese Economy: Comparison with Japanese Experience, In: *China Economic Journal*, Vol.3, Nr.2, S.163-179
- Mitchell, R.K./Agle, B.R./Wood, D.J. (1997):** Towards a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, In: *The Academy of Management Review*, Vol.22, Nr.4, S.853-886
- Moon, J./Shen, X. (2010):** CSR in China Research: Saliency, Focus and Nature, In: *Journal of Business Ethics*, Vol.94, Nr.4, S.613-629

- Morsing, M./ Perrini, F. (Hrsg.). (2009):** CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda, In: Business Ethics – A European Review, Vol. 18, Nr. 1, S.1-6
- Moskowitz, M. (1972):** Choosing socially responsible stocks, In: Business and Society Review, Vol.1, Nr. 1, S. 71- 75
- Moskowitz, M. (1975):** Profiles in corporate social responsibility. The ten worst and the ten best, In: Business and Society Review, Nr. 13, S. 28-42
- Murdoch, H. / Gould, D. (2004):** Corporate Social Responsibility in China: Mapping the Environment – A Study Commissioned by the Global Alliance for Workers and Communities
- Murillo, D./Lozano, J.M. (2006):** SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words, In: Journal of Business Ethics, Vol.67, Nr.3, S.227-240
- Münstermann, M. (2007):** Corporate Social Responsibility: Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Wiesbaden
- Nadvi, K. (1996):** Small Firm Industrial Districts in Pakistan, Doctoral Thesis, Institute of Development Studies, University of Sussex
- Nadvi, K. (1999):** Shifting Ties: Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot, Pakistan, In: Development and Change, Vol.30, Nr.1, S.141-175
- Nadvi, K. (2008):** Global standards, global governance and the organization of global value chains, In: Journal of Economic Geography, Nr.8 , S.323–343
- Nadvi, K. / Schmitz, H. (1994):** Industrial clusters in less developed countries: review of experiences and research agenda, Discussion Paper Nr. 339, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton
- Nathan, D./Sarkar, S. (2012):** Global inequality, rising powers and labour standards, BWPI, University of Manchester
- Navas-Aleman, L. (2011):** The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries, In: World Development, Vol.39, Nr.8, S.1386-1397
- Neilson, J./Pritchard, B. (2009):** Value Chain Struggles: Institutions and Governance in the Plantation districts of South India, Chichester
- Nelson, R./Nelson, K. (2002):** Technology, institutions and innovation systems, In: Research Policy, Vol.31, Nr.2, S.265-272
- Nielsen. M.E. (2005):** The politics of corporate responsibility and child labour in the Bangladeshi garment industry, In: International Affairs, Vol. 81, Nr.3, S.559–580
- North, D.C. (1992):** Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen
- Oakey, R./ Rothwell, R. /Cooper, S. (1988):** The management of innovation in high-technology small firms: innovation and regional development in Britain and the United States, London: Pinter
- OECD (1999):** Boosting Innovations-The Cluster Approach, Paris

- Oinas, P. (1999):** Voices and silences: The problem of access to embeddedness, In: *geoforum*, Vol.30, Nr.4, S.351-361
- Olson, M. (1982):** *The Rise and Decline of Nations: Economic growth, stagflation, and social rigidities*, New Haven: Yale University Press
- Olthaar, M. (2009):** A small firm's opportunities to promote upgrading of primary producers, Master Thesis proposal
- O' Neill, P. (2008):** Bringing the qualitative state into economic geography, In: *reading Economic Geography*, Vol.2
- Orlitzky, M./Schmidt, F.L./Rynes, S.L. (2003):** Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, In: *Organization Studies*, Vol.24, Nr.3, S.403–441, London, Thousand Oaks, CA & New Delhi
- O'Rourke, D. (2002):** Monitoring the Monitors: A Critique of Third-Party Labour monitoring, In: Jenkins, R./Pearson, R./Seyfang (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility and Labour Rights. Codes of Conduct in the Global Economy*, London, S.196-208
- O'Rourke, D. (2003):** Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring, In: *Policy Studies Journal*, Vol. 31, Nr. 1, S.1-29
- Ostrom, E. (2005):** *Understanding Institutional Diversity*, Princeton University Press
- Overbye, E. (2006):** *Rescaling and Governance.*, European Summer School, Urbino
- Ouma, S. (2010)** *Der neue globale Agrarmarkt und seine unscharfen Ränder: Formen und Folgen der Integration von Kleinbauern in transnationale Warenketten am Beispiel Ghanas*, Frankfurt a.M.
- Palpacuer, F./Parisotto, A. (2003):** Global production and local jobs: can global enterprise networks be used as levers for local development?, In: *Global Networks*, Vol.3, Nr.2, S.97-120
- Paniccia, I. (2002):** *Industrial Districts: Evolution and Competitiveness in Italian Firms*. Cheltenham:Edward Elgar
- Parolini, C./Visconti,F. (2003):** Footwear Manufacturing Districts: The Effects of Internationalization, Delocalization and New Technologies, Paper presented at the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization, Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco, Modena, Italy, 12. - 13. September 2003
- Peck, J. (2001):** *Workfare States*, New York
- Petkoski, D. / Twose, N. (Hrsg.) (2003):** *Public Policy for Corporate Social Responsibility*. WBI Series on Corporate Responsibility, Accountability and Sustainable Competitiveness
- Pietrobelli, C./ Rabellotti, R. (2004):** *Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America, The Role of Policies*, Inter-American Development Bank, Washington, D.C., Sustainable Development Department Best Practices Series
- Pilshofer, B. (2001):** *Wie erstelle ich einen Fragebogen?- Ein Leitfaden für die Praxis*, Graz
- Piore, M.J./Sable, C.F. (1984):** *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York

Piore, M.J./Sable, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion: Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin

Polaski S. (2004): Cambodia Blazes a New Path to Economic Growth and Job Creation, Carnegie Paper 51, Carnegie Endowment for International Peace: Washington, DC.

Polaski S. (2006): Combining global and local forces: the case of labor rights in Cambodia, In: World Development, Vol. 34, Nr.5, S.919–932

Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, New York

Porter, M.E. (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile, Wien

Porter, M.E. (2000): Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, In: Economic Development Quarterly, Vol.14, Nr.1, S.15-34

Porter, M.E. (2003): The Economic Performance of Regions, In: Regional Studies, Vol. 37, S.549-578

Porter, M.E. (2008): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt a.M.

Promberger, K./Spiess, H. (2006): Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg, WORKING PAPER 26/2006, Innsbruck

Putnam, R. (1993): Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Chichester: Princeton University Press

Pyke, F. (1992): Industrial Development through Small-firm Cooperation: theory and practice, ILO, Genf

Pyke, F./ Beccattini, G./Sengenberger, W. (Hrsg.) (1990): Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy, International Institute for Labour Studies, Genf

Pyke, F./Sengenberger, W. (1991): Small Firm Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues, In: Labour and Society, Vol.16, Nr.1

Pyke, F. /Sengenberger, W. (1992): Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues, In: Pyke, F. et al., (Hrsg.): Industrial Districts and Local Economic Regeneration, ILO, Geneva, S. 3-30

Qi, L. (2006): Corporate social responsibility of SMEs in China: Challenges and outlooks, Berichte des Arbeitsbereiches Chinaforschung, Nr.18, Bremen

Quer, D./Claver, E./Rienda, L. (2007): Business and management in China: A review of empirical research in leading international journals, In: Asia Pacific Journal of Management, Vol.24, Nr.3, S.359-384

Rabellotti, R. (1995): Is there an „Industrial District Model?“ Footwear Districts in Italy and Mexico Compared, In: World Development, Vol. 23, Nr.1, S.29-41

Rabellotti, R. (1997): External economies and cooperation in industrial districts: a comparison of Italy and Mexico, Macmillan, London

Rabellotti, R. (1998): Collective Effects in Italian and Mexican Footwear Industrial Clusters, Small Business Economics, Vol. 10, Nr.3, S.243-262

- Rabelotti, R. (2001):** The effect of globalisation on industrial districts in Italy: the case of Brenta, IDS Working Paper Nr. 144, Institut of Development Studies, Brighton, Sussex
- Reardon, T./ Codron, J.-M./ Busch, L./ Bingen, J. / Harris, C. (2001):** Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries, In: International Food and Agribusiness Management Review, Vol. 2, Nr.3, S.421-435
- Rentmeister, B. (2001):** Lokale Produktionssysteme in der italienischen Schuhindustrie: Das Beispiel des Industriedistrikts Riviera del Brenta, In: Geographische Rundschau, Vol.53, Nr.4, S.34-39
- Roland Berger (2011):** The End of The China Cycle? How to successfully navigate to the evolution of low cost manufacturing-Our view on manufacturing footprint optimization
- Rosenber, N. (1982):** Inside the Black Box: Technology and Economics, Cambridge, New York
- Ross, J.S./Chan, A. (2002):** From North-South to South-South: The True Face of Global Competition, In: Foreign Affairs, Vol.81, Nr. 5, S.8-13
- Rühli, E. (1984):** Der Züricher Ansatz zu einer Führungslehre. Konzept-Hypothesen-Anwendungen in der Praxis, In: Die Unternehmung, Vol.38, Nr.4, S.347-357
- Russo, F. (2000):** PratoTextileDistrict, UNIDO Document, Nr. 4299, Erstellungsdatum: 09.06.03
- Ruwanpura, K.N./ Roncolato, L. (2006):** Child rights: an enabling or disabling right? The nexus between child labour and poverty in Bangladesh; In: Journal of Developing Societies Vol.22, Nr.4, S.359–378
- Schamp, E.W. (2000):** Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus industrieller Perspektive, Darmstadt
- Schamp, E.W. (2005):** Decline of the district, renewal of firms: an evolutionary approach to footwear production in the Pirmasens area, Germany. In: Environment and Planning A, Vol 37, Nr.4, S. 617-634
- Schamp, E.W. (2008):** Globale Wertschöpfungsketten – Umbau von Nord-Süd-Beziehungen in der Weltwirtschaft , In: Geographische Rundschau, Vol.60, Nr.9, S.4-11
- Schätzl, L. (2003):** Wirtschaftsgeographie 1- Theorie, Paderborn
- Scherrer, C. (Hrsg.) (2011):** China's Labor Question, München
- Schmél, F. (2002):** Relation between Footwear Production, Costs and Technology, Budapest, Society of the leather, shoe and allied industries
- Schmiedeknecht, M. (2010):** Was bedeutet gesellschaftliche Verantwortung in Zeiten der Globalisierung und des wirtschaftlichen Umbruchs? Die Konstruktion einer globalen Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000), In: Konstruierte Normalitäten- Normale Abweichungen, S.299-311
- Schmitz, H. (1995):** Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster, In: World Development, Vol.23, Nr. 1, S.9-28
- Schmitz, H. (1997):** Collective Efficiency and Increasing Returns, IDS Working Paper Nr.50

- Schmitz, H. (1999):** Global competition and local cooperation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil, In: World Development, Vol.27, Nr.9, S.1627-50
- Schmitz, H. (2004):** Local Upgrading In Global Chains: Recent Findings, In: Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2004 on Industrial Dynamics, Innovation and Development, Elsinore, Denmark, 14. -16. Juni 2004
- Schmitz, H. (2006):** Learning and earning in global garment and footwear chains. In: European Journal of Development Research, Vol.18, Nr.4, S.546–571
- Schmitz, H./Knorrninga, P. (1999):** Learning from Global Buyers, IDS Working Paper Nr. 100, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex
- Scholz, C. (1987):** Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin
- Scott, A.J. (1984):** Industrial Organization and the Logic of Intrametropolitan Location, III: A Case Study of the Womens Dress Industry in Greater Los Angeles Region, In: Economic Geography, Nr.60, S.3-27
- Scott, A.J. (1988):** New Industrial Spaces: Flexible Production, Organisation and Regional Development in North America und Western Europe, London
- Sethi, S.P. (1974):** Dimensions of corporate social performance: An analytic framework for measurement and evaluation, University of California
- Sforzi, F. (1989):** The Geography of Industrial Districts in Italy, In: Goodman, E./Bamford, J./Saynor, P. (Hrsg.): Small Firms and Industrial Districts in Italy, S.153-173, London, New York
- Sheppard, E. (2001):** Quantitative geography: representations, practices and possibilities, In: Environment and Planning D: Society and Space, Vol.19, Nr.5, S.535-554
- Sigurdson, J. (2004):** Regional Innovation Systems (RIS) in China, Working Paper Nr. 195. European Institute of Japanese Studies
- Sobczak, A. (2006):** Are codes of conduct in global supply chains really voluntary? From soft law regulation of labour relations to consumer law, In: Business Ethics Quarterly, S.167-184
- Spence, L./Habisch, A./Schmidpeter, R. (2004):** Responsibility and Social Capital – the World of Small and Medium- sized Enterprises, London, UK: Palgrave-Macmillan
- Spicer, B. H. (1978):** Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study, In: Accounting Review, Nr. 53, S. 94-111
- Spicer, A./Dunfee, T.W./Bailey, W.J. (2004):** Does National Context Matter In Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory, In: Academy of Management Journal, Vol.47, Nr. 4, S. 610-620
- Sorenson, O./Audia, P. (2000):** The Social Structure of Entrepreneurial Activity: Geographic Concentration of Footwear Production in the United States, 1940—1989; In: American Journal of Sociology, Vol.106, Nr.2, S.424-462
- Starmanns (2010):** The grand illusion? Corporate social responsibility in global garment production networks, Dissertation, Köln

Storper, M. (1997): Regional Economies as Relational Assets, In: Lee, R./Wills, J. (Hrsg.): Geographies of Economies, S. 248-258, London, New York, Sydney

Storper, M./Walker, R. (1989): The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth, New York, Oxford

Streek, W./Thelen, K. (2005): Institutional Change in Advanced Political Economies, In: Streek, W./Thelen, K. (Hrsg.): Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies, Oxford, S.1-39

Sturdivant, F.D./ Ginter J.L. (1977): Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance, In: California Management Review, Vol.19, Nr. 3, S.30-39

Sturgeon, T. J./Gereffi, G. (2009): Measuring success in the global economy: international trade, industrial upgrading, and business function outsourcing in global value chains, In: Transnational Corporations, Vol.18, Nr.2, S. 1-35

Sturgeon, T./ Lee, J.-R. (2001): Industry co-evolution and the rise of a shared supply-base for electronics manufacturing, paper presented at Nelson and Winter Conference, Aalborg, June 2001

Su, C./Mitchell, R./Sirgy, M. (2007): Enabling guanxi management in China: A hierarchical stakeholder model of effective guanxi, In: Journal of Business Ethics, Vol.71, Nr.3, S.301-319

Swoboda, B./Giersch, J. (2007): Internationales Corporate Brand Management: Das Beispiel Henkel, Frankfurt a.M.

Szenberg, M./Lombardi, J./Lee, E. (1977): Welfare effects of trade restrictions: A case study of the US footwear industry, New York

Tan, J./ Yang, J./ Veliyath, R. (2009): Particularistic and system trust among small and medium enterprises: A comparative study in China's transition economy, In: Journal of Business Venturing, Vol.24, Nr.6, S.544-557

Tandler, J. (1997): Good Government in the Tropics, Baltimore, Johns Hopkins University Press

Tandler, J./Amorim, M. (1996): Small firms and their helpers: lessons on demand, In: World Development, Vol. 24, Nr. 3, S.407-426

Tewari, M./ Pillai, P. (2005): Global standards and the dynamics of environmental compliance in Indias leather industry, In: Oxford Development Studies, Vol. 33, Nr.2, S.245–267

Thelen, K. (2004): How institutions evolve: The political economy of skills in comparative-historical perspective, New York

Thommen, J.-P. (2003): Glaubwürdigkeit und Corporate Governance, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Versus Verlag AG, Zürich

Tokatli, N./ Wrigley N./ Kizilgün Ö. (2008): Shifting global supply networks and fast fashion: made in Turkey for Marks & Spencer, In: Global Networks, Vol. 8, Nr. 3, S. 261–280

Ullmann, A. (1985): Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms, In: *Academy of Management Review*, Nr.10, S. 540-577

UNIDO (2002): Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Wien, Oktober

UNRISD (2003): Corporate Social Responsibility and Development: Towards a New Agenda? Report of the UNRISD Conference 17. - 18. November 2003, Genf

Uzzi, B. (1996): The Sources and Consequences of embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, In: *American Sociological Review*, Vol.61, S.674-698

Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, S.35-67

Van Dijk, M./Rabelotti, R. (1997): Clusters and networks as sources of co-operation and technology diffusion for small enterprises in developing countries, EADI book series, Vol. 20, S.1-10

Van der Linde, C. (2003): The Demography of Clusters - Findings from the Cluster Meta-Study, In: Bröcker, J./Dohse, D./ Soltwedel, R. (Hrsg.): *Innovation Clusters and Interregional Competition*, S. 130–149, New York

Van Oosterhout, J./Heugens, P. (2010): Much ado about nothing: A conceptual critique of corporate social responsibility, In: Crane, A./Mc Williams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, S.432-451

Van Tulder, R. (2009): Chains for Change, Position Paper Max Havelaar Lecture, Rotterdam

Van Tulder, R./Kolk, A. (2010): International business, corporate social responsibility and sustainable development, In: *International Business Review*, Vol.19, Nr.2, S.119-125

Van Tulder, R./ Van Wijk, J./ Kolk, A. (2009): From chain liability to chain responsibility, In: *Journal of Business Ethics*, Vol.85, S.399-412

Van Tulder, R./Van der Zwart, A. (2006): *International Business-Society Management*, London

Van Wijk, J./Danse, M./Van Tulder, R. (2008): Making Retail Supply Chains Sustainable: Upgrading Opportunities for Developing Country Suppliers under Voluntary Quality Standards, ERIM Report Series

Vance, S. (1975): Are socially responsible corporations good investment risks?, In: *Management Review* , Vol.64, Nr.8, S. 19-24

Verité (2004): Excessive Overtime in Chinese Supplier Factories: Causes, Impacts and Recommendations for Action, Research Paper, September

Visser, W. (2008): Corporate Social Responsibility in Developing Countries, In: Crane, A./Mc Williams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, S.473-502

Voigt, S. (2009): *Institutionenökonomik*, Paderborn

Von Weltzien, H./Shankar, D. (2011): How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility, In: Journal of Business Ethics, Vol.101, Nr.2, S.175-195

Waddock, S. (2004): Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship, In: Business and Society Review, Vol. 109, Nr.1, S. 5-42

Wang, J. (2003): Industrial Clusters, Industrial Parks Development and a New Model of Industrialization, A Report on New Model Studies of Industrialization, January <http://www.clusterstudy.com/wxcn/index.php>.

Wang, J. (2010): Industrial clustering in China: the case of the Wenzhou footwear sector- In: Building engines for growth and competitiveness in China, S.151-179

Wang, J./Qin, S./Cui, Y. (2010): Problems and Prospects of CSR System Development in China, In: International Journal of Business and Management, Vol.5, Nr.12

Wang, Z. (2007): The third period of improvement: Chinese enterprises facing the challenge in strengthening their overall responsibility, Peking

Wang, Z. (2008): Third time's a charm, In: Leading Perspectives, S.9-10

Wartick, S.L./Cochran, P.L. (1985): The evolution of the corporate social performance model, In: Academy of Management Review, Vol.10, S.758-769

Weber, A. (1929): Theory of the Location of Industries, Chicago: The University of Chicago Press

Wei, Y. (2002): Beyond the Sunan model: trajectory and underlying factors of development in Kunshan, China, In: Environment and Planning A, Vol.34, Nr.10, S.1725–47

Wei, Y.D. (2009): China's Shoe Manufacturing and the Wenzhou Model: Perspectives on the World's Leading Producer and Exporter of Footwear, In: Eurasian Geography and Economics, Vol. 50, Nr. 6

Wei, Y.D./Li, W./Wang, C. (2007): Restructuring Industrial Districts, Scaling Up Regional Development: A Study of the Wenzhou Model, China, In: Economic Geography, Vol.83, Nr.4, S.421–444

Weikert, J. (2011): Re-Defining „Good business“ in the Face of Asian Drivers of Global Change, Bonn

Welford, R. (2005): Corporate environmental reporting and disclosure in China. Hong Kong: CSR Asia

Welford, R./ Frost, S. (2006): Corporate social responsibility in Asian supply chains, In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 13, Nr.3, S.166–176

Wick, I. (2003): Workers' Tool or PR Ploy? – A Guide to Codes of International Labour Practice. Published jointly by Friedrich-Ebert-Stiftung and Suedwind Institut für Oekonomie und Oekumene, Bonn/Siegburg

Wieland, J. (2009): Corporate Social Responsibility – Die Aufgaben privater und öffentlicher Akteure

- Wieland, J./Schmiedeknecht, M. (2010):** Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholdermanagement und Netzwerk-governance, Konstanz (Klem Working Paper, Nr.31)
- Wilke, H. (2000):** Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Stuttgart
- Williamson, O.E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen
- Wilson, I. (1975):** What one Company is doing about today's demands on business, In: Steiner, G.A. (Hrsg.) Changing business-society interrelationships, Los Angeles Graduate School of Management
- Wolfe, R. (1991):** The use of content analysis to assess corporate social responsibility, In: Research in corporate social performance and policy, Vol.12, S.281-307
- Wood, D.J. (1991):** Corporate social performance revisited, In: Academy of Management Review, Vol.16, S.691-718
- Wood, D.J./Jones, R.E. (1995):** Stakeholder mismatching: A Theoretical Problem in empirical research on corporate social performance, In: International Journal of Organizational Analysis, Vol.3, Nr.3, S.229-267
- Wood, P. (2001):** Consultancy and innovation: The business service revolution in Europe, London, New York
- Wu, X. (2003):** Significance of the Industrial Clusters to the Development of Underdeveloped Regions Across, In: Business Economic, Nr.8
- Wuttke, C. (2012):** Die chinesische Stadt im Transformationsprozess: Governanceformen und Mechanismen institutionellen Wandels am Beispiel des Perlflossdeltas, Berlin
- Xie, H./ Zhang, H. (2009):** On the Upgrading of Regional Sporting Goods Manufacture Cluster Based on Global Value Chain (GVC) - take the Jinjiang Cluster of Fujian province as example, In: Journal of Nanjing Institute of Physical Education (Social Science), Vol.5
- Yan, Y. (2002):** Managed globalization: State power and cultural transition in China, In: Beger, P.L./Huntington, S.P. (Hrsg.): Many globalizations: Cultural diversity in the contemporary world, Vol.156, S. 19-47, New York, Oxford University Press
- Yeung, H.W. (2007):** Remaking economic geography: insights from East Asia, In: Economic Geography, Vol.83, Nr. 4, S. 339-348
- Yeung, H.W. (2009):** Regional Development and the Competitive Dynamics of Global Production Networks: An East Asian Perspective, In: Regional Studies, Vol.43, Nr.3, S.325-351
- Yeung, H.W./Lin, G. (2002):** Theorizing Economic Geographies of Asia, A Paper Presented at the Canadian Association of Geographers Annual Conference, Toronto, Canada, 29. Mai - 1. Juni 2002
- Yeung, H.W./Lin, G. (2003):** Theorizing Economic Geographies of Asia, In: Economic Geography, Vol.79, Nr.2, S.107-128
- Young, N. (2002):** Three "C"s: Civil society, corporate social responsibility and China, In: The China Business Review, Vol.29, Nr.1, S. 34-38
- Young, R. (2004):** Dilemmas and Advances in Corporate Social Responsibility in Brazil. The Work of the Ethos Institute, In: Natural Resources Forum, Vol.28, Nr.4, S. 291-301

Zeng, D.Z. (2011): How do special economic zones and industrial clusters drive china`s rapid development, World Bank

Zenglein, M. (2011): Fragmented Minimum Wage System, In: China`s Labor Question, Scherrer, C. (Hrsg.), S.70-96, München, Mering

Zhang, C./Wu, D. (2009): Empirical Research on Effecting Factors of CSR Reports of Commercial Banks in China, Guangzhou

Zhang, H. (2003): Inherent Economic Mechanism for the Competence of the Industrial Cluster, In: China Soft Science, Nr.1

Zhang, L./Yang, H./Huang, H. (2009): Ways to realize the Motivation Mechanism of CSR for Employer-employees Relationship in China, In: Journal of Northeastern University, Shenyang, Vol.6

Zhang, X./ Yang, J./Wang ,S. (2011): China has reached the Lewis turning point, In: China Economic Review, Vol.22, Nr.4, S.542-554

Zhang, Y./Cai, X. (2007): Reasons and Inspirations of the Molding Brands Movement in the Footwear Industry Cluster of Jinjiang, In: Science Technology and Industry, Nr.1

Zhao, C. (2004): Industrial Clusters: Strategic Choice to Accelerate the Economic Development of Hubei, In: Theory Monthly, Nr.12

Zu, L./Song, L. (2009): Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China, In: Journal of Business Ethics, Vol.88, Nr.1, S.105-117

Zeitungsberichte

(China Daily, 24.4.2009, S.15): Haoting/Meidong:Fujian shoemakers find their feet

(China Daily, 9.12.2011): http://www.china.org.cn/business/2011-12/09/content_24116389.htm

(China Daily, 16.4.2012): Hu: Workforce shortage a structural problem

(China Daily, 24.4.2012)

(China Daily, 8.8.2012): Ximin/Huanxin: Jinjiang puts its best foot forward as companies expand global reach

(International Herald Tribune, 6.7.2012 , S. B3)

(New York Times, 30.3.2012): <http://www.nytimes.com/ref/membercenter/nytarchive.html>

(Süddeutsche Zeitung, 4.2. 2013): <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/apple-zulieferer-foxconn-arbeiter-duerfen-betriebsrat-waehlen-1.1590672>

(Süddeutsche Zeitung, 5.2.2013)

Internetquellen (letzter Zugriff auf alle Seiten 28.2.2013):

Adidas (2012): <http://www.adidas-group.com/de/sustainability/welcome.aspx>

AVE (2012): http://www.ave-koeln.de/csr/index_ge.htm

BSCI (2012): <http://www.bsci-intl.org>

Bureau Veritas (2012): http://www.bureauveritas.com/wps/wcm/connect/bv_com/Group/home/about-us/our-business/Our-Business-Consumer-Products/our+services/services/Social+Audits

CSR China (2007): <http://www.chinacsr.com/en/category/labor/>

China Leather (2012): <http://www.chinaleather.org/eng/jidi/jinjiang.htm>

CSR Asia (2012): <http://www.csr-asia.com/summit2012/>

GIZ (2012): http://www.chinacsrproject.org/index_EN.asp

Global Compact (2012): <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/index.html>

ILO (2000): Labour Practices in the Footwear, Leather, Textiles and Clothing Industries. Report for discussion at the Tripartite Meeting on Labour Practices in the Footwear, Leather, Textiles and Clothing Industries, Genf, October 16-20, 2000:

http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9221122026_EN/lang--en/index.htm

ILO (2002): http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_095895.pdf

ILO (2012a): Global Employment Trends 2012 - Preventing a deeper jobs crisis, Genf: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_171571.pdf

ILO (2012b): <http://www.ilo.org/beijing/areas-of-work/labour-migration/lang--en/index.htm>

ILO (2012c): <http://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--en/index.htm>

ISO (2012a): http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf

ISO (2012b): http://www.iso.org/iso/home/store/publications_and_e-products/management_standards_publications.htm

Jinjiang footwear exposition (2012): <http://www.cn-jif.com/News02.asp?>

OECD (2010a): <http://www.oecd.org/economy/surveys/economicsurveyofchina2010.htm>

OECD (2010b): [http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=eco/wkp\(2010\)5](http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=eco/wkp(2010)5)

OECD (2012a): Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen: Ein Leitfaden für Anwender der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen:
<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48808708.pdf>

OECD (2012b): Country Statistical Profile: China 2011

Reuters (2013): <http://www.reuters.com/article/2013/01/18/us-china-economy-income-gap-idUSBRE90H06L20130118>

SAI (2012): <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=472>

Stadtzukünfte (2012): http://www.stadtzukuenfte.de/Berichte%20Treffen/Tagungsbericht_CLRR.pdf

UN (2012a): <http://www.un.org/millenniumgoals/>

UN (2012b): <http://www.un.org/jsummit/html/basicinfo.html>

World Bank (2012): <http://message.worldbank.org/worldBankGroup-Site404.html>

Jahrbücher:

APICCAPS (2011): World Footwear Yearbook 2011: http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7200889f-26e8-4329-855d-5bdb268eb49a&groupId=10136

BSCI (2012): Annual Report 2011- Towards Improved Working Conditions in Factories and Farms Worldwide, Brüssel

Statistical Yearbook of China 2011 (2012)

Anhang 1: Fragebogen Produktionsunternehmen

Questionnaire final firms /Version 17.1.12

Introduction:

Corporate Social Responsibility is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.

CSR is the main topic of this research project, which is carried out by a researcher of the University of Kiel in Germany, Department of Geography.

The intention of this questionnaire is to survey the relationship of CSR with determinants of regional variables of the shoe-producing cluster in Fujian, variables of government influence, variables of international supply chains and variables of the company.

Your opinion regarding the issues below is very important to the outcome of the research.

The data you will provide will be confidentially used for research purposes only and will remain anonymous. The actual survey will be coordinated by XXX.

Thank you very much for your assistance by answering this questionnaire as thoroughly as possible.

At the end of questionnaire, you can express your desire to be interviewed personally during the 2nd stage of the research project. If you wish, you will also be provided a copy of the results of this survey.

Glossary:

Assembly manufacturer: *Typical footwear factory consisting of cutting/stitching and Final assembly of footwear.*

CSR officer: *The person in-charge of handling matters regarding Corporate social responsibility*

Stakeholder: *A stakeholder in a firm is any group or individual who can effect and is affected by the achievement of the firms objectives*

(Production-) Cluster: *A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.*

Supply chain: *Supply chains are the linkages formed by relationships among firms that provide a firm with the materials necessary to produce a product.*

turnover rate: *rate of employees leaving a company based on a yearly level.*

5 point likert-scale:

<i>Don't agree</i>	<i>Partly don't agree</i>	<i>undecided</i>	<i>Partly agree</i>	<i>Total agree</i>

Licert-scaling is a bipolar scaling method, measuring either positive or negative response to a statement. In a 5 point scale, you can assess statements in 5 grades.

1. Master Data/firm attributes

Company facts are asked in this part to classify a firm concerning location, size, business purpose and ownership.

1. Company Code				
2. What type of organisation is your company? <ul style="list-style-type: none"> • Assembly manufacturer • Synthetic materials manufacturer • Outsole component manufacturer • Tanneries • Stitching sub-contractor • Small components manufacturer 	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Where is the location (city) of your manufacturing facility?				
4. In what year and where (city) was your firm established ?				
5. What is your position in the company? <ul style="list-style-type: none"> • Owner of the company • CEO • CSR-Officer • Other Management 	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Who is the owner of your company? <ul style="list-style-type: none"> • State owned • Private Chinese • Private Chinese/foreign • Private foreign 	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. What is the <i>approx. sales volume</i> (in Mio. RMB) in the last 3 years?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. What is your <i>approx. production volume</i> (in pairs of shoes) in the last 3 years?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. What is the percentage of each waregroup of your total production in the last 3 years?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Women shoes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Men shoes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Children shoes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Sport shoes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Total	100%	100%	100%

2. Social performance measurement through external audits

This part of the questionnaire deals with social audits as a possibility to measure the implementation of CSR in an organization.

10. Has your company been audited for social compliance in the last 3 years? If yes go ahead with question No.11 If no go ahead with question No.12	Yes, with audits		No audits		
11. What type of social audit/re-audit have you been through in the last 3 years? • BSCI	2009	2010	2011		
	• SA 8000				
	• Company audits foreign countries				
	• Chinese audits				
	• others				
12. Are you aware of the requirements of social certifications/auditing in your firm, so you can start a certification process soon?	No awareness 1	little 2	mid 3	high 4	Very high Awareness 5
13. Are you preparing for a social certification or auditing procedure this year in your firm?	No preparation 1	little 2	mid 3	high 4	Very high Preparation 5

3. Assessment of economic vs. social principles at the top executive level

The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time. A firm's economic responsibility is to produce an acceptable return on its owner's investment. Legal responsibility is the duty to act within the legal framework drawn up by the government and judiciary. Ethical responsibility is to do not harm to its stakeholders and within its operating environment. The discretionary responsibility represents more proactive, strategic behaviours that can benefit the firm and the society.

This part of the questionnaire deals with your opinion concerning the above-mentioned issues and the management of the stakeholders of your company.

<p>14. Please give your judgement to the following statements on CSR.</p> <ul style="list-style-type: none"> • There is one and only one social responsibility of business--to use its resources and engage in activities designed to increase its profits ...(Milton Friedman,1970). • The prevailing approaches to CSR are so disconnected to business as to obscure many of the greatest opportunities for companies to benefit society (Michael Porter,2006). • Sustainable business for organizations means not only providing products and services that satisfy the customer, and doing so without jeopardizing the environment, but also operating in a socially responsible manner (ISO,2011) • The company`s commitment to employees welfare will increase their loyalty and commitment to the company. This will not only enhance the organisations productivity but will also lead to better customers relations and to more loyal customers in the long term (SA 8000 Organisation, 2011). 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="text-align: center;">Do Not agree 1</td> <td style="text-align: center;">Partly not agree 2</td> <td style="text-align: center;">Undecided 3</td> <td style="text-align: center;">Partly agree 4</td> <td style="text-align: center;">Totally agree 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="text-align: center;">Do Not agree 1</td> <td style="text-align: center;">Partly not agree 2</td> <td style="text-align: center;">undecided 3</td> <td style="text-align: center;">Partly agree 4</td> <td style="text-align: center;">Totally agree 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="text-align: center;">Do Not agree 1</td> <td style="text-align: center;">Partly not agree 2</td> <td style="text-align: center;">undecided 3</td> <td style="text-align: center;">Partly agree 4</td> <td style="text-align: center;">Totally agree 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Do Not agree 1</td> <td style="text-align: center;">Partly not agree 2</td> <td style="text-align: center;">undecided 3</td> <td style="text-align: center;">Partly agree 4</td> <td style="text-align: center;">Totally agree 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Do Not agree 1	Partly not agree 2	Undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5						Do Not agree 1	Partly not agree 2	undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5						Do Not agree 1	Partly not agree 2	undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5						Do Not agree 1	Partly not agree 2	undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5					
Do Not agree 1	Partly not agree 2	Undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5																																					
Do Not agree 1	Partly not agree 2	undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5																																					
Do Not agree 1	Partly not agree 2	undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5																																					
Do Not agree 1	Partly not agree 2	undecided 3	Partly agree 4	Totally agree 5																																					
<p>15. My company should seriously take into account the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legal concerns and issues • Economic concerns and issues • Philanthropic concerns and issues • Moral and ethics concern and issues 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%; height: 25px;"> </td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="height: 25px;"> </td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="height: 25px;"> </td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="height: 25px;"> </td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total %</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> </table>		%		%		%		%	Total %	100																														
	%																																								
	%																																								
	%																																								
	%																																								
Total %	100																																								

<p>16. In the next 5 years it is important for my company to monitor new opportunities which can improve the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compliance with local, state and national regulations • Ability to solve social problems • Moral and ethical reputation in the society and near community • Economic conditions 	<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Total % 100</td></tr> </tbody> </table>	%	%	%	%	Total % 100		
%								
%								
%								
%								
Total % 100								
<p>17. What are the goals of CSR in your company?</p> <ul style="list-style-type: none"> • To meet demand of shareholders • To meet demand of customers • To meet demand of NGOs • Motivation of workforce • Reputation • To open up for new customers 	<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Total % 100</td></tr> </tbody> </table>	%	%	%	%	%	%	Total % 100
%								
%								
%								
%								
%								
%								
Total % 100								
<p>18. For your company it is important to perform in a way consistent with expectations of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managing the cash flow effectively • Government and the law • Philanthropic and charitable • Social standards and codes of conduct 	<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Total % 100</td></tr> </tbody> </table>	%	%	%	%	Total % 100		
%								
%								
%								
%								
Total % 100								

19. A stakeholder in a firm is any group or individual who can effect and is affected by the achievement of the firms objectives.

Please indicate the **relative power** (A relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not have otherwise done)of each stakeholder:

1. Shareholders
2. Management
3. Production line workers
4. Credit/loan boards
5. Supplier components

6. Supplier raw materials
7. Subcontractors
8. Competitors
9. Customers export
10. Customer home market

11. Business associations
12. Labour union
13. Research/testing institutes
14. Audit firms (social/product quality)
15. Local communities

16. Local government
17. National government
18. NGOs foreign
19. NGOs Chinese
20. Media

1 low power	2 little power	3 mid	4 high	5 very high power
1 low power	2 little power	3 mid	4 high	5 very high power
1 low power	2 little power	3 mid	4 high	5 very high power
1 low power	2 little power	3 mid	4 high	5 very high power

<p>20. How often and how important are discussions conducted regarding CSR with the following stakeholders:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Shareholders 2. Management 3. Production line workers 4. Credit/loan boards 5. Supplier components 6. Supplier raw materials 7. Subcontractors 8. Competitors 9. Customers export 10. Customer home market 11. 12. Business associations 13. Labour union 14. Research/testing institutes 15. Audit firms (social/product quality) 16. Local communities 17. Local government 18. National government 19. NGOs foreign 20. NGOs Chinese 21. Media 					
	1 low	2 little	3 mid	4 high	5 very high
	1 low	2 little	3 mid	4 high	5 very
	1 low	2 little	3 mid	4 high	5 very
	1 low	2 little	3 mid	4 high	5 very

4. Cluster facts

A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.

This part deals with the interaction between cluster members, the different forms of cooperation and different types of upgrading.

21. What is the average duration of cooperation with your top 3 material suppliers?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="657 566 1015 645">Average Years of cooperation</td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 645 1015 683"> </td> </tr> </table>	Average Years of cooperation																			
Average Years of cooperation																					
22. What is the average duration of cooperation with your top 3 subcontractors?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="657 748 1015 826">Average Years of cooperation</td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 826 1015 864"> </td> </tr> </table>	Average Years of cooperation																			
Average Years of cooperation																					
23. Out of your total sales/purchase volume , what percentage is assigned to the top 3 material suppliers?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="657 904 826 943">2009</td> <td data-bbox="826 904 995 943">2010</td> <td data-bbox="995 904 1163 943">2011</td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 943 826 992"> </td> <td data-bbox="826 943 995 992"> </td> <td data-bbox="995 943 1163 992"> </td> </tr> </table>	2009	2010	2011																	
2009	2010	2011																			
24. Out of your total sales/purchase volume, what percentage is assigned to the top 3 subcontractors?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="657 1050 826 1088">2009</td> <td data-bbox="826 1050 995 1088">2010</td> <td data-bbox="995 1050 1163 1088">2011</td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 1088 826 1137"> </td> <td data-bbox="826 1088 995 1137"> </td> <td data-bbox="995 1088 1163 1137"> </td> </tr> </table>	2009	2010	2011																	
2009	2010	2011																			
<p>25. Are there standardized forms between local partners for the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • purchasing/quality specification of materials • formal contracts (order sheets) • codes of conduct on CSR in any. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="657 1207 770 1361">No stand. 1</th> <th data-bbox="770 1207 884 1361">Little stand. 2</th> <th data-bbox="884 1207 963 1361">mid 3</th> <th data-bbox="963 1207 1077 1361">High stand 4</th> <th data-bbox="1077 1207 1182 1361">Very high Stand. 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="657 1361 770 1424"> </td> <td data-bbox="770 1361 884 1424"> </td> <td data-bbox="884 1361 963 1424"> </td> <td data-bbox="963 1361 1077 1424"> </td> <td data-bbox="1077 1361 1182 1424"> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 1424 770 1487"> </td> <td data-bbox="770 1424 884 1487"> </td> <td data-bbox="884 1424 963 1487"> </td> <td data-bbox="963 1424 1077 1487"> </td> <td data-bbox="1077 1424 1182 1487"> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 1487 770 1550"> </td> <td data-bbox="770 1487 884 1550"> </td> <td data-bbox="884 1487 963 1550"> </td> <td data-bbox="963 1487 1077 1550"> </td> <td data-bbox="1077 1487 1182 1550"> </td> </tr> </tbody> </table>	No stand. 1	Little stand. 2	mid 3	High stand 4	Very high Stand. 5															
No stand. 1	Little stand. 2	mid 3	High stand 4	Very high Stand. 5																	
26. What is the average distance to your main material suppliers?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="657 1688 911 1771">Km</td> <td data-bbox="911 1688 1163 1771">Transport time in hours</td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 1771 911 1821"> </td> <td data-bbox="911 1771 1163 1821"> </td> </tr> </table>	Km	Transport time in hours																		
Km	Transport time in hours																				
27. What is the average distance to your main subcontractors?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="657 1912 911 1995">Km</td> <td data-bbox="911 1912 1163 1995">Transport time in hours</td> </tr> <tr> <td data-bbox="657 1995 911 2045"> </td> <td data-bbox="911 1995 1163 2045"> </td> </tr> </table>	Km	Transport time in hours																		
Km	Transport time in hours																				

<p>28. What is the average distance to your main competitors?</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="655 230 911 311">Km</td> <td data-bbox="911 230 1163 311">Transport time in hours</td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 311 911 353"></td> <td data-bbox="911 311 1163 353"></td> </tr> </table>		Km	Transport time in hours																					
Km	Transport time in hours																								
<p>29. Out of your total production, what percentage is subcontracted in total in the last 3 years? (if you are an assembly manufacturer)</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="655 398 826 441">2009</td> <td data-bbox="826 398 997 441">2010</td> <td data-bbox="997 398 1163 441">2011</td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 441 826 495"></td> <td data-bbox="826 441 997 495"></td> <td data-bbox="997 441 1163 495"></td> </tr> </table>			2009	2010	2011																			
2009	2010	2011																							
<p>30. What are your goals of subcontracting?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gain flexibility • Save costs and risks • Avoid investments and reduce capital 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="655 696 801 763">%</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 763 801 831">%</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 831 801 898">%</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 898 801 981">Total % 100</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>				%				%				%				Total % 100								
%																									
%																									
%																									
Total % 100																									
<p>31. Are there changes in the extent of subcontracting in the last 3 years in....?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upper cutting • Upper stitching • Heel covering • lasting 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="655 1025 810 1137">Decrease 1</td> <td data-bbox="810 1025 965 1137">Little decrease 2</td> <td data-bbox="965 1025 1120 1137">No changes 3</td> <td data-bbox="1120 1025 1275 1137">Little increase 4</td> <td data-bbox="1275 1025 1417 1137">high increase 5</td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 1137 810 1182"></td> <td data-bbox="810 1137 965 1182"></td> <td data-bbox="965 1137 1120 1182"></td> <td data-bbox="1120 1137 1275 1182"></td> <td data-bbox="1275 1137 1417 1182"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 1182 810 1227"></td> <td data-bbox="810 1182 965 1227"></td> <td data-bbox="965 1182 1120 1227"></td> <td data-bbox="1120 1182 1275 1227"></td> <td data-bbox="1275 1182 1417 1227"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 1227 810 1272"></td> <td data-bbox="810 1227 965 1272"></td> <td data-bbox="965 1227 1120 1272"></td> <td data-bbox="1120 1227 1275 1272"></td> <td data-bbox="1275 1227 1417 1272"></td> </tr> </table>					Decrease 1	Little decrease 2	No changes 3	Little increase 4	high increase 5															
Decrease 1	Little decrease 2	No changes 3	Little increase 4	high increase 5																					
<p>32. How important are the following 3 points in the choice of the location of your factory?</p> <ul style="list-style-type: none"> • The existence of a pool of specialised skills in my region with great benefits to my firm • The degree of diffusion of innovations, know how, technologies and ideas between supplier, subcontractors and informal institutions (research, testing institutes) 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="655 1339 801 1480">Not import. 1</td> <td data-bbox="801 1339 997 1480">Few importance 2</td> <td data-bbox="997 1339 1082 1480">mid 3</td> <td data-bbox="1082 1339 1278 1480">High importance 4</td> <td data-bbox="1278 1339 1417 1480">Very high import. 5</td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 1480 801 1727"></td> <td data-bbox="801 1480 997 1727"></td> <td data-bbox="997 1480 1082 1727"></td> <td data-bbox="1082 1480 1278 1727"></td> <td data-bbox="1278 1480 1417 1727"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="655 1727 801 1995"></td> <td data-bbox="801 1727 997 1995"></td> <td data-bbox="997 1727 1082 1995"></td> <td data-bbox="1082 1727 1278 1995"></td> <td data-bbox="1278 1727 1417 1995"></td> </tr> </table>					Not import. 1	Few importance 2	mid 3	High importance 4	Very high import. 5															
Not import. 1	Few importance 2	mid 3	High importance 4	Very high import. 5																					

<ul style="list-style-type: none"> The presence of more specialised local suppliers of inputs and services (e.g. dye and mould makers) 					
<p>33. Do these 3 points promote the implementation of CSR in your company?</p> <ul style="list-style-type: none"> The existence of CSR-management skills in my region The degree of diffusion of CSR-know-how between supplier,subcontractors and formal institutions in my region? The presence of specialised CSR-services in my region (e.g. consultants/ information centers/ round tables of CSR)? 	Don` t agree 1	Partly don` t agree 2	mid 3	Partly agree 4	Total agree 5
<p>34. In your cluster, please indicate which type of cooperation you engage in to achieve common goals.</p> <ul style="list-style-type: none"> We cooperate with a competitor bilaterally (e.g. in sharing equipment, accords to raise efficiency, horizontal networks between only two firms) We cooperate with competitors multilaterally (e.g. in sectorial associations with coordination function sate/firms and 	No coopera- tion 1	Few coopera- tion 2	mid 3	High coopera- tion 4	Very Intensive coopera- tion 5

<p>cost saving services, holding trade fairs, information providing agencies, interest groups, certification of products)</p> <ul style="list-style-type: none"> • IWe cooperate with supplier and subcontractor bilaterally (e.g. Producer and supplier improving quality of components,) • We cooperate Vertical/ multilaterally (e.g. alliance across value added chains, support of government agencies, training and educational programs) 	<table border="1" data-bbox="657 454 1394 743"> <tr> <td>No cooperation 1</td> <td>Few cooperation 2</td> <td>mid 3</td> <td>High cooperation 4</td> <td>Very Intensive cooperation 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" data-bbox="657 781 1394 1048"> <tr> <td>No cooperation 1</td> <td>Few cooperation 2</td> <td>mid 3</td> <td>High cooperation 4</td> <td>Very Intensive cooperation 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	No cooperation 1	Few cooperation 2	mid 3	High cooperation 4	Very Intensive cooperation 5						No cooperation 1	Few cooperation 2	mid 3	High cooperation 4	Very Intensive cooperation 5										
No cooperation 1	Few cooperation 2	mid 3	High cooperation 4	Very Intensive cooperation 5																						
No cooperation 1	Few cooperation 2	mid 3	High cooperation 4	Very Intensive cooperation 5																						
<p>35.In your cluster is there a change in local cooperation in the last 3 years?</p> <ul style="list-style-type: none"> • With competitor seperatly(bilateral) • With competitors in a group (multilateral) • With supplier/subcontractor seperatly(bilateral) • With suppliers/subcontractors in a group(multilateral) 	<table border="1" data-bbox="657 1290 1394 1823"> <tr> <td>De-crease 1</td> <td>Little decrease 2</td> <td>Un- changed 3</td> <td>Little increase 4</td> <td>Hugh increase 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	De-crease 1	Little decrease 2	Un- changed 3	Little increase 4	Hugh increase 5																				
De-crease 1	Little decrease 2	Un- changed 3	Little increase 4	Hugh increase 5																						

<p>36. Please rate the percentage of importance of the following topics, during discussions with other companies in your cluster:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production (e.g. how to improve product quality) • Processes (e.g. speeding up delivery time, increase productivity, skills training) • Marketing/distribution (e.g. how to improve access to market channels, how to attract buyers) • Government regulations • solving social problems and compliance with social standards 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Total % 100</td></tr> </table>	%	%	%	%	%	Total % 100
%							
%							
%							
%							
%							
Total % 100							
<p>37. Please rate the importance of the following four topics, in as far as monetary investments and human resources are concerned in the next 5 years:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Products (more sophisticated product lines) • Processes (Improvement of management skills (training)/process technologies and organisation/ new machines/ data automation) • Distribution (handling, transport, marketing) • CSR (Improvement in working conditions) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">% 100 total</td></tr> </table>	%	%	%	%	% 100 total	
%							
%							
%							
%							
% 100 total							

5. Supply chain facts

Supply chain are the linkages formed by relationships among firms that provide a firm with the materials necessary to produce a product.

This part of the questionnaire regards the structure and organization of international supply chains.

38. What is the percentage of your total sales to the following markets in the last 3 years? • 2009	Europe	USA/Japan	China /domestic	others
• 2010				
• 2011				
39. What is the percentage of your total direct sales to traders, importers, end-client brand and end-client retailer ? • 2009	Trading co. for distributor Or retailer	Trading co. for brandname	Directly with importer	Directly with brandname or retailer
• 2010				
• 2011				
40. Please indicate the percentage of orders (greater than >5000 pairs.) sold to enclosed entities:	Trading co. for distributor Or retailer	Trading co. for brandname	Directly with importer	Directly with brandname or retailer

<ul style="list-style-type: none"> • Use of new materials • Social compliance 																															
<p>43. Rate your experience of being part of a global supply chain regarding the following areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Complexity of information and knowledge transfer regarding product and process specifications • The level of competence of your partners in global supply chains concerning product and processes. • The Ability to standardize and implement information and knowledge to generally satisfy end-client expectations. 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Low complexity 1</td> <td style="padding: 5px;">Few compexity 2</td> <td style="padding: 5px;">mid 3</td> <td style="padding: 5px;">High complexity 4</td> <td style="padding: 5px;">Very high Complexity 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Very low level 1</td> <td style="padding: 5px;">Low level 2</td> <td style="padding: 5px;">mid 3</td> <td style="padding: 5px;">High level 4</td> <td style="padding: 5px;">Very high level 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Very low ability 1</td> <td style="padding: 5px;">Low ability 2</td> <td style="padding: 5px;">mid 3</td> <td style="padding: 5px;">High ability 4</td> <td style="padding: 5px;">Very high ability 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Low complexity 1	Few compexity 2	mid 3	High complexity 4	Very high Complexity 5						Very low level 1	Low level 2	mid 3	High level 4	Very high level 5						Very low ability 1	Low ability 2	mid 3	High ability 4	Very high ability 5					
Low complexity 1	Few compexity 2	mid 3	High complexity 4	Very high Complexity 5																											
Very low level 1	Low level 2	mid 3	High level 4	Very high level 5																											
Very low ability 1	Low ability 2	mid 3	High ability 4	Very high ability 5																											
<p>44. Rate your CSR-experience of being part of a global supply chain regarding the following areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Complexity of information and knowledge transfer regarding CSR-implementation • The level of competence of your partners in global supply chains concerning CSR. 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Low complexity 1</td> <td style="padding: 5px;">Few compexity 2</td> <td style="padding: 5px;">mid 3</td> <td style="padding: 5px;">High complexity 4</td> <td style="padding: 5px;">Very High Complexity 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Very low level 1</td> <td style="padding: 5px;">Low level 2</td> <td style="padding: 5px;">mid 3</td> <td style="padding: 5px;">High level 4</td> <td style="padding: 5px;">Very High level 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Low complexity 1	Few compexity 2	mid 3	High complexity 4	Very High Complexity 5						Very low level 1	Low level 2	mid 3	High level 4	Very High level 5															
Low complexity 1	Few compexity 2	mid 3	High complexity 4	Very High Complexity 5																											
Very low level 1	Low level 2	mid 3	High level 4	Very High level 5																											

<ul style="list-style-type: none"> The Ability to standardize and implement CSR-informations and knowledge to generally satisfy end-client expectations. 	Very Low ability 1	Low ability 2	mid 3	High ability 4	Very High Ability 5

6. Public policy and promotion of CSR

Public policies are government decisions aimed at establishing rules and guidelines for action with the intent of providing benefit to society.

In the 11th five- year plan the strategic concept of scientific development is outlined with a focus on people as its core, balanced and sustainable development as basic requirement and overall consideration as a fundamental approach.

The harmonious society concept as a role model embodies five goal conflicts in the development of the Chinese society: urban versus rural development, coastal versus inland development, social versus economic development, internal versus external policy issues and human development versus conservation of the nature. These conflicts have to be balanced.

This part of the questionnaire wants to find out, to what extent we can find awareness to government policy.

45. Are you aware of government support for cooperation in your cluster?	No awareness 1	few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High Awareness 5
46. Are you aware, that the government supports upgrading of labor skills?	No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High awareness 5
47. Are you aware that the government supports the Diffusion of innovations?	No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High awareness 5
48. Are you aware, that the state provides support to specialized local suppliers and services?	No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High awareness 5

<p>49. What is your opinion regarding the government focus on the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economic development of the firm (attracting investment and fostering competitiveness) • Integrating the local private sector into global value chains • Enforcing Chinese regulations and the law • Compliance with international social standards (ISO 26001) and foreign ethical norms • Compliance with Chinese social standards and Chinese ethical norms 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td style="height: 80px; vertical-align: top;">%</td></tr> <tr><td style="height: 80px; vertical-align: top;">%</td></tr> <tr><td style="height: 80px; vertical-align: top;">%</td></tr> <tr><td style="height: 80px; vertical-align: top;">%</td></tr> <tr><td style="height: 80px; vertical-align: top;">%</td></tr> <tr><td style="height: 80px; vertical-align: top;">%100 total</td></tr> </table>	%	%	%	%	%	%100 total														
%																					
%																					
%																					
%																					
%																					
%100 total																					
<p>50. The Chinese Government is promoting corporate responsibility and business engagement in development.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are you aware of government policy, promoting to create a shared understanding of CSR among firms • Are you aware of the government promoting the implementation of partnerships 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">No awareness 1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Few awareness 2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">mid 3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">High awareness 4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Very High Awareness 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">No awareness 1</td> <td style="text-align: center;">Few awareness 2</td> <td style="text-align: center;">mid 3</td> <td style="text-align: center;">High awareness 4</td> <td style="text-align: center;">Very High Awareness 5</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High Awareness 5						No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High Awareness 5					
No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High Awareness 5																	
No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High Awareness 5																	

<p>between different stakeholders (private-public/private/private) with a shared national or international CSR-goal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are you aware of the government promoting voluntary business activities of firms complementary to government • Are you aware of the government promoting the implementation of monitoring and impact assessment to enforce minimum standards of corporate accountability 															
	<table border="1"> <tr> <td>No awareness 1</td> <td>Few awareness 2</td> <td>mid 3</td> <td>High awareness 4</td> <td>Very High Awareness 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High Awareness 5									
No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	Very High Awareness 5											
	<table border="1"> <tr> <td>No awareness 1</td> <td>Few awareness 2</td> <td>mid 3</td> <td>High awareness 4</td> <td>High Awareness 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	High Awareness 5					
No awareness 1	Few awareness 2	mid 3	High awareness 4	High Awareness 5											

7. Employee facts

Internal stakeholders include shareholders, managers and employees. They constitute the organization as a whole and are in primary concern in this survey.

This part deals with rate of renewal and wages of the labour force.

51.What is the number of employees at the supervisory and management level in the last 3 years (in full time equivalents)?	2009	2010	2011
52.What is the turnover rate of employees (in % of total) at the supervisory and management level in the last 3 years?	2009	2010	2011
53.What is the number of production line workers in the last 3 years (in full-time-equivalents)?	2009	2010	2011
54.What is the turnover rate of your production line workers (in % of total) in the last 3 years?	2009	2010	2011
55. What is the approx. basic monthly pay of your production line workers in the last 3 years (in RMB)?	2009	2010	2011
56.What is the average approximate total take home pay /month of production line workers (in % of total payment) in the last 3 years?	2009	2010	2011

8. your final statement

57.I have an interest to be interviewed personally in further questions concerning CSR. Please contact me over fef.	Please contact me for an interview	No interview
58.I have an interest to get a survey overview when the research project has finished.	English version	Chinese version
59. The total time to answer this questionnaire was...minutes.		

Anhang 2: Interviewleitfaden für Produktionsunternehmen

<p>1. Introduction</p> <p><i>Lead questions are in thick letters with narrative character and should be answered in any case.</i></p> <p><i>Detail questions with expected short answers are in thin letters and will be asked only if lead question is not sufficient.</i></p> <p><i>Main topic is marked before each question.</i></p>	<p>The aim of this interview is to find out regional processes, agents and their actions and motives concerning Corporate Social Responsibility (CSR) in a dynamic view.</p> <p>Objectives are only shoe producing firms and their supplier in the Quanzhou area.</p> <p>Role of this personal interview is to verify outcomes of the previous questionnaire and assumptions on regional factors and agents.</p> <p>Your personal data and all answers will be handled with great care and very confidential. In no publication you will find your name or of your company. The research project has no business links and will not be commercialised in any way.</p> <p>We will have up to 12 questions and it will take up to 70 minutes.</p> <p>Is it all right to record the interview on tape?</p> <p>Do you want to get a transcription of the interview for correction?</p> <p>Do you have some questions before we start with the first question of the interview?</p>
1.Preceding Questions	
<p>Economic outlook/question 1.</p>	<p>How is the economic situation and outlook in your company and the whole shoe-producing sector in Quanzhou?</p> <p>What is the greatest challenge for your company?</p>
<p>Social upgrading/question 2.</p>	<p>What are the main driving forces to improve working conditions and how do you react?</p> <p>In what ways are you improving the working conditions of the employees?</p>
2. Verification of assumptions on the role and motives of local agent groups in Quanzhou area	
<p>Agent labour/question3.</p>	<p>In what ways determinate workers the local CSR-process?</p> <p>Are the workers becoming important agents of social movements through individual or collective bargaining ?</p> <p>Do you have intentions to migrate some parts of the production to other provinces, where you will find other conditions of the labour market?</p>
<p>Agent trading firms/question 4. Institutional thickness</p>	<p>What is the role of local trading firms in promoting social upgrading?</p> <p>Are trading firms a form of network brokers and the dominant source of CSR-knowledge and cooperative learning of CSR in the Quanzhou area?</p> <p>What other sources of knowledge building do you have?</p> <p>What is your experience with consulting firms specialised in CSR?</p>

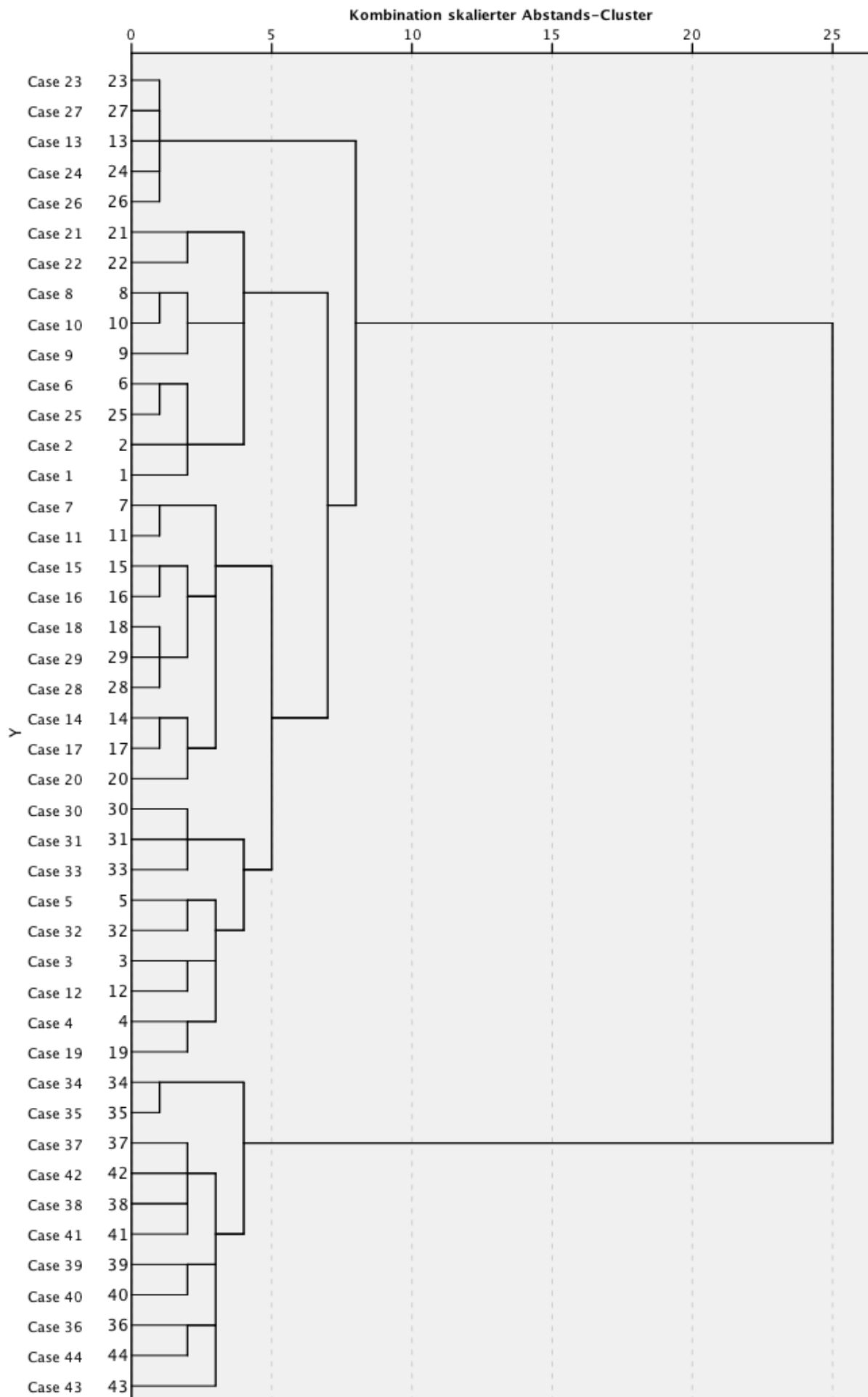
Agent customer/question 5. (optional, only asked if there is not 100% Export)	How is the difference between western and chines customers in enforcing social compliance? There is a high correlation in power between western customers and Chinese customers. Are there differences in forcing through social compliance and in communication patterns? What are the greatest obstacles in the Chinese home-market?
Agent state authorities/question 6.	How do government authorities influence the improvement of social compliance? Does the government has some interest to communicate with other partners concerning CSR? What is the main topic of interaction with state authorities? How frequent and how intensive is the communication?
Agent auditing firm /question 7.	How is the impact of auditing and monitoring on social compliance? Do you interact before and after the audit with the audit firm?
Agent Lead firms/question 8. (optional, only asked when it seems that a certain level of CSR has reached)	What is the role of regional lead firms in the CSR-Process? Are you as lead firms in the Quanzhou region in the CSR-process, adopting CSR practices as a first mover and creating spill over effects for other firms?
3. Verification of assumptions on regional organisation in the CSR-process	
External links /question 9.	Are all your economic partners in the Quanzhou area? Do you interact with partners outside the cluster? Is the communication process occasional or durable?
Knowledge transfer/question 10.	How does the knowledge transfer with CSR content work in the Quanzhou area? Is the knowledge and information transfer of CSR based more on face-to-face contacts and trust or on formal contracts and written codes of conduct? Is for production- and CSR-knowledge the same channel of knowledge diffusion used? Do you share your CSR-knowledge with other companies?
Collective efficiency/ external economies/question 11.	Why is your company located in this place? Have you migrated before? What are the advantages to be a member of the cluster?
Collective efficiency/joint action/question 12.	What is the role of cooperation between economic partners in social upgrading? In what ways does your firm communicate CSR content with competitors and supplier? In what cases are you interacting? Are trust and reputation important for interacting with your supplier, customer and competitors? Why is the concentration on a few suppliers and a few customers increasing?
4. Open for new questions	Do you have questions to me?

Anhang 3: Zuordnungsübersicht des Ward-Verfahrens

Zuordnungsübersicht					
Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters	
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2
1	23	27	,193	0	0
2	24	26	,957	0	0
3	13	23	2,252	0	1
4	8	10	4,117	0	0
5	6	25	6,378	0	0
6	13	24	9,432	3	2
7	18	29	12,651	0	0
8	14	17	15,879	0	0
9	34	35	19,373	0	0
10	15	16	23,023	0	0
11	7	11	27,391	0	0
12	18	28	32,039	7	0
13	2	6	37,146	0	5
14	3	12	42,389	0	0
15	37	42	47,740	0	0
16	15	18	53,710	10	12
17	14	20	59,828	8	0
18	39	40	66,470	0	0
19	36	44	73,135	0	0
20	21	22	79,975	0	0
21	38	41	86,907	0	0
22	8	9	94,588	4	0
23	30	31	102,294	0	0
24	5	32	110,348	0	0
25	4	19	118,547	0	0
26	1	2	126,772	0	13
27	37	38	135,589	15	21
28	30	33	144,822	23	0
29	14	15	154,469	17	16
30	36	39	164,218	19	18
31	3	4	174,376	14	25
32	36	43	185,596	30	0
33	3	5	196,833	31	24
34	7	14	208,088	11	29
35	36	37	220,113	32	27
36	1	8	234,448	26	22

37	34	36	249,270	9	35
38	1	21	264,982	36	20
39	3	30	282,203	33	28
40	3	7	301,699	39	34
41	1	3	330,303	38	40
42	1	13	364,111	41	6
43	1	34	478,998	42	37

Anhang 4: Dendrogramm des Ward-Verfahrens



Anhang 5: Diskriminanzkoeffizienten und Klassifizierungskoeffizienten

Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten				
	Funktion			mittlerer
	1	2	3	Diskriminanz- koeffizient
CSRShareholder	1,697	,722	1,417	1,282
CSRManagement	6,104	-5,596	-,485	0,747
CSRWorker	-5,094	8,528	-2,393	0,562
CSRLoanboards	2,116	1,853	2,251	2,029
CSRSuppComp	25,738	,812	-10,621	11,867
CSRSuppmaterials	-1,238	-2,261	-1,455	-1,672
CSRSubcontractors	-7,704	-3,532	4,269	-4,668
CSRWettbewerber	10,597	-9,821	9,597	2,476
CSRExportkunden	-,340	2,697	-6,508	0,129
CSRVerbände	-3,374	-3,709	,378	-3,066
CSRGewerkschaft	12,870	-7,063	5,637	4,210
CSRResearchtesting	-9,515	7,030	-7,434	-2,786
CSRAuditfirmen	-13,307	2,005	6,697	-4,964
CSRLocalGovern	7,995	5,454	-5,504	5,420
CSRNationalGovern	-4,169	-1,369	4,439	-2,064
CSRNGOforeign	-19,653	7,106	-,436	-6,915
CSRNGOchinese	17,548	-7,918	6,488	6,271
CSRMedia	-8,082	-1,043	-2,443	-4,663
PowShareholder	4,592	-2,763	-,479	1,116
PowManagement	6,879	-2,663	2,260	2,598
PowWorkers	3,316	-1,790	-,049	0,921
PowLoanborads	3,917	2,914	-6,440	2,312
PowComponentssupplier	-20,805	4,925	6,461	-7,529
PowMaterialssupplier	-5,357	-5,156	8,411	-3,667
PowSubcontractors	22,290	1,950	-13,006	10,187
PowWettbewerb	11,734	2,307	-5,748	5,993
PowExportcustomers	-2,969	-3,506	9,865	-1,678
PowHomecustomers	-8,312	-,202	4,198	-3,669
PowBusinessassociations	-1,859	-2,254	,283	-1,763
PowLabourunions	-11,942	10,504	-6,232	-2,475
PowResearchtestinginst	-7,440	3,986	-3,430	-2,492
PowAuditfirms	,509	3,359	-,273	1,535
PowCommunities	-11,310	-2,828	5,648	-6,001
PowLocalGovernment	16,913	-1,960	-5,319	6,914
PowNationalGovernment	-3,082	-2,420	2,351	-2,187

PowNGOsforeign	-7,571	,539	2,442	-3,222
PowMedia	3,792	-2,124	,082	1,039
Exportquote	-,485	4,242	-,177	1,404
AnstiegProduktpreise	2,460	-1,239	1,052	0,845
Auditschinese	1,835	1,931	,432	1,708
Klassifizierungsfunktionskoeffizienten				
	Clusterzuge			
	1,00	2,00	3,00	4,00
CSRShareholder	330,733	288,216	228,675	200,113
CSRManagement	765,437	793,535	406,985	715,914
CSRWorker	-596,218	-524,258	-297,809	-598,058
CSRLoanboards	388,568	320,350	263,538	179,302
CSRSuppComp	2261,121	2824,671	1418,817	1533,457
CSRSuppmaterials	-163,076	-124,412	-108,067	-2,635
CSRSubcontractors	-492,375	-686,256	-348,172	-243,995
CSRWettbewerber	1439,029	1150,455	724,985	1140,092
CSRExportkunden	-488,683	-246,727	-276,786	-388,311
CSRVerbände	-256,755	-301,201	-191,479	-55,117
CSRGewerkschaft	1688,083	1538,937	986,257	1322,352
rCSRResearchtesting	-1079,036	-907,237	-606,441	-849,772
CSRAuditfirmen	-873,472	-1133,606	-518,860	-660,350
CSRLocalGovern	527,974	745,528	438,809	278,247
CSRNationalGovern	-158,731	-313,279	-124,427	-96,528
CSRNGOforeign	-2086,105	-2143,185	-1188,571	-1589,434
CSRNGOchinese	2147,186	1981,425	1192,674	1603,992
CSRMedia	-898,897	-860,977	-539,746	-529,983
powShareholder	489,638	520,140	264,410	414,907
PowManagement	1171,899	1104,479	716,052	896,379
PowWorkers	274,993	284,853	138,343	219,343
PowLoanborads	-36,108	191,367	-,810	-87,509
PowComponentssupplier	-1875,042	-2203,928	-1087,984	-1426,558
PowMaterialssupplier	42,826	-300,484	-20,212	165,167
PowSubcontractors	1563,499	2180,074	977,405	1021,191
PowWettbewerb	837,869	1092,801	560,323	527,145
PowExportcustomers	251,400	-66,775	109,525	214,380
PowHomecustomers	-491,958	-652,254	-300,067	-331,260
PowBusinessassociation s	-158,453	-184,809	-128,808	-49,526
PowLabourunions	-1443,744	-1265,374	-748,056	-1196,826
PowResearchtestinginst	-728,195	-652,413	-389,826	-547,465
PowAuditfirms	-15,336	11,558	22,115	-121,613

PowCommunities	-697,916	-926,993	-464,408	-413,098
PowLocalGovernment	1642,923	1939,136	1000,070	1193,662
PowNationalGovernment	-183,412	-272,201	-158,508	-87,649
PowNGOsforeign	-800,630	-964,581	-464,046	-548,584
PowMedia	327,360	334,731	154,065	257,308
Exportquote	-7,922	-5,591	1,403	-18,337
AnstiegProduktpreise	18,113	16,442	10,013	13,682
Auditschinese	563,850	570,380	442,213	271,513
(Konstant)	-6882,870	-6484,129	-2999,513	-3720,377
Lineare Diskriminanzfunktionen nach Fisher				

Anhang 6: Homogenität der gebildeten Cluster mit F-Werten

Variable	F-Wert Cluster 1	F-Wert Cluster 2	F-Wert Cluster 3	F-Wert Cluster 4
Clustergröße	5	9	19	11
Anzahl Variablen F-Wert über 1 (von 124)	9	41	43	53
Heterogene Themenkomplexe	Intensität CSR-Dialog	Intensität CSR-Dialog	Intensität CSR-Dialog	Intensität CSR-Dialog
	Dialoginhalte Soziales	Dialoginhalte Soziales	Dialoginhalte Soziales	Dialoginhalte Soziales
	Dialoginhalte Upgrading	Dialoginhalte Upgrading	Dialoginhalte Upgrading	Dialoginhalte Upgrading
	Dialoginhalte formale Institutionen	Dialoginhalte formale Institutionen	Dialoginhalte formale Institutionen	Dialoginhalte formale Institutionen
		Macht Stakeholder	Macht Stakeholder	Macht Stakeholder
		Economic upgrading	Economic upgrading	Economic upgrading
		Einschätzung CSR	Einschätzung CSR	Einschätzung CSR
	Auditierungen	Auditierungen		Auditierungen
	Einbettung	Einbettung	Einbettung	
		Investitionsschwerpunkte	Investitionsschwerpunkte	Investitionsschwerpunkte
		Externalitäten Cluster	Externalitäten Cluster	Externalitäten Cluster
		Cooperationen	Cooperationen	Cooperationen
		Staatlicher Einfluss	Staatlicher Einfluss	Staatlicher Einfluss
		Europaanteil	Europaanteil	
Homogene Themenkomplexe	Macht Stakeholder			
	Economic upgrading			
	Einschätzung CSR			
			Auditierungen	
				Embeddedness
	Investitionsschwerpunkte			
	Externalitäten Cluster			
	Kooperationen			
	Staatlicher Einfluss			
	Europaanteil			Europaanteil
	Traderanteil	Traderanteil	Traderanteil	Traderanteil
	Govern GVC	Govern GVC	Govern GVC	Govern GVC
	Forderungen GVC	Forderungen GVC	Forderungen GVC	Forderungen GVC
	Wissenstransfer	Wissenstransfer	Wissenstransfer	Wissenstransfer

Quelle: eigene Erhebung 2012

Anhang 7: Werbeprospekt des Schuhproduzenten 361 degree auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang

招聘

361°

公司简介

361°是集品牌、研发、设计、生产、经销为一体的综合性体育用品上市公司。经过多年的辛苦孕育，2010年，361°资本运营中心正式在厦门落成，并于广州、北京分别开创鞋业与服装两大研发基地。至今361°全国终端专卖店超7200家，全国员工近15万人，总部员工近万人。2010年度，实现销售额近54亿元纳税超6亿元。

多年来，361°相继赞助了国内相关大型体育联赛，并相继签约成为CCTV-5主持人及出镜记者服装指定供应商、中央电视台体育赛事直播合作伙伴、上海世博会志愿者首席合作伙伴、海洋2012年亚洲沙滩运动会高级合作伙伴、世界女子冰壶锦标赛官方合作伙伴、深圳2011年世界大学生夏季运动会全球合作伙伴。值得一提的是361°不仅签约广州2010年亚运会高级合作伙伴，成为中国首个赞助洲际运动会的体育用品品牌，还荣膺亚奥理事会全球官方赞助商，成为了体育用品领域唯一获此殊荣的企业。

同时，在“诚信创业、共享共赢”的核心理念指引下，361°始终坚持以领先的工艺技术及缜密的品质管理严格把控产品质量，并以此在市场上获得绝对的竞争优势，取得各界的信任与支持，并相继获得“国家质量免检产品”、“中国名牌”、“中国驰名商标”、“福建省守合同重信用企业”、“福建省2010年度纳税百强”等一百多项荣誉称号。

361°秉承对运动、对企业、对社会“多一度热爱”的品牌信念，为推动中国体育事业发展而不懈努力，并致力于成为全球令人尊敬的体育用品品牌。



员工健身房



广场舞现场



乒乓球比赛现场



员工生日晚会现场



游园抽奖活动



车间现场



员工宿舍



餐厅一角



生活区

招聘岗位

部门	招聘岗位	任职要求
冲裁	冲工、削皮、印线、普工等	1、初中以上学历，男女不限，16-45周岁 2、身体健康、能吃苦耐劳、持有有效证件 3、无不良行为，服从公司管理与调配
邦面	车工、包海绵、手工、普工等	
成型	刷胶、前邦、贴底、品检、普工等	
高频	高频、印花等	
生产中心	针车组长、粘底组长等	有同岗位2年以上工作经验

员工福利

伙食补贴	夫妻房补贴	春节返厂车费补贴	新员工车费补贴	工龄奖/年	满勤奖	介绍费	社会保险
100元/月	80元/月	300元	400元	35元/月， 不封顶	60元/月	生手200元/人 熟手300元/人	公司全额缴纳

- 1、饮食：公司设有员工食堂，样式丰富，方便实惠。每月员工伙食补贴100元，新进员工前三天免费用餐。
- 2、住宿：公司免费提供住宿（提供夫妻间），内含独立卫生间，空调等，水电费全免，在外住宿的夫妻补贴80元/月。
- 3、路费：开车按时返厂人员，大泉州籍的补贴100元/人，大泉州籍以外的补贴300元/人。新入职的员工工作满3个月后给予实价凭有效车票报销，最高400元/人。
- 4、保险：为全体员工购买社会保险，费用由公司全额支付。
- 5、医疗：设有医疗室，及时方便的为员工提供健康保健，并每年为员工进行一次免费体检。
- 6、工龄奖：所有员工入职满一年享有工龄奖35元/月，二年70元/月，三年105元/月，四年140元/月，以此类推，逐年增加，不封顶。
- 7、满勤奖：员工全月无请假、旷工、迟到、早退者给予发放满勤奖60元/月。
- 8、介绍费：公司鼓励本厂员工介绍熟人进厂，介绍生手200元/人，熟手300元/人（仅限熟练车工）。
- 9、文体活动：公司设有阅览室、健身房、球类室、棋牌室、篮球场、超市等厂区设施。公司不定期举办歌唱、篮球、节日晚会等各类文娱活动，丰富员工的企业文化生活。
- 10、春节期间福利：留守工厂的员工除夕夜加餐，年二十九至开工期间凭厂牌及餐券在食堂免费就餐。由人力资源中心组织一场大型游园抽奖活动。

薪资待遇（熟练工月工资2300--6500）

- 1、无鞋厂工作经验者，公司免费提供培训，三个月培训期给予（仅限针车、高频、印花）：
保底工资1600+伙食补贴100+满勤奖60+社保约240合计2000元/月。
- 2、计件工资，多劳多得，每月22日准时发放工资，不收押金。
- 3、为保证员工休息时间，员工每周日及国家法定节假日放假休息。

激励机制

- 1、公司定期开展户外拓展，技能培训，每月评选优秀员工（奖励200元/人）。
- 2、公司可根据优秀员工表现，直接从生产一线提拔为基层管理者。
- 3、员工可通过内部竞聘上岗，获得个人的提升与发展。

联系地址：福建省晋江市陈埭镇江头工业区

乘车路线：泉州方向可在新车站或中心站乘坐至晋江阳光广场的车再转乘K8、k7至361°江头工业区；石狮方向可乘坐至晋江阳光广场的车再转乘K8、k7至361°江头工业区；晋江市可乘坐K8、k7到361°江头工业区。

联系电话：肖经理 0595-85133049/13960382672

小 陈 0595-85126361/13489313393

小 邓 0595-82018271/13960306151

小 陈 15106094974

Anhang 8: Deutsche Übersetzung des Werbehzettels des Schuhproduzenten 361 degree auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang

Stellenausschreibung

Tätigkeitsbereich	Aufgabebereich	Profil
Stanzen	Stanzen, Drehen, Drucken, allgemeine Tätigkeit	1. Abschluss Mittelschule oder höher, m/w, 16 – 45 Jahre 2. Gesund, tüchtig, mit gültigem Ausweis 3. Kein unanständiges Verhalten, Bereitschaft zum Befolgen von Anweisungen
Außenschaft	Dreher, Schwammummantelung, Handarbeit und allgemeine Tätigkeit	
Formen	Kleberauftragung, <i>Vorderblattverarbeitung</i> , Bodenverklebung, Qualitätskontrolle, allgemeine Tätigkeit	
Hochfrequenz	Hochfrequenz, Bedrucken und Sonstiges	
Produktionszentrum	Vorarbeiter Nähen, Vorarbeiter Bodenverklebung	
		Mindestens 2 Jahre Berufserfahrung in vergleichbaren Positionen

Sozialleistungen

Zuschuss Verpflegung	Zuschuss Ehepaarwohnung	Fahrkostenzuschuss für Rückkehr aus dem Frühlingsturlaub	Fahrkostenzuschuss für neue Mitarbeiter	Prämie Betriebszugehörigkeit/Jahr	Prämie bei voller Anwesenheit	Vermittlungsprämie	Sozialversicherung
100 Yuan/Monat	80 Yuan/Monat	300 Yuan	400 Yuan	35 Yuan/Monat, unbegrenzt	60 Yuan/Monat	Neuling: 200 Yuan/Person Erfahrene: 300 Yuan/Person	Wird von der Firma vollständig übernommen

1. Verpflegung: Es gibt in der Firma Kantinen für Mitarbeiter mit vielfaltigen Angeboten, günstig und praktisch. Die Firma zahlt monatlich einen Zuschuss von 100 Yuan. Neue Mitarbeiter erhalten kostenlose Mahlzeiten in den ersten 3 Tagen.
2. Unterkunft: Die Firma stellt kostenlose Unterkunft für Mitarbeiter (auch Ehepaarapartment) zur Verfügung, mit separatem Bad/WC, Klimaanlage usw. Die Firma übernimmt auch die Kosten für Wasser und Strom. Für Ehepaare, die außerhalb der Firma wohnen, zahlt die Firma einen Zuschuss von 80 Yuan/Monat.
3. Fahrkosten: für Mitarbeiter, die rechtzeitig aus dem Frühlingsturlaub zurückkehren, zahlt die Firma einen Zuschuss von: 100 Yuan/Person für Mitarbeiter aus Da-Quan-Zhou, 300 Yuan/Person für Mitarbeiter aus anderen Gebieten, vollständige Erstattung der tatsächlichen nachgewiesenen Fahrpreise bis maximal 400 Yuan/Person für neue Mitarbeiter nach dreimonatiger Betriebszugehörigkeit.
4. Versicherung: Alle Mitarbeiter sind sozialversichert. Die Firma übernimmt den vollen Beitrag für die Sozialversicherung.
5. Medizinische Versorgung: Die Firma verfügt über eine eigene Praxis, die die Gesundheit der Mitarbeiter unbekümmert versorgt. Jeder Mitarbeiter genießt eine kostenlose Gesundheit-Check-Up jedes Jahr.
6. Prämie nach Betriebszugehörigkeit: jeder Mitarbeiter erhält eine Prämie von 35 Yuan/Monat bereits nach dem ersten Beschäftigungsjahr, 70 Yuan/Monat nach dem zweiten Beschäftigungsjahr, 105 Yuan/Monat nach dem dritten Beschäftigungsjahr, 140 Yuan/Monat nach dem vierten Beschäftigungsjahr und so unbegrenzt weiter.
7. Prämie bei voller Anwesenheit: Mitarbeiter ohne Fehlzeit wie Entschuldigung, Verspätung oder Verlassen vor Dienstschluss erhält eine Voll-Anwesenheit-Prämie von 60 Yuan/Monat.
8. Vermittlungsprämie: Die Firma fördert „Mitarbeiter werben für Mitarbeiter“. Der vermittelnde Mitarbeiter erhält eine Vermittlungsprämie von 200 Yuan für die Vermittlung eines unerfahrenen Mitarbeiters und 300 Yuan für die Vermittlung eines erfahrenen Mitarbeiters (gilt nur für erfahrene Dreher).
9. Freizeitbeschäftigungen: Die Firma verfügt über eigene Bibliotheken, Fitness-Center, Sporthallen, Tischspielerräume, Basketballhallen, Supermärkte und weitere Einrichtungen. Für eine lebhaftige Freizeitbeschäftigung und ein vielfältiges Kulturleben der Mitarbeiter organisiert die Firma unregelmäßig Karaoke, Basketballspiele, Feiertagepartys und weitere Unterhaltungsveranstaltungen.
10. Zusatzleistungen für den Frühlingsturlaub: Für die Mitarbeiter, die während des Frühlingsturlaubs in der Firma verbleiben, gibt es zwischen 29. Dezember und dem ersten Arbeitstag kostenlose Mahlzeiten in den Firmakantinen. Am Silvester gibt es Extra Silvestermenüs. Die Personalabteilung organisiert dazu eine große Party mit Preisverlosungen.

Lohnleistungen (2300 – 6500/Monat für Erfahrene)

1. Kostenlose Schulung für Mitarbeiter ohne entsprechende Arbeitserfahrungen. Mitarbeiter (nur von Nähen, Hochfrequenz und Bedrucken) erhält in der dreimonatigen Schulungszeit einen
Basislohn von 1600 + Verpflegungszuschuss von 100 + Voll-Anwesenheit-Prämie von 60 + Sozialversicherung von 240, insgesamt 2000 Yuan/Monat.
2. Akkordarbeit, mehr Arbeit für mehr Geld, Lohnauszahlung pünktlich am 22. Jedes Monats, keine Kautions.
3. Die Erholungszeit der Mitarbeiter wird gewährleistet. Sonntags und an gesetzlichen Feiertagen wird nicht gearbeitet.

Belohnung

1. Die Firma veranstaltet regelmäßig Outdoor-Trainings und Fachschulungen. Jeden Monat werden Mitarbeitern Auszeichnungen verliehen (Geldbelohnung von 200 Yuan/Person).
2. Mitarbeiter mit Auszeichnung kann je nach persönlichen Leistungen direkt zu Vorarbeiter befördert werden.
3. Mitarbeiter kann eine persönliche berufliche Aufsteigerung/Entwicklung durch Eigenbewerbung erreichen.

Kontaktadresse: Industriegebiet Jiangtou, Gemeinde Chendai, Stadt JinJiang, Provinz Fujian
Busverbindungen: Aus Richtung Quanzhou: Buseinstieg in Neubahnhof oder Busbahnhof in Richtung JinJiang Yangguang Platz, Umstieg in Buslinie K8, K7 bis 361° in Industriegebiet Jiangtou. Aus Richtung ShiShi: Bus in Richtung JinJiang Yangguang Platz, Umstieg in Buslinie K8, K7 bis 361° in Industriegebiet Jiangtou.
Kontakttelefon: Manager Xiao 0595-85133049/13960382672
 Xiao Chen 0595-85126361/13489313393
 Xiao Deng 0595-82018271/13960306151
 Xiao Chen 15106094974

361°

Über die Firma

361° ist eine Aktiengesellschaft von allgemeinen Sportartikeln mit Markenname, Design, R&D, Fertigung und Vertrieb. Nach jahrelanger harter Arbeit wurde 2010 das Finanzoperationscenter in Xiamen eröffnet. Gleichzeitig wurde ein R&D-Center für Schuhe in Guangzhou und ein R&D-Center für Bekleidungen in Beijing gegründet. Bis heute hat 361° in China über 7200 Markengeschäfte (brand shops), fast 150 000 Mitarbeiter, davon 10 000 in Hauptsitz. 2010 wurde ein Umsatz von 5,4 Milliarden Yuan und eine Umsatzsteuer von über 600 Millionen Yuan erzielt.

Seit Jahren sponsert 361° große bedeutende Ligaspiele in China, liefert als Vertragslieferant Ausstattung (Bekleidung) für Moderatoren und Reporter-Vor-Kamera der CCTV-5. 361° ist Partner der CCTV Sport-Live-Übertragung, der erste Partner der Freiwilligen von EXPO in Shanghai, Seniorpartner der Ozean 2012 Asien-Beach-Sport, offizieller Partner der Frauen Curling Weltmeisterschaft, Partner von dem Welt Student Sommerspiel 2011 in Shengzhen.

Erwähnenswert ist auch, dass 361° nicht nur Partner von dem Asienspiel 2010 in Guangzhou und somit der ersten chinesischen Sponsor von Sportartikeln für Spiele auf Kontinente-Ebene, sondern auch offizieller Sponsor der asiatischen Olympischen Komitee und somit der einzigen derartigen ehrenhaften Position in der Branche geworden ist.

Unter der Führung der Kernfirmenphilosophie „ehrlische Unternehmensführung, gemeinsam gewinnen“, setzt 361° stets mit führender Herstellertechnik und strenger Qualitätskontrolle auf Produktqualität. Dadurch erreicht 361° den absoluten Wettbewerbsvorteil auf dem Markt, genießt Vertrauen und Unterstützungen von allen Seiten und wird mit über 100 Gütesiegeln/Auszeichnungen wie „testfreie Waren Chinas“, „Markenwaren Chinas“, „namhafte Waren Chinas“, „vertragstreues Unternehmen von Fujian Provinz“ und „Top 100 Steuerzahler von Fujian Provinz 2010“ belohnt.

361° bemüht sich stets um die Entwicklung der sportlichen Aktivitäten Chinas mit dem Markenmoto „1 Grad mehr Liebe“ für Sport, Unternehmen und Gesellschaft, und strebt eine weltweit ansehnliche Marke von Sportartikeln an.



Foto1: Fitness Center

Foto2: Tanzparty

Foto3: Tischtenniswettbewerb

Foto4: Geburtstagsfeier Mitarbeiter

Foto5: Freizeitveranstaltung mit Preisverlosung

Foto6: Fertigung

Foto7: Wohngebäude Mitarbeiter

Foto8: Kantine

Foto9: Mitarbeiterwohngebiet

Anhang 9: Werbeprospekt des Schuhproduzenten X-tep auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang



2012年—金融危机、行业洗牌之年哪里去?

——行业品牌翘楚企业最保障：**包吃包住包攒钱!**

特步国际控股有限公司诚邀您加盟!

▶ 公司简介

特步(中国)有限公司系香港特步(国际)全额控股的有限责任公司,企业创始于1987年,通过20多年的经营和发展,现旗下拥有自主知名品牌“特步”和代理Disney(迪士尼)国际品牌,系集鞋服配研发、制造、营销等为一体的体育用品专业运营商。公司于2008年6月3日在香港成功上市,现有员工10000多人,企业年纳税超5亿元。

▶ 招聘信息

因公司品牌运营需要和扩大生产规模,现面向社会招聘以下人员(男女不限,持有本人真实身份证,16-45周岁,品行端正,无不良嗜好,无犯罪记录者):

针车工: 350人 成型工: 150人 普工: 80人 高频工: 20人 印刷工: 30人



▶ 联系方式

公司地址: 中国福建省泉州市经济技术开发区特步工业园

市区乘车路线: 市区乘18路、208路公交车至特步站下车即到公司总部

电话: 0595-28056673 22495060 联系人: 魏小姐 周小姐

传真: 0595-22490000 22499333

特步(中国)有限公司

2012年—金融危机、行业洗牌之年哪里去？

——行业品牌翘楚企业最保障：**包吃包住包攒钱！**



特步国际控股有限公司诚邀您加盟！

► 薪酬福利与企业文化

一、薪资待遇：

- 1、平均工资在 **2400 元**，最高达 **4500 元** 以上；
- 2、保底政策：员工保底一个月，保底工资的具体结算方式和享有条件按公司规定执行。其等级为：**A 级保底标准为每月 2000 元**，其工序为：前帮、合底、双针车、冲裁。**B 级保底标准为每月 1700 元**，其工序为：单针车、刷面胶。**C 级保底标准为每月 1500 元**，其工序为：除 A、B 级外的其他工序和培训车工（如底胶工、中帮、后帮、画线、小包装、破面、破底、包海绵和削皮等）。

二、员工食宿条件

- 1、公司**免费提供伙食**，每天提供营养早餐、午餐晚餐两荤一素一汤。
- 2、公司**免费提供住宿**，夫妻员工凭结婚证可分配夫妻房；宿舍配置彩电、空调、电扇，24 小时供应热水。

三、医保社保

公司为员工实行年度体检，每位员工每年可享有 **2500 元的医疗基金补助和医疗保险**。依法参加社保登记，在一线员工自愿基础上，实现全员参保。

四、子女就学

泉州总部与开发区“小博士”幼儿园联合开办“特步班”，在师资、安全、环境及教育管理上得到更好的改善，享受公司**补贴 250 元 / 月**，同时由公司出资为适龄入学儿童在公司内部开办“特步家教班”，为特步员工小孩提供更好的教育与培养环境，使家长更加安心工作，无后顾之忧。

五、员工休假

工厂实行每周 6 天白班工作制，**每月固定休息 4 天，晚上不上班**，法定节假日严格按照国家规定给予休假。

六、满勤奖

员工在满勤的情况下可享受 **50 元 / 月的满勤奖**。

七、工龄补贴

在公司工作**满 1 年补贴 30 元 / 月，第二年 60 元 / 月**，逐年递增，不封顶。

八、公司内部设施

公司设有员工活动中心、网吧、篮球场、医疗室、小超市、自动取款机等。

九、其他福利

逢年过节，公司为员工发放过节费，夏天发放消暑保健品；元旦颁奖 / 抽奖晚会、尾牙补贴、春节抽奖活动等；公司给过年留厂的员工发放 **200 元的伙食补贴**，对年后准时返厂员工一级工种给予**补贴 800 元**，二级工种**补贴 600 元**。

十、文化活动

激励机制完善，五一举行“劳动模范”、“劳动奖章”评选活动，每年年底举行“先进基层单位”、“优秀班组”、“优秀管理团队”、“特步管理精英”、“特步明星”等评优活动，**奖金 1000-3000 元**；公司为员工提供 **100 元的阳光分享活动经费**；每逢重大节假日举办大型文体活动如新年团拜、五一职工运动会、举办季度篮球赛、五一职工运动会、月度庆生会、元旦晚会、优秀员工赴外文化之旅、推行广场舞（专门聘请舞蹈老师指导）等。

十一、内部“以工带工”奖励

1、每介绍一名针车熟练工，女工**奖励 300 元**（介绍人奖励 200 元、新进员工奖励 100 元）；男工**奖励 200 元**（介绍人奖励 150 元、新进员工奖励 50 元）；每介绍一名针车培训工及其它工种不分男女给予**介绍人奖励 100 元**。

十二、返乡福利

2012 春节年公司总部**实行包车返乡 / 回厂免费接送**政策和为员工统一办理市总工会优惠平价火车票的优惠政策。对享受包车接送准时返厂员工给予**补贴 300 元**。

Anhang 10: Deutsche Übersetzung des Werbehändzettels des Schuhproduzenten X-tep auf dem lokalen Arbeitsmarkt von Jinjiang

Xtra-Schritt

2012 – Finanzkrise, Jahr der neuen Kartenmischung, wohin?

Lass Sport was Besonderes sein

- **Markenwarenbranche, namhafte Unternehmen, sicherer Hafen:**

freies Mahlzeiten, freies Wohnen und garantierte Bezahlung!

Xtra-Schritt International Aktiengesellschaft lädt Sie ein!

Über die Firma

Xtra-Schritt (China) GmbH ist die hundertprozentige Tochtergesellschaft der Hongkong Xtra-Schritt (international) Aktiengesellschaft. Sie wurde in 1987 gegründet. Nach über 20 Jahren Betreiben und Entwicklung führt heute das Unternehmen die eigene Marke „Xtra-Schritt“, und vertritt zugleich die internationale Marke „Disney“, ist somit ein Fachhändler von Sportartikeln mit R&D von Schuh/Bekleidung, Fertigung und Vertrieb. Die Firma war am 03.06.2008 in Hongkong erfolgreich an die Börse gegangen. Das Unternehmen hat heute über 10 000 Mitarbeiter und erzielt eine jährliche Umsatzsteuer von 500 Millionen Yuan.

Stellenausschreibungen

Um den Ausbau unserer Markenprodukte und Erweiterung unserer Fertigung gerecht zu werden, suchen wir folgende Mitarbeiter (m/w, mit originalem Personalausweis, 16 - 45 Jahre, offen und aufrecht, kein unanständiges Benehmen, keine Vorstrafengeschichte):

350 Dreher, 150 Former, 80 allgemeine Arbeiter, 20 Hochfrequenz-Arbeiter, 30 Bedruck-Arbeiter.

Kontakt

Firmenanschrift: Xtra-Schritt Industriepark, Entwicklungszentrum für Wirtschaft und Technologie Stadt Quanzhou, Provinz Fujian, China

Busverbindungen: Buslinie 18, 208 bis Xtra-Schritt Firma Hauptsitz

Telefon: 0595-28056673

22495060

Kontaktperson: Ms. Wei, Ms. Zhou

Fax: 0595-22490000

22499333

Xtra-Schritt (China) GmbH

2012 – Finanzkrise, Jahr der neuen Kartenmischung, wohin?

- Markenwarenbranche, namhafte Unternehmen, sicherer Hafen:

freie Mahlzeiten, freies Wohnen und garantierte Bezahlung!

Xtra-Schritt International Aktiengesellschaft lädt Sie ein!

Xtra-Schritt

Lass Sport was Besonderes sein

Lohn und Sozialleistung sowie Unternehmenskultur

- I. Lohn und Sozialleistung:
 1. Der Durchschnittslohn beträgt **2400 Yuan**. Maximal bis über **4500 Yuan**.
 2. Regelung des garantierten Basislohns: Jeder Mitarbeiter bekommt einen garantierten Monatsbasislohn. Detaillierte Berechnungen und Voraussetzungen für den garantierten Monatsbasislohn richten sich an die einschlägigen Regelungen der Firma. Es gelten folgende Stufen: **Stufe A von 2000 Yuan/Monat** für Mitarbeiter in Tätigkeitsbereichen Vorderschaft, Bodenverarbeitung, Doppel-Nadel-Nähen und Stanzen. **Stufe B von 1700 Yuan/Monat** für Mitarbeiter in Tätigkeitsbereichen Einfach-Nadel-Nähen und Kleberaufträgen. **Stufe C von 1500 Yuan/Monat** für Mitarbeiter in sonstigen Tätigkeitsbereichen sowie für Dreher in der Schulung (z.B. Bodenverklebung, Mittelschaft, Hinterschaft, Zeichnung, kleine Verpackung, Schafbbrechung, Bodenbrechung, Schwammummantelung, Schleifen und so weiter).
- II. Verpflegung und Unterkunft:
 1. Die Firma bietet **kostenlose Mahlzeiten** für jeden Mitarbeiter. Gesundes Frühstück jeden Tag, Mittags- und Abendessen mit zwei Fleischgerichten, einem Gemüsegericht und einer Suppe.
 2. Die Firma stellt **kostenlose Unterkunft** für jeden Mitarbeiter zur Verfügung. Ehepaarmitarbeiter bei Vorlage der Heiratsurkunde bekommen Ehepaarapartment. Alle Apartments sind mit Farbfernsehen, Klimaanlage, Ventilatoren und 24-Stunden Warmwasser ausgestattet.
- III. Kranken- und Sozialversicherung: Die Firma bietet für jeden Mitarbeiter eine Gesundheit-Check-Up jedes Jahr. Jeder Mitarbeiter genießt jährlich einen Zuschuss von **2500 Yuan für den medizinischen Grundversorgungsfund und die Krankenversicherung**. Sozialversicherung wird gesetzlich angemeldet/geregelt. Alle Mitarbeiter sind auf freiwilliger Basis sozialversichert.
- IV. Kinderbetreuung: Die Firma in Quanzhou und der Kindergarten „kleiner Doktor“ des Gewerbegebiets haben zusammen eine „Xtra-Schritt-Klasse“ mit verbesserten Betreuungskräften, Sicherheiten, Umgebungen und Erziehungsmanagement gegründet. Die Firma bezuschusst mit **250 Yuan/Monat**. Zugleich finanziert die Firma eine „Xtra-Schritt-Nachhilfcenter“ in der Firma für Vorschulkinder der Mitarbeiter für eine bessere Erziehungs- und Entwicklungsumgebung. Eltern können sich dann sorglos auf ihre eigenen beruflichen Tätigkeiten konzentrieren.
- V. Ruhetageregulierung: 6 Arbeitstage in der Woche. **4 Ruhetage im Monat. Keine Nachtschicht**. An gesetzlichen Feiertagen wird nicht gearbeitet.
- VI. Prämie bei voller Anwesenheit: Mitarbeiter ohne Fehlzeit erhält eine **Voll-Anwesenheit-Prämie von 50 Yuan/Monat**.
- VII. Prämie nach Betriebszugehörigkeit: jeder Mitarbeiter erhält eine **Prämie von 30 Yuan/Monat bereits nach dem ersten Beschäftigungsjahr, 60 Yuan/Monat nach dem zweiten Beschäftigungsjahr**. Die Prämie erhöht sich auf dieser Weise jährlich unbegrenzt weiter.
- VIII. Einrichtungen in der Firma: Die Firma verfügt über eigene Veranstaltungszentrum, Internetkaffee, Basketballplatz, Medizincenter, Minisupermarkt, Geldautomaten usw.
- IX. Sonstige Sozialleistungen: Die Firma zahlt Feiertagsgeld für Mitarbeiter, verteilt medizinische Versorgungsmittel gegen Sommerhitze, veranstaltet Silvesterparty mit Preisverlosungen und Frühlingsfestpreisverlosungen, gewährt Zuschuss für die Jahresabschlussfeier des Unternehmens und usw. Für die Mitarbeiter, die während des Frühlingsfestes in der Firma verbleiben, gibt es einen Verpflegungszuschuss von 200 Yuan. Für Mitarbeiter, die rechtzeitig nach dem Frühlingsfest zur Arbeit zurückkehren, wird ein **Zuschuss von 800 Yuan für Arbeitstechnikgrad 1 und 600 Yuan für Arbeitstechnikgrad 2** gezahlt.
- X. Kulturelle Veranstaltungen: Um Mitarbeiter zu motivieren veranstaltet die Firma eine Reihe Wettbewerbsprogramme wie „vorbildliche Arbeiter“ und „Arbeiterehrung“ am 1. Mai, „Pionier Arbeitsbereich“, „ausgezeichnete Arbeitsgruppe“, „ausgezeichnetes Managementteam“, „Xtra-Schritt Eliten Führungskräfte“, „Xtra-Schritt Star“ usw. am Ende eines Jahres. **Geldpreis 1000 – 3000 Yuan**. Mitarbeitern wird **100 Yuan für die Veranstaltung „Sun-Shine-Share“** zur Verfügung gestellt. An wichtigen Feiertagen gibt es große Veranstaltungen wie zum Beispiel das Neujahrfest, das 1. Mai Mitarbeiter Sportfest, Quartalsbasketballspiele, monatliche Geburtstagsfeier, Silvesterparty, externe Kulturreisen für Preisträger, Förderung von Straßentanz (mit extra engagierten Tanzlehrern) usw.
- XI. Vermittlungsprämie „Mitarbeiter werben für Mitarbeiter“: für die Vermittlung einer erfahrenen Näherin **300 Yuan** (200 Yuan für den Vermittler und 100 Yuan für die neue Mitarbeiterin), für die Vermittlung eines erfahrenen Näheres **200 Yuan** (150 Yuan für den Vermittler und 50 Yuan für den neuen Mitarbeiter), für die Vermittlung eines auszubildenden Näheres oder eines sonstigen Mitarbeiters m/w **100 Yuan für den Vermittler**
- XII. Leistungen für die Heimreise: für das Frühlingsfest 2012 organisiert die Firma im Hauptsitz **Sonderbusse für die Heimreise** der Mitarbeiter und bietet **kostenlosen Abholdienst für die Arbeitsrückkehr** an. Für die Bahnreisenden besorgt die Firma die Fahrkarte des günstigen Normaltarifs des Gewerkschaftsbunds der Stadt. Für Mitarbeiter, die den Abholdienst in Anspruch nehmen und rechtzeitig zur Arbeit zurückkehren, wird einen Zuschuss von 300 Yuan gezahlt.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die Abhandlung - abgesehen von der Beratung durch den Betreuer – nach Inhalt und Form die eigene Arbeit ist.

Die Arbeit wurde bisher keiner einer anderen Stelle im Rahmen eines Prüfungsverfahrens vorgelegt.

Die Arbeit ist bisher nicht veröffentlicht oder zur Veröffentlichung eingereicht worden.

Die Arbeit ist unter Einhaltung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis der Deutschen Forschungsgemeinschaft entstanden.

Kiel, den 21. März 2013 _____

Carsten Kortum