

**WZGE-Studien Nr. 1-2004**

**Wittenberg-Zentrum  
für Globale Ethik**

**Johanna Brinkmann**

**Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships**

Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft,  
Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

Herausgegeben vom

Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in der Lutherstadt Wittenberg. Die vorliegende Arbeit wurde von der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) unterstützt.



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

## **Haftungsausschluss**

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

## **Autorenanschrift**

Johanna Brinkmann  
Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik  
Collegienstraße 62  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
Tel: +49 3491 466-257  
Fax: +49 3491 466-258  
Email: johanna.brinkmann@wcge.org

## **Korrespondenzanschrift**

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik  
Collegienstraße 62  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
Tel.: +49 (0) 3491 466-257  
Fax: +49 (0) 3491 466-258  
Email: info@wcge.org  
Internet: www.wcge.org

und

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-2342

ISBN: 3-86010-741-0  
ISSN: 1614-970X

## Vorwort

Angesichts globaler Herausforderungen sind zusehends Strukturen im Entstehen begriffen, die eine Partizipation nicht-staatlicher Akteure an politischen Gestaltungsprozessen weltgesellschaftlicher Selbstorganisation ermöglichen. Im Rahmen neuer Verfahren der Politikkoordination wie den hier behandelten *Public-Private Partnerships* (PPP) wächst insbesondere der Privatwirtschaft international eine zunehmend wichtige Rolle zu: Es entsteht ein neues (Selbst-)Verständnis von Unternehmen als *Corporate Citizens*. Dies ist für Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wie die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) von großer Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wurde Johanna Brinkmann, Doktorandin am Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik (WZGE), im Sommer 2003 vom GTZ-Büro für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft beauftragt, die nunmehr vorliegende Forschungsstudie anzufertigen.

Der erste Teil dieser Studie setzt sich mit alternativen Auffassungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auseinander und entwickelt ein Verständnis von Corporate Citizenship als unternehmerische *Ordnungsverantwortung*. Hierbei wird die *Kooperation* mit anderen gesellschaftlichen Akteuren als entscheidender Faktor identifiziert, moralische Anliegen unter Wettbewerbsbedingungen zur Geltung zu bringen. Damit rücken Public-Private Partnerships ins Zentrum der Betrachtung. Im zweiten Teil der Studie entwickelt Frau Brinkmann aus der Untersuchung konkreter PPP-Projekte die These, dass insbesondere strategische Allianzen dazu geeignet sind, *soziale Dilemmata* kooperativ aufzulösen und auf diese Weise zugleich *entwicklungspolitische* Zielsetzungen besser zu verwirklichen. Die Arbeit schließt mit einer kritischen Bestandsaufnahme des *state of the art* von Corporate Citizenship in Theorie und Praxis.

Die vorliegende Studie stützt sich auf die Auswertung relevanter Literatur sowie auf Interviews mit den beteiligten Projektpartnern (GTZ-Mitarbeiter, Unternehmens-, Gewerkschafts- und Verbandsvertreter) sowie auf zahlreiche Expertengespräche in Deutschland und insbesondere in Indien, wo Frau Brinkmann für diese Forschungsarbeit im März 2004 mit Unterstützung der GTZ eine vierwöchige Feldstudie durchführte.

Dank gebührt allen Gesprächspartnern sowie den Mitarbeitern der GTZ und des WZGE, die zum erfolgreichen Abschluss der Studie beigetragen haben. Die Studie leistet einen wichtigen Beitrag dazu, das Anliegen des WZGE zu verwirklichen, „*Theorie für die Praxis im Dialog mit der Praxis*“ zu entwickeln.

Wittenberg, den 15. September 2004

Prof. Dr. Ingo Pies

## Abkürzungsverzeichnis

AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V.
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DJSWI	Dow Jones Sustainability World Indizes
EMAS	Eco-Management und Audit Scheme
EMSF	European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility
EP	Equator Principles
ETI	Ethical Trading Initiative
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FC	Faber-Castell AG
GRI	Global Reporting Initiative
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IBBH	Internationalen Bunds der Bau- und Holzarbeiter
IBLF	Prince of Wales International Business Leaders Forum
ICTI	International Council of Toy Industries
IFC	International Finance Corporation
IGEP	Indo-German Export Promotion
ILO	International Labour Organisation
ISO	International Standards Organisation
IWF	Internationaler Währungsfond
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PPP	Public-Private Partnership
RT	Runde Tische
SAI	Social Accountability International
SRI	Social Responsible Investment
UNEP	United Nations Environment Programme

WEF	World Economic Forum
WWF	World Wildlife Fund
WZGE	Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

## Kurzzusammenfassung/Executive Summary

Die Rolle der Privatwirtschaft wird mit dem Konzept *Corporate Citizenship* neu gefasst: Unternehmen sind demnach sowohl wirtschaftliche als auch politische und moralische Akteure. Als Corporate Citizens, als Bürger einer emergierenden Weltgesellschaft, beteiligen sich Unternehmen dabei zunehmend an neuen Formen der Zusammenarbeit mit Politik und Zivilgesellschaft wie *Public-Private Partnerships*. Diese Partnerschaften stellen einen neuen Ansatz dar, so die zentrale These dieser Studie, komplexe Problemstellungen adäquat zu adressieren und dabei *zugleich* die (unterschiedlichen) Interessen der Partner besser zur Geltung zu bringen.

Die vorliegende Forschungsstudie setzt sich zunächst mit dem konzeptionellen Gerüst und zentralen Elementen der praktischen Umsetzung von Corporate Citizenship auseinander. Dabei werden zwei prägnante theoretische Ansätze gewürdigt (Milton Friedman vs. Peter Ulrich), die das Spannungsverhältnis zwischen unternehmerischem Gewinnstreben und der Verwirklichung moralischer Anliegen einmal zu Lasten der Moral, einmal zu Lasten des Gewinnstrebens auflösen. Beide Ansätze sind aus unterschiedlichen Gründen nicht geeignet, Konflikte zwischen Gewinn und Moral *produktiv* aufzulösen. In Abgrenzung dazu wird Corporate Citizenship als Konzept unternehmerischer *Ordnungsverantwortung* entwickelt: Unternehmerisches Engagement erfolgt hier im wohlverstandenen Eigeninteresse etwa als Investition in den Erhalt der *licence to operate*, d.h. der Sicherung der Legitimation unternehmerischen Handelns. Im Gegensatz zu philanthropischen Aktivitäten zielt das Konzept unternehmerischer Ordnungsverantwortung darauf ab, einen *strukturellen* Beitrag zur Lösung globaler Problemstellungen zu erbringen. Moralische Anliegen werden hier durch (individuelle oder kollektive) *unternehmerische Selbstbindung* zur Geltung gebracht, wobei es unabdingbar ist, dass dieses Engagement mittel- bis langfristige Vorteile zeitigt. Die *Kooperation* mit Akteuren aus Politik und Zivilgesellschaft (u.a. im Rahmen von Public-Private Partnerships) ist dabei ein wichtiges Instrument, Bedingungen zu schaffen, welche unternehmerische Selbstbindung *dauerhaft* ermöglichen.

Im Hinblick auf die Implementierung von Ordnungsverantwortung werden vier Schritte unterschieden: *Vision, Integration, Transparenz* und *Kooperation*. Für die Umsetzung dieser Schritte werden zwei entscheidende Faktoren identifiziert: Das Engagement der Unternehmensleitung sowie der parallele Aufbau von Anreizsystemen, welche die Implementierung unterstützen. Die hier beschriebenen Elemente erfüllen unterschiedliche Funktionen: Die Entwicklung einer *Vision* bildet das Fundament des neuen Selbstverständnisses als Corporate Citizen, auf dem alle weiteren Schritte aufbauen. Durch die systematische *Integration* der Vision in alle relevanten Geschäftsbereiche wird Glaubwürdigkeit hergestellt. *Transparenz* durch Corporate Governance-Grundsätze und unternehmerische Berichterstattung kann das Vertrauen der Stakeholder in die Integrität des Unternehmens stärken. Dieses Vertrauen ist Voraussetzung für die Legitimation einer unternehmerischen (Mit-)Gestaltung der Rahmenordnung. Wie schließlich anhand unterschiedlicher Kooperationsformen illustriert wird, ist *Kooperation* ein entscheidendes Element der Umsetzung von Ordnungsverantwortung, da oftmals nur in Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Akteuren ein wirkungsvoller struktureller unternehmerischer Beitrag geleistet werden kann. Die unterschiedlichen Richtlinien, Management-Standards und Initiativen im Bereich Corporate Citizenship fungieren bei der Umsetzung dieser vier Schritte als Orientierungshilfen.

Die Implementierung und Verbreitung des Konzepts stellt sich als *Lernprozess* auf verschiedenen Ebenen dar: Dieser erfordert von Unternehmen, ihre Rolle als Corporate Citizen künftig pro-aktiver und insbesondere in Kooperation mit anderen wahrzunehmen. Eine weitere Herausforderung ist die gegenwärtige Ausrichtung vieler Institutionen der internationalen Finanzmärkte auf kurzfristige Wertsteigerungen: denn die Übernahme von Ordnungsverantwortung ist mit Maßnahmen verbunden, die sich oftmals erst mittel- bis langfristig positiv auf die Unternehmensperformance auswirken. In diesem Zusammenhang werden in dieser Studie erste Ansätze von Finanzdienstleistern, Rating-Agenturen und Wertpapier-Indizes vorgestellt, die wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte unternehmerischen Handelns gleichermaßen berücksichtigen. Um Unternehmen in die Lage zu

versetzen, Ordnungsverantwortung zu übernehmen ist mithin ein *enabling environment*, ein unterstützendes Umfeld notwendig. Dieses wird maßgeblich auch durch den Staat geschaffen, der dabei nicht nur als *regulierende Instanz* fungiert, sondern auch als *Fazilitator* und *Partner* entsprechender Initiativen.

*Public-Private Partnerships* sind Ausdruck eines gewandelten Selbstverständnisses staatlicher, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure. Die Zusammenarbeit zwischen Organisationen wie der GTZ und der Privatwirtschaft steht dabei stellvertretend für einen Paradigmenwechsel in der Entwicklungszusammenarbeit, wonach die Zusammenarbeit mit Unternehmen als integraler Bestandteil aufgefasst wird. Gemeinsame Projekte sollen demnach künftig verstärkt als *trisektorale, strategische Allianzen* durchgeführt werden. Diese Allianzen sind ein wichtiger Ansatzpunkt für den Aufbau entwicklungsrelevanter Strukturen einerseits und kollektiven Handelns korporativer Akteure andererseits.

Anhand von zwei Fallstudien, bei denen eine verbesserte Implementierung von Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette angestrebt wird, werden die unterschiedlichen Formen (individueller und kollektiver) unternehmerischer Selbstbindung veranschaulicht. Wie anhand der Analyse der Fallstudien deutlich wird, stellen sich die dargestellten Projekte als *Win-win* Situation dar: Denn durch die Kooperation wurden die Partner zuallererst in die Lage versetzt, ihr Anliegen, hier die Implementierung von Sozialstandards, zu verwirklichen. Die Auseinandersetzung mit den spezifischen Erfolgsfaktoren der Fallstudien macht das Potential, aber auch die Grenzen der Übertragbarkeit deutlich: So lässt etwa ein starker Fokus auf den Wert der Unternehmensmarke und eine hohe Qualität der Produkte eine individuelle Selbstbindung von *Discountern* zu höheren Standards nicht zu.

In einer abschließenden Betrachtung werden Theorie und Praxis von Corporate Citizenship kritisch reflektiert. Zudem wird hervorgehoben, inwiefern Zivilgesellschaft und Entwicklungszusammenarbeit Unternehmen unterstützen können, bestehende Defizite abzubauen und dabei zugleich eigene Interessen besser zu Geltung zu bringen. Anhand erster beispielhafter Überlegungen wird deutlich, dass das Potential innovativer Formen mehrsektoraler Zusammenarbeit bei weitem noch nicht erschöpft ist.

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	ii
Kurzzusammenfassung/Executive Summary.....	iv
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Corporate Citizenship – Idee und Umsetzung.....</b>	<b>4</b>
2.1 Theoretische Ansätze zu Unternehmensverantwortung.....	4
2.2 Corporate Citizenship als strategische Herausforderung.....	9
2.2.1 Vision.....	10
2.2.2 Integration.....	11
2.2.3 Transparenz.....	15
2.2.4 Kooperation.....	17
2.3 Corporate Citizenship als Lernprozess.....	23
2.3.1 Entwicklungen seit 1960.....	23
2.3.2 Die Rolle der Finanzmärkte.....	25
2.3.3 Die Rolle des Staates.....	27
<b>3. Public-Private Partnerships – Idee und Umsetzung.....</b>	<b>30</b>
3.1 Public-Private Partnerships als Paradigawechsel der Entwicklungszusammenarbeit.....	30
3.2 Von Pilotprojekten zu strategischen Allianzen.....	31
3.2.1 Potential der Kooperation für die Entwicklungszusammenarbeit.....	32
3.2.2 Potential der Kooperation für Corporate Citizens.....	34
3.3 Kreation von Win-win Situationen.....	37
3.3.1 Implementierung von Sozialstandards.....	37
3.3.2 Fallstudie I: PPP-Projekt zwischen GTZ, FABER-CASTELL und IG-Metall.....	38
3.3.3 Fallstudie II: PPP-Projekt zwischen GTZ und AVE.....	45
3.3.4 Lessons (to be) learned.....	54
<b>4. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>57</b>
Literaturverzeichnis.....	62
Anhang: Liste der Gesprächspartner.....	67

## 1. Einleitung

Zu Beginn des 21sten Jahrhunderts steht die globale Gemeinschaft vor der Herausforderung, grenzüberschreitende Probleme wie den Klimawandel, Terrorismus oder die Ausbreitung ansteckender Krankheiten wie HIV/Aids gemeinsam zu adressieren. Nationalstaaten und ihre inter-gouvernementalen Zusammenschlüsse sind dabei zunehmend auf die Kooperation mit der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft angewiesen. Diese Erkenntnis wird in zentralen Erklärungen der Staatengemeinschaft und durch zahlreiche Initiativen auf globaler, nationaler und regionaler Ebene reflektiert – bereits 1992 wurde auf der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro die Bedeutung nicht-staatlicher Akteure bei der Bewältigung globaler Problemstellungen hervorgehoben, genauso wie im Rahmen der Millenniumsdeklaration im Jahr 2000 und auf der Konferenz für Nachhaltige Entwicklung 2002 in Johannesburg. Durch neue Verfahren der Politikkoordination staatlicher und nicht-staatlicher Akteure wird *bottom-up* zum Aufbau der institutionellen Architektur der Global Governance in Form von neuen Organisationen und Regelungsmechanismen beigetragen. Auf globaler Ebene wurde etwa durch den UN Global Compact eine Arena geschaffen, in der staatliche und nicht-staatliche Akteure gemeinsame Lösungsansätze entwickeln können.<sup>1</sup> Eine ähnliche Idee wird mit den PPP-Projekten zwischen Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) und der Privatwirtschaft verfolgt.

Die dargestellte Integration nicht-staatlicher Akteure in politische Prozesse ist zwei entscheidenden Entwicklungen des 20sten Jahrhunderts geschuldet: der Herausbildung einer globalen Zivilgesellschaft einerseits und der (wirtschaftlichen) Globalisierung andererseits, die einen Bedeutungszuwachs der Privatwirtschaft zur Folge hatte. Die Chancen und Risiken, die daraus resultieren, werden unterschiedlich wahrgenommen, was anhand der Proteste der Globalisierungskritiker in Seattle, Genua und Prag sowie im Hinblick auf Initiativen wie *Public Eye on Davos* oder dem *World Social Forum* deutlich wird. Unternehmen als zentrale Akteure der Globalisierung sehen sich mithin zunehmend mit der gesellschaftlichen Erwartung konfrontiert, als *Corporate Citizens* sowohl eine wirtschaftliche als auch eine politische und moralische Rolle wahrzunehmen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, in einem ersten Schritt das konzeptionelle Gerüst und zentrale Elemente der praktischen Umsetzung von Corporate Citizenship herauszuarbeiten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Brinkmann, Pies (2003).

Anschließend stellt sich die Frage, inwiefern neue Formen der Politikkoordination dazu beitragen, wichtige Elemente von Corporate Citizenship stärken. PPP-Projekte können, wie die vorgestellten Fallstudien eindrucksvoll belegen, eine wichtige Rolle bei der Erarbeitung innovativer Lösungsansätze spielen. Die zentrale These dieser Studie ist, dass Public-Private Partnerships, vor allem in Form strategischer Allianzen, dilemmatische Situationen in Win-win Situationen verwandeln können.

Das zweite Kapitel setzt sich mit der Idee und Umsetzung von Corporate Citizenship auseinander. Dafür werden in Abschnitt 2.1 prägnante theoretische Positionen zu Corporate Citizenship gewürdigt und das dem weiteren Text zugrunde liegende Verständnis von Corporate Citizenship als unternehmerischer *Ordnungsverantwortung* entwickelt. Anschließend (2.2) wird die praktische Umsetzung von Corporate Citizenship als strategische Herausforderung an das Management dargestellt. Dafür werden vier Schritte identifiziert: *Vision, Integration, Transparenz* und *Kooperation*. Diese stellen die (oftmals verwirrende) Vielzahl von (Management-)Standards und Initiativen im Bereich Corporate Citizenship in einen systematischen Gesamtzusammenhang. In Abschnitt 2.3 werden unternehmensinterne und -externe Faktoren identifiziert, die für die künftige Verbreitung und Fortentwicklung des Konzepts entscheidend sind. Dabei wird insbesondere die Rolle der Institutionen und Akteure der Finanzmärkte und die Rolle des Staates hervorgehoben.

Die Überlegungen zur Rolle des Staates bei der Etablierung eines *unterstützenden Umfelds* stellen die Verbindung zu Public-Private Partnerships im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit her, die als Instrument der Umsetzung von Ordnungsverantwortung im Fokus des dritten Kapitels stehen. Zunächst werden Entwicklungspartnerschaften als Paradigmawechsel der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) in den historischen Kontext eingeordnet sowie grundsätzliche Zielsetzungen vorgestellt. Im Anschluss wird die Entwicklung von Pilotprojekten zu strategischen Allianzen nachgezeichnet (3.2) und dargestellt, welche Chancen und Herausforderungen für die Projektpartner resultieren. In Abschnitt 3.3 wird das für EZ und Unternehmen bedeutsame Thema der Implementierung von Sozialstandards aufgegriffen. Dabei soll anhand der zwei Fallstudien verdeutlicht werden, inwiefern PPP-Projekte dazu beitragen, Win-win Situationen zu generieren. Die anschließende Analyse widmet sich der Fragestellung, inwiefern das Konzept beider PPP-Projekte auf andere Branchen übertragbar ist.

Abschließend werden aktuelle Tendenzen im Bereich Unternehmensverantwortung vor dem Hintergrund des vorher entwickelten Verständnisses von Corporate Citizenship kritisch reflektiert. Dabei wird insbesondere herausgearbeitet, inwiefern Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft und Entwicklungszusammenarbeit künftig zum Abbau bisheriger Defizite beitragen können (Kapitel 4).

## 2. Corporate Citizenship – Idee und Umsetzung

### 2.1 Theoretische Ansätze zu Unternehmensverantwortung

„We might think of corporate citizenship as forming a continuum, that stretches from ‘minimal’ citizenship at one extreme (consisting of compliance with laws governing the operations of business but nothing else), to a complex relationship of interlocking rights and responsibilities at the other (...).”<sup>2</sup>

Die Diskussion der Rolle der Privatwirtschaft in einer globalisierten Welt erfährt seit einigen Jahren verstärkte Aufmerksamkeit. Zahlreiche Publikationen befassen sich mit der Verantwortung von Unternehmen, der *Corporate Social Responsibility* (CSR) und dem neuen Selbstverständnis der Unternehmen als Corporate Citizens, als Bürger einer entstehenden (Welt-)gesellschaft.<sup>3</sup> Die Diskussion konzentriert sich dabei insbesondere auf das Spannungsverhältnis zwischen dem Gewinnstreben der Unternehmen und der Verwirklichung moralischer Anliegen (Menschenrechte, Umweltschutz, Bekämpfung von Korruption etc.). In der Literatur wird dabei eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Auflösung eines Konflikts zwischen Gewinn und Moral entwickelt. Die im Folgenden dargestellten Positionen wurden ausgewählt, weil sie drei *grundsätzlich* verschiedene Ansätze darstellen, sich dem Problem zu nähern und damit eine Hilfestellung für die Strukturierung der Diskussion bieten:

(1) Bereits 1970 verlangte Milton Friedman in seinem Artikel „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“<sup>4</sup> die alleinige Ausrichtung der Unternehmen an der Maximierung des *Shareholder Value*. Im Konfliktfall muss die Gewinnmaximierung als leitendes Prinzip fungieren, darüber hinausgehende moralische Forderungen haben in Friedmans Konzeption systematisch keinen Platz. Damit wird die Problematik der Gewinnmaximierung zu Lasten der (berechtigten) Interessen Dritter vernachlässigt. Eine einseitige Auflösung potentieller Konflikte zu Gunsten des Gewinns unter Vernachlässigung moralischer Überlegungen übersieht, dass Unternehmen auf die gesellschaftliche Akzeptanz ihres Handelns angewiesen sind.<sup>5</sup> Friedmans Position ist somit sowohl aus Sicht der Gesellschaft als auch aus Sicht der Unternehmen defizitär. Für letztere ist der Erhalt der *licence*

---

<sup>2</sup> McIntosh, M. et al. (1998; S. xxi).

<sup>3</sup> Die Begriffe Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship oder Corporate Responsibility werden oft synonym verwendet. In der vorliegenden Studie wird jedoch dem Konzept Corporate Citizenship, verstanden als unternehmerische Ordnungsverantwortung, die Rechte und Pflichten vereint, der Vorzug gegeben; vgl. dazu Brinkmann, Pies (2003; S. 201), McIntosh et al. (2003; S. 16) sowie Seitz 2002 und Habisch 2003.

<sup>4</sup> Friedman (1970).

<sup>5</sup> Vgl. Suchanek (2004), der darüber hinaus darauf hinweist, dass Friedman einerseits den Staat für die Setzung einer entsprechenden Rahmenordnung verantwortlich macht, andererseits aber in seinen Publikationen einer Ausweitung staatlicher Aktivität widerspricht. Damit bleibt aber fraglich, ob die strikte Ausrichtung am Prinzip der Gewinnmaximierung im Konfliktfall zu einer zufriedenstellenden Lösung führt.

*to operate* zentral, was in den letzten Jahrzehnten anhand zahlreicher Konfliktfälle zwischen Gewinn und Moral deutlich wurde. Die Erfahrungen von NESTLÉ, NIKE oder SHELL stehen stellvertretend für den Glaubwürdigkeits- und Imageverlust im Zusammenhang mit Geschäftspraktiken, die umfangreiche Kampagnen der Zivilgesellschaft auslösten, welche ihrerseits negative Implikationen für den Shareholder Value hatten.

(2) Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich fordert die Durchbrechung der ökonomischen Vorteils-/Nachteilkalkulationen und entwirft im Rahmen der *Integrativen Wirtschaftsethik* (2001) die Transformation des normativen Fundaments der ökonomischen Rationalitätskonzeption zu einer diskursiven Ethik.<sup>6</sup> Die Leitidee bei Peter Ulrich ist die diskursive Gestaltung der Strategischen Unternehmensführung, mit dem Ziel der Festlegung einer kollektiven Präferenzordnung, welche die moralischen Anliegen aller relevanten Anspruchsgruppen integriert. Seine Konzeption wird als *fundamentalkritisch* bezeichnet, weil die Orientierung am Gewinnprinzip auf allen Entscheidungsebenen zugunsten einer Konsensorientierung zur Disposition gestellt werden soll. Im Konfliktfall zwischen Gewinn und Moral gilt für ihn das Primat der Ethik; mögliche Wettbewerbsnachteile muss das Unternehmen akzeptieren, wenn die moralische Pflicht gegenüber den Betroffenen nicht anders wahrgenommen werden kann.

In Burger, Mayer (2003) wird der Ansatz Peter Ulrichs umfassend gewürdigt: Die Lebensdienlichkeit des Wirtschaftens<sup>7</sup> erfordere, sich mit den Sinnfragen nach dem guten Leben und Gerechtigkeits- oder Legitimitätsfragen auseinanderzusetzen. Die Zielsetzung der Gewinnmaximierung hingegen sei zu hinterfragen, da sie für die Ausblendung anderer normativer Gesichtspunkte Sorge. Der Ökonomismus (hier werden die oben referierte Position Milton Friedmans und der *Washington Consensus* der Weltbank genannt) wird dementsprechend als Leitbild beschrieben, das ausschließlich auf ökonomische Aspekte fokussiert, während die Berücksichtigung gesellschaftlicher und ökologischer Gesichtspunkte der Gestaltung der Rahmenbedingungen durch den Staat überlassen werden.<sup>8</sup>

Die von Ulrich geforderte einseitige Auflösung zugunsten der Ethik, die durch eine Unternehmensführung auf diskursethischer Grundlage verwirklicht wird, würde jedoch

<sup>6</sup> Vgl. Ulrich (1996; S. 154) und Ulrich (2001). Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Peter Ulrich vgl. Scherer (2003; S. 368-374); Tiemann (1999; S. 28-33, S. 41-44); Homann, Blome-Drees (1992; S. 179-185).

<sup>7</sup> So der Untertitel von P. Ulrich (2001) *Integrative Wirtschaftsethik*.

<sup>8</sup> Burger, Mayer (2003; S. 42-45). Friedman geht ja in der Tat davon aus, dass die staatlich gesetzten Rahmenbedingungen den Konflikt zwischen Gewinn und Moral auflösen, die dazu oben entwickelte Kritik muss an dieser Stelle nicht wiederholt werden.

bedenkenswerte Folgen zeigen: „Wie nämlich sollte sich unter den gegebenen komplexen und dynamischen Bedingungen arbeitsteilig organisierter und globalisierter Marktwirtschaften die Vorstellung einer konsequent verständigungsorientiert angelegten strategischen Unternehmensführung realisieren lassen, ohne damit gleichsam die Handlungsfähigkeit und das Überleben der Unternehmung im Wettbewerb aufs Spiel zu setzen?“<sup>9</sup> Ulrichs Forderung nach der Wahrnehmung der moralischen Pflicht nimmt das dadurch entstehende Risiko des Marktaustritts moralischer *First-mover* bewusst in Kauf. Dies ist jedoch ein gänzlich unbefriedigendes Resultat, gerade dann, wenn ethische Überlegungen verstärkt Berücksichtigung finden sollen.

(3) Die oben vorgestellten Ansätze formulieren eindeutige Antworten für den Konfliktfall zwischen Gewinn und Moral: bei Milton Friedman zu Lasten der Moral, bei Peter Ulrich zu Lasten des Gewinns. Wie anhand der kritischen Auseinandersetzung mit beiden Positionen deutlich wurde, können beide Ansätze nicht überzeugen. Die im Folgenden dargestellte Konzeption von Unternehmensverantwortung ist im Gegensatz dazu nicht im *Trade-off* zwischen Gewinn und Moral formuliert.<sup>10</sup> Stattdessen wird für die Annäherung an die Fragestellung zunächst eine zusätzliche Leitunterscheidung zwischen zwei Ebenen eingeführt: Die Ebene der *Rahmenordnung* und die Ebene der *Handlungen* der Akteure/Unternehmen innerhalb dieser Rahmenordnung. Konflikte zwischen Gewinn und Moral werden in der Diskussion überwiegend auf der *Handlungsebene* verortet. In der hier entwickelten Konzeption von Unternehmensverantwortung hingegen ist der *systematische* (nicht der einzige) Ort der Moral die *Rahmenordnung*, welche moralische Intentionen in Form von Regeln festschreibt, die für alle Wettbewerber gleichermaßen gelten und damit wettbewerbsneutral sind. Die (lokale, nationale, globale) Rahmenordnung weist jedoch immer wieder Lücken auf, was Konflikte zwischen Gewinnstreben und moralischen Anliegen zur Folge haben kann. Diese Antagonismen lassen sich am besten dadurch auflösen, dass man auf die Voraussetzungen, den kategorialen Rahmen dieses Konflikts reflektiert. Im Konflikt zwischen Gewinn und Moral kann es also nicht darum gehen, sich entweder für Gewinnmaximierung oder für die Berücksichtigung moralischer Anliegen zu entscheiden. Stattdessen ermöglicht der Perspektivenwechsel, neben den ursprünglich konfligierenden (Handlungs-)Interessen in einer gegebenen Situation das (Regel-)Interesse an einer veränderten Situation zu identifizieren. Auf diese Weise werden Potentiale deutlich, die vorher systematisch ausgeblendet waren und im konkreten Fall eine *gleichzeitige* Verwirklichung der

---

<sup>9</sup> Scherer (2003; S. 373).

<sup>10</sup> Vgl. dazu grundlegend Homann, Blome-Drees (1992), Pies (2000), Suchanek (2001).

Gewinnerzielung und moralischer Anliegen erlauben.<sup>11</sup> Unternehmen sind demnach aufgefordert, *Ordnungsverantwortung* für jene Regeln zu übernehmen, welche ihre Handlungsanreize prägen. Dieses unternehmerische Engagement resultiert aus der Einsicht, dass erfolgreiches Wirtschaften dauerhaft nur durch eigene Investitionen in die lokale und zunehmend auch in die globale Rahmenordnung sichergestellt werden kann.<sup>12</sup> Moralische Anliegen wie die Verwirklichung gewisser (Umwelt-, Sozial-, Menschenrechts-, etc.) Standards können dabei im Rahmen einer *individuellen* oder einer *kollektiven Selbstbindung* umgesetzt werden. In beiden Fällen ist es unabdingbar, dass der entstehende (personelle, finanzielle) Aufwand zumindest langfristig durch Vorteile (vgl. Box 1) ausgeglichen wird; die Wettbewerbsposition sich durch das Engagement also zumindest nicht verschlechtert.<sup>13</sup>

Box 1: Der <i>business case</i> für Corporate Citizenship
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erhalt und Steigerung der Reputation</li> <li>➤ Erhöhung betrieblicher Leistungsfähigkeit</li> <li>➤ Mitarbeiterrekrutierung, Steigerung von Motivation und Produktivität</li> <li>➤ Innovationspotential, Steigerung der Lernfähigkeit</li> <li>➤ Risikomanagement</li> <li>➤ Aufbau von Sozialkapital: Vertrauen der Share- und Stakeholder, Kundenbindung</li> </ul>
Quelle: in Anlehnung an WEF 2004

Bei der *individuellen Selbstbindung* leistet ein einzelnes Unternehmen einen (freiwilligen) Beitrag zur Verwirklichung moralischer Anliegen, indem es beispielsweise höhere Umweltstandards im Produktionsprozess als üblich durchsetzt. Dies kann zu den oben angeführten Vorteilen und gegebenenfalls zu einer stärkeren Wettbewerbsposition führen.<sup>14</sup> Oftmals können höhere Standards jedoch nicht im Alleingang etabliert werden, da die Wettbewerbsposition des Unternehmens durch die individuelle Selbstbindung geschwächt wird. Dies kann dann zu der weiter oben beschriebenen Situation führen, dass gerade die Unternehmen, die moralische

<sup>11</sup> Diese Überwindung von Trade-offs durch die Erweiterung des Denkhorizonts um eine neue Dimension wird von Pies (2000) als *orthogonale Positionierung* bezeichnet.

<sup>12</sup> Vgl. dazu auch die Überlegungen zur Bedeutung der *licence to operate* weiter oben.

<sup>13</sup> Vgl. dazu auch Brinkmann, Pies (2003; S. 198-201).

<sup>14</sup> Dies konnte allerdings noch nicht systematisch belegt werden. Die Literatur stützt sich bislang überwiegend auf Erfolgsgeschichten und *best practices*; eine Darstellung der Auswirkungen auf Unternehmenswert- und performance, die auf quantifizierbaren Indikatoren basiert, fehlt. Dieser Umstand gilt als eines der größten Hindernisse für eine weitere Verbreitung und Integration des Konzepts in unternehmensrelevante Kontexte wie den Finanzsektor. Vgl. dazu auch Weiser, Zadek (2000), Weiser, Zadek (2001), Hartmann (2003; S. 20).

Anliegen zu integrieren suchen, vom Markt verdrängt werden. Um diesen Fall zu verhindern kann nur eine Strategie, die mehrere Unternehmen einbezieht, zu einer Lösung führen.

Im Zuge einer *kollektiven Selbstbindung* werden Regeln etabliert, die höhere Standards für mehrere Unternehmen durchsetzen. Damit gelingt die Annäherung an eine wettbewerbsneutrale Lösung. Defizite in der Rahmenordnung können vorübergehend kompensiert bzw. staatliche Ordnungspolitik dauerhaft sinnvoll substituiert werden. Diese Form von kollektivem Handeln gewinnt vor allem angesichts aktueller Problemstellungen wie dem globalen Klimawandel oder der Überfischung der Meere an Bedeutung. Corporate Citizenship - im Sinne einer Übernahme von *Ordnungsverantwortung* - bedeutet in diesem Zusammenhang, im Rahmen kollektiver Selbstbindungen dazu beizutragen, gravierende Regelungslücken der Weltmärkte zu schließen und damit zu verhindern, dass Wettbewerber durch das Unterbieten erwünschter Standards einen Wettbewerbsvorteil realisieren können. Dabei sind verschiedene Ansätze wie Branchenvereinbarungen oder globale Politiknetzwerke denkbar, die jene Form des ruinösen Wettbewerbs unterbinden, indem sie bestimmte Standards (annähernd) wettbewerbsneutral etablieren.<sup>15</sup>

Die hier vorgestellte Konzeption impliziert den Wandel von philanthropischem zu strukturellem unternehmerischem Engagement. Philanthropie – ob in Form von Spenden, der Förderung von Sport und Kultur oder Vorzeigeprojekten– zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass wenige Berührungspunkte mit dem Kerngeschäft bestehen. Dadurch wird aber nicht zur Lösung von Konflikten beigetragen, die sich an der Ausübung des Kerngeschäfts entzünden. Deshalb kann nur das konsequente Engagement für zentrale Belange des Unternehmens dessen Glaubwürdigkeit erhöhen, da nur auf diese Weise ein *struktureller* Beitrag zu der Herausbildung geeigneter Institutionen geleistet wird.<sup>16</sup>

Die erfolgreiche Umsetzung von Ordnungsverantwortung ist dabei - so die den folgenden Ausführungen zugrunde liegende These - auf das Element der *Kooperation* angewiesen. Denn nur die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft vermögen die begrenzten Möglichkeiten unternehmerischer Selbstbindung zu erweitern. Kooperation wird im Folgenden gesondert in Abschnitt 2.2.4 und vor allem im

---

<sup>15</sup> Zu den Problemen im Zusammenhang mit Branchenstandards vgl. 3.2.2.

<sup>16</sup> Vgl. dazu auch Zadeks Konzeption der drei Corporate Citizenship Generationen, Zadek (2001; S. 74-75) und Rischards Überlegungen zur Metamorphose des Mäzens zum Vorreiter der Entwicklung von Lösungen globaler Problemstellungen, Rischard (2002).

dritten Kapitel behandelt, ist aber zugleich als integraler Bestandteil *aller* Elemente von Corporate Citizenship zu verstehen.

## 2.2 Corporate Citizenship als strategische Herausforderung

„*Good corporate citizenship (...) can be defined as understanding and managing a company's wider influences on society for the benefit of the company and society as a whole.*”<sup>17</sup>

Das neue Selbstverständnis eines Unternehmens als gesellschaftlicher Akteur, der eine Mitverantwortung für die Gestaltung der Rahmenordnung trägt, hat weitreichende Implikationen für das Management: In einem ersten Schritt muss in einer *Vision* festgeschrieben werden, auf welche Weise und in welchen Bereichen diese Verantwortung besteht und wie diese durch das Unternehmen wahrgenommen werden soll (vgl. 2.2.1). Die Umsetzung dieses neuen Leitbildes erfordert die systematische *Integration* in alle Geschäftsbereiche. Die erfolgreiche Anwendung von Management-Tools ist dabei untrennbar mit der Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter verbunden. Auch der Dialog mit den Stakeholdern ist Teil der Implementierung des neuen Selbstverständnisses (vgl. 2.2.2). Durch *Transparenz* wird das unternehmerische Handeln offengelegt und zur Diskussion gestellt, insofern trägt Transparenz wesentlich zur Legitimation unternehmerischen Handelns bei (vgl. 2.2.3). Um einen substantiellen Beitrag zur Fortentwicklung der Rahmenordnung zu leisten, ist jedoch oft die *Kooperation* mit anderen Akteuren erforderlich (vgl. 2.2.4).

Diese vier Elemente (vgl. Abb. 1) stellen eine strategische Herausforderung an das Management dar, deren praktische Umsetzung im Folgenden dargestellt wird.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Marsden, Andriof (1998).

<sup>18</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf dem Konzept des *Total Responsibility Management* von Waddock, Bodwell (2002) und den Überlegungen zu Corporate Citizenship von WEF, IBLF (2002) und WEF, IBLF (2003).

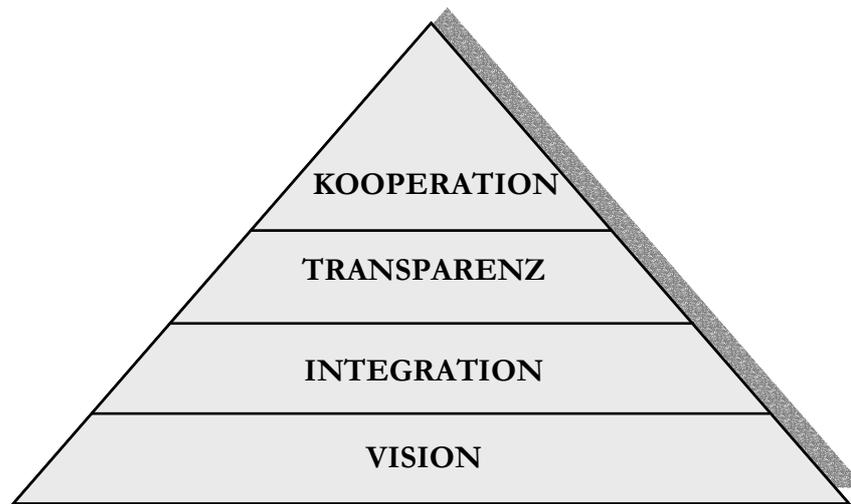


Abb.1 Corporate Citizenship Pyramide, eigene Darstellung

### 2.2.1 Vision

Grundlage des Prozesses ist die Entwicklung eines Leitbilds für das Unternehmen als Corporate Citizen. Dieses neue Selbstverständnis beinhaltet den Wandel von Philanthropie zu strukturellem Engagement, was bereits durch die Formulierung der Vision verankert wird. Darüber hinaus spielen Faktoren wie die Unternehmensgeschichte, die Branchenzugehörigkeit und das Produktsortiment des Unternehmens eine wichtige Rolle. Bei der Entwicklung einer Vision/eines Verhaltenskodex fungieren international anerkannte Standards wie die Richtlinien für Multinationale Unternehmen der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) oder die zehn Prinzipien des UN Global Compact als Orientierungshilfen.<sup>19</sup> Um die Vision in gelebte Unternehmenspraxis zu verwandeln, ist das Engagement der Unternehmensleitung von zentraler Bedeutung. Die Herausforderung besteht darin, die Vorteilhaftigkeit der in der Vision/dem Verhaltenskodex festgeschriebenen Werte gegenüber den Mitarbeitern, Kunden und Investoren zu kommunizieren.<sup>20</sup> Die Vision ist der Grundstein für alle weiteren Schritte, deren Erfolg ebenfalls entscheidend vom Engagement der Unternehmensleitung abhängt.

---

<sup>19</sup> Zur Debatte um die OECD Richtlinien vgl. Heydenreich (2004), zu den Kernarbeitsnormen der ILO vgl. BMZ (2003). Der Global Compact wird in 2.2.4 näher ausgeführt.

<sup>20</sup> Die Rolle der Investoren wird oft als problematisch für Corporate Citizenship bezeichnet, da langfristiges unternehmerisches Engagement durch die Ausrichtung der Investoren auf kurzfristige Wertsteigerungen nicht honoriert wird. Dieser Aspekt wird in 2.3.2 ausführlich behandelt.

## 2.2.2 Integration

Die praktische Umsetzung von Corporate Citizenship betrifft alle Ebenen des Unternehmens und erfordert zumeist eine veränderte Unternehmensstrategie und -praxis. Dabei spielen die Integration von Umwelt- und Sozialstandards und der Dialog mit den Stakeholdern eine wichtige Rolle. Internationale Normen wie die ISO 14000-Serie und Social Accountability (SA)-8000 erfüllen dabei eine wichtige Funktion für die Anpassung der Management-Systeme. Darüber hinaus kann durch die Zertifizierung nach diesen Management-Standards eine entsprechende Ausrichtung des Unternehmens glaubwürdig nach außen signalisiert werden. Gerade bei Umwelt- und Sozialstandards wird der Kontrolle durch Dritte ein großes Gewicht beigemessen.<sup>21</sup>

*ISO 14001*<sup>22</sup> ist die weltweit gültige Norm zur Erstellung von Umwelt-Management-Systemen, die 1996 von der *International Standards Organisation* (ISO) lanciert wurde. Sie ist mit rund 61.000 zertifizierten Unternehmen weltweit akzeptiert. Auf europäischer Ebene wird ISO 14001 auf Grundlage der EG-Öko-Audit-Verordnung DIN EN ISO 14001 angewandt. Unabhängige Zertifizierungsgesellschaften bescheinigen, dass entsprechend den Anforderungen von ISO 14001 ein Management-System die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, die Erreichung selbstgesetzter Umweltziele und die Verbesserung der Umweltleistung sicherstellt. Konkrete Anforderungen sind etwa das Erstellen von Umweltrichtlinien sowie die regelmäßige Erstellung interner Audits und Berichte gegenüber der Unternehmensleitung. Zentrales Element ist das Umwelt-Management-System selbst, wobei die Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitern eine ähnlich große Rolle spielt wie das technische Wissen zu den Prozessabläufen. Problematisch sind fehlende Leistungsstandards, was dazu führen kann, dass Unternehmen ein vorbildliches Umwelt-Management-System etablieren und gleichzeitig eine schlechte Umweltbilanz aufweisen.<sup>23</sup> Darüber hinaus ist die ISO 14000-Serie für große Unternehmen wesentlich einfacher umzusetzen als für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), nicht zuletzt aufgrund der hohen Kosten der Implementierung.

---

<sup>21</sup> Dies gilt natürlich gleichermaßen für die Rechnungslegung eines Unternehmens, wobei hier die verschiedenen Vorfälle der Bilanzfälschung das Vertrauen in die Integrität externer Überwachung (etwa Enron und Arthur Andersen) sicherlich erschüttert haben. Kritisch zur Rolle von Price Waterhouse Coopers bei der Überwachung von Umwelt- und Sozialstandards in Entwicklungsländern vgl. O'Rourke (2000).

<sup>22</sup> Weiterführend zu ISO 14001 vgl. Haufler (2000).

<sup>23</sup> Diese Mängel treten bei anderen Systemen wie *EMAS* (*Eco-Management und Audit Scheme*) nicht auf, letzteres hat aber durch seine Konzentration auf europäische Unternehmen nicht die Reichweite der ISO 14000-Serie.

SA 8000 ist ein Kontroll- und Zertifizierungssystem im Hinblick auf Sozialstandards, das 1997 von der Organisation *Social Accountability International* (SAI)<sup>24</sup> gemeinsam mit Nichtregierungsorganisationen (NRO), Gewerkschaften und Unternehmen entwickelt wurde.<sup>25</sup> Bis Oktober 2003 waren 310 Unternehmen SA 8000 zertifiziert. Der Standard wurde in Anlehnung an Qualitäts- und Umwelt-Management-Systeme entwickelt und kann deshalb kostensparend in bereits bestehende Systeme wie etwa die ISO 9000 und 14000-Serien integriert werden. SA 8000 umfasst Anforderungen, die auf der internationalen Menschenrechtskonvention, der UN-Deklaration über die Rechte des Kindes und den Kernarbeitsnormen der ILO basieren. Darüber hinaus müssen (unter anderem) folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Gewährleistung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ILO Konvention 155)
- Begrenzung der Höchstarbeitszeit auf 48 Stunden die Woche und maximal 12 (höher vergütete) Überstunden
- Verbot körperlicher Strafen, physischen Zwangs und verbalen Missbrauchs
- Eine Vergütung, die mindestens gesetzlichen Mindestlöhnen entspricht und die Grundbedürfnisse der Beschäftigten einschließlich eines „Zusatzeinkommens“ befriedigt, d.h. die Zahlung eines *living wage*
- Implementierung des Standards entlang der Zulieferkette: Vorprodukte dürfen nur von Unternehmen bezogen werden, die sich ihrerseits zu diesem Standard bekennen und dessen Überprüfung zulassen. Darüber hinaus müssen Zulieferer der Zulieferer sich ebenfalls zur Einhaltung von SA 8000 verpflichten.

Die Umsetzung dieser Anforderungen wird durch SAI-akkreditierte Zertifizierungsorganisationen durchgeführt, die von den Unternehmen beauftragt werden, die nach SA 8000 zertifiziert werden möchten. Ähnlich wie bei der ISO 14000-Serie sind die Kosten für die Implementierung und Zertifizierung nach SA 8000 für KMU in der Regel zu hoch.

Für viele (Multinationale) Unternehmen ist das Thema Umwelt- und Sozialstandards insofern problematisch, als deren Einhaltung bei Zulieferbetrieben in Entwicklungsländern nicht sichergestellt werden kann. Mögliche Konsequenzen für das Unternehmen sind (unter anderem) imageschädigende Kampagnen, unter Umständen verknüpft mit der Boykottierung

---

<sup>24</sup> Hervorgegangen aus dem ehemaligen *Council on Economic Priorities*.

<sup>25</sup> Vgl. im Folgenden Fonari (2004). Auch das weiter unten vorgestellte AVE-Sektorenmodell wurde in Anlehnung an SA 8000 entwickelt, vgl. 3.3.3.

der eigenen Produkte. Die hier vorgestellten Instrumente werden dieser Problematik nur bedingt gerecht, da deren Anwendung für viele Zulieferer in Entwicklungsländern prohibitiv teuer ist. Darüber hinaus muss die Integration von Umwelt- und Sozialstandards generell mit Anreizsystemen in den entsprechenden Abteilungen verknüpft werden – wenn z.B. Einkäufer neben dem Preis, der Lieferzeit und der Qualität eines Zulieferers künftig auch Umweltaspekte und Arbeitsbedingungen in den Fertigungsstätten berücksichtigen sollen, müssen diese für Probleme sensibilisiert und eine daran ausgerichtete Einkaufsstrategie auch entsprechend honoriert werden.

Ein weiteres Element der Integration von Corporate Citizenship ist der *Dialog* mit einem erweiterten Kreis von Stakeholdern, der sich aus Gewerkschaften, Zulieferern, Kunden und Investoren sowie Regierungsvertretern, NRO und Mitbewerbern zusammensetzen kann. Stakeholder-Dialoge können in Form von Unternehmensgesprächen, Nachbarschaftsforen oder Runden Tischen stattfinden. Inhaltlich kann dabei die Bewältigung aktueller Probleme genauso relevant sein wie die Erarbeitung einer langfristigen Lösungsstrategie. In Dialogveranstaltungen haben Unternehmen die Möglichkeit, sich mit der Kritik ihrer Stakeholder auseinander zu setzen. Darüber hinaus haben sie die Chance, in einen gemeinsamen Lernprozess mit anderen Akteuren einzutreten und wechselseitig von spezifischem Wissen und Kompetenzen zu profitieren. Dieser Prozess ist oftmals die Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen als verlässlicher und glaubwürdiger Interaktionspartner. Dialog ist damit die Grundvoraussetzung für *Kooperation*, die für die Umsetzung von Ordnungsverantwortung zentrale Bedeutung hat. Bislang haben nur wenige Unternehmen institutionalisierte Formen des Stakeholder-Dialogs entwickelt.<sup>26</sup> Das Unternehmen SHELL ist mit seiner Rubrik *TELL SHELL* (vgl. Box 2), die Nachhaltigkeitsberichterstattung und Dialog innovativ verknüpft, nach wie vor eine Ausnahme.

---

<sup>26</sup> Vgl. Holliday et al. (2002; S. 150-173).

Box 2: TELL SHELL
Seit 1999 fordert das Unternehmen SHELL unter der Rubrik <i>TELL SHELL</i> dazu auf, Meinungen zum Nachhaltigkeitsbericht <i>People, Planet, Profits</i> online zu stellen. Kritische Statements werden dabei nicht zensiert, dazu ein Beispiel:
<i>Doru Bacal:</i> The problems generated by the irresponsible activities of Your Company in Niger Delta cannot be accepted by responsible consumers of oil products all over the world. Fact is that Shell is not willing to implement ecological standards in Nigeria and that all workshops initiated on this topic are singularly supposed to have a show effect to the public and to raise the companies image. You should be aware of the fact that Your practices have luckily been made public by some widespread mass media and that western consumers would not like to make themselves to accomplices buying Shell products any more.
<i>SHELL International Ltd:</i> The subject of Nigeria has been addressed by Shell many times in the past. If you are interested in a balanced view we would invite you to visit the SPDC (Shell in Nigeria) website at <a href="http://www.shellnigeria.com">www.shellnigeria.com</a> where you will find a raft of information about Shell's operations in that country. Hope this helps.
Quelle: gekürzte Version von zwei Onlinebeiträgen, <a href="http://www.shell.com/tellshell">www.shell.com/tellshell</a>

Über die Unternehmensebene hinausgehend hat sich das Format der Runden Tische/Multi-Stakeholder Foren etabliert, die sowohl national (*Runder Tisch Verhaltenskodizes*), als auch auf EU-Ebene (*European Multi-Stakeholder Forum on CSR*, siehe unten) und global (Global Compact, vgl. 2.2.4) etabliert werden.<sup>27</sup>

Das European Multi-Stakeholder Forum on CSR wurde im Oktober 2002 von der Europäischen Kommission gegründet.<sup>28</sup> Das Forum setzte sich aus Arbeitgeberverbänden, Unternehmensvertretern, Gewerkschaften und NRO zusammen. Es hatte das Ziel, das Wissen über CSR und den Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren zu verbessern, CSR für kleine und mittlere Unternehmen zu thematisieren, Innovation, Konvergenz und Transparenz der CSR-Praktiken und Instrumente zu fördern sowie die entwicklungsrelevanten Aspekte von CSR zu diskutieren. Zu diesen Themen wurden jeweils drei Runden Tische einberufen und Ende Juni 2004 ein vorläufiger Abschlussbericht vorgelegt. Grundsätzlich haben sich die Teilnehmer einerseits darüber verständigt, dass CSR als ein komplementäres Instrument zu anderen Bestrebungen für die Verwirklichung ökologischer oder sozialer Ziele zu betrachten ist. Andererseits wurde festgestellt, dass dieses Instrument auch Grenzen hat, da durch CSR-Aktivitäten allein keine signifikanten Verbesserungen erreicht werden können. CSR wurde als fortwährender Lernprozess bezeichnet: Instrumente und Umsetzung müssten sich im Laufe der Zeit verändern, was von den Unternehmen

<sup>27</sup> Gerade hinsichtlich der oben thematisierten Umwelt- und Sozialstandards sind interessante Initiativen wie der oben erwähnte Runder Tisch Verhaltenskodizes oder die Ethical Trading Initiative (ETI) in Großbritannien entstanden. Diese werden hier nicht näher ausgeführt, da sie in zahlreichen Studien bereits aufgegriffen wurden, vgl. statt vieler DeCarlo (2004; S. 14-16) und Hamm (2004; S. 53-55).

<sup>28</sup> Vgl. im Folgenden EMSF (2004).

Flexibilität und Innovation verlangt. Die Zusammenarbeit war von gegenseitigem Respekt geprägt und dem ausdrücklichen Verzicht der Zivilgesellschaft auf *naming and shaming* der Unternehmen; die Fallstudien wurden weitestgehend in Multi-Stakeholder Teams erarbeitet. Die hier dargestellten Beispiele verdeutlichen das Potential und die Bedeutung verschiedener Dialogformate für die konstruktive Zusammenarbeit von Corporate Citizens und anderen Akteuren hinsichtlich der Identifizierung gemeinsamer Interessensfelder.

### 2.2.3 Transparenz

Unternehmensskandale wie bei ENRON oder PARMALAT haben eine anhaltende Vertrauenskrise bei Aktionären, Investoren und einer weiteren Gruppe von Stakeholdern ausgelöst. Die Legitimation unternehmerischen Handelns ist entscheidend vom Vertrauen verschiedener Anspruchsgruppen abhängig. Gerade wenn Unternehmen Ordnungsverantwortung bei der (Mit-)Gestaltung der Rahmenordnung übernehmen, ist es unabdingbar, dass sie als legitime und vertrauenswürdige Partner wahrgenommen werden. Um dieses Vertrauen herauszubilden, ist *Transparenz* nach innen und außen erforderlich. Unternehmensintern wird Transparenz durch *Corporate Governance* hergestellt, was Grundsätze zur verantwortungsvollen Führung und Kontrolle eines Unternehmens erfordert.<sup>29</sup> Nach außen wird die wirtschaftliche, ökologische und soziale Performance durch Jahres-, Finanz-, und Nachhaltigkeitsberichte dokumentiert und damit der kritischen Diskussion zugänglich gemacht. Die OECD Grundsätze zu Corporate Governance und die *Sustainability Reporting Guidelines* der *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>30</sup> sind dabei wichtige Orientierungshilfen, die auch eine weitere Vereinheitlichung der Unternehmenspraxis befördern und damit die Vergleichbarkeit der Performance von Corporate Citizens überhaupt erst ermöglichen.

Die *OECD-Grundsätze zu Corporate Governance* wurden 1999 verabschiedet. Obwohl die Umsetzung der Richtlinien freiwillig ist, sind sie eine anerkannte Referenz für nationale Gesetzgebung, Börsen, Investoren, (börsennotierte) Unternehmen und Corporate-Governance-Initiativen weltweit. Sie wurden vom Forum für Finanzmarktstabilität als einer der zwölf wichtigen Standards zur Förderung stabiler Finanzsysteme angenommen und

---

<sup>29</sup> Weitere traditionelle Instrumente von Corporate Governance wie die externe Rechnungslegung und der Jahresabschluss eines Unternehmens werden an dieser Stelle nicht behandelt, ebenso wenig wie die aktuelle Diskussion zur Offenlegung der Vergütung der Unternehmensleitung und die Entwicklung von Integritätsmanagementsystemen zur Bekämpfung von Korruption.

<sup>30</sup> Die GRI wurde 1997 von der „Coalition for Environmentally Responsible Economies“ (CERES) und UNEP (United Nations Environment Programme) initiiert. Der Multi-Stakeholder getriebene Prozess, der letztendlich zu

bilden auch das Fundament für die Corporate-Governance-Komponente der Weltbank/Internationaler Währungsfond (IWF)-Berichte über die Einhaltung von Standards und Kodizes. Die überarbeitete Version von 2004 umfasst sechs Punkte<sup>31</sup>:

- I. *Sicherung der Grundlagen eines effektiven Corporate-Governance-Rahmens*: Der Corporate-Governance-Rahmen sollte transparente und leistungsfähige Märkte fördern, mit dem Prinzip der Rechtsstaatlichkeit in Einklang stehen und eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten der verschiedenen Aufsichts-, Regulierungs- und Vollzugsinstanzen gewährleisten.
- II. *Aktionärsrechte und Schlüsselfunktionen der Kapitaleigner*: Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die Aktionärsrechte schützen und deren Ausübung erleichtern.
- III. *Gleichbehandlung der Aktionäre*: Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die Gleichbehandlung aller Aktionäre, einschließlich der Minderheits- und der ausländischen Aktionäre, sicherstellen. Alle Aktionäre sollten bei Verletzung ihrer Rechte Anspruch auf effektive Rechtsmittel haben.
- IV. *Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder) bei der Corporate Governance*: Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die gesetzlich verankerten oder einvernehmlich festgelegten Rechte der Unternehmensbeteiligten anerkennen und eine aktive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Stakeholdern mit dem Ziel der Schaffung von Wohlstand und Arbeitsplätzen sowie der Erhaltung finanziell gesunder Unternehmen fördern.
- V. *Offenlegung und Transparenz*: Der Corporate-Governance-Rahmen sollte gewährleisten, dass alle wesentlichen Angelegenheiten, die das Unternehmen betreffen, namentlich Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage, Eigentumsverhältnisse und Strukturen der Unternehmensführung, zeitnah und präzise offen gelegt werden.
- VI. *Pflichten des Aufsichtsorgans (Board)*: Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die effektive Überwachung der Geschäftsführung durch den Board und die Rechenschaftspflicht des Board gegenüber dem Unternehmen und seinen Aktionären gewährleisten.

Den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Corporate Citizenship beschreibt die OECD wie folgt:

---

den Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung geführt hat, wird als ebenso bedeutsam beurteilt wie das Resultat selbst, vgl. dazu weiterführend Ligteringen, Hohnen (2004).

<sup>31</sup> OECD (2004; S. 19-30).

„Corporate Governance ist aber nur eine Komponente des umfassenderen wirtschaftlichen Umfelds, in dem die Unternehmen operieren und das darüber hinaus z.B. durch die makroökonomische Politik sowie das Ausmaß des Wettbewerbs an den Produkt- und Faktormärkten geprägt ist. Der Corporate-Governance-Rahmen hängt ferner vom rechtlichen, regulatorischen und institutionellen Umfeld ab. Außerdem können auch Faktoren wie die Geschäftsethik sowie die Aufgeschlossenheit der Unternehmen für die ökologischen und gesellschaftlichen Interessen ihrer Gastländer Auswirkungen auf ihren Ruf und langfristigen Erfolg haben.“<sup>32</sup>

Transparenz über die ökologische und soziale Performance eines Unternehmens wird durch die Publikation von Nachhaltigkeitsberichten ermöglicht. Das Format ist eine Fortentwicklung früherer Sozial- und Umweltberichte und wird zum Teil auch als Corporate Citizenship-Bericht herausgegeben. Grundidee ist die Berichterstattung gemäß der *triple-bottom-line*<sup>33</sup>, in der ökonomische, ökologische und soziale Aspekte zum Tragen kommen. Laut dem *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002* veröffentlichten 45 Prozent der Fortune 250-Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht, was einer Steigerung von 10 Prozentpunkten gegenüber 1999 entsprach.<sup>34</sup> Die Sustainability Reporting Guidelines der GRI sind für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten ein global anerkannter Orientierungsrahmen. Neben dem Berichtsformat gibt der globale Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte zudem vor, welche allgemeinen und branchentypischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Indikatoren heranzuziehen sind. Ziel der Initiative ist es, die Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu befördern. Aktuell beteiligen sich 418 Unternehmen an GRI, darüber hinaus werden zahlreiche Nachhaltigkeitsberichte in Anlehnung an die GRI-Richtlinien verfasst.

## 2.2.4 Kooperation

Angesichts neuer Problemstellungen ist die Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Akteuren ein zentrales Element von Corporate Citizenship und zugleich eine Investition in die unternehmerische Kooperations- und Wettbewerbsfähigkeit. Kooperation als Fortsetzung des Dialogs auf anderer Ebene setzt einen Lernprozess in Gang, in dem die beteiligten Akteure ihre Kompetenzen, Ressourcen und Expertise bündeln und so oftmals innovative

<sup>32</sup> OECD (2004; S. 14). International gibt es eine Vielzahl von Corporate-Governance-Initiativen, in der BRD legte zum Beispiel eine Regierungskommission Anfang 2002 den *Deutschen Corporate Governance Kodex* (DCGK) vor, der Empfehlungen ausspricht, wie Unternehmensführung transparent gestaltet werden kann. Der DCGK erfährt laut einer aktuellen Untersuchung große Zustimmung (über 95 Prozent der Empfehlungen werden in DAX-Unternehmen umgesetzt) und trägt maßgeblich zur Dynamisierung der Corporate Governance-Praxis in Deutschland bei, vgl. [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de) und v. Werder (2004).

<sup>33</sup> Der Begriff geht auf Elkington (1997) zurück und bezieht sich auf die Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte in die Unternehmensführung.

<sup>34</sup> KPMG (2002).

Lösungsansätze hervorbringen.<sup>35</sup> Da die Möglichkeiten unternehmerischer Selbstbindung (vgl. 2.1) begrenzt sind, kann oftmals nur in Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Akteuren (Staatliche Stellen, Investoren, NRO etc.) ein struktureller Beitrag zur Weiterentwicklung der Rahmenordnung im Sinne der Übernahme von Ordnungsverantwortung geleistet werden. Die Zusammenarbeit findet dabei auf mehreren Ebenen (lokal, regional, national, global) und in unterschiedlichen Konstellationen statt (vgl. Abb. 2).

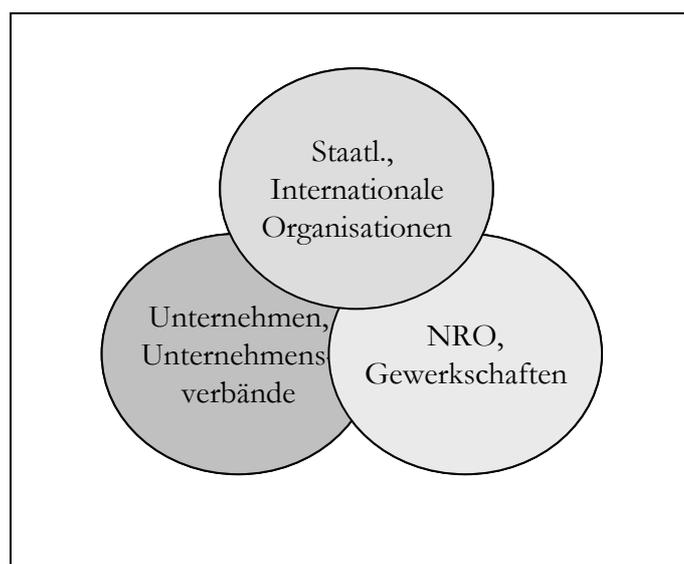


Abb. 2 Kooperationspartner, eigene Darstellung

Eine Vielzahl von Kooperationen ist möglich:

1. Zwischen Unternehmen und NRO (oder Gewerkschaften/anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren).
2. Zwischen verschiedenen Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden. Bei Initiativen der Privatwirtschaft ist jedoch die Grenze zu mehrsektoralen Partnerschaften fließend, da staatliche Stellen und NRO oft punktuell eingebunden werden.
3. Kooperationen zwischen Politik, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft sind eine der interessantesten Entwicklungen der letzten Jahre, sowohl auf nationaler Ebene als auch in ihrer globalen Ausprägung als globale Politiknetzwerke (vgl. *Global Public Policy Network(s)*).<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Brinkmann et al. (2004; S. 129-137), zur Idee der Kooperationsfähigkeit vgl. Wieland (1999; S. 13) und Hartmann (2002; S. 219).

<sup>36</sup> Vgl. Kapitel 3 zu Public-Private Partnerships in der deutschen EZ; zu globalen Netzwerken vgl. statt vieler Reinicke, Deng (2000) und Waddell (2003).

Die Kooperation verschiedener Akteure kann auf ein gemeinsames Statement oder eine gemeinsame Veranstaltung begrenzt sein oder sich über mehrere Jahre erstrecken. Das thematische Spektrum ist vielfältig und reicht von der Schaffung von Klimaoasen in Großstädten (POSTBANK und B.U.N.D) bis zur gemeinsamen Bekämpfung von HIV/Aids (Global Business Coalition on HIV/Aids). Eine Reihe von Beispielen soll die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit kurz veranschaulichen, wobei der Global Compact aufgrund seiner Bedeutung für Corporate Citizenship auf globaler Ebene ausführlicher behandelt wird.

*NRO-Unternehmen:* Eine umstrittene Kooperation zum Schutz des Regenwaldes wurde im Jahr 2002 zwischen dem World Wildlife Fund (WWF) und der Brauerei KROMBACHER initiiert. Das Unternehmen machte die Konsumenten in Werbespots mit dem Slogan „*Sie genießen - wir spenden*“ darauf aufmerksam, dass ein Teil der Erlöse aus dem Verkauf der Produkte an den WWF überwiesen wurde. Diese Form der Werbung löste juristische Auseinandersetzungen aus, weshalb die Kooperationspartner im März 2003 eine Regenwald-Stiftung ins Leben riefen, welche die bislang gespendeten Gelder, ca. 2,3 Millionen Euro, kontrolliert, betreut und einsetzt. Der WWF wird damit die laufenden Kosten von zwei Nationalparks in Zentralafrika langfristig decken. Interessant an der Initiative ist, dass die juristischen Auseinandersetzungen für eine innovative Lösung sorgten: Die Regenwald Stiftung ist weltweit eine der ersten privatwirtschaftlichen Naturschutz-Initiativen und hat Vorbildfunktion. Durch das Regenwald-Projekt wurden damit neuartige Wege im Umweltsponsoring eröffnet. Der WWF bezeichnet das Projekt als „eine der erfolgreichsten Kampagnen zum Schutz des afrikanischen Regenwaldes.“<sup>37</sup>

*Unternehmensinitiative:* Mehrere Finanzinstitutionen haben sich im Jahr 2003 mit den *Equator Principles* (EP) gemeinsam auf die Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialstandards bei der Projektfinanzierung verständigt. Die EP wurden von einer Gruppe von Banken, der International Finance Corporation (IFC) und mehreren NRO erarbeitet; sie basieren auf bestehenden Richtlinien der IFC und der Weltbank. Im Juni 2004 hatten sich bereits 25 Finanzinstitutionen im Rahmen der EP dazu verpflichtet, bei der Kreditvergabe für Projekte mit einem Investitionsvolumen ab 50 Mio. \$ die Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialstandards sicherzustellen. Die Projekte werden dafür zu Beginn der Finanzierung nach hohen, mittleren oder geringen Umwelt- bzw. Sozialrisiken eingestuft. Für Projekte mit hohem und mittlerem Risiko wird eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchgeführt, die etwa die Entwicklung und Verwendung erneuerbarer Rohstoffe, Arbeitssicherheit und

---

<sup>37</sup> WWF (2004).

Gesundheitsschutz oder den Schutz der Artenvielfalt und sensibler Ökosysteme berücksichtigt. Für alle Vorhaben mit hohem Risiko wird ein Umweltmanagementplan erstellt. Darüber hinaus werden die Kreditnehmer verpflichtet, sich mit Personen vor Ort, die unmittelbar betroffen sind, über eine angemessene Umsetzung des Vorhabens zu verständigen. Kreditnehmer müssen die Einhaltung der EP im Projektverlauf in regelmäßigen Berichten nachweisen; bei Bedarf findet eine Überprüfung durch unabhängige Experten statt.<sup>38</sup> Die Initiative ist von besonderer Bedeutung, da die Orientierung der Kreditvergabe an sozialen und ökologischen Kriterien deren Einbeziehung in die Planung und Durchführung größerer Projekte von Anfang an sicherstellt.

*Unternehmen, NRO, Internationale Organisationen:* Im Juni 2004 initiierten COCA-COLA, UNILEVER und McDONALDS eine Konferenz zu klimafreundlichen Kühltechnologien. Dabei stellten die drei Unternehmen ihre jeweilige Strategie der Umstellung auf alternative Kühlsysteme vor, was von UNEP und GREENPEACE explizit unterstützt wurde. COCA-COLA und UNILEVER verpflichteten sich, ab 2005 nur noch Fluorkohlenwasserstoff-freie Technologien bei der Kühlung einzusetzen, während McDONALDS in einem bislang nicht definierten Zeitraum 30.000 Restaurants mit alternativen Kühlsystemen ausstatten wird. Die Initiative ist vor dem Hintergrund der Diskussion einer Gesetzesvorlage der Europäischen Union zur Reduktion klimaschädlicher Gase entstanden. GREENPEACE bewertete das Engagement der drei Unternehmen als wichtiges Signal an Politik und Wettbewerber, was technisch machbar und ökonomisch sinnvoll sei.<sup>39</sup> Die Zusammenarbeit zwischen den multinationalen Unternehmen und UNEP, vor allem aber auch mit GREENPEACE verdeutlicht den Bewusstseinswandel hin zu Formen konstruktiver (wenn auch in diesem Fall punktueller) Zusammenarbeit.

*Der UN Global Compact als Netzwerk internationaler Organisationen, Unternehmen und der Zivilgesellschaft:* Diese Initiative verfügt über mehrere herausragende Charakteristika: Sie wurde von UN-Generalsekretär Kofi Annan im Jahr 2000 initiiert und damit bei einer Institution angesiedelt, deren internationale Legitimität unbestritten ist. Der Global Compact basiert auf zehn universell gültigen Prinzipien<sup>40</sup>, ist aber *kein* Verhaltenskodex oder

---

<sup>38</sup> Vgl. EP (2004). Im Juli 2004 trafen sich 16 partizipierende Unternehmen mit 13 NRO-Vertreten, um den Fortschritt der Initiative zu beleuchten und Kritik der NRO zu diskutieren. Letztere hatten das unterschiedlich ausgeprägte Engagement der Teilnehmer bemängelt und mehr Transparenz über die Umsetzung verlangt. Ein Teil der vertretenen Finanzinstitute und NRO werden künftig die Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe fortsetzen.

<sup>39</sup> Euractiv (2004).

<sup>40</sup> Partizipierende Unternehmen sind aufgefordert, diese in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren, zur Umsetzung vgl. McIntosh u.a. (2003; S. 135-180). Es handelt sich bei den Prinzipien um: *Menschenrechte* 1. Die Wirtschaft soll den Schutz der international verkündeten Menschenrechte unterstützen und achten und 2. sicherstellen, dass sie sich

Regulierungsinstrument, sondern versteht sich als Dialog- und Lernforum, welches zu Kooperation und kollektiver Problemlösung der beteiligten Akteure beitragen will. Vier Jahre nach Gründung ist die Initiative mit rund 1.500 Unternehmen und einer Vielzahl zivilgesellschaftlicher Akteure das größte Corporate Citizenship-Netzwerk der Welt.

Die Umsetzung des GC findet auf verschiedenen Ebenen statt: Die Unternehmensleitung soll sich für die Integration der zehn Prinzipien und deren Umsetzung entlang der Wertschöpfungskette einsetzen und diese Aktivitäten in Geschäftsberichten offen legen. Ein weiteres Element sind Multi-Stakeholder Foren des GC, in denen sich die Teilnehmer mit Themen wie „Die Rolle der Wirtschaft in Konfliktzonen“ auseinandersetzen, innovative Lösungen vorstellen und die Erfahrungen in Form von *tool kits* bündeln. Die lokale Verankerung der Initiative wird durch nationale Netzwerke hergestellt: Mitte 2004 gab es rund 45 Netzwerke weltweit, wobei die größten Netzwerke in Entwicklungsländern (Philippinen, Indien, Brasilien, Panama) angesiedelt sind.<sup>41</sup>

In einer aktuellen Studie zur Bedeutung des GC gaben 60 Prozent der befragten Unternehmen an, dass die für die Umsetzung von Corporate Citizenship notwendigen Veränderungen durch die Teilnahme maßgeblich vorangebracht wurden. 62 Prozent der Unternehmen in Entwicklungsländern traten der Initiative bei, um die Corporate Citizenship-Agenda besser einschätzen zu können. Darüber hinaus wird das Engagement der Unternehmensleitung und entsprechender Abteilungen durch die Teilnahme zusätzlich legitimiert, die Glaubwürdigkeit der Privatwirtschaft gestärkt und die bereits erwähnten Multi-Stakeholder Foren und lokalen Netzwerke als weltweit einzigartig herausgestellt.

Im Verständnis von Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung liegt die Bedeutung des Global Compact insbesondere in der Eröffnung einer neuen Arena auf globaler und nationaler Ebene, in der Unternehmen, NRO und weitere Akteure in einen gemeinsamen Lernprozess eintreten und kooperieren können: punktuell in Form von Projekten oder

---

nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt. *Arbeitsbeziehungen* 3. Die Wirtschaft soll die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen wahren sowie ferner für 4. die Beseitigung aller Formen der Zwangs- oder Pflichtarbeit, 5. die tatsächliche Abschaffung der Kinderarbeit, 6. die Beseitigung von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf eintreten. *Umwelt* 7. Die Wirtschaft soll umsichtig mit ökologischen Herausforderungen umgehen, 8. Initiativen zur Förderung eines verantwortlichen Umgangs mit der Umwelt durchführen und 9. sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einsetzen. Im Juni 2004 wurde der GC um ein zehntes Prinzip ergänzt: *Korruption* 10. Die Wirtschaft soll gegen Korruption in allen Formen einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit arbeiten. Die Prinzipien basieren auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948, den von ILO verabschiedeten Grundlegenden Prinzipien und Rechten bei der Arbeit von 1998, Umwelt- und Entwicklungsgrundsätzen der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 und der UN Konvention zu Korruption von 2003.

langfristig in der Verständigung über gemeinsame Regelinteressen.<sup>42</sup> Kollektives Handeln muss diskursiv vorbereitet werden - der GC bietet dabei insbesondere den Akteuren der Zivilgesellschaft die Chance, den Prozess der Regelfindung, Regelsetzung und Regelverbesserung kritisch-konstruktiv zu begleiten und weist Unternehmen eine pro-aktive Rolle bei der Umsetzung und Fortentwicklung von Corporate Citizenship zu.<sup>43</sup>

In vielerlei Hinsicht betreten die beteiligten Akteure durch ihre Zusammenarbeit Neuland. Gerade das Verhältnis von Unternehmen und NRO war in den letzten Jahrzehnten primär von Konflikten geprägt. Trotz vieler Fälle von konstruktiver Zusammenarbeit (s.o.) herrscht über deren Vorteilhaftigkeit nach wie vor keine Einigkeit, weshalb viele Unternehmen und NRO weiterhin in einem antagonistischen Verhältnis verharren. Dies ist seitens der NRO sicher der Tatsache geschuldet, dass bei gleichzeitiger Erfüllung der *watchdog*-Funktion (kritische Beobachtung von Unternehmen) und Kooperation mit Unternehmen die Integrität und Glaubwürdigkeit der NRO angezweifelt wird, was zu der Schlussfolgerung führt, sich für die eine oder die andere Seite entscheiden zu müssen.<sup>44</sup> Ähnlich sind viele Unternehmen hinsichtlich neuer Formen der Zusammenarbeit, vor allem wenn Konkurrenten mit einbezogen werden, skeptisch bis ablehnend. Auch andere Formen der Zusammenarbeit wie der Global Compact oder Public-Private Partnerships im Rahmen deutscher Entwicklungszusammenarbeit lösen Misstrauen und heftige Kritik aus. Diese postuliert im Kern die Unvereinbarkeit der Interessen von Politik und Zivilgesellschaft einerseits und der Privatwirtschaft andererseits.<sup>45</sup> Um das Potential neuer Formen der Zusammenarbeit zu realisieren ist es offenbar erforderlich, zu einem ursprünglich wahrgenommenen Interessenskonflikt auch die Möglichkeit gemeinsamer Interessen einzuräumen und Bedingungen zu erschaffen, welche die Verwirklichung gemeinsamer Interessen erlauben.<sup>46</sup> Dies ist jedoch mit einem gemeinsamen Lernprozess der beteiligten Akteure verbunden, was Gegenstand der folgenden Ausführungen ist.

---

<sup>41</sup> Vgl. hier und im Folgenden: Mc Kinsey (2004).

<sup>42</sup> Diese Form der Zusammenarbeit wird nun auch verstärkt vom deutschen Global Compact-Netzwerk aufgegriffen, Ergebnis des Arbeitstreffens am 30.06.2004.

<sup>43</sup> Vgl. Brinkmann, Pies (2003). In verschiedenen Publikationen werden der Global Compact und die OECD Richtlinien für Multinationale Unternehmen hinsichtlich ihrer Vorzugswürdigkeit verglichen, jeweils zu Gunsten der OECD Richtlinien vgl. De Carlo (2004; S. 6-7) und Hamm (2004; S. 58). Angesichts der hier vorgestellten Idee des GC als Arena für konstruktiven Dialog und Kooperation erscheint dieser Vergleich unangebracht, beruhen doch die OECD Richtlinien auf grundsätzlich anderen Mechanismen wie etwa der Möglichkeit der Beschwerde bei nationalen Kontaktstellen (nicht jedoch der Möglichkeit der Kooperation verschiedener Akteure). Die Initiativen verhalten sich insofern nicht substitutiv, sondern komplementär zueinander.

<sup>44</sup> Weiterführend dazu Zadek (2001; S. 77-102) und SustainAbility, UN Global Compact, UNEP (2003).

<sup>45</sup> Zur Kritik am GC vgl. Brinkmann, Pies (2003); zu PPP in der deutschen EZ Höring (2000 und 2003).

<sup>46</sup> Vgl. hier wieder das Konzept der *orthogonalen Positionierung*, Pies (2000).

## 2.3 Corporate Citizenship als Lernprozess

Eine Reihe von Faktoren hat in den letzten vier Jahrzehnten zu einem neuen Selbstverständnis der Unternehmen als wirtschaftliche, moralische und politische Akteure beigetragen (vgl. 2.3.1). Die Verwirklichung von Ordnungsverantwortung hängt entscheidend davon ab, ob dieses neue Selbstverständnis im Zusammenspiel mit anderen (wirtschaftlichen) Akteuren befördert oder bestraft wird. Die vorherrschende Ausrichtung der Finanzmärkte auf kurzfristige Wertsteigerungen wird oft als gravierendes Hindernis für Corporate Citizenship genannt, welches oftmals erst mittel- oder langfristige Erfolge zeigt. Hier entwickeln sich erst seit kürzerer Zeit Ansätze eines neuen Selbstverständnisses, welches ökonomische, ökologische und soziale Kriterien bei Akteuren und Institutionen des Finanzmarkts verankert (vgl. 2.3.2). Auch Staaten befinden sich gegenwärtig in einem Lernprozess, die Rahmenordnung so zu gestalten, dass Prozesse der Selbstorganisation privater Akteure befördert und innovative Formen der Zusammenarbeit ermöglicht werden (vgl. 2.3.3).

### 2.3.1 Entwicklungen seit 1960

Andriof und Marsden interpretieren die Entwicklung von Corporate Citizenship seit den 1960er Jahren als Abfolge von drei Phasen, die sie mit *Awakening*, *Engaging* und *Networking* bezeichnen (vgl. Box 3).<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Diese Einteilung formuliert für die Gegenwart die Bedeutung von Netzwerken/Kooperation. Dazu ist kritisch anzumerken, dass sich viele Unternehmen/Branchen (noch) nicht in der Phase des *Networkings* befinden, sondern ggf. zeitversetzt die beschriebenen Phasen durchlaufen werden.

Box 3: Awakening, Engaging, Networking - Corporate Citizenship 1960-2004.			
	Phase I: 1960-1983 <b>Awakening</b>	Phase II: 1984-1994 <b>Engaging</b>	Phase III: 1995-Gegenwart <b>Networking</b>
Kritische Vorfälle	Nestlé Trockenmilch '70 ITT Chile '73 Seveso Unglück '78 Ford Pinto '78	Bhopal '84 Tschernobyl '86 Chico Mendes '88 Exxon Valdez '89	Shell - Brent Spar '95 Nike Sweatshops '97 "Battle of Seattle" '99 Enron '01
Standards und Initiativen	Club of Rome '72 OECD Guidelines für MNUs '76 ILO Tripartite Declaration on MNCs '77 Brandt Bericht '80 Global 2000 Bericht '80	Responsible Care '85 Brundlandt Bericht '87 UN Kindergipfel '90 Rio Erdgipfel '92	ISO 14000 '96 SA 8000 '97 Global Business Coalition HIV/Aids '97 Triple Bottom Line Konzept '97 Global Reporting Initiative '98 Fair Labor Association '98 UN Global Compact '00 WSSD Johannesburg '02 Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) '02
Institutionen	Council on Economic Priorities '69 Greenpeace '72 UNEP '73 World Resource Institute '83	Third World Network '85 Caux Round Table '86 PWBLF '90 Amnesty International Business Group '91 WBCSD '91	EBNSC '95 Business Partners for Development '97 CEPAA '98 ATTAC '98
Quelle: in Anlehnung an Andriof, Marsden 1999.			

Die drei Phasen verdeutlichen den Wandel von einer zunächst passiven Rolle der Unternehmen (Awakening) hinsichtlich ökologischer/sozialer Fragestellungen hin zu einer zunehmenden Beteiligung an der Erarbeitung von entsprechenden Lösungsansätzen (Engaging, Networking). Dieser Wandel wurde maßgeblich dadurch befördert, dass die Zivilgesellschaft in Gestalt von NRO öffentlichkeitswirksame Kampagnen durchführte, in denen auf die negativen Folgen von Industrieunfällen (Seveso, Bhopal, EXXON Valdez) oder die Verlagerung der Produktion von Gütern in Entwicklungsländer (NIKE, GAP, ADIDAS) hingewiesen wurde. Weiter oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass Unternehmen und NRO dieses ursprünglich konfliktäre Verhältnis in Formen konstruktiver Zusammenarbeit überführen. Für die Entwicklung von Corporate Citizenship ist entscheidend, dass im Zeitverlauf Unternehmen weniger eine defensive Position bekleiden, sondern sich zusehends pro-aktiv mit aktuellen Problemstellungen auseinandersetzen. Der ursprünglich unterstellte Trade-off zwischen Gewinnstreben und dem Engagement für moralische Anliegen wird auf diese Weise überwunden, unter anderem durch die Kooperation mit anderen Akteuren.

### 2.3.2 Die Rolle der Finanzmärkte

Institutionen, Akteure und Anlageformen auf internationalen Finanzmärkten<sup>48</sup> spielen für Corporate Citizenship eine wichtige Rolle, denn sie können entscheidend dazu beitragen, die Rahmenordnung für die Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Themen anreizkompatibel zu gestalten.<sup>49</sup> Dieser (Lern-)Prozess steht erst am Anfang, zeigt aber bereits erste Ansätze: Dies wird im Folgenden anhand der Rolle von Finanzdienstleistern, Rating-Agenturen und Wertpapier-Indizes kurz dargestellt und anhand von Beispielen illustriert.

Finanzdienstleister beginnen, ökologische und soziale Indikatoren für die Investitionsanalyse und damit zusammenhängenden Entscheidungsprozesse zu entwickeln und dafür auch entsprechende Trainings- und Anreizstrukturen für Analysten zu etablieren.<sup>50</sup> Im Juni 2004 lancierten 20 große Finanzunternehmen auf dem *Global Compact Leaders Summit* die Studie „Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World“. Die Studie umfasst weitreichende Empfehlungen für die Integration der triple-bottom-line in Investitionsprozesse. Die Verfasser verpflichteten sich, sich künftig gemeinsam für diesen Prozess zu engagieren.

Seit vielen Jahren bieten Finanzdienstleister auch Fonds für private und institutionelle Anleger an, welche ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen (vgl. *Social Responsible Investment, SRI*). Der Marktanteil solcher Geldanlagen beträgt in den USA bereits 10 Prozent, in der BRD fällt er mit 0,7 Prozent gering aus.<sup>51</sup> Aktuell gibt es auf verschiedenen Ebenen (internationale Organisationen, Nationalstaaten) Überlegungen, künftig bei der Investition in Pensionsfonds Nachhaltigkeitskriterien zu berücksichtigen, was den Marktanteil von SRI entsprechend erhöhen würde.

Einige Rating-Agenturen (SAM, OEKOM RESEARCH, SIRI COMPANY und andere) haben sich auf die Recherche und Bereitstellung von Informationen im Bereich Nachhaltigkeit spezialisiert.<sup>52</sup> In einer Anfang 2004 veröffentlichten Studie wurde die Research Abteilung

<sup>48</sup> Finanzmärkte umfassen in der hier zugrunde gelegten Betrachtung: Devisen-, Geld- und Kapital-, Aktien- sowie Depositen- und Kreditmärkte.

<sup>49</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Swiss Federal Department of Foreign Affairs, United Nations (2004); Bertelsmann Stiftung (2004); Sustainability, Global Compact (2004).

<sup>50</sup> Vgl. dazu auch die in 2.2.4 dargestellten Equator Principles.

<sup>51</sup> Vgl. weiterführend dazu Bertelsmann Stiftung (2004; S. 21-36).

<sup>52</sup> Vgl. Bertelsmann (2004), insbesondere S. 39-42 für das SAM Portrait.

der SUSTAINABLE ASSET MANAGEMENT (SAM) GROUP zur weltweit führenden Sustainability Research Organisation gewählt, weshalb sie kurz portraitiert werden soll:

Die SAM-GROUP wurde 1995 als weltweit erste auf Nachhaltigkeit spezialisierte Vermögensverwaltungsgesellschaft gegründet. Ein Geschäftsfeld von SAM ist die Bewertung von Nachhaltigkeitstrends auf die Kursentwicklung von Aktien und Anleihen.<sup>53</sup> Diese Analysen und Ratings werden an Dritte vermarktet. Die Unternehmensbewertungen dieser Abteilung basieren auf einem hausintern entwickelten Corporate Sustainability-Konzept, welches unterstellt, dass durch das frühzeitige Erkennen und Umsetzen ökonomischer, sozialer und ökologischer Trends ein Wettbewerbsvorteil (durch Chancen der Wertsteigerung und Reduktion von Geschäftsrisiken) gesichert werden kann. Bei der Beurteilung nachhaltiger Unternehmenspolitik wird die Berücksichtigung wertsteigernder Triebkräfte auf der Makroebene (Ableitung von Sektorstrategien auf Grundlage von Sustainability-Szenarien und makroökonomischen Daten) und der Mikroebene (Ableitung des Nachhaltigkeitspotentials eines einzelnen Unternehmens im Verhältnis zu seiner Branche) zugrunde gelegt und anschließend nach *Sustainability Leader* und *Sustainability Pioneer* unterschieden.

In den letzten Jahren hat sich eine Vielzahl von Börsenindizes entwickelt, die nur Unternehmen berücksichtigen, die sich an der triple-bottom-line orientieren. Investoren ist es dadurch möglich, die Wertentwicklung zwischen Basisindizes und Nachhaltigkeitsindizes zu vergleichen. Die Kursentwicklung von Nachhaltigkeitsindizes war in den letzten Jahren bei langfristig steigenden Kursen überdurchschnittlich positiv. Bei fallenden Kursen war diese Tendenz nicht mehr festzustellen. Als Beispiel für einen Nachhaltigkeitsindex sei hier stellvertretend nur eine der bekanntesten Indexfamilien, die *Dow Jones Sustainability World Indizes (DJSWI)*, genannt:

DJSWI wurde 1999 als Kooperationsprojekt der DOW JONES & COMPANY, STOXX LTD. und der SAM-GROUP lanciert. Der Index soll als internationale Richtschnur für die Kursentwicklung globaler Unternehmen dienen, die sich hinsichtlich nachhaltiger Unternehmensführung profilieren konnten. In den Dow Jones Sustainability Index World werden etwa 10 Prozent der unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten führenden Unternehmen aus dem Basisindex Dow Jones Global Index aufgenommen. Die Auswahl erfolgt nach einem *Best-in-Class*-Ansatz: In jeder Branche werden Unternehmen identifiziert, die eine gute ökologische und soziale Orientierung vorweisen können; die Gewichtung erfolgt nach

---

<sup>53</sup> Ein zweiter Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Indexfamilie *Dow Jones Sustainability Indizes* (s.u.).

Marktkapitalisierung. Damit ist für die Aufnahme in den Index neben der Ausrichtung der Unternehmensführung vor allem auch die Unternehmensgröße entscheidend.

Neben den hier dargestellten Ansätzen bei Finanzdienstleistern, Rating-Agenturen und Wertpapierindizes kann eine Vielzahl weiterer Akteure (Anleger, Börsenverbände, Staat, Medien, NRO) entscheidend dazu beitragen, die Umsetzung von Ordnungsverantwortung innerhalb der Rahmenordnung internationaler Finanzmärkte zu ermöglichen.

### 2.3.3 Die Rolle des Staates

Corporate Citizenship wurde eingangs als *Ordnungsverantwortung* entwickelt, im Sinne eines unternehmerischen Beitrags zu der Rahmenordnung, die erfolgreiches Wirtschaften überhaupt erst ermöglicht. Parallel dazu wird die wichtige Frage diskutiert, welche Rolle dem Staat zukommt, Rahmenbedingungen im Sinne eines *enabling environment* zu kreieren, die Corporate Citizenship ermöglichen und fördern. Ward beschreibt diese Herausforderung wie folgt:

„The challenge is to identify the appropriate balance between the role of the different actors and then explore how they could best be combined to maximize the contribution of business to sustainable development. In some areas, the public sector has unique competencies. Only the public sector can set the overall policy and regulatory frameworks within which businesses operate, and only the public sector has the legitimacy and authority to draw together the overall strands of the enabling environment in ways that allow each of the actors to make their contribution.“<sup>54</sup>

In diesem Zusammenhang können staatliche Stellen drei Rollen einnehmen:<sup>55</sup>

1. *Regulierende Instanz*: Formulierung von Minimalstandards und Zielvorgaben für Unternehmen, die in den legalen Rahmen eingebettet werden. Dies kann beispielsweise durch die Formulierung von Berichtserstattungspflichten oder der verbindlichen Etablierung von Umwelt-Management-Systemen geschehen. Auch die Ergebnisse multilateraler Prozesse (Konventionen, Richtlinien) müssen in nationales Recht übersetzt werden. Formen staatlicher Kontrolle (z.B. Steuer- oder Arbeitsinspektoren) können die Umsetzung ebenfalls fördern.

---

<sup>54</sup> Ward (2004; S. 4).

<sup>55</sup> Diese Darstellung basiert auf Fox et al. (2002; S. 3-7). Die in Fox et al. entwickelte inhaltliche Ausgestaltung der Rollen wird von Hamm (2004) und DeCarlo (2004) auf die deutsche Entwicklungszusammenarbeit angewandt und durch konkrete Umsetzungsvorschläge vertieft.

2. *Fazilitator/Förderer*: Hier wird auf die katalytische oder unterstützende Rolle des Staates abgestellt. Dies kann Kampagnen zur Bewusstseinsbildung zu Corporate Citizenship oder die Unterstützung der Entwicklung von Branchenkodizes oder Produktlabels beinhalten. Die politische Unterstützung und Würdigung verantwortungsvoller Unternehmensführung kann sowohl in Form von Preisverleihungen und Veröffentlichungen erfolgen als auch durch die Wahrnehmung einer Vorreiterrolle staatlicher Stellen (Berücksichtigung verantwortungsvoller Unternehmenspolitik bei der öffentlichen Auftragsvergabe und Beschaffung; Nachhaltigkeitsberichterstattung staatlicher Institutionen etc.).
3. *Partner*: Partnerschaften zwischen Politik, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft sind ein zentraler Baustein der Corporate Citizenship-Agenda. Der Staat kann dabei als Fazilitator, Moderator oder Teilnehmer auftreten.

Die hier dargestellten Rollen sind anschlussfähig an das entwickelte Verständnis von Corporate Citizenship, wobei insbesondere die Rolle des Staates als Partner von Bedeutung ist. Diese wird im Rahmen der in Kapitel 3 beleuchteten Public-Private Partnerships noch ausführlich behandelt werden. Die Unterstützung von Corporate Citizenship durch die deutsche Entwicklungszusammenarbeit wurde in einer aktuellen Evaluation von verschiedenen Punkten abhängig gemacht, die mit der hier entwickelten Konzeption nur bedingt vereinbart werden können.<sup>56</sup>

- *Öffentliche Unterstützung von Corporate Citizenship-Maßnahmen sollte nur gewährt werden, wenn Unternehmen sich zu Zielen verpflichten, deren Einhaltung durch unabhängige Kontrollen überprüft werden kann. Des Weiteren wird dafür plädiert, im Rahmen deutscher Politik den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen den Vorrang gegenüber dem Global Compact und der Global Reporting Initiative einzuräumen.*<sup>57</sup>

Hierzu ist anzumerken, dass die OECD-Leitsätze als Verhaltenskodex einen Rahmen vorgeben, der durch Initiativen wie Global Compact und GRI unterstützt und ergänzt wird. Wie bereits weiter oben ausgeführt, handelt es sich bei diesen Instrumenten um ein komplementäres, nicht substitutives Verhältnis, was einer einseitigen Betonung der OECD-Leitsätze widerspricht.

---

<sup>56</sup> DIE (2004).

<sup>57</sup> Dies wird mit der besonderen Verbindlichkeit der Leitsätze aufgrund der Zustimmung der OECD-Regierungen und der Möglichkeit der Beschwerde bei nationalen Kontaktstellen begründet.

- *Öffentliche Förderung soll sich nur auf Maßnahmen beziehen, die nicht ohnehin gesetzlich vorgeschrieben sind.*

Dem ist grundsätzlich zuzustimmen, allerdings wirft das die Frage auf, wie damit umgegangen wird, dass gerade in Entwicklungsländern gesetzliche Vorschriften oft sehr streng formuliert sind, in der Praxis aber durchweg nicht umgesetzt werden.

- *Öffentliche Förderung sollte auf vorwettbewerbliche Bereiche konzentriert werden, im Sinne von Maßnahmen, die nicht im unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Interesse der beteiligten Unternehmen sind. Damit soll verhindert werden, dass Unternehmen staatliche Förderung für ohnehin geplante Investitionen in Anspruch nehmen (Mitnahmeeffekte).*

Der Begriff *vorwettbewerblich* ist überaus missverständlich – denn nur wenn es gelingt, Corporate Citizenship und Wettbewerbsfähigkeit zu verbinden, kann unternehmerisches Engagement dauerhaft bestehen (vgl. 2.1). Staatliche Förderung kann hier den unternehmerischen Spielraum erweitern, Strategien umzusetzen, die sich erst mittel- bis langfristig als betriebswirtschaftlich vorteilhaft erweisen. Darüber hinaus besteht in einer *Partnerschaft* (im Gegensatz zu einem einfachen Geber-Nehmer Verhältnis) die Möglichkeit, Vor- und Nachteile wechselseitig auszugleichen.

### 3. Public-Private Partnerships – Idee und Umsetzung

#### 3.1 Public-Private Partnerships als Paradigmawechsel der Entwicklungszusammenarbeit

*„The role of development agencies (...) is to act as an honest broker and facilitator in assisting to create an enabling environment for business. That is, an enabling environment for the private sector to develop in a way, which is also conducive to sustainable development. In this role, international assistance can capitalise on its global experience, insights and expertise, its knowledge through relevant research of what works and does not work in development.”<sup>58</sup>*

Die institutionalisierte Zusammenarbeit mit Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft markiert eine neue Ausrichtung der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Dies soll im Folgenden anhand einer kurzen Rückschau auf entwicklungspolitische Strömungen der letzten 40 Jahre verdeutlicht werden.<sup>59</sup> In den 1960er und 1970er Jahren herrschten etatistische Entwicklungsstrategien vor, was sich auch in der Organisationsform der EZ niederschlug: diese fand zwischen Staaten und inter-gouvernementalen Organisationen (Weltbank, IWF, United Nations Development Programme) statt, private Akteure spielten keine Rolle. Ende der 1970er Jahre wurde deutlich, dass die Ausrichtung auf industrielle Importsubstitution und den Entwicklungsstaat zum Aufbau subventionsbasierter Wirtschaftsstrukturen und wuchernder Staatsbürokratien geführt hatte. Ausgehend von der Verschuldungskrise der Entwicklungsländer Anfang der 1980er Jahre gewannen Privatisierungs- und Liberalisierungstrends in der Entwicklungspolitik an Bedeutung und manifestierten sich im Washington Consensus der Weltbank. Parallel dazu wurden zusehends Akteure der Zivilgesellschaft in die Gestaltung der Entwicklungspolitik mit einbezogen. Mit der offiziellen Abkehr vom Washington Consensus 1997 wurde eine Neuorientierung der Beziehung von Politik und Markt eingeleitet.

Das Bemühen um dieses neue Gleichgewicht zwischen Politik und Markt orientiert sich seitdem am Leitbild einer „verantwortungsvollen Globalisierung“. Dabei werden Unternehmen als zentrale Akteure der Globalisierung angesichts globaler Herausforderungen wie der Umsetzung der *Millennium Development Goals* zu wichtigen Partnern der Entwicklungszusammenarbeit. Diese neue Sichtweise wurde, wie bereits weiter oben ausgeführt, auch in der Millenniumsdeklaration und der Deklaration des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg 2002 verankert. Die Kooperation mit der Privatwirtschaft bezeichnet die Bundesentwicklungsministerin, Heidemarie Wieczorek-Zeul,

---

<sup>58</sup> Assaf (o.J.).

<sup>59</sup> Vgl. im Folgenden Messner (2003).

als Paradigmawechsel der Entwicklungspolitik und strategische Zukunftsaufgabe der Entwicklungszusammenarbeit.<sup>60</sup>

Wie aus verschiedenen Stellungnahmen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hervorgeht, ist das Oberziel der PPP-Aktivitäten, anhand erfolgreicher Maßnahmen zu demonstrieren, dass die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Unternehmen sollen darin bestärkt werden, sich pro-aktiv Geschäftsfelder zu erschließen, die zugleich rentabel sind und einen entwicklungspolitischen Nutzen entfalten.<sup>61</sup>

Der hier aufgezeigte Prozess reflektiert die Weiterentwicklung des (Selbst-)Verständnisses der beteiligten Akteure: Im Vordergrund steht dabei der Staat, der sich von alleiniger Subordination zunehmend auch der Aufgabe der Koordination partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft annimmt. Gleichzeitig wird erst durch diesen Paradigmawechsel ermöglicht, dass Unternehmen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit Ordnungsverantwortung für die (Mit-)Gestaltung der Rahmenordnung übernehmen.

### **3.2 Von Pilotprojekten zu strategischen Allianzen**

Public-Private Partnerships sollen künftig verstärkt in Form strategischer Allianzen<sup>62</sup> zwischen Unternehmen und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit durchgeführt werden. Die Verlagerung von vielen kleinteiligen Projekten hin zu strategischen Allianzen birgt unterschiedliches Potential für die Kooperationspartner, ihre Anliegen künftig besser zur Geltung zu bringen: Für die Entwicklungszusammenarbeit sind strategische Allianzen ein geeigneter Mechanismus, die Breitenwirksamkeit der Projekte zu erhöhen und damit zur Herausbildung entwicklungsrelevanter Strukturen beizutragen (vgl. 3.2.1). Für Corporate Citizens bieten strategische Allianzen einen wichtigen Ansatzpunkt für kollektives Handeln (vgl. 3.2.2). Im Folgenden wird für beide Kooperationspartner vertieft herausgearbeitet, welche Kriterien bei Planung und Umsetzung der Projekte von Bedeutung sind. Diese

---

<sup>60</sup> Vgl. Wieczorek-Zeul (2000a) und Wieczorek-Zeul (2000b).

<sup>61</sup> BMZ (2002), Schipulle (2003).

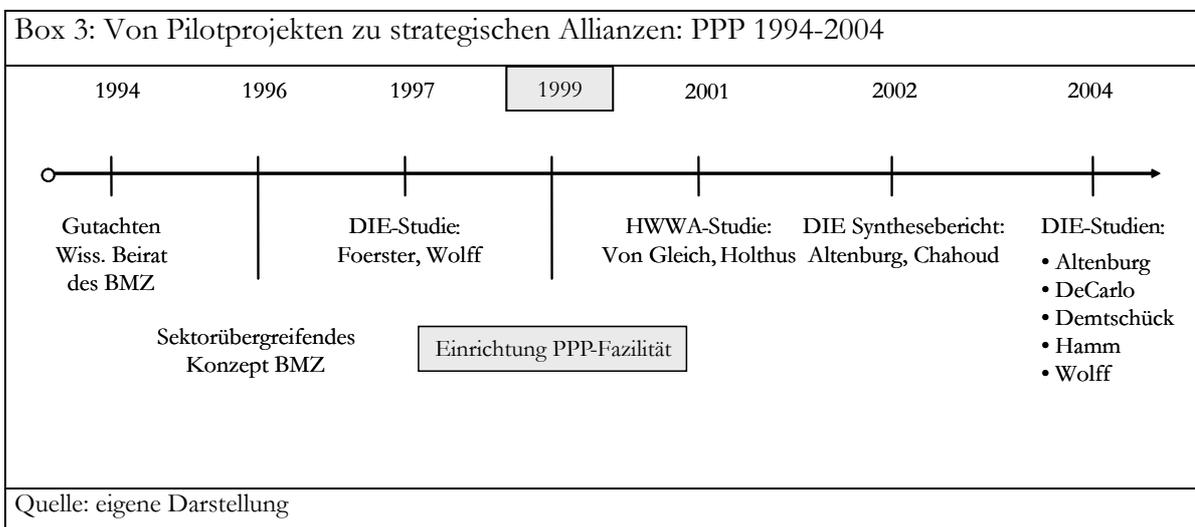
<sup>62</sup> Strategische Allianzen sind nach Auffassung des BMZ dadurch gekennzeichnet, dass sie mit Unternehmens-/Branchenverbänden und –gruppen oder multinationalen Unternehmen unter Einbeziehung der weitverzweigten Firmenstrukturen geschlossen werden. Darüber hinaus sind ein höheres Finanzvolumen als in herkömmlichen PPP-Projekten, ein überregionaler oder breiter sektoraler Ansatz, die Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure und neue Steuerungsmechanismen weitere Charakteristika einer strategischen Allianz. Vgl. Demtschück (2004; S. 15-16).

Kriterien werden dann in Abschnitt 3.3. aufgegriffen und zur Analyse der Fallstudien herangezogen.

### 3.2.1 Potential der Kooperation für die Entwicklungszusammenarbeit

Die strategische Neuausrichtung der EZ erfolgt vor dem Hintergrund rückläufiger Etats bei wachsender Komplexität der Aufgaben. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (Public-Private Partnerships) sollen zusätzliche finanzielle Ressourcen mobilisieren und deren Einsatz potenzieren, indem gebündelte Kompetenzen zu Synergieeffekten führen. Gerade die Gewinnorientierung der Unternehmen soll zu einer verbesserten Projektwahl führen, welche die langfristige Fortsetzung der Aktivitäten gewährleistet und den Aufbau entwicklungsrelevanter Strukturen befördert. Das Eigeninteresse des Unternehmens am wirtschaftlichen Erfolg des Projekts und die unternehmerische Risikoübernahme sind wichtige Merkmale von Public-Private Partnerships, ebenso wie die grundsätzlich *gleichberechtigte* Stellung der Projektpartner.<sup>63</sup>

Die Entwicklung des Instruments PPP wird durch verschiedene Meilensteine markiert, die die Fortentwicklung von Pilotprojekten zu strategischen Allianzen beförderten (vgl. Box 3).



<sup>63</sup> Vgl dazu die Definition von PPP des BMZ: „Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (PPP) bezeichnen das Zusammenwirken von Staat und der privaten Wirtschaft bei Vorhaben, die einen entwicklungspolitischen Nutzen erbringen und gleichzeitig im Interesse der beteiligten Privatunternehmen liegen. Grundvoraussetzung ist ein beiderseitiges Interesse an dem Erfolg des Projektes. Die Partnerfirmen haben immer ein Eigeninteresse an dem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Projektes. Ein möglicher Misserfolg würde dem Unternehmen spürbare Nachteile bringen. Dies unterscheidet PPP von der bisherigen Zusammenarbeit des BMZ mit Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe. Das Zusammenfließen öffentlicher und privater Beiträge bewirkt Synergieeffekte. Die Partnerfirmen engagieren sich langfristig in dem Entwicklungsland und übernehmen unternehmerische Risiken.“, BMZ (2001).

Mit der Einrichtung der PPP-Fazilität<sup>64</sup> durch das BMZ begann 1999 eine Experimentierphase, in der eine Vielzahl von gemeinsamen Projekten durchgeführt werden konnte. 2002 wurde durch eine umfassende Evaluation geprüft, inwiefern die unterstellten positiven Wirkungen der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft tatsächlich eingetroffen waren und welche Probleme dabei auftraten.<sup>65</sup> Dabei wurde PPP in der Gesamteinschätzung positiv bewertet und als wichtiges und zukunftssträchtiges Instrument der Entwicklungszusammenarbeit eingestuft. Die Evaluation betonte die impulsgebende Wirkung und stellte eine Reihe von Ansätzen als innovativ und pilothaft heraus. Durch den intensivierten Dialog mit der Privatwirtschaft konnte auch die gegenseitige Wahrnehmung entwicklungspolitischer und unternehmensbezogener Zielsetzungen, Interessen und Herangehensweisen verbessert werden. Darüber hinaus wurden zusätzliche Mittel akquiriert.

Hinsichtlich der Umsetzung wurden jedoch einige Zielkonflikte festgestellt:<sup>66</sup>

- Viele PPP-Projekte waren weder in bestehende EZ-Schwerpunkte integriert, noch zeigten sie eine relevante strukturbildende Wirkung. Die Maßnahmen wirkten sich nur im direkten Umfeld einzelner Unternehmen positiv aus, was dem Ziel der Breitenwirksamkeit widersprach.
- Monitoring und Erfolgskontrolle konnten aufgrund der Vielzahl der Projekte nicht adäquat geleistet werden.
- Die Gefahr der Mitnahmeeffekte seitens der privaten Partner wurde angesichts der asymmetrischen Informationsverteilung und der mangelnden Einschätzbarkeit der Opportunitätskosten durch den öffentlichen Sektor im DIE-Synthesebericht (2002) hervorgehoben. Die Durchführungsorganisationen (GTZ, Kreditanstalt für Wiederaufbau, SEQUA etc.) hingegen vertraten offenbar den Standpunkt, dass diese Gefahr durch Kontrollmechanismen minimiert werden könne.<sup>67</sup>
- Die Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der PPP-Fazilität vernachlässigte die Einbindung der Regierungen und Stakeholder in den Partnerländern. Dies widersprach der geforderten Erhöhung ihrer Eigenverantwortlichkeit und dem Partnerschaftsgedanken.

---

<sup>64</sup> Diese wurde eingerichtet, um Projekte zu ermöglichen, die auf Grund ihrer Kurzfristigkeit, Kleinteiligkeit oder des überregionalen Charakters nicht im Rahmen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit durchgeführt werden können.

<sup>65</sup> Vgl. v. Gleich, Holthus (2001) und Altenburg, Chahoud (2002).

<sup>66</sup> Vgl. Altenburg, Chahoud (2002; S. 47-62).

<sup>67</sup> Vgl. dazu v. Gleich 2003. Wie bereits angemerkt wurde, besteht in PPP-Projekten grundsätzlich die Möglichkeit Vor- und Nachteile wechselseitig auszugleichen, vgl. dazu 2.3.3.

Durch die Fortentwicklung von kleinteiligen Projektvorhaben zu strategischen Allianzen können diese Zielkonflikte zum Teil aufgelöst werden: Die Integration in EZ-Schwerpunkte erhöht die Kohärenz und Breitenwirksamkeit der Projekte, was die gewünschte Herausbildung entwicklungsrelevanter Strukturen fördert. Gleichzeitig erleichtern strategische Allianzen ein systematisches Monitoring. Schließlich erhöhen Partnerschaften mit mehreren Akteuren die Transparenz, was das Problem der Mitnahmeeffekte relativieren kann.

Strategische Allianzen erfordern allerdings die Berücksichtigung möglicher kartellrechtlicher Implikationen durch geeignete Instrumente. Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Akteure ist ein professionelles Prozessmanagement notwendig. Die Fokussierung auf strategische Allianzen ist nicht damit gleichzusetzen, die Durchführung lokal begrenzter Einzelmaßnahmen aufzugeben. Stattdessen sollen künftig Pilotprojekte in Richtung strategischer Allianzen weiterentwickelt werden, indem schrittweise weitere Unternehmen und Akteure der Zivilgesellschaft mit einbezogen werden.<sup>68</sup>

Zusammenfassend sind aus Sicht der Entwicklungszusammenarbeit folgende Kriterien bei der Planung und Umsetzung von PPP-Projekten (Pilotprojekte und strategische Allianzen) von Bedeutung:

- Integration in Schwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit
- Überregionaler oder breiter sektoraler Ansatz
- Einbeziehung mehrerer Akteure
- Strukturbildende Wirkung
- Nachhaltigkeit der Projekte

### 3.2.2 Potential der Kooperation für Corporate Citizens

Public-Private Partnerships bieten Unternehmen die Möglichkeit, Ordnungsverantwortung in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren zu verwirklichen. Bei der (Mit-)Gestaltung der Rahmenordnung spielen Selbstbindungsmechanismen eine wichtige Rolle. In Kapitel 2 wurde bereits die These entwickelt, dass *Kooperation* als zentrales Element von Corporate Citizenship

---

<sup>68</sup> Vgl. weiterführend dazu Demtschück 2004, insbesondere S. 48-59.

die Wirkung individueller und kollektiver Selbstbindung erhöht. PPP-Projekte können dazu in folgender Weise positiv beitragen:<sup>69</sup>

- Die *Reputation* von Unternehmen als verlässlicher Partner wird durch die Partizipation an PPP-Projekten gestärkt. Darüber hinaus strahlen Integrität, Glaubwürdigkeit und Neutralität der öffentlichen Partner positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens aus.
- Die Zusammenarbeit mit EZ-Organisationen ermöglicht einen anderen *Zugriff auf Märkte und Themen*: Durch die jahrzehntelange Verwurzelung in Entwicklungsländern haben sich Kontakte zu wichtigen Entscheidungsträgern und Institutionen sowie die Kenntnis länderspezifischer Besonderheiten und Risiken herausgebildet. Auch die Möglichkeit der Nutzung materieller und immaterieller Infrastruktur der EZ-Organisationen vor Ort ist für viele Unternehmen attraktiv.
- Die *Legitimation* der Unternehmen, sich für ggf. politisch sensible Fragestellungen zu engagieren, wird durch die Zusammenarbeit mit EZ-Organisationen erhöht. Dies wird beispielsweise deutlich an der Implementierung von Kernarbeitsnormen der ILO in der Volksrepublik China, die dort zum Teil mit geltendem Recht kollidieren.
- PPP-Projekte können in mehrfacher Hinsicht das unternehmerische *Risiko* begrenzen: Zum einen wird das Geschäftsrisiko durch die gemeinsame Finanzierung begrenzt und erleichtert auf diese Weise den Lernprozess vor Ort. Zum anderen können PPP-Projekte mit entsprechender thematischer Ausrichtung Teil des Risikomanagements im Hinblick auf das Unternehmensimage sein: Projekte zu Umwelt- und Sozialstandards können dazu beitragen, die Bedingungen vor Ort zu verbessern und damit langfristig geschäftsschädigende Kampagnen durch Unternehmenskritiker zu vermeiden.
- PPP-Projekte sind Investitionen in die unternehmerische *Kooperationsfähigkeit* und schaffen *Vertrauen* bei Share- und Stakeholdern durch den gemeinsamen Lernprozess. Wie bereits an verschiedenen Punkten ausgeführt, trägt die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen darüber hinaus in entscheidender Weise dazu bei, innovative Lösungen zu generieren. Dies ist insbesondere für die Probleme relevant, bei denen klassische Corporate Citizenship-Instrumente (firmeneigene Verhaltenskodizes, aber auch Branchenvereinbarungen) an ihre Grenzen stoßen.

<sup>69</sup> Diese werden aus Sicht der EZ u.a. von Engels (2000), GTZ (2001) und Altenburg, Chahoud (2002) diskutiert. Die Nachteile der Zusammenarbeit beschränken sich aus Unternehmenssicht auf die fehlende Flexibilität der Partner aufgrund bürokratischer Vorgaben. Darüber hinaus wurde die mangelnde Transparenz über Kooperationsmöglichkeiten mit EZ-Organisationen im Rahmen eines Public-Private Partnership als mögliches Hindernis für ein breiteres Engagement von Unternehmen genannt.

Diese positiven Auswirkungen von PPP-Projekten sind in vielerlei Hinsicht deckungsgleich mit den Aspekten, die den so genannten *business case* von Corporate Citizenship ausmachen. In 2.1 wurde bereits dargelegt, dass die Möglichkeit einer individuellen Selbstbindung von ihrer wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit abhängt. Ist diese nicht gegeben, kann eine kollektive Selbstbindung (etwa in Form einer Branchenvereinbarung) weiterhelfen, da sie die Umsetzung höherer Standards (annähernd) wettbewerbsneutral implementiert.

Die Entwicklung und Umsetzung von Branchenvereinbarungen ist allerdings mit Problemen verbunden, die, so die anschließend entwickelte These, durch die Verknüpfung mit PPP-Projekten zum Teil gelöst werden können:

- Die Entwicklung von Branchenvereinbarungen ist ein öffentliches Gut. Dies verringert den Anreiz für das einzelne Unternehmen, an der Erstellung mitzuwirken, da in der Folge alle anderen Unternehmen das Gut in Anspruch nehmen können, ohne selbst dazu beigetragen zu haben (*Trittbrettfahrer-Problem*). Die Zusammenarbeit in PPP-Projekten verringert den (finanziellen, personellen) Aufwand für das einzelne Unternehmen und erhöht dadurch den Anreiz für einen eigenen Beitrag.
- Die Umsetzung der Branchenvereinbarung wird durch eine formalisierte Zusammenarbeit (wie in PPP-Projekten) stabilisiert, da die Selbstbindung durch einen neutralen (staatlichen) Partner überwacht wird.
- Die Glaubwürdigkeit der kollektiven Selbstbindung wird durch die Beteiligung des öffentlichen Partners erhöht.
- Branchenvereinbarungen bergen die Gefahr der Absprachen zu Lasten Dritter (Kartellbildung). Durch die Einbeziehung neutraler Partner kann diese Gefahr zwar nicht ausgeschlossen, aber zumindest minimiert werden.

Zusammenfassend müssen Public-Private Partnerships aus Unternehmenssicht folgende Kriterien erfüllen:

- Beitrag zur Realisierung des *business case* für Corporate Citizenship durch:
  - Stärkung der Wettbewerbsposition
  - Erhalt und Steigerung der Reputation
  - Legitimation des Engagements für politische Fragestellungen
  - Verbessertes Risikomanagement
  - Steigerung der Lern- und Kooperationsfähigkeit
  - Aufbau von Sozialkapital (Vertrauen)

- Beitrag zur Effizienz und Legitimation kollektiver Selbstbindung durch:
  - Anreiz zu Eigenbeitrag
  - Stabilisierung
  - Verhinderung der Kartellbildung
- Unterstützung eines *strukturellen* Beitrags zur Fortentwicklung der (lokalen, nationalen, globalen) Rahmenordnung

### 3.3 Kreation von Win-win Situationen

Eingangs wurde die These formuliert, dass PPP-Projekte die beteiligten Akteure in die Lage versetzen, ihre Ziele besser zur Geltung zu bringen: Für Corporate Citizens als Instrument individueller und kollektiver Selbstbindung, für die Entwicklungszusammenarbeit als innovativer Zugriff auf herkömmliche Problemstellungen. Wenn durch die *Kooperation* ein besseres Ergebnis erzielt wird, als es den Akteuren alleine möglich gewesen wäre, liegt eine Win-win Situation vor. Die weltweite Implementierung von Sozialstandards ist eine Herausforderung, die für Privatwirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit gleichermaßen relevant ist: Grundsätzlich können Corporate Citizens das Thema Sozialstandards bei Zulieferbetrieben unterschiedlich adressieren (vgl. 3.3.1). Anhand der Fallstudien soll dahingehend das Potential individueller (vgl. 3.3.2) und kollektiver (vgl. 3.3.3) Selbstbindung im Rahmen von PPP-Projekten gegenübergestellt werden.<sup>70</sup> In Abschnitt 3.3.4 werden Erfolgsfaktoren identifiziert und die Übertragbarkeit der Herangehensweise auf andere Unternehmen analysiert.

#### 3.3.1 Implementierung von Sozialstandards

„Virtually all participants<sup>71</sup> noted that the absence of action by local governments presented a significant barrier; not only as a barrier to the achievement of good practice generally, but also as a barrier to the implementation of codes of conduct and other critical steps taken by nonstate actors.”<sup>72</sup>

Die Implementierung von Sozialstandards ist ein Problem, das *grundsätzlich* auf der Ebene der nationalen Rahmenordnung zu verorten ist. Diese ist in vielen Entwicklungsländern dadurch gekennzeichnet, dass die Gesetzgebung die Einhaltung entsprechender Standards zwar vorgibt, die Umsetzung jedoch mangelhaft ist, weil entsprechende Kontroll- und

<sup>70</sup> Dabei dienen die in Abschnitt 3.2.1 und 3.2.2 entwickelten Kriterien als Bewertungsgrundlage.

<sup>71</sup> [Teilnehmer der Weltbank-Studie, J.B.]

<sup>72</sup> World Bank, IFC (2003; S. 3).

Sanktionsmechanismen nicht greifen. Dies stellt Unternehmen, die in diesen Ländern produzieren (lassen), vor die Frage, ob sie die lokalen Bedingungen als gegeben hinnehmen oder als Corporate Citizens pro-aktiv einen Beitrag zur Verbesserung der Rahmenordnung leisten. Wie in 2.1 dargelegt, bewegen sich Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen dabei im Spannungsfeld von Gewinnerzielung einerseits und der Verwirklichung moralischer Anliegen andererseits. Die individuelle Verpflichtung zu höheren Standards ist nur dann dauerhaft möglich, wenn sie sich (mittel- bis langfristig) als wirtschaftlich vorteilhaft erweist. Die Implementierung von Sozialstandards kann dabei positive Effekte haben wie etwa erhöhte Mitarbeitermotivation, verbesserte Produktqualität, verringerte Fehlzeiten etc. Gleichzeitig können sich beispielsweise kollektive Tarifverhandlungen aus Unternehmenssicht sowohl positiv (gemeinsame Festlegung einer Regel, die beidseitig bindend ist) als auch negativ (überhöhte Lohnkosten) auswirken, vor allem wenn die Mitbewerber von der Umsetzung solcher Standards absehen. In diesem Fall können nur Mechanismen kollektiver Selbstbindung die umfassende Implementierung von Sozialstandards annähernd wettbewerbsneutral ermöglichen.

Aus Sicht der Entwicklungszusammenarbeit ist die weltweite Verbesserung der Arbeitsbedingungen ein seit vielen Jahrzehnten verfolgtes Anliegen. Klassische Instrumente wie etwa die Konventionen der ILO, deren Ratifizierung zur Umsetzung in nationale Gesetzgebung verpflichtet, stoßen an ihre Grenzen, da in vielen Entwicklungsländern geltendes Recht nicht durchgesetzt wird. Die hier beschriebenen Public-Private Partnerships bieten den Kooperationspartnern die Möglichkeit, so die These, das gemeinsame Interesse an der Implementierung von Sozialstandards durch Kooperation besser zur Geltung zu bringen und damit die Rahmenordnung in Entwicklungsländern zu stärken bzw. zu ihrer Fortentwicklung beizutragen.

### 3.3.2 Fallstudie I: PPP-Projekt zwischen GTZ, FABER-CASTELL und IG-Metall

#### **Ausgangssituation**

---

FABER-CASTELL wurde 1761 in Stein bei Nürnberg gegründet. Das Unternehmen ist damit eines der ältesten Industrieunternehmen der Welt. Die FABER-CASTELL AG (FC) ist eine Holding mehrerer Gesellschaften, die Produkte zum Schreiben, Zeichnen, Malen und Gestalten sowie dekorative Kosmetik herstellen und vermarkten. Im Kernbereich holzgefasste Stifte ist FC mit mehr als 1,8 Milliarden Blei- und Farbstiften pro Jahr der

bedeutendste Hersteller der Welt. Die Unternehmensgruppe hat weltweit 15 Fertigungsstätten, 19 Vertriebsgesellschaften und ist in über 100 Ländern vertreten. Im Geschäftsjahr 2002/2003 hatte FC rund 5500 Angestellte und einen Umsatz von 276,4 Millionen Euro.

Das Unternehmen gilt als Vorreiter hinsichtlich der Integration von Umwelt- und Sozialstandards in die Produktionsprozesse.<sup>73</sup> Zu den Meilensteinen dieser Entwicklung zählt ein 1984 initiiertes Wiederaufforstungsprojekt in Brasilien, was 1999 durch das *Forest-Stewardship Council* zertifiziert wurde. 1993 erfolgte die Umstellung von herkömmlichen Lacken mit organischen Lösungsmitteln auf umweltfreundliche Wasserlack-Technologie; drei Jahre später wurde die kostenlose Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in Brasilien im Rahmen des „Quality of Life“-Programmes durchgesetzt.

Vor dem Hintergrund globalisierter Produktions- und Erlösstrukturen<sup>74</sup> wurde im März 2000 eine weltweit gültige Sozialcharta für die Unternehmensgruppe verabschiedet, die in Zusammenarbeit mit der IG-Metall entwickelt wurde. Die Sozialcharta basiert auf acht ILO-Konventionen: Dem Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, der Gewährleistung von Chancengleichheit und Vereinigungsfreiheit, der Zahlung von Mindestlöhnen, der Gewährleistung von Arbeitssicherheit, der Beschränkung der Arbeitszeiten und der Festlegung von Beschäftigungsbedingungen. Mit der Unterzeichnung der Sozialcharta verpflichtete sich FABER-CASTELL, die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in seinen Produktions- und Vertriebsunternehmen entsprechend zu gestalten und die sozialen und ökologischen Mindestanforderungen im Einklang mit nationalen Gesetzen sicherzustellen. Die Implementierung der Sozialcharta erfolgt im Rahmen des 1998 eingeführten FABIQUIS-Management-Systems, welches in den Bereichen Qualität, Umwelt und Soziales die strikte Einhaltung internationaler Standards an allen Standorten des Unternehmens verfolgt.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Das Unternehmen wurde für seine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung mit verschiedenen Preisen (u.a. Nachhaltigkeitspreis der Stadt Nürnberg, Unternehmerpreis des Deutschen Mittelstandes, Sonderpreis „Global vernetzt – lokal aktiv“ des BMZ) gewürdigt.

<sup>74</sup> Weltweit 15 Fertigungsstätten (s.o.); rund 85 Prozent der Erlöse werden außerhalb Deutschlands erzielt, vgl. Faber-Castell (2003).

<sup>75</sup> Im Zuge der Umsetzung sollen alle Standorte nach dem Qualitätsstandard ISO 9000 und dem Umweltstandard ISO 14001 zertifiziert werden.

## **Pilotprojekt zur Umsetzung der Sozialcharta in Indien**

---

Das PPP-Projekt zwischen FC, der IG-Metall und der GTZ ist der erste Schritt bei der Ausdehnung der Sozialcharta auf die Zulieferbetriebe des Unternehmens. Ziel des Projekts war die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards bei Produktionsbetrieben *und* Zulieferern des Unternehmens in Indien.<sup>76</sup> Dafür sollten eine Auditierungsmaßnahme unter Einbeziehung lokaler Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsstrukturen durchgeführt und Verbesserungsvorschläge entwickelt werden. Die Vorerfahrungen der GTZ mit der Thematik (Pilotprojekte in Indien u.a. mit DEICHMANN und OTTO), ihre langjährige Präsenz vor Ort und die guten Kontakte zu Entscheidungsträgern aus Politik und Zivilgesellschaft waren aus Sicht von FABER-CASTELL ausschlaggebend für die Ausdehnung der Umwelt- und Sozialstandards auf die Zulieferer.<sup>77</sup>

Der Projektablauf erfolgte in vier Phasen, in denen folgende Ergebnisse erzielt wurden:

1. Für die geplanten Auditierungsmaßnahmen entwickelten die Projektpartner gemeinsam ein Grundkonzept in Form von Checklisten und Audit-Fragebögen.  
Im Rahmen eines Informationsworkshops in Indien im September 2002 wurden Ministerien, NGOs, Gewerkschaften und Zulieferer für das Thema Sozialstandards sensibilisiert.
2. Der indische Produktionsbetrieb sowie zwei Rohstoff- und zwei Verpackungslieferanten wurden im September 2002 auditiert und teilweise zu Co-Auditoren geschult, um anschließend selbständig Audits in Betrieben durchzuführen und Verbesserungsvorschläge ausarbeiten zu können.
3. Im Anschluss an die Audits wurden die festgestellten Mängel in Korrekturplänen festgehalten. Für jedes Unternehmen wurde ein Maßnahmenkatalog und Zeitplan für die Umsetzung festgelegt und in diesem Prozess durch die Projektpartner unterstützt. Ein Zulieferer schied nach den Audits aufgrund von (projektunabhängiger) Insolvenz aus.
4. Im Mai 2004 wurden Nachaudits durchgeführt: Dabei hatten zwei Unternehmen die Anforderungen der Korrekturpläne vollständig erfüllt. Ein Zulieferunternehmen setzte die Maßnahmen zum Teil um, lehnte aber die Etablierung einer

---

<sup>76</sup> Das Pilotprojekt wurde in Indien durchgeführt, weil dort die schwierigsten Bedingungen für die Implementierung unterstellt wurden. Die anschließend geplante Übertragung auf weitere Standorte der Unternehmensgruppe sollte so durch die in Indien gesammelten Erfahrungen erleichtert werden. Gespräch mit Herrn Belch, Faber-Castell, am 10.05.04 und Herrn Römer, IG-Metall, am 03.06.2004.

<sup>77</sup> Gespräch mit Herrn Belch, Faber-Castell, am 10.05.2004.

Arbeitnehmervertretung (etwa in Form eines Komitees) und größere Investitionen aufgrund des niedrigen Abnahmeanteils durch FABER-CASTELL ab. Ein weiteres Unternehmen gab zwar Auskunft über die Umsetzung der Korrekturpläne, gestattete aber keinen weiteren Besuch der Produktionsanlagen zur Überprüfung.

Die Zusammenarbeit zwischen FC, IG-Metall und GTZ (Eschborn und IGEP<sup>78</sup>-Büro Delhi) wurde von den zuständigen Projektpartnern als sehr konstruktiv und in einem hohen Maß von gegenseitigem Respekt geprägt bezeichnet. Zwischen FC und IG-Metall hatte sich im Rahmen ihrer jahrzehntelangen Zusammenarbeit bereits eine Vertrauensbasis gebildet. Als problematisch bezeichneten mehrere Gesprächspartner den häufigen Wechsel der zuständigen Projektmitarbeiter bei der GTZ (Eschborn), welcher Unklarheit über Zuständigkeiten auslöste und das Projekt verzögerte. Die Planung und Umsetzung des Projekts wurde, davon abgesehen, von nahezu allen Gesprächspartnern als erfolgreich bezeichnet.

### **Bewertung des Projekts aus Sicht der Entwicklungszusammenarbeit (GTZ) und der IG-Metall**

---

Die inhaltliche Ausrichtung des Projekts entspricht den EZ-Schwerpunkten und steht in engem Zusammenhang mit weiteren PPP-Projekten (z.B. DEICHMANN, OTTO, AVE-Projekt). Das Projekt ist entwicklungspolitisch besonders bedeutsam, weil es in Form einer trisektoralen (GTZ, FABER-CASTELL, IG-Metall) Partnerschaft geplant und umgesetzt wurde. Im Zuge der Fortentwicklung von Pilotprojekten zu strategischen Allianzen fördert das BMZ den Dialog zum Thema Umwelt- und Sozialstandards durch Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Das Projekt zwischen FC, GTZ und IGM ist aus Sicht des BMZ ein Modellvorhaben, diese Form des Dialogs praktisch umzusetzen. Es ist das erste PPP-Projekt, das bereits in der Planungsphase gemeinsam mit der Zivilgesellschaft (hier: IG-Metall) durchgeführt wurde. Die Zusammenarbeit mit der IG-Metall wurde von allen Kooperationspartnern als sehr positiv bewertet.<sup>79</sup> Die Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure erfolgte auch bei der Umsetzung vor Ort.

---

<sup>78</sup> IGEP steht für Indo-German Export Promotion, das Büro ist Teil der GTZ.

<sup>79</sup> Gespräch mit Herrn Dr. Kebschull, IGEP, am 10.03.2004; Stellungnahme von Herrn Meurer, GTZ, vom 16.07.2004 sowie Gespräch mit Herrn Belch, Faber-Castell, am 10.05.2004, vgl. Bewertung des Projekts aus Sicht des Unternehmens weiter unten.

FABER-CASTELL wird die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards an seinen weiteren Standorten fortsetzen.<sup>80</sup> Die im Projekt entwickelten Instrumente (Checklisten, Audit-Fragebögen) können dabei wieder eingesetzt werden. Nach Aussage der Gesprächspartner der Produktionsstätte in Indien ist der Qualitätsmanager des Werks künftig für die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards, auch bei neuen Zulieferbetrieben, zuständig.<sup>81</sup> Die Auditierung der Werke (in Indien und allen anderen Standorten) wird künftig durch die regelmäßige Überwachung werksinterner Auditoren und ein zweijährlich stattfindendes *Verification Audit* fortgesetzt, bei dem auch Gewerkschaftsvertreter an den Standorten und Vertreter des Internationalen Bunds der Bau- und Holzarbeiter (IBBH) hinzugezogen werden. Diese Konzeption des Monitorings wurde seitens der IG-Metall gerade im Vergleich mit anderen Unternehmen, mit denen die IG-Metall zusammenarbeitet, als vorbildlich bezeichnet. Darüber hinaus wurde hervorgehoben, dass an allen Standorten des Unternehmens eine gewerkschaftliche Vertretung besteht und Tarifbindungen vereinbart wurden.<sup>82</sup>

Die Unterstützung der auditierten Unternehmen bei der Umsetzung der Standards wurde von allen Gesprächspartnern positiv bewertet, insbesondere von den Zulieferbetrieben selbst, welche die bisherige Zusammenarbeit als äußerst konstruktiv und fruchtbar bezeichneten. Diese äußerten sich auch positiv zu einer fortgesetzten Implementierung der Umwelt- und Sozialstandards. Der dadurch bedingte Initialaufwand wurde durch effizientere Produktionsprozesse, verringerten Rohstoffverbrauch und die Akquisition von Neukunden kompensiert, der laufende Aufwand als gering bezeichnet.<sup>83</sup> Offenbar wurde durch das PPP-Projekt ein wichtiger Impuls gegeben, ökologische und soziale Kriterien stärker zu berücksichtigen. Die Unternehmensvertreter vor Ort waren allerdings skeptisch hinsichtlich einer weiteren Verbreitung des Themas in der jeweiligen Branche. Dies wurde überwiegend mit dem geringen Marktanteil des eigenen Unternehmens begründet.<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> Eine Fortsetzung der Zusammenarbeit mit Faber-Castell an weiteren Standorten wurde seitens der GTZ offenbar in Erwägung gezogen, eine diesbezügliche Entscheidung stand während die Studie verfasst wurde allerdings noch aus. Stellungnahme von Herrn Meurer, GTZ, vom 16.07.2004.

<sup>81</sup> Gespräch mit Herrn Ramakrishna, Herrn Phadie, Herrn Harlankar, Puma Factory, am 12.03.2004.

<sup>82</sup> Inwiefern Verbesserungen der materiellen Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Löhne etc.) erzielt wurden, konnte aus Sicht der IG-Metall noch nicht abschließend beurteilt werden. Gespräch mit Herrn Römer, IG-Metall, am 03.06.2004.

<sup>83</sup> Gespräche mit Herrn Choksi, Ricinash Oil Mills, am 11.03.2004; Herrn Ramakrishna, Herrn Phadie, Herrn Harlankar, Puma Factory, am 12.03.2004; Herrn Lobo, Bigbox Packaging, am 12.03.2004.

<sup>84</sup> Herr Rana, Faber-Castell Mumbai, äußerte sich in diesem Zusammenhang wie folgt: „Our market share is about one or two per cent at the moment - if we were a giant we would say: Jump! And other companies would ask: How high? But if we are saying: Jump! now, they will ask: Why don't you jump first?“, Gespräch am 11.03.2004.

Die Lernerfahrungen des Projekts könnten ein wichtiger Anstoß für weitere mittelständische Unternehmen in der BRD sein, sich ebenfalls der Thematik anzunehmen. Viele Unternehmen sind angesichts der Komplexität des Themas offenbar überfordert. PPP-Projekte können wesentlich dazu beitragen, diese Unsicherheit abzubauen. Die IG-Metall zog auch die Möglichkeit einer Ausdehnung des Projekts auf die gesamte Branche in Betracht. Dabei wurde die Idee entwickelt, in einem ersten Schritt die Lernerfahrungen des Projekts anderen Branchenvertretern im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung der Kooperationspartner nach Abschluss des Projekts (voraussichtlich 09/2004) zugänglich zu machen.<sup>85</sup>

### **Bewertung des Projekts aus Sicht von FABER-CASTELL**

---

Das PPP-Projekt trug aus Sicht des Unternehmens maßgeblich dazu bei, die Ausweitung der Sozialcharta auf die Zulieferbetriebe zu ermöglichen.<sup>86</sup> Durch das Projekt konnte diese Ausweitung in einem „offiziellen“ Rahmen durchgeführt werden, was zur erfolgreichen Umsetzung beitrug. Die Bündelung der Kompetenzen der Projektpartner führte zu einer insgesamt erhöhten Professionalität. Dabei waren besonders die Vorerfahrungen der GTZ und IG-Metall wertvoll: Letztere hatte ähnliche Maßnahmen schon bei anderen Unternehmen begleitet und konnte in der Planungsphase kompetente Einschätzungen zur Möglichkeit der Umsetzung der verschiedenen Überlegungen beisteuern. Darüber hinaus profitierte FABER-CASTELL vom fachlichen Know-how der IG-Metall zu den Themen Arbeitssicherheit, Arbeitsbedingungen und Entlohnungssysteme. Durch die Außenstrukturen der GTZ in Indien (IGEP) wurde das Projekt professionell begleitet und hilfreiche Kontakte zu Regierung, Behörden und NRO hergestellt.

Über ein vergleichbares Engagement für Umwelt- und Sozialstandards seitens der Mitbewerber war dem Unternehmen weder in Deutschland noch in Indien etwas bekannt.<sup>87</sup> Die Gefahr eines Wettbewerbsnachteils durch die individuelle Selbstbindung FABER-CASTELLS zu höheren Standards wurde jedoch verneint. Da das Image der Marke für hohe Qualität steht, sollen weltweit gültige Standards die Beibehaltung oder Stärkung dieses Niveaus ermöglichen.<sup>88</sup> Darüber hinaus kann durch die frühzeitige Entwicklung von

---

<sup>85</sup> Gespräch mit Herrn Römer, IG-Metall, am 03.06.2004.

<sup>86</sup> Die nachfolgende Darstellung basiert auf dem Gespräch mit Herrn Belch, Faber-Castell, am 10.05.2004.

<sup>87</sup> Viele Branchenmitglieder produzieren an ähnlichen Standorten in Asien und Lateinamerika.

<sup>88</sup> Herr Belch, Faber-Castell, formulierte dies wie folgt: „Unsere Strategie ist eher mittel- bis langfristig. Wir sind in den vergangenen 243 Jahren gut damit gefahren, nicht auf die Billigschiene zu gehen, sondern Qualität anzubieten, und wir sind absolut zuversichtlich, dass die Strategie auch in dieser schwierigen Zeit eine Brücke baut.“ Gespräch am 10.05.2004.

Parametern in den Bereichen: Umwelt, Qualität, Arbeitssicherheit und Soziales im Fall einer verbindlichen Regelung eine Verbesserung der Wettbewerbsposition eintreten, da man gegenüber den Mitbewerbern einen thematischen/prozessualen Fortschritt erlangt hat.

Das Unternehmen rechnet mit einer mittel- bis langfristigen Amortisation des durch die weltweite Einführung des integrierten Managementsystems FABIQUS bedingten Initialaufwands. Der laufende Aufwand wird als gering eingeschätzt, da in jedem Werk ein Managementbeauftragter für die kontinuierliche Umsetzung des Systems verantwortlich ist. Erwartet werden Einsparungen durch insgesamt effizientere Produktionsprozesse, insbesondere die Reduktion von Ausschuss/Nacharbeit und Abfall.

Die Integration der Sozialcharta hat zudem positive Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation und führt zu verringerten Fehlzeiten. Durch Schulungen wird die Arbeitssicherheit erhöht, was etwa die Zahl der Betriebsunfälle reduziert. Die Ausdehnung auf die Zulieferer und die Unterstützung bei der Umsetzung der Anforderungen ist aus Sicht des Unternehmens eine Investition in langfristige Lieferbeziehungen auf Basis konstruktiver, vertrauensvoller Zusammenarbeit.<sup>89</sup>

Die Reputation des Unternehmens wird durch das Pilotprojekt innerhalb der Unternehmensgruppe und gegenüber externen Stakeholdern gestärkt. Die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards soll schrittweise einen weltweit einheitlichen Qualitätsstandard etablieren. Unternehmensintern wird zudem durch einheitliche Standards die gegenseitige Akzeptanz der Werke gesteigert und im Zuge dessen die interne Kommunikation verbessert. Das Engagement wirkt sich ebenfalls positiv auf externe Unternehmensbewertungen aus, was für das Unternehmen langfristig von Bedeutung sein kann.<sup>90</sup> Die Integration externer, neutraler Partner bei der Auditierung eigener Produktions- und Zulieferbetriebe erzeugt Transparenz und stärkt das Vertrauen der Stakeholder, unter anderem das der Gewerkschaften.

Durch die weltweite Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards wird mittel- bis langfristig ein wichtiger Beitrag des Unternehmens in seinem Wirkungskreis geleistet. Die Unternehmensvertreter in der BRD und vor Ort teilten die Einschätzung, dass *strukturelle*

---

<sup>89</sup> Die befragten Zulieferbetriebe bewerteten dies genauso, Gespräch mit Herrn Choksi, Ricinash Oil Mills, am 11.03.2004 und Herrn Lobo, Bigbox Packaging, am 12.03.2004.

<sup>90</sup> Das Unternehmen ist aktuell eine nicht-börsennotierte Aktiengesellschaft. Im Falle eines Börsengangs gewinnen externe Unternehmensbewertungen an Bedeutung.

Veränderungen aufgrund der hohen Komplexität des Themas mindestens eine Generation beanspruchen würden, um wirksam und sichtbar zu werden. Mehrfach wurde betont, dass die Implementierung von Sozialstandards ein kontinuierlicher Prozess sei. Dieser stoße jedoch an seine Grenzen, wenn Arbeitnehmer für Standards sensibilisiert werden, die außerhalb des Unternehmens nicht unterstützt werden. Das Engagement des Unternehmens sei wichtig und begrüßenswert, für eine weite Verbreitung sei jedoch entscheidend, dass diese vom gesellschaftlichen Umfeld unterstützt werde.

### 3.3.3 Fallstudie II: PPP-Projekt zwischen GTZ und AVE

#### **Ausgangssituation**

---

Viele Mitgliedsunternehmen der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE), darunter große Handelsunternehmen wie KARSTADTQUELLE, METRO, OTTO, C&A, PEEK&CLOPPENBURG, DEICHMANN und andere hatten seit Beginn der 1990er Jahre firmeneigene Verhaltenskodizes und entsprechende Monitoring-Systeme für die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette entwickelt. Da der Großteil der Zulieferbetriebe für mehrere Unternehmen produziert, kamen unterschiedliche Verhaltenskodizes zur Anwendung. Die Lieferanten wurden in der Folge mehrmals pro Jahr auditiert und sollten anschließend unterschiedliche, zum Teil unvereinbare Anforderungen der Abnehmer erfüllen. Gleichzeitig erwies sich die kontinuierliche Überprüfung zahlreicher Produktionsstätten seitens der Handelsunternehmen als eine kaum zu bewältigende Aufgabe.<sup>91</sup>

Die Mitgliedsunternehmen der AVE verständigten sich Mitte der 1990er Jahre darauf, dieses Problem mit einem gemeinsamen Verhaltenskodex und einem einheitlichen Monitoring-System zu adressieren. Im Jahr 1999 wurde die „AVE-Erklärung betreffend Beschaffungs-Verhaltensregeln zur Gewährleistung von Sozialstandards“ zum verpflichtenden Bestandteil der Geschäftsbedingungen mit Lieferanten. Die Erklärung orientiert sich an relevanten ILO-Konventionen<sup>92</sup> und soll die Einhaltung der Standards verbessern sowie gleichzeitig das

---

<sup>91</sup> Dies wird deutlich am Beispiel des Unternehmens KarstadtQuelle, das mit über 5.000 Lieferanten in 70 Ländern arbeitet, Gespräch mit Herrn Koeppe, KarstadtQuelle, am 18.06.2004.

<sup>92</sup> Keine Zwangsarbeit oder die Menschenwürde verletzende Gefängnisarbeit; Gewährleistung der Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheit der Beschäftigten; Verbot der Kinderarbeit; Verbot menschenrechtswidriger Praktiken hinsichtlich Arbeitsplatz und Arbeitszeit; angemessene Entlohnung; Diskriminierungsverbot aufgrund persönlicher Eigenschaften; Vereinigungs- und Tarifvertragsfreiheit.

Risiko imageschädigender Kampagnen<sup>93</sup> gegenüber den Mitgliedsunternehmen verringern. In einem PPP-Pilotprojekt mit der GTZ (2000-2001) wurden erste Erfahrungen mit der Implementierung des AVE-Verhaltenskodex gesammelt. In diesem Projekt wurden zunächst 50 indische Textilhersteller auditiert und anschließend von Mitgliedsunternehmen bei der Umsetzung der Korrekturpläne unterstützt, was die Ergebnisse der Re-Audits signifikant verbesserte. Auf Grundlage dieser Erfahrungen wurde das AVE-Sektorenmodell in Anlehnung an den SA8000-Standard<sup>94</sup> entwickelt: Die Audits in den Zulieferbetrieben werden ausnahmslos von Auditunternehmen durchgeführt, die bei Social Accountability International (SAI) akkreditiert sind. Wie bereits erfolgreich im PPP-Pilotprojekt erprobt, werden die Lieferanten anschließend von Mitgliedsunternehmen in der Umsetzungsphase begleitet. Diese entwicklungspolitische Variante des SA8000-Standards wurde von SAI offiziell anerkannt.<sup>95</sup>

### **Strategische Allianz zur Implementierung des AVE-Sektorenmodells in 11 Ländern**

---

Im Jahr 2002 vereinbarten die GTZ und AVE<sup>96</sup> die Fortsetzung der Zusammenarbeit im Rahmen eines weiteren PPP-Projekts mit dem Ziel der Anwendung des AVE-Sektorenmodells in vier Sortimentsgruppen (Textilien, Sportartikel, Schuhe und Spielwaren) und 11 Importmärkten<sup>97</sup> des deutschen Einzelhandels. Das Projekt soll dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben grundlegend zu verbessern und damit langfristig die kontinuierliche Überwachung der Sozialperformance überflüssig zu machen. In dem Projekt fungiert die AVE als Koordinator und Schnittstelle zwischen Mitgliedsunternehmen, GTZ und weiteren Partnern. Darüber hinaus engagiert sich die AVE auf der politischen Ebene für eine Fortentwicklung des Sektorenmodells auf europäischer Ebene und die gegenseitige Anerkennung mit weiteren Monitoring-Systemen.<sup>98</sup> Die GTZ begleitet das Projekt inhaltlich und politisch. Sie hat unter anderem die Aufgabe, Runde Tische vor Ort zu etablieren (s.u.). Die Mitgliedsunternehmen initiieren den Auditierungsprozess und unterstützen die Lieferanten in der Qualifizierungsphase. Alle

---

<sup>93</sup> Mehrere Mitgliedsunternehmen waren in der Vergangenheit Gegenstand von Kampagnen, insbesondere der NRO *Clean Clothes Campaign*, die die Produktionsbedingungen in Entwicklungsländern thematisieren.

<sup>94</sup> Vgl. dazu ausführlich Gliederungspunkt 2.2.2.

<sup>95</sup> SAI ist offizieller Systempartner des AVE-Sektorenmodells. Die Organisation bürgt für die Qualität der bei ihr akkreditierten Auditunternehmen und überprüft Beschwerden im Zusammenhang mit SA8000-Audits.

<sup>96</sup> Die Projektabwicklung erfolgt durch die Interbuy Consulting GmbH, eine AVE-Tochter.

<sup>97</sup> Bangladesch, Bulgarien, China, Indien, Indonesien, Pakistan, Philippinen, Rumänien, Thailand, Türkei und Vietnam.

<sup>98</sup> Dieser Aspekt wird im Rahmen der Bewertung des Projekts durch die teilnehmenden Unternehmen ausführlicher behandelt.

Kooperationspartner beteiligen sich an der Finanzierung des PPP-Projekts, wobei die Mitgliedsunternehmen den Großteil der Kosten bestreiten.<sup>99</sup>

Die Projektentwicklung und mögliche Probleme werden dreimal jährlich durch einen Beirat (Vertreter der Gewerkschaften, NRO, Unternehmen) diskutiert. Darüber hinaus steht das Projekt in einem ständigen inhaltlichen Austausch mit dem Runden Tisch Verhaltenskodizes. Der Projektablauf erfolgt in vier Phasen, in denen bisher folgende Ergebnisse erzielt wurden<sup>100</sup>:

1. Zwischen April 2003 und März 2004 wurden in den 11 Importmärkten Informationsworkshops für Zulieferer und Auditoren durchgeführt. Dabei wurde auf die Folgen des Unterschreitens von Sozialstandards für die Handelshäuser hingewiesen (beispielsweise imageschädigende Kampagnen) und der künftige gemeinsame Ansatz der AVE-Mitgliedsunternehmen ausführlich dargestellt. Die Lieferanten wurden dazu angehalten, ein Audit ihres Betriebs entsprechend des AVE-Sektorenmodells in Auftrag zu geben. In den Veranstaltungen wurde der partnerschaftliche Ansatz (Unterstützung der Lieferanten bei der Erfüllung der Anforderungen) besonders hervorgehoben.
2. Parallel dazu erfolgte seit November 2003 der Aufbau Runder Tische (RT) in den Ländern durch GTZ-Mitarbeiter. Das Ziel ist, parallel zum Auditierungsprozess Strukturen zu etablieren, welche das Thema Sozialstandards unter Einbeziehung von Politik (Vertreter des Arbeitsministeriums etc.), Wirtschaft (Branchen-, Arbeitgeber-, Exporteursverbände) und Zivilgesellschaft (Gewerkschaften, NRO) vor Ort verankern. In Indien und der Türkei wurden bereits RT initiiert, die weiteren neun Länder sollen im Juli-September 2004 folgen. Künftig soll auch eine Informationsdatenbank aufgebaut werden, die organisatorische (Termine, Protokolle etc.) und inhaltliche Ergebnisse (Lösungsansätze für bestimmte Probleme) der RT überregional zugänglich macht.<sup>101</sup>
3. Bis 2005 sollen im Rahmen des PPP-Projekts 2500 Audits und etwa 1000 Re-Audits stattfinden. Trotz der bereits abgeschlossenen Informationsveranstaltungen für Zulieferer in den Märkten waren bis Juni 2004 erst 150 Audits durchgeführt worden.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Die Gesamtkosten von etwa 9,6 Mio. € werden zu 63 Prozent von den Mitgliedsunternehmen, zu 31 Prozent von der GTZ/PPP-Fazilität und zu 6 Prozent von der AVE getragen.

<sup>100</sup> Im Juni 2004 war die Hälfte der Gesamtlaufzeit des Projekts erreicht. Insofern können viele Ergebnisse und insbesondere die Bewertung des Projekts aus Sicht der Kooperationspartner nur als Zwischenfazit interpretiert werden.

<sup>101</sup> Gespräch mit Frau Ricken, GTZ, am 05.06.2004. Eine ähnliche Informationsplattform besteht bereits für den Runden Tisch Verhaltenskodizes, vgl. [www.coc-runder-tisch.de](http://www.coc-runder-tisch.de).

<sup>102</sup> Gespräch mit Herrn Berzau und Frau Venzlaff, AVE, am 16.06.2004. Die Gesprächspartner gingen davon aus, dass bereits eine höhere Zahl von Audits stattgefunden hatte, die aber der AVE von den Auditunternehmen noch nicht gemeldet worden waren.

Die Mitgliedsunternehmen adressierten das Problem mit Mahnschreiben an die Zulieferer, in dem sie diese aufforderten, umgehend ein Audit zu beauftragen.

4. Die Qualifizierung der Zulieferbetriebe durch die Mitgliedunternehmen beginnt im Anschluss an die Audits. Sind die Anforderungen des Erst-Audits erfüllt, findet ein Re-Audit statt. Die Überwachung der Betriebe wird alle drei Jahre wiederholt.

Die bisherige Zusammenarbeit der Kooperationspartner verlief nach Darstellung der Gesprächspartner vor allem zu Beginn nicht reibungslos. Seitens der GTZ wurde geäußert, dass es eine Weile gedauert habe, bis eine wirkliche Partnerschaft entstanden sei, in der sich die Akteure auf gleicher Augenhöhe begegnen.<sup>103</sup> Ein Unternehmensvertreter äußerte, dass die GTZ von den meisten Mitgliedsunternehmen anfänglich in erster Linie als Financier wahrgenommen worden sei. Im Laufe der Zusammenarbeit habe sich aber herauskristallisiert, dass die inhaltliche Arbeit der GTZ eine ebenso wichtige Rolle für das Projekt spielt, insbesondere beim Aufbau der Runden Tische in den Importmärkten.

Die AVE hatte nach Ansicht der Gesprächspartner ihre Koordinations- und Moderationsfunktion sehr gut wahrgenommen. Es wurde mehrfach betont, dass dies angesichts der unterschiedlichen Interessen der Handelshäuser und der mangelnden Erfahrung der AVE mit einem Projekt dieser Größe keine leichte Aufgabe gewesen sei.

Eine effiziente Kommunikationsstruktur konnte angesichts der Vielzahl der Akteure nur langsam aufgebaut werden. Zum Zeitpunkt der Befragung (eineinhalb Jahre nach Beginn der Zusammenarbeit) stellten die Gesprächspartner jedoch übereinstimmend deutliche Fortschritte in der Kommunikation und dem damit verbundenen Informationsaustausch fest.

### **Bewertung des Projekts aus Sicht der Entwicklungszusammenarbeit (GTZ)**

---

Die strategische Allianz zwischen GTZ und AVE ist eine der ersten Initiativen weltweit, in der ein Sektor einen gemeinsamen Standard entwickelt hat und sukzessive weitere Unternehmen mit einbezieht.<sup>104</sup> Die inhaltliche Ausrichtung entspricht den Schwerpunkten der EZ und ist durch die Einbeziehung von 11 Importmärkten überregional ausgerichtet. Strukturbildende Effekte sind sowohl unmittelbar auf der Betriebsebene zu erwarten als auch auf der Mesoebene durch die Verankerung des Themas durch die nationalen Runden Tische.

---

<sup>103</sup> Gespräch mit Herrn Kocks, GTZ, am 07.06.2004.

<sup>104</sup> Im Juni 2004 beteiligten sich insgesamt 8 deutsche und 9 niederländische Unternehmen.

Wie anhand der Darstellung des Projekts deutlich wurde, werden sowohl in der BRD (Beirat) als auch vor Ort unterschiedliche Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (Nationale Runde Tische) in das Projekt integriert. Dem Aufbau Runder Tische in den Importmärkten wurde sowohl von den GTZ-Mitarbeitern, als auch von den Unternehmensvertretern entscheidende Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens beigemessen. Bei einer reinen Auditierung und Qualifizierung von Zulieferbetrieben bestünde die Gefahr, „Insellösungen“ zu kreieren. Dies kann zu Konflikten mit Betrieben vor Ort führen, die keine ähnlich hohen Standards implementieren. Die Runden Tische wenden sich deshalb auch an Wirtschaftsverbände, um ein weitreichendes Bewusstsein für die Thematik zu erzeugen, was dann auf Verbandsebene weiter getragen wird. Darüber hinaus gibt es Überlegungen, die RT künftig auch als Forum für Beschwerden seitens der Arbeiter/des Managements aufzubauen. Eine weitere Vision war, die RT durch Donor-Foren zu flankieren, die Projektideen aufgreifen und finanzieren.<sup>105</sup>

Die überwiegend passive Haltung der Lieferanten hinsichtlich der Umsetzung des AVE-Sektorenmodells im eigenen Betrieb wurde als äußerst problematisch bezeichnet. Die Zulieferbetriebe vertraten offenbar gegenüber einzelnen Mitgliedsunternehmen den Standpunkt, dass der jeweilige Abnahmeanteil nicht groß genug sei, um ein Audit in Auftrag zu geben. Da die Mitgliedsunternehmen aus wettbewerbsrechtlichen Gründen ihre Bezugsquellen nicht gegenseitig offen legen dürfen, ist es für das einzelne Unternehmen schwierig, Lieferanten entsprechend unter Druck zu setzen.<sup>106</sup> Die wettbewerbsrechtliche Dimension des Projekts wurde bei der Konzeption des Projekts nach Aussage von Herrn Kocks (GTZ) unterschätzt und warf aktuell weitere Probleme bei der Auswertung der Fortschritte des Projekts in einer Datenbank auf, die nur weitgehend anonymisierte Daten abbilden konnte.<sup>107</sup> Da die Unterstützung der Lieferanten in der Qualifizierungsphase auf den Ergebnissen der Audits aufbaut, können keine weiteren Schritte im Projekt stattfinden, bevor diese vorliegen. Für die Qualifizierung sind zwar auf Betriebsebene die Mitgliedsunternehmen zuständig, auf der Mesoebene sollen aber durch die GTZ Begleitstrukturen identifiziert werden, welche den zusätzlichen Bedarf an Qualifizierung anbieten können.

---

<sup>105</sup> Gespräch mit Herrn Kocks, GTZ, am 07.06.2004.

<sup>106</sup> Dieser Umstand führte laut Herrn Lohrie (OTTO) dazu, dass die Mitgliedsunternehmen von den Lieferanten bewusst gegeneinander ausgespielt worden seien. Gespräch am 05.07.2004.

<sup>107</sup> In der Datenbank werden die Lieferantendaten und der Status hinsichtlich der Audits (in Auftrag gegeben/ durchgeführt/ Qualifizierungsphase/ Re-Audit) erfasst, nicht aber die Auditsergebnisse. Nur die AVE hat als neutrale Stelle Zugriff auf sämtliche Lieferantendaten, die Mitgliedsunternehmen können nur auf selbst eingespeiste Daten Zugriff nehmen.

Die bis Juni 2004 entwickelten Instrumente (Audit-Fragebögen, Lieferantenhandbücher etc.) wurden von allen Gesprächspartnern sehr positiv bewertet. Mehrere befragte Unternehmensvertreter äußerten, dass diese langfristig verwendet werden würden. Im Rahmen der 2003 initiierten Business Social Compliance Initiative (BSCI) konnten die Instrumente des AVE-Sektorenmodells weitgehend übernommen werden.<sup>108</sup> Wenn es gelingt, künftig zahlreiche weitere europäische Unternehmen für das Modell zu gewinnen, hat das Projekt maßgeblich dazu beigetragen, einen Prozess zur Entwicklung eines europäischen Standards in Gang zu setzen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Verknüpfung des Modells mit anderen Initiativen: Seit Herbst 2003 wird in einem Pilotprojekt mit dem International Council of Toy Industries (ICTI) die gegenseitige Anerkennung der Standards geprüft. Vertreter der AVE waren optimistisch, dass diese im Frühjahr 2005 erfolgen könne, da ein Vergleich der Systeme nur minimale Abweichungen ergeben hatte. Grundvoraussetzung für die Anerkennung anderer Systeme ist ein vergleichbar hohes Niveau der Standards wie im AVE-Sektorenmodell, andernfalls wäre die eigene Glaubwürdigkeit gefährdet.<sup>109</sup> Auf internationaler Ebene wurde im Mai 2004 von der International Apparel Federation ein Prozess initiiert, in dem die weltweit bedeutsamsten Initiativen (darunter AVE, STIC, Fair Labor Association, SA8000, WRAP und andere) ihre jeweils unterschiedlichen Anforderungen bei der Umsetzung von Sozialstandards harmonisieren und anschließend gegenseitige Anerkennungen aussprechen sollen. Die sich hier abzeichnenden Tendenzen sind entwicklungspolitisch bedeutsam, weil sie zur Nachhaltigkeit des Projekts einerseits und langfristig verbesserten Arbeitsbedingungen in den Betrieben vor Ort andererseits beitragen.

Das AVE-Sektorenmodell wurde von allen Gesprächspartnern als richtungsweisender Ansatz für Sozialstandards wahrgenommen. Bei der Konzeption des Modells hatten sich die Mitgliedsunternehmen darauf geeinigt, ökologische Aspekte zunächst nur bedingt mit einzubeziehen. Langfristig könnte das AVE-Modell hier inhaltlich noch erweitert werden, wobei dies von den Gesprächspartnern sehr unterschiedlich eingeschätzt wurde. Da der Umweltaspekt vor allem bei Zulieferern der Zulieferer relevant ist (Färbereien, Gerbereien), stellt sich in diesem Zusammenhang die grundsätzliche Frage, für welche Stufen der Wertschöpfungskette die Handelsunternehmen die Hauptverantwortung tragen. Seitens der GTZ wurde betont, dass die in diesem Zusammenhang in der öffentlichen Diskussion

---

<sup>108</sup> Die BSCI wird durch den europäischen Dachverband der AVE, der Foreign Trade Association betreut.

<sup>109</sup> Gespräch mit Herrn Berzau und Frau Venzlaff, AVE, am 16.06.2004.

formulierten Erwartungen an Unternehmen oft zu hoch seien. Internationale Arbeitsteilung müsse auch eine Teilung der Verantwortung bedeuten.

### **Bewertung des Projekts aus Sicht der beteiligten Unternehmen**

---

Grundsätzlich ist die gemeinsame Überwachung von Sozialstandards eine deutliche Verbesserung gegenüber der herkömmlichen Herangehensweise, die erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen gebunden hatte: Das gemeinsame Monitoring bewirkt Synergie- und Beschleunigungseffekte durch die Vermeidung von mehrfachen Auditierungsmaßnahmen der Zulieferbetriebe. Langfristig soll die Sozialperformance der Lieferanten auf ein Niveau gehoben werden, welches eine kontinuierliche Überwachung gänzlich überflüssig macht.

Das Projekt wurde als wichtiger Beitrag zu einem verbesserten Risikomanagement bewertet, und zwar sowohl von den Unternehmen, die in der Vergangenheit bereits Gegenstand entsprechender Kampagnen gewesen waren, als auch von denen, bei denen dies nicht zutraf. Interessant war in diesem Zusammenhang die Äußerung von Herrn Koeppe, dass KARSTADTQUELLE zwar nach wie vor im Mittelpunkt einer Kampagne der Clean Clothes Campaign stehe, das Unternehmen aber wesentlich besser mit den Vorwürfen umgehen könne als in der Vergangenheit, weil man sich ein umfassendes Bild von den Bedingungen vor Ort verschafft habe.<sup>110</sup> Es ist zwar im Einzelfall schwer zu beziffern, wie sich Kampagnen auf den Unternehmenserfolg auswirken, gleichzeitig aber offenbar erkennbar, dass sich der Kreis der Kunden erweitert, die für entsprechende Themen sensibilisiert werden können und im Zweifelsfall auch zur Konkurrenz abwandern.

In diesem Zusammenhang wurde auch mehrfach darauf hingewiesen, dass die Mehrheit der Kunden nicht bereit sei, einen höheren Preis für entsprechend hergestellte Produkte zu bezahlen, sondern vielmehr die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte voraussetzt. Anders formuliert hätten Kunden den Anspruch, Produkte konsumieren zu können, ohne sich differenzierte Gedanken über die Entstehungsbedingungen machen zu müssen.<sup>111</sup> Das Engagement für verbesserte Arbeitsbedingungen in den Importmärkten reflektiert somit die Erwartungshaltung der Konsumenten und ist eine Investition in den Erhalt ihres Vertrauens.

---

<sup>110</sup> Gespräch am 18.06.2004.

<sup>111</sup> Gespräche mit Herrn Spanier, Peek&Cloppenburg, am 16.06.2004 und Herrn Lohrie, Otto, am 05.07.2004.

Mit dem AVE-Sektorenmodell soll demonstriert werden, dass der Einzelhandel sich des Themas annimmt. Die Glaubwürdigkeit des Engagements soll auch durch die *externen* Auditoren erhöht werden, welche die Bedingungen in den Betrieben bewerten. Obwohl sich die Mitgliedsunternehmen mit der öffentlichkeitswirksamen Darstellung des Projekts bewusst zurückhielten, wurden Reputationsgewinne erwartet, auch durch die Zusammenarbeit mit GTZ und BMZ als neutralen Partnern, die das Ansehen integrierter Akteure genießen.

Das AVE-Sektorenmodell schafft im Hinblick auf Sozialstandards gleiche Wettbewerbsbedingungen auf nationaler Ebene. Da sich die Wettbewerber in dem Projekt gemeinsam engagieren, kann für den Einzelnen weder ein Wettbewerbsvorteil noch ein Wettbewerbsnachteil entstehen. Mit der Verabschiedung der gemeinsamen Beschaffungsregeln 1999 hatten sich die Mitgliedsunternehmen darauf verständigt, das Thema Sozialstandards vom Wettbewerb auszunehmen. Trotzdem erzeugt das Engagement in unterschiedlichem Ausmaß Kosten, die etwa durch die Betreuung der Lieferanten in der Qualifizierungsphase entstehen. Diese Kosten wurden vom Großteil der Gesprächspartner als Investition aufgefasst, der mittel- bis langfristig positive Auswirkungen gegenüberstehen: eine bessere Warenqualität, höhere Produktivität, bessere Lieferpünktlichkeit und damit letztlich auch eine höhere Kundenzufriedenheit.

Im Hinblick auf das AVE-Sektorenmodell als kollektive Selbstbindung wurde betont, dass diese in der jetzigen Form ohne die finanzielle und inhaltliche Begleitung der GTZ/des BMZ und der AVE nicht zustande gekommen wäre. In diesem Zusammenhang wurde die professionelle Erarbeitung einheitlicher Instrumente für das Monitoring (Audit-Fragebögen, Lieferantenhandbücher etc.) genannt, für die eigens ein Beratungsunternehmen beauftragt worden war.<sup>112</sup> Auch die Sensibilisierung der Lieferanten durch Informationsworkshops in den Importmärkten hätte ohne die öffentlichen Mittel nicht stattfinden können.

Eines der wesentlichen Ziele des Projekts ist, dass das *ownership* für das Thema Sozialstandards vor Ort verankert wird und sich die Handelsunternehmen langfristig daraus zurückziehen können.<sup>113</sup> Dafür müssen in den Ländern entsprechende Strukturen etabliert werden, die sich mit den strukturpolitischen Aspekten des Themas auseinandersetzen. Vereinigungsfreiheit, kollektive Tarifverhandlungen oder Kinderarbeit sind grundlegende

---

<sup>112</sup> Es handelte sich dabei um die Unternehmensberatung Systain, eine Tochter der Otto-Gruppe.

<sup>113</sup> „Es kann nicht sein, dass wir als dort einkaufende Handelsunternehmen versuchen, das Versagen staatlicher Überwachungsstrukturen zu kompensieren. Das kann auf Dauer nicht funktionieren.“: Äußerung von Herrn Lohrie, Otto, Gespräch am 05.07.2004.

Fragestellungen, die nicht durch das gemeinsame Engagement einiger Unternehmen gelöst werden können. Der Aufbau Nationaler Runder Tische wurde deshalb als wichtigste Aufgabe des gesamten Konzepts bezeichnet, die nur durch die GTZ bewältigt werden kann, da nur diese über das Wissen verfügt, welche Stakeholder in einem solchen Forum eingebunden werden müssen.

In vielen Entwicklungsländern wird das Engagement multinationaler Unternehmen zum Thema Sozialstandards abgelehnt. Zum einen wird oftmals der Aufbau nicht-tariffärer Handelshemmnisse unterstellt, zum anderen geraten Sozialstandards teilweise mit geltendem Recht in Konflikt (z.B. ist Vereinigungsfreiheit in der Volksrepublik China nur eingeschränkt gegeben). Ohne die offizielle Unterstützung der Bundesregierung wäre das Projekt nach Darstellung der Gesprächspartner nicht denkbar, da die Legitimation des Engagements der Mitgliedsunternehmen erst durch die Zusammenarbeit mit der GTZ/dem BMZ entsteht.<sup>114</sup>

Ebenso bedeutsam wie die Legitimation unternehmerischen Handelns ist die Schaffung eines Rahmens für die Umsetzung der kollektiven Selbstbindung durch die Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor. Dieser wurde sowohl durch die AVE als auch die GTZ vorgegeben. Herr Koepe (KARSTADTQUELLE) sprach in diesem Zusammenhang von einer Klammer, welche die Mitgliedsunternehmen zusammenhält und es den ansonsten erbitterten Konkurrenten ermöglicht, sich in einem gemeinsamen Rahmen zu bewegen.<sup>115</sup> Angesichts kartellrechtlicher Implikationen sind die Mitgliedsunternehmen auch auf die AVE als neutrale Instanz angewiesen, die die Geschäftsgeheimnisse bündelt und neutralisiert.

Im Hinblick auf die passive Haltung der Zulieferbetriebe wurde deutlich, dass die Anzahl der im Rahmen des PPP-Projekts zugesagten Audits die Mitgliedsunternehmen unter Druck setzte, ihrer Verpflichtung nachzukommen. Gleichzeitig wurde problematisiert, dass das dahingehende Engagement der Mitgliedsunternehmen unterschiedlich ausgeprägt war. Die Möglichkeiten der Sanktionierung dieses Verhaltens erschöpften sich darin, Druck auf die passiven Mitgliedsunternehmen auszuüben. Darüber hinaus ist auch der Ausschluss einzelner Unternehmen auf Grundlage eines gemeinsamen Beschlusses möglich, dieses Vorgehen wurde aber als eher theoretisch denn praktisch bestehende Option eingeschätzt.<sup>116</sup> Eine künftige Herausforderung wird darin bestehen, die Einhaltung der Standards gegenüber den

---

<sup>114</sup> Dieser Aspekt wurde von mehreren Interviewpartnern hervorgehoben, u.a. von Herrn Janssen, GTZ, Gespräch am 07.06.2004 und Herrn Koepe, KarstadtQuelle, Gespräch am 18.06.2004.

<sup>115</sup> Gespräch am 18.06.2004.

<sup>116</sup> Gespräch mit Herrn Berzau und Frau Venzlaff, AVE, am 16.06.2004.

Lieferanten einheitlich einzufordern. Sollte ein Unternehmen die Entscheidung treffen, die Geschäftsbeziehungen mit einem Zulieferbetrieb abzurechnen, weil dieser trotz Qualifizierung den gewünschten Standard nicht erreicht, müssen alle anderen Mitgliedsunternehmen dies ebenfalls tun. Die Gesprächspartner waren sich dieser Probleme bewusst, aber zuversichtlich, im Konfliktfall zu einer gemeinsamen Lösung zu finden.

Durch das Projekt leisten die beteiligten Unternehmen einen *strukturellen* Beitrag auf zwei Ebenen: zum einen durch die Fokussierung auf die Integration des Themas Sozialstandards in die Rahmenordnung der Importmärkte. Zum anderen wird durch die Beteiligung an der Business Social Compliance Initiative ein wichtiger Beitrag zur Entwicklung eines europäischen Standards geleistet. Das *gemeinsame* Engagement der Konkurrenten in Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor hat Vorbildfunktion für die Umsetzung von Corporate Citizenship weltweit.

#### 3.3.4 Lessons (to be) learned

Wie in der ersten Fallstudie herausgearbeitet wurde, bewerteten alle Kooperationspartner das Projekt als innovative Herangehensweise an die Problematik. Durch den gemeinsamen Lernprozess wurden vertiefte Einsichten zu dem Thema gewonnen und Instrumente erarbeitet, die sich auch auf künftige Projekte übertragen lassen. Auch die Produktions- und Zulieferbetriebe konnten durch das Projekt effizientere Produktionsprozesse etablieren. Da eine Vielzahl von Akteuren unmittelbar und langfristig von dem PPP-Projekt profitiert, kann das Ergebnis als Win-win Situation interpretiert werden. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern der unternehmensspezifische Kontext die individuelle Selbstbindung des Unternehmens FABER-CASTELL begünstigt hat und welche Folgerungen sich daraus, auch in Verbindung mit Public-Private Partnerships, ableiten lassen.

Die Mitbewerber des Unternehmens haben bislang nach Kenntnisstand der Projektpartner die Frage der Integration sozialer und ökologischer Standards entlang der Wertschöpfungskette nicht adressiert. Die individuelle Selbstbindung FABER-CASTELLS zu höheren Standards wurde dennoch als vorteilhaft bewertet, insbesondere weil die Marke FABER-CASTELL für hohe Qualität steht. Die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards hilft aus Unternehmenssicht, das hohe qualitative Niveau der Produkte zu gewährleisten. Auch die Ausdehnung auf Zulieferbetriebe erscheint im Rahmen der angestrebten langfristigen Zusammenarbeit als vorteilhaft. Darüber hinaus rechnet das

Unternehmen mit einer Vielzahl weiterer Vorteile, die mittel- bis langfristig aus verbesserten Arbeitsbedingungen resultieren (s.o.). Die Strategie des Unternehmens lässt jedoch nur begrenzt Rückschlüsse auf ihre generelle Vorteilhaftigkeit zu, da diese von der Bedeutung der Marke und der Art des Produkts abhängig ist. Vereinfacht gesprochen liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen mit ähnlichen Ausgangsbedingungen ebenso große Vorteile realisieren könnten. In anderen Strukturen hingegen erscheint dies fragwürdig: *Discounter* beispielsweise positionieren sich im Wettbewerb mit Produkten, die zu äußerst niedrigen Preisen angeboten werden. Die Marke als immaterieller Wert spielt hier keine Rolle und auch die Qualität der Produkte tritt gegenüber dem Preis in den Hintergrund. Die Unternehmensstrategie ist dementsprechend auf die Verwirklichung kurzfristiger (Kosten-) Vorteile ausgerichtet. Die freiwillige Selbstverpflichtung von Discountern zu höheren Standards im Rahmen einer individuellen Selbstbindung, auch im Zuge gemeinsamen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Engagements, erscheint angesichts dieser ersten Überlegungen wenig wahrscheinlich. Eine kollektive Selbstbindung, die darauf abzielt, die angestrebten Standards (annähernd) wettbewerbsneutral zu implementieren, hätte hier ungleich größeres Potential, die spezifische Situation von Discountern adäquat zu adressieren.<sup>117</sup> Damit werden sowohl die Möglichkeiten als auch die Grenzen der Übertragbarkeit des Modellvorhabens zwischen GTZ, FABER-CASTELL und IG-Metall deutlich.

Einige Mitgliedsunternehmen der AVE hatten zunächst im Rahmen einer individuellen Selbstbindung versucht, die Implementierung von Sozialstandards bei den Zulieferbetrieben zu gewährleisten. Dabei stellte sich heraus, dass die finanziellen und personellen Kapazitäten einzelner Unternehmen nicht ausreichten. Außerdem gerieten mehrere Handelsunternehmen durch Kampagnen unter Druck, das Thema Sozialstandards umfassend zu adressieren. Die AVE-Mitgliedsunternehmen verständigten sich deshalb auf ein gemeinsames Vorgehen, was angesichts wettbewerbsrechtlicher Vorgaben nur in Verbindung mit einem neutralen Partner möglich war. Diese Überlegungen resultierten in der strategischen Allianz zwischen GTZ und der AVE, die, wie bereits dargestellt wurde, die besonderen Schwierigkeiten einer Branchenvereinbarung adäquat adressiert. Dabei gewährleistet die GTZ die nachhaltige Verankerung des Engagements der Handelsunternehmen. Die Kooperationspartner realisieren somit Ergebnisse, die *nur* aufgrund der Zusammenarbeit ermöglicht werden.

---

<sup>117</sup> Eine wichtige Forschungsfrage, die allerdings an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden kann, ist, welche Bedeutung die Faktoren (Verbessertes Risikomanagement, der Aufbau von Sozialkapital etc.), die für den business case identifiziert werden, in diesem Unternehmenskontext haben.

Demzufolge ist auch bei dieser strategischen Allianz eine Win-win Situation gegeben. Nachdem sich das Projekt noch in der Durchführung befindet, wäre ein Urteil hinsichtlich der Auswirkungen des Engagements vor Ort verfrüht. Die erfolgreiche Konzeption lässt aber den Schluss zu, dass PPP-Projekte den Erfolg kollektiver Selbstbindung maßgeblich beeinflussen. Der unternehmensspezifische Kontext spielt hier eine untergeordnete Rolle, da es sich um ein System handelt, dem sich mehrere Wettbewerber angeschlossen haben. Es gibt darüber hinaus auch erste Ansätze, Unternehmen der Bekleidungsindustrie, die nicht durch das AVE-Projekt erfasst werden, mit der Thematik zu konfrontieren.<sup>118</sup> Die sukzessive Ausdehnung auf weitere Unternehmen der Branche ist ein wichtiger Schritt, weitere Stufen der Wertschöpfungskette mit einzubeziehen und dadurch zu Wettbewerbsneutralität von Sozialstandards beizutragen.

---

<sup>118</sup> In einem ersten Schritt hat das Unternehmen OTTO offenbar Importeure befragt, ob sie einen Verhaltenskodex zu Sozialstandards verabschiedet haben und auf welche Weise dessen Umsetzung entlang der Zulieferkette sichergestellt wird. Gespräch mit Herrn Lohrie, Otto, am 05.07.2004.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die eingangs skizzierten globalen Problemstellungen stellen unterschiedliche Herausforderungen an Politik, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft. In der vorliegenden Studie wurde insbesondere der Frage nachgegangen, inwiefern Unternehmen durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zur Erarbeitung neuer Lösungsansätze beitragen können. In der Literatur werden zu dieser Frage äußerst gegensätzliche Ansätze vertreten – wie bereits dargestellt ist unternehmerische Verantwortung etwa bei Milton Friedman strikt auf das Ziel der Gewinnmaximierung beschränkt. Diese Position ist jedoch sowohl aus gesellschaftlicher als auch aus unternehmerischer Sicht unbefriedigend, weil sie Formen der Gewinnmaximierung ausblendet, die zu Lasten der (berechtigten) Interessen Dritter gehen und damit letztlich auch die Legitimität unternehmerischen Handelns gefährden. Als ebenso verfehlt stellt es sich allerdings aus der hier entwickelten Sicht dar, wie Peter Ulrich ein grundsätzliches Primat der Ethik zu postulieren und daraus resultierende (Wettbewerbs-) Nachteile bis hin zu einem potentiellen Marktaustritt ethischer First-mover billigend in Kauf zu nehmen.

In Abgrenzung zu diesen Positionen wurde Corporate Citizenship in der vorliegenden Arbeit als Konzept unternehmerischer *Ordnungsverantwortung* entwickelt. Der Fokus liegt dabei auf den *Bedingungen*, welche die Handlungsanreize der einzelnen Akteure (Unternehmen) prägen. Ordnungsverantwortung übernehmen bedeutet, diese Bedingungen nicht als gegeben hinzunehmen, sondern kontinuierlich und pro-aktiv in jene Bedingungen zu investieren, welche unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen verbinden. Dieses Engagement erfolgt aus der Einsicht, dass nur auf diese Weise eine langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit möglich ist. Wie herausgearbeitet wurde, sind unter Wettbewerbsbedingungen diesem unternehmerischen Engagement enge Grenzen gesetzt. Darüber hinaus erfordern viele aktuelle Problemstellungen Regelungsmechanismen, deren Herausbildung nicht von einzelnen Akteuren (Unternehmen) geleistet werden kann. Die erfolgreiche Umsetzung von Ordnungsverantwortung bedarf mithin der *Kooperation* mit anderen gesellschaftlichen Akteuren. Anhand der hier vorgestellten Fallstudien wurde verdeutlicht, dass die beteiligten Kooperationspartner durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit zuallererst in die Lage versetzt wurden, komplexe Problemstellungen wie etwa die Implementierung von Sozialstandards befriedigend zu adressieren.

Vor dem Hintergrund der hier entwickelten Konzeption wirft der gegenwärtige *state of the art* von Corporate Citizenship in Theorie und Praxis eine Reihe von Problemen auf, die abschließend kurz umrissen werden sollen:

- *Unternehmerisches Engagement ist bislang überwiegend auf einzelne (Vorzeige-)Projekte beschränkt, die wenig Verbindung zum Kerngeschäft aufweisen und in keinem inhaltlichen Zusammenhang stehen.*

Diese Tendenz reflektiert das herkömmliche Verständnis von Unternehmensverantwortung. Dies ist insofern problematisch, als dass philanthropische Aktivitäten nicht dazu angetan sind, bestehende oder potentielle Konflikte zwischen Gewinn und Moral abzuwenden. Die Chance einer Investition in verbesserte Bedingungen wird folglich nicht wahrgenommen. Philanthropie trägt weiterhin nicht dazu bei, die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gegenüber kritischen Stakeholdern zu erhöhen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Lobbyaktivitäten des Unternehmens die Inhalte seines gesellschaftlichen Engagements konterkarieren. Die Komplementarität beider Aktivitäten ist mithin ein konstitutiver Bestandteil glaubwürdigen unternehmerischen Engagements, während Philanthropie bei einem Verständnis von Corporate Citizenship als *Ordnungsverantwortung* zwangsläufig eine untergeordnete Rolle spielt.

- *Gesellschaftliches Engagement konzentriert sich überwiegend auf Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe, Bekanntheit, Nähe zu den Konsumenten (Konsumgüterindustrie) oder ihrer Auswirkungen auf Mitarbeiter und Umwelt (Chemische Industrie, extraktive Industrien) besonders kritisch beobachtet werden.*

Innerhalb der genannten Branchen wurden überwiegend Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad und entsprechendem Wert der Marke durch Kampagnen der Zivilgesellschaft unter Druck gesetzt. Dies hatte oftmals einen Bewusstseinswandel bei besagten Unternehmen zur Folge: Die ursprünglich passive Haltung wich einer pro-aktiven Umsetzung von Unternehmensverantwortung. Die einseitige Konzentration der kritischen Aufmerksamkeit vermittelt allerdings den irreführenden Eindruck, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sei eine auf multinational agierende Markenartikler begrenzte Aufgabe. Eine von der Branchenzugehörigkeit und der Unternehmensgröße unabhängige Verbreitung von Corporate Citizenship wird dadurch erschwert. Dies hat wiederum negative Rückwirkungen auf die erfolgreiche Umsetzung von Ordnungsverantwortung bereits „aktiver“ Corporate Citizens.

- *Die bisher für die Implementierung von Corporate Citizenship entwickelten Instrumente sind nur begrenzt auf kleine und mittelständische Unternehmen anwendbar.*

Dies steht in engem Zusammenhang mit der Konzentration der Aktivitäten auf multinationale Unternehmen. Bislang entwickelte Herangehensweisen (vgl. etwa Management-Standards wie die ISO-Serien, SA8000 etc.) vernachlässigen Struktur und Problemstellungen von Unternehmen, die Ordnungsverantwortung eher auf der lokalen und nationalen Ebene wahrnehmen. KMU machen jedoch in vielen Ländern den Großteil der Privatwirtschaft aus – es ist folglich im Zuge einer umfassenden Verbreitung von Corporate Citizenship unabdingbar, spezifische Instrumente für KMU zu entwickeln.

- *Die Vorteilhaftigkeit unternehmerischen Engagements ist oftmals erst mittel- bis langfristig gegeben.*

Wie anhand der Fallstudien herausgearbeitet wurde, ist der business case für individuelle und auch kollektive Selbstbindungsmechanismen, selbst in Verbindung mit Public-Private Partnerships, erst mittel- bis langfristig realisierbar. Dies hat äußerst problematische Implikationen für alle Unternehmen, die aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung und Wettbewerbsposition auf kurzfristige Wertsteigerungen angewiesen sind.

Politik und Zivilgesellschaft können auf unterschiedliche Weise dazu beitragen, diese Defizite abzubauen: Akteure der Zivilgesellschaft, insbesondere NRO, stehen künftig vor der Herausforderung, die Rolle des Partners und die des *watchdogs* in Einklang zu bringen. Dies erfordert allerdings eine differenzierte Sicht der Privatwirtschaft. UN-Generalsekretär Kofi Annan fasste dies auf dem *Global Compact Leaders Summit* im Juni 2004 treffend zusammen:

„(...)Civil society actors need to accept that the business community is not a monolithic bloc; that it has leaders and laggards; and that leaders should be encouraged when they take positive steps, even though they may occasionally stumble, and not to be frightened off from trying in the first place.“<sup>119</sup>

Die konstruktive Zusammenarbeit mit Unternehmen bietet NRO und anderen Akteuren der Zivilgesellschaft dabei die Chance, die eigenen Anliegen besser zur Geltung zu bringen. Darüber hinaus werden weiterhin gerade jene Unternehmen kritisch fokussiert, die bereits erste Versuche unternehmen, den Vorwürfen zu begegnen. Die Aufmerksamkeit sollte mithin auf weitere Branchen/Themen ausgedehnt werden, um neue Antriebskräfte für Corporate Citizenship freizusetzen.

---

<sup>119</sup> Annan (2004).

Das gewandelte Selbstverständnis des Staates als *regulierende Instanz* sowie *Fazilitator* und *Partner* der Zusammenarbeit zwischen Politik, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft ist Voraussetzung für die (Mit-)Gestaltung der Rahmenordnung durch Corporate Citizens. Neue Instrumente der Entwicklungszusammenarbeit wie Public-Private Partnerships tragen entscheidend dazu bei, ein unterstützendes Umfeld für unternehmerisches Engagement zu etablieren. PPP-Projekte und weitere Ansätze der EZ können richtungsweisende Impulse für die Fortentwicklung des Konzepts geben, auch hinsichtlich der weiter oben skizzierten Defizite:

- PPP-Projekte sind *per definitionem* am Kerngeschäft der privaten Partner ausgerichtet und können damit eine wichtige Orientierungshilfe für die künftige Umsetzung von Corporate Citizenship bieten.
- Die sukzessive Ausdehnung von Pilotprojekten und strategischen Allianzen auf weitere Branchenmitglieder kann mittel- bis langfristig dazu beitragen, die Konzentration des Engagements auf bestimmte Unternehmen abzubauen.
- Kollektives Handeln muss diskursiv vorbereitet werden: durch die Initiierung und Moderation von Multi-Stakeholder Foren wie den *German Friends of the Global Compact* oder dem Runden Tisch Sozialstandards werden die Teilnehmer in die Lage versetzt, gemeinsame Interessen zu identifizieren und ihre Kooperationsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Die Eröffnung dieser zweiten Arena ist insbesondere für die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft von Bedeutung. Darüber hinaus wurde anhand des AVE-Projekts deutlich, dass gerade die Etablierung entsprechender Strukturen in den Entwicklungsländern die langfristige Verankerung der Thematik gewährleistet. Angesichts zahlreicher drängender Problemstellungen ist eine Vielzahl weiterer Initiativen denkbar, die branchenbezogen oder thematisch ausgerichtet sein könnten: Runder Tisch Lebensmittelindustrie, Klimawandel, Mobilität etc.
- Wie anhand der zahlreichen aktiven Netzwerke des Global Compact in Entwicklungsländern deutlich wird, ist Corporate Citizenship ein Thema, das auch für dortige Unternehmen relevant ist. Darüber hinaus setzen sich Regierungen vor Ort damit auseinander, durch verantwortungsvolle Unternehmensführung zusätzliche Investitionen zu attrahieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu stärken. Hier bieten sich somit viele Ansatzpunkte für die EZ, wie etwa PPP-Projekte

mit Unternehmen vor Ort, Unterstützung der Regierung bei der Erarbeitung einer Corporate Citizenship-Strategie etc.

Wie im Rahmen dieser Studie deutlich wurde, ist die Kooperation von Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft ein vielversprechender Ansatz für die Umsetzung von unternehmerischer Ordnungsverantwortung. Die betreffenden Akteure sind deshalb künftig gefordert, das Potential ihrer Kooperation verstärkt zur Geltung zu bringen, um auf diese Weise innovative Lösungsansätze für globale Herausforderungen zu generieren.

## Literaturverzeichnis

Altenburg, T., Chahoud, T. (2002): *Public-Private Partnership in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Synthesebericht*. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn (unveröffentlicht).

Andriof, J., Marsden, C. (1999): *Corporate Citizenship - What is it and how to assess it?*, in: Personalführung, Nr. 8 1999, S. 34-41.

Annan, K. (2004): *Addressing Business Leaders at Global Compact Summit, Secretary-General says experience shows that voluntary initiatives 'can and do work.'*

[\[http://www.unglobalcompact.org\]](http://www.unglobalcompact.org)

Assaf, G. (ohne Jahr): *What is Good for Business can be Good for Development. And What is Good for Development can be Good for Business*. UNIDO, Delhi (unveröffentlicht).

Bertelsmann Stiftung (2004): *Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility*. Gütersloh.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2001): *Jahresbericht. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft*. Bonn.

BMZ (2002): *Guidelines für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (PPP) finanziert aus den Haushaltsmitteln 68711, 68712 oder 68788*. Berlin.

BMZ (2003): *Umsetzung der Kernarbeitsnormen in Entwicklungsländern – Aktionen und Maßnahmen*. BMZ Spezial Nr. 85, Bonn.

Brinkmann, J., Pies, I. (2003): *Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* in: Czada, R., Zintl, R. (Hrsg.) Politik und Markt. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34 2003, S. 186-209. Wiesbaden.

Brinkmann, J., Gad, G., Gocke, J. (2004): *Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships* in: Dettling, D., Hamkens, T., Kempmann, L. und von Damm, T. (Hrsg.) Lust auf Zukunft. Kommunikation für eine nachhaltige Globalisierung. Hamburg.

Burger, D., Mayer C. (2003): *Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards* in: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Hrsg.) Reihe Entwicklungspolitik: Band 1. Eschborn.

DeCarlo, L. (2004): *Corporate Social Responsibility. Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ*. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn.

Demtschück, E. (2004): *Von PPP zu Strategischen Allianzen: Ansätze zur Weiterentwicklung im Lichte nationaler und internationaler Erfahrungen*. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn.

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE) (2004): *Thesepapier zum Workshop: Strategische Allianzen und Corporate Social Responsibility: Instrumente für die entwicklungspolitische Kooperation mit der Wirtschaft*. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn (unveröffentlicht).

Elkington, J. (1997): *Canibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford.

Engels, B. (2000): *Für eine konstruktivere Diskussion des „PPP“-Ansatzes in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Anmerkungen zu dem Beitrag von Uwe Höring: Public-Private Partnership – (Nur ein) neues Instrument oder neue Epoche der Entwicklungspolitik?* in: Peripherie Nr. 77/78 2000, S. 143-150.

Equator Principles (EP) 2004: *The Equator Principles. A framework for financial institutions to manage environmental and social issues in project financing.*

[<http://www.equator-principles.com>]

EURACTIV (2004): *Food & drinks giants line-up with green activists on HFC reduction.*

[<http://www.euractiv.com/cgi-bin/cgint.exe/1?204&OIDN=1507911&-tt=CS>]

European Multi Stakeholder Forum on CSR (EMFS) (2004): *Final Draft Forum Report.*

[[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF\\_final\\_report.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf)]

Faber-Castell (2003): *„Sozialcharta“ der FABER-CASTELL-Unternehmensgruppe weltweit gültig.*

[<http://www.faber-castell.de>]

Fonari, A. (2004): *Standard for Social Accountability* in: Fonari, A. (Hrsg.) *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen.* München.

Fox, T., Ward, H. und B. Howard (2002): *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study.* International Institute for Environment and Development für die Weltbank. London.

Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.* New York Times Magazine. 13.9.1970. S. 32-33. 122-126.

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (2001): *Kooperationen für Entwicklung. Die Wirtschaft als Partner.* Eschborn.

Habisch, A. (2003): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland.* Berlin.

Hamm, B. (2004): *Maßnahmen zur Stärkung von Corporate Social Responsibility in der Entwicklungszusammenarbeit europäischer Institutionen und ausgewählter europäischer Geberländer.* Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn.

Hartmann, J. (2003): *The „Licence to Co-operate“ – a Business Case for Engagement in Sustainability Reporting and Cross-Sector Partnerships* in: Copenhagen Centre (Hrsg.): *Partnership Matters. Current issues in Cross-Sector Collaboration.* Heft I 2003, S. 20-23. Kopenhagen.

Hartmann, J. (2002): *Soziale Verantwortung und unternehmerisches Handeln* in: Wieland, J., Conradi, W. (Hrsg.) *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – Unternehmerischer Nutzen.* Marburg.

Haufler, V. (2000): *Negotiating International Standards for Environmental Management Systems: The ISO 14000 Standards.* Case Study for the UN Vision Project on Global Public Policy Networks.

Heydenreich, C. (2004): *Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen – Erfahrungen und Bewertungen* in: Fonari, A. (Hrsg.) *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen.* München.

Hoering, U. (2000): *Nicht alles, was neu ist, ist auch innovativ – und oft nicht einmal wirklich neu. Weitere, nicht-konstruktive Anmerkungen zum PPP-Konzept* in *Peripherie* Nr. 77/78 2000: 151-154.

Hoering, U. (2003): *„Zauberformel PPP“. „Entwicklungspartnerschaften“ mit der Privatwirtschaft – Ausmaß – Risiken – Konsequenzen.* Berlin.

Holliday, C., Schmidheiny, S. und Watts, P. (2002): *Walking the Talk. The Business Case for Sustainable Development.* Sheffield.

- Homann, K., Blome-Drees, F. (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen.
- KPMG (2002): *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002*. Amsterdam.
- Ligteringen, E., Hohnen, P. (2004): *Ein neues Partnerschaftsmodell für mehr Nachhaltigkeit* in: Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.) *Das Prinzip Partnerschaft. Neue Formen von Governance im 21. Jahrhundert*. München.
- Marsden, C., Andriof, J. (1998): *Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it*, *Citizenship Studies* 2 (2) 1998, S. 329-352.
- McIntosh, M., Leipziger, D., Jones, K. und G. Coleman (1998): *Corporate Citizenship – successful strategies for responsible companies*. London.
- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D. und G. Coleman (2003): *Living Corporate Citizenship. Strategic routes to socially responsible business*. London.
- McKinsey & Company (2004): *Assessing the Global Compact's Impact*.  
[\[http://www.unglobalcompact.org\]](http://www.unglobalcompact.org)
- Messner, D. (2003): *Zur Bedeutung privater Akteure in der Entwicklungspolitik. Internationale Entwicklungskooperation zwischen Minimalstaatsillusionen und der Wiederentdeckung des Staates* in: Mummert, U. und Sell, F. (Hrsg.) *Globalisierungs und nationale Entwicklungspolitik*. Münster.
- OECD (2004): *OECD-Grundsätze der Corporate Governance. Neufassung 2004*. Paris.
- O'Rourke (2000): *Monitoring the Monitors: A Critique of PricewaterhouseCoopers (PwC) Labor Monitoring*, Massachusetts Institute of Technology, Boston.
- Pies, I. (2000): *Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung*, Tübingen.
- Reinicke, W., Deng, F. et al. (2000): *Critical Choices. The United Nations, Networks, and the future of Global Governance*. International Development Research Centre, Ottawa.
- Rischar, J-F. (2002) *High Noon: 20 Global Problems, 20 Years to Solve Them*. New York.
- Scherer, A.G. (2003): *Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung*. Heidelberg.
- Schipulle, H. (2003): *Lessons Learned from Multi-Stakeholder Partnerships Supported by German Development Cooperation* in: Witte, J. M., Streeck, C., Benner, T. (Hrsg.): *Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance. The Post-Johannesburg Agenda*. Global Public Policy Institute (GPPI), Berlin.
- Seitz, B. (2002): *Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität*. Wiesbaden.
- Shell (2004): *Welcome to Tell Shell Forums*.  
[\[http://www.shell.com/tellshell\]](http://www.shell.com/tellshell)
- Suchanek, A. (2004): *Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen? Milton Friedman und die Unternehmensethik*. In: Pies, I. und Leschke, M. (Hrsg.): *Milton Friedmans Ökonomischer Liberalismus*. Tübingen, im Erscheinen.
- Suchanek, A. (2001): *Ökonomische Ethik*. Tübingen.

- Swiss Federal Department of Foreign Affairs, United Nations (Hrsg) (2004): *Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World*. New York.
- SustainAbility, UN Global Compact (2004): *Gearing Up. From corporate responsibility to good governance and scalable solutions*. New York.
- SustainAbility, UN Global Compact, UNEP (2003): *The 21st Century NGO: In the Market for Change*. New York.
- Tiemann, R. (1999): *Ethische Branchenstandards. Ein Lösungsweg für Unternehmen aus moralischen Dilemmata*. München.
- Ulrich, P. (1996): *Unternehmensethik und „Gewinnprinzip“: Versuch der Klärung eines unerledigten wirtschaftsethischen Grundproblems*, in: Nutzfinger, H. (Hrsg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven III: Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze*. Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Bd.228/III, S.137-171. Berlin.
- Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern.
- Von Gleich, A. (2003): *Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (PPP) – Erfolgsmodell der deutschen Entwicklungszusammenarbeit?* in: Nord-Süd aktuell Nr. 1 2003, S.65-72.
- Von Gleich, A., Holthus, M. (2001): *Grundlagenstudie zur Evaluierung von Public-Private Partnerships (PPP)*. Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA), Hamburg (unveröffentlicht).
- Von Werder, A. (2004): *Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Eine empirische Erhebung der DAX 30-, MDAX 50- und SDAX 50-Gesellschaften*. Berlin Center of Corporate Governance. Berlin.
- Waddell, S. (2003): *Global Action Networks. A Global Invention Helping Business Make Globalisation Work for All* in: Journal of Corporate Citizenship Nr. 12 2003, S. 27-42.
- Waddock, S., Bodwell, C. (2002): *From TQM to TRM. Total Responsibility Management Approaches*, Journal of Corporate Citizenship Nr. 7 2002, S. 113-126.
- Ward, H. (2004): *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock*. International Institute for Environment and Development für die Weltbank und die International Finance Corporation. London.
- Weiser, J., Zadek, S. (2000): *Conversations with Disbelievers. Persuading Companies to Address Social Challenges*. Ford Foundation.
- Weiser, J., Zadek, S. (2001): *Ongoing Conversations with Disbelievers. Persuading Companies to Address Social Challenges*.  
[\[http://www.conversations-with-disbelievers.net\]](http://www.conversations-with-disbelievers.net)
- Wieczorek-Zeul, H. (2000)a: *Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft – Strategische Partnerschaft für eine nachhaltige Entwicklung*, in: Forum Eine Welt (Hrsg.): *Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft – eine neue Allianz*. Berlin.
- Wieczorek-Zeul, H. (2000)b: *Entwicklungszusammenarbeit und Privatwirtschaft. Strategische Partnerschaft für eine nachhaltige Entwicklung* in: E+Z - Entwicklung und Zusammenarbeit Nr. 2 2000, S. 36-37.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg.
- World Bank, International Finance Corporation (2003): *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*. Washington, D.C.

World Economic Forum (WEF), The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF) (2002): *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*. Genf.

WEF, IBLF (2003): *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship*. Genf.

WEF, IBLF (2004): *Values und Value. Communicating the Strategic Importance of Corporate Citizenship to Investors*. Findings of a 2003 CEO Survey of the World Economic Forum Global Corporate Citizenship Initiative. Genf.

World Wildlife Fund (WWF) (2004): *Das Krombacher Regenwald Projekt: Dzanga-Sangha dauerhaft sichern*. [<http://www.wwf.de/regionen/welt/dzangasangha/k-projekt/>]

Zadek, S. (2001): *The Civil Corporation. The new economy of corporate citizenship*. London.

## Anhang: Liste der Gesprächspartner

### Corporate Citizenship/ Public-Private Partnerships

Gesprächspartner	Institution	Datum
Herr Kohli	Global Compact Society, Delhi	17.03.2004
Herr Assaf	UNIDO, Delhi	18.03.2004
Herr Ramesh	Hyundai, Chennai	26.03.2004
Herr Kamdar	Nadi Airtechnics, Chennai	27.03.2004
Herr Srikanth	Brakes India, Chennai	27.03.2004
Herr Hartmann	GTZ Berlin	08.05.2004
Frau Hildebrandt	GTZ Berlin	Mehrere Gespräche

### PPP-Projekt zwischen Faber-Castell, GTZ und IG-Metall

Gesprächspartner	Institution	Datum
Herr Dr. Kebschull	IGEP, Delhi	10.03.2004
Herr Choksi	Ricinash Oil Mills, Mumbai	11.03.2004
Herr Rana	Faber-Castell, Mumbai	11.03.2004
Herr Ramakrishna, Herr Phadie, Herr Harlankar	Puma Factory, Goa	12.03.2004
Herr Lobo	Bigbox Packaging, Goa	12.03.2004
Herr Belch	Faber-Castell, Stein	10.05.2004
Herr Römer	IG-Metall, Frankfurt	03.06.2004
Herr Meurer (schriftliche Stellungnahme)	GTZ, Eschborn	16.07.2004

### PPP-Projekt zwischen AVE (Interbuy Consulting) und GTZ

Gesprächspartner	Institution	Datum
Herr Dr. Kebschull	IGEP, Delhi	19.03.2004
Herr Bolster	GTZ, Bangkok	02.04.2004
Frau Ricken	GTZ, Eschborn	03.06.2004
Herr Janssen	GTZ, Eschborn	07.06.2004
Herr Kocks	GTZ, Eschborn	07.06.2004
Herr Spanier	Peek&Cloppenburg, Düsseldorf	16.06.2004
Herr Berzau, Frau Venzlaff	AVE, Köln	16.06.2004
Herr Hohensee	Deichmann, Essen	18.06.2004
Herr Koeppe	KarstadtQuelle, Essen	18.06.2004
Herr Lohrie	Otto/ Systain, Hamburg	05.07.2004

## WZGE-STUDIEN

Nr. 1-2004

**Johanna Brinkmann**

Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships.

Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft,  
Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft.

**Autorin:**

**Dipl.-Kulturwirtin Johanna Brinkmann**

Doktorandin am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Stipendiatin der Stiftung der Deutschen Wirtschaft

Forschungsgebiete: Global Governance und Ordnungspolitik, New Governance, Corporate  
Citizenship