

DEUTSCHES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK  
(DIE)

**Corporate Social Responsibility**  
**Möglichkeiten zur Unterstützung**  
**durch die deutsche EZ**

Lucia de Carlo

Bonn, Mai 2004



# Inhaltsverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

## Vorwort

## Einleitung

<b>1</b>	<b>Corporate Social Responsibility: Begriffsklärung und entwicklungspolitische Einordnung</b>	<b>1</b>
1.1	Einführung in Geschichte und Definition des Begriffs	1
1.2	Entwicklungspolitische Einordnung	2
1.3	Grundformen unternehmerischer Aktivität im Rahmen von CSR	4
<b>2</b>	<b>CSR in der Wertschöpfungskette</b>	<b>4</b>
2.1	Sozial- und Umweltstandards	5
2.2	CSR in der Wertschöpfungskette aus Unternehmensperspektive	8
2.3	CSR in der Wertschöpfungskette aus EZ-Perspektive	9
2.4	Instrumente zur Unterstützung von CSR in der Wertschöpfungskette	9
2.4.1	Entwicklungspolitische Bildungsarbeit zur Stärkung der Nachfrage nach CSR- Produkten	10
2.4.2	Forum für die Sensibilisierung institutioneller Investoren für nachhaltiges Investment	12
2.4.3	<i>Multistakeholder</i> -Foren für die Konzeption von Pilotprojekten	14
2.4.4	PPP-Projekte für die Umsetzung von Pilotprojekten	16
<b>3</b>	<b>CSR als <i>Community Development</i></b>	<b>18</b>
3.1	CSR als <i>Community Development</i> aus Sicht der Unternehmen	19
3.2	CSR-Projekte aus Sicht der deutschen EZ	20
3.3	Beurteilung von CSR als <i>Community Development</i> aus Sicht der EZ	20
3.4	EZ Instrumente zur Unterstützung von CSR als <i>Community Development</i>	21
3.4.1	Öffentliche Anerkennung durch Vergabe eines CSR-Preises	22
3.4.2	<i>Matching</i> -Plattform für CSR als <i>Community Development</i>	24
3.4.3	Capacity Building in Unternehmen	25



## **Abkürzungsverzeichnis**

AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
CSR	Corporate Social Responsibility
DO	Durchführungsorganisationen
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GEXSI	Global Exchange for Social Investment
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
ILO	International Labour Organisation
ISO	International Standardization Organization
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PPP	Public Private Partnership
SPO	Social Purpose Organisation
WTO	World Trade Organization



## Vorwort zum Gesamtvorhaben

Im Sommer 2003 beauftragte das BMZ die GTZ mit der Abwicklung eines Forschungs- und Beratungsvorhabens zur Darstellung, Bewertung und Weiterentwicklung neuer Instrumente entwicklungspolitischer Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. In Absprache mit dem BMZ wurde die inhaltliche Durchführung aller Studien und Workshops dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) übertragen. Ausgangspunkt für den Auftrag war die Tatsache, dass Unternehmen der Privatwirtschaft in den letzten Jahren auf nationaler und internationaler Ebene immer häufiger in die Bereitstellung entwicklungspolitischer Leistungen eingebunden werden.

Im Rahmen des Vorhabens wurden fünf Studien in Auftrag gegeben:

- Altenburg, T.: Entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft: Trends und Herausforderungen, Bonn 2004
- De Carlo, L.: Corporate Social Responsibility. Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ, Bonn 2004
- Demtschück, E.: Von PPP zu Strategische Allianzen: Ansätze zur Weiterentwicklung im Lichte nationaler und internationaler Erfahrungen, Bonn 2004
- Hamm, B.: Maßnahmen zur Stärkung von Corporate Social Responsibility in der Entwicklungszusammenarbeit europäischer Institutionen und ausgewählter europäischer Geberländer, Bonn 2004
- Wolff, P.: Private Beteiligung an Infrastrukturvorhaben in Entwicklungs- und Schwellenländern – Internationale Trends und neue Instrumente im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, Bonn 2004

Die Ergebnisse dieser Studien werden auf zwei Workshops im Mai und Juni 2004 zur Diskussion gestellt. Der erste Workshop thematisiert „Strategische Allianzen und *Corporate Social Responsibility*: Instrumente für die entwicklungspolitische Kooperation mit der Wirtschaft.“ Zu seiner Vorbereitung wurde ein gleichnamiges Synthesepapier verschickt, das Kernaussagen und Politikempfehlungen der Studien von Frau Demtschück, Frau Dr. Hamm und Frau de Carlo zusammenfasst.

Die hier vorgelegte Studie von Frau de Carlo thematisiert Möglichkeiten zur Unterstützung von *Corporate Social Responsibility* (CSR) durch die deutsche Entwicklungszusammenarbeit. Sie führt eine analytische Unterscheidung zwischen zwei Grundtypen von CSR ein, denen eine unterschiedliche betriebswirtschaftliche Rationalität zugrunde liegt und die dementsprechend in unterschiedlicher Weise entwicklungspolitisch flankiert werden können: CSR in der Wertschöpfungskette und CSR als *Community Development*. Auf Grundlage dieser Unterscheidung werden insgesamt sieben EZ-Instrumente zur Unterstützung von CSR vorgeschlagen.

Die Studie sollte im Zusammenhang mit der anschließend verfassten, vertiefenden Arbeit von Frau Dr. Hamm gelesen werden, in der die CSR-Politik europäischer Institutionen und ausgewählter europäischer Geberländer einer empirischen Analyse unterzogen wird. Die Arbeit von Frau Hamm konkretisiert auf dieser Basis viele der hier noch allgemein gehaltenen Politikvorschläge.

Außer der Autorin möchte ich an dieser Stelle meinem Kollegen im DIE Dr. Andreas Stamm danken, der die Arbeit inhaltlich mit betreut hat. Dank gebührt außerdem Herrn Claus Koerting vom GTZ-Büro für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, der ein konstruktiver und geduldiger Auftraggeber des Gesamtvorhabens war.

Bonn, den 7. Mai 2004

Dr. Tilman Altenburg



## Einleitung

Das Prinzip der Corporate Social Responsibility (CSR) ruft in der Wirtschaft und in der Politik seit einigen Jahren großes Interesse hervor. Unternehmen engagieren sich zunehmend auf freiwilliger Basis für Umwelt- und Sozialmaßnahmen in ihrem Umfeld und tragen damit dazu bei, das unternehmerische Engagement nachhaltiger zu gestalten. Die CSR-Bewegung wird durch die Politik in vielfältiger Weise unterstützt, da sie Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie zwischen Wirtschaftsentwicklung und Umwelt entschärft und zugleich den Gesetzgeber von regulativen und Kontrollaufgaben entlastet. Auf besondere Resonanz stößt die 1999 initiierte Global Compact-Initiative.

International tätige Unternehmen führen CSR-Maßnahmen auch an ihren Standorten in Entwicklungsländern (EL) durch. Hier können entsprechende Selbstverpflichtungen besonders positive Signalwirkungen entfalten, weil die landesüblichen Sozial- und Umweltstandards häufig niedrig und die Möglichkeiten der nationalen Institutionen, gesetzliche Auflagen in allen Betrieben durchzusetzen, gering sind. In vielen Fällen verfolgen private CSR-Maßnahmen die gleichen Ziele wie die Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Daher stellt sich die Frage, ob und in welchen Bereichen die Unterstützung der CSR-Bewegung durch Entwicklungspolitik sinnvoll und erfolgversprechend ist.

Der vorliegende Bericht geht dieser Frage nach. Er besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil wird das CSR-Konzept kurz erläutert und seine Relevanz für die Entwicklungspolitik diskutiert. Dabei werden zwei Grundmuster von CSR unterschieden. Im zweiten Teil wird das erste Grundmuster, nämlich **CSR in der Wertschöpfungskette**, dargestellt und es werden Ansatzpunkte für die EZ erörtert, um diesen Typus zu fördern. Im dritten Teil wird das zweite Grundmuster, **CSR als *Community Development***, thematisiert und es werden analog unterschiedliche Förderansätze diskutiert.

Im vorliegenden Bericht wird CSR nur im Hinblick auf Entwicklungsländer thematisiert. Als Quellen wurden die vorhandene Literatur einschließlich Internetquellen sowie die Nachhaltigkeitsberichte deutscher Unternehmen ausgewertet. Die Analyse dieser schriftlichen Quellen wurde ergänzt durch Interviews mit Vertretern von Unternehmen und Unternehmensverbänden sowie öffentlicher Institutionen und zivilgesellschaftlicher Gruppen (siehe Liste der Interviewpartner im Anhang).



# 1 Corporate Social Responsibility: Begriffsklärung und entwicklungspolitische Einordnung

## 1.1 Einführung in Geschichte und Definition des Begriffs

Bereits in den 1930er Jahren wurde in der US-amerikanischen Rechtswissenschaft über die Frage diskutiert, ob Manager ausschließlich den Eigentümern des von ihnen geführten Unternehmens verpflichtet seien oder ob ihre Rolle ihnen darüber hinaus auch eine soziale Verantwortung zuweist.<sup>1</sup> In den siebziger Jahren wurde der Begriff der Corporate Social Responsibility als wichtiges Konzept in den Rechts-, Politik- und Wirtschaftswissenschaften bezeichnet.<sup>2</sup> Im letzten Drittel des zwanzigsten Jahrhunderts gewann die Diskussion über die soziale Verantwortung von Unternehmen an Dynamik, getrieben durch unterschiedliche Entwicklungen:

- In den achtziger Jahren nahmen in den USA und Europa feindliche Übernahmen von Firmen rapide zu, unter anderem aufgrund des raschen Anwachsens von Investitionsfonds. Das damit oft einhergehende Zerschlagen gewachsener Produktionsstrukturen wurde in der Öffentlichkeit zunehmend mit Sorge und als Ausdruck unsozialen Unternehmerverhaltens wahrgenommen.<sup>3</sup>
- Im Rahmen der sich vertiefenden internationalen Arbeitsteilung in der Industrieproduktion und der Globalisierung von Güter- und Finanzströmen rückten die Wirkungen unternehmerischen Handelns in Entwicklungsländern zunehmend in den Blick der Öffentlichkeit. Katalysierende Wirkungen hatten in diesem Prozess die sich zunehmend international formierende Nichtregierungsorganisationen (NRO) und kritische Medien.
- Der Weltgipfel zur nachhaltigen Entwicklung von 1992 richtete das Augenmerk in besonderer Weise auf Aspekte der langfristigen ökologischen Wirkungen des Handelns von Individuen und Unternehmen.

Von besonderer Bedeutung ist die Global Compact Initiative, die UN-Generalsekretär Kofi Annan 1999 auf dem World Economic Forum in Davos ins Leben rief. Angesichts zunehmender Kritik an der Globalisierung verlangte er von den Unternehmen, durch ethisches Verhalten an allen Orten, an denen sie aktiv sind, neben den Rechten und Vorteilen, die ihnen ein globalisiertes Wirtschaftssystem bietet, auch freiwillig ihre Pflichten als Teil der Gesellschaft wahrzunehmen und von sich aus einen positiven Gestaltungsbeitrag zu leisten.

In den letzten Jahren wird der Begriff CSR in der interessierten Öffentlichkeit zunehmend diskutiert. Allerdings leidet diese Debatte unter einer konzeptionellen Unschärfe. Unter einem sozial verantwortlichen Verhalten von Unternehmen werden in deren Eigendarstellung sowie von Beobachtern sehr unterschiedliche Aktivitäten verstanden, angefangen von der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern über den Arbeitsschutz, Frauenförderung und Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, adäquate Entlohnung, Herstellung umweltfreundlicher Produkte, Ach-

---

1 Vgl. von Stange (1984).

2 ACCA (2002), S. 8.

3 Owen (2002), S. 3.

tung von Menschenrechten bei der Produktion, den fairen Umgang mit Zulieferern, Wettbewerbern und Kunden bis hin zu einem allgemeinen philanthropischen Engagement (z.B. Sponsoring von Sport, Kultur und sozialen Belangen, Förderung von Bildung und Wissenschaft).

Zur analytischen Unschärfe in der CSR-Diskussion trägt auch bei, dass eine Reihe weiterer Begriffe gleiche oder zumindest vergleichbare Phänomene bezeichnen, neben CSR wird häufig auch von Corporate Sustainability oder Corporate Citizenship gesprochen, die Abgrenzung der Konzepte untereinander ist uneindeutig.<sup>4</sup>

## 1.2 Entwicklungspolitische Einordnung

CSR wird als Umsetzung des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene verstanden. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung knüpft an den Brundtland-Report von 1987 an, der für eine integrierte Betrachtung von Wirtschaftswachstum, Umwelt und Entwicklung plädiert, um „heutige Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Überlebensfähigkeit zukünftiger Generationen einzuschränken.“<sup>5</sup> In diesem Verständnis stehen betriebswirtschaftliche Wachstums- und Profitziele langfristig nicht in einem Zielkonflikt, sondern in einem harmonischen bzw. vereinbarten Verhältnis zu Umwelt und Entwicklung. So verweist z.B. die folgende Definition darauf, dass CSR-Maßnahmen – zumindest auf längere Sicht – auch im betriebswirtschaftlichen Interesse des durchführenden Unternehmens sind:

*„CSR is a term describing a company's obligation to be accountable to all of its stakeholders in all its operations and activities. Socially responsible companies consider the full scope of their impact on communities and the environment when making decisions, balancing the needs of stakeholders with their need to make a profit.“*<sup>6</sup>

Die EU definiert CSR als "...ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren."<sup>7</sup> Sie führt damit ein weiteres Definitionskriterium ein, nämlich dass es sich bei CSR um *freiwillige* Aktivitäten handelt, die über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen.

Im vorliegenden Bericht gehen wir entsprechend der o.g. Definitionen davon aus, dass CSR-Maßnahmen zwar im Einzelfall philanthropisch motiviert sein können, im Regelfall aber einer langfristigen betriebswirtschaftlichen Rationalität gehorchen und über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen müssen. Für die Leitfrage dieser Studie und insbesondere für die Überle-

---

4 Whitehouse (2003), S. 86.

5 Brundtland Report (1987).

6 Ethics in Action.

7 EU (2002), S. 7.

gungen zur Unterstützung von CSR-Maßnahmen durch öffentliche Akteure ergeben sich aus dieser Perspektive zwei wichtige Aspekte:

- Erstens ist die Abgrenzung gegenüber gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen wichtig, denn es kann nicht Aufgabe der Entwicklungspolitik sein, bei einzelnen Unternehmen Verhaltensweisen zu fördern, die der Gesetzgeber von allen Unternehmen verlangt. Dabei ist die Abgrenzung freiwilliger von gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen in der Praxis nicht immer leicht. Regierungen versuchen immer häufiger, politische Ziele über Selbstverpflichtungen der Wirtschaft zu erreichen, um auf Auflagen und bürokratische Kontrollen verzichten zu können. Zum Teil wird den Wirtschaftsverbänden eine Chance zur Selbstregulierung eingeräumt, aber mit gesetzlichen Auflagen für den Fall gedroht, dass diese nicht die erwartete Wirkung zeigen – so z.B. in Deutschland bei der Ausbildungsplatzabgabe oder der Einwegquote bei Getränkeverpackungen. Versuche der Politik, mit dem CSR-Ansatz Unternehmen gesellschaftlich in die Pflicht zu nehmen, substituieren insofern gesetzliche Auflagen zumindest partiell, so dass die Übergänge zwischen Freiwilligkeit und Auflagen verschwimmen.
- Zweitens ergibt sich für die Förderung ein Spannungsfeld daraus, dass CSR-Maßnahmen in der Regel im betriebswirtschaftlichen Interesse der Unternehmen sind. Würden Sozial- und Umweltinvestitionen gefördert, die das Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Rationalität ohnehin durchführen würde, so entstünden Mitnahmeeffekte. Die Entwicklungspolitik muss ihre Unterstützung daher auf Maßnahmen konzentrieren, die im öffentlichen Interesse liegen, aber von den Unternehmen selbst nicht erwartet werden können. Dazu zählen z.B. Sensibilisierungsmaßnahmen, damit mehr Unternehmen CSR-Maßnahmen durchführen sowie strukturbildende Maßnahmen, die bestehende CSR-Aktivitäten einzelner Unternehmen nutzen und ergänzen, in ihrer Wirkung aber der Allgemeinheit mehr zugute kommen als diesem Unternehmen.

Aus entwicklungspolitischer Sicht sind solche CSR-Aktivitäten von Bedeutung, die unmittelbar zur Besserung der Lebensbedingungen in Entwicklungsländern (EL) führen bzw. die Voraussetzungen dafür schaffen, dass langfristig eine solche Verbesserung eintritt (politische und wirtschaftliche Voraussetzungen sozioökonomischer Entwicklung). Durch das aktive Engagement der EZ zur Unterstützung von CSR in Unternehmen können folgende Wirkungen erzielt werden:

- Die CSR-Konzepte der Unternehmen entsprechen zunehmend den aktuellen Erkenntnissen der Entwicklungsforschung und modernen Ansätzen der Entwicklungszusammenarbeit (*ownership*, Nachhaltigkeit, Subsidiarität etc.).
- Die Zahl der CSR Projekte in Entwicklungsländern, die entwicklungspolitische Aspekte berücksichtigen, steigt an.
- Institutionen der deutschen EZ können sich als potentielle Kooperationspartner sichtbar machen und mittelfristig Kooperationen aufbauen, die der EZ zusätzliche Drittmittel einbringen kann.
- Unternehmen führen CSR-Aktivitäten durch, die originär entwicklungspolitische Maßnahmen flankieren. Damit können die Wirkung von EZ Maßnahmen verstärkt und Synergieeffekte erzielt werden.

- Im Idealfall werden CSR Maßnahmen in EL so konzipiert, dass sie strukturbildende Wirkung haben, d.h. ihre Wirkungen gehen über die kurzfristig zu erzielenden Effekte zugunsten der unmittelbaren Zielgruppe hinaus.

### 1.3 Grundformen unternehmerischer Aktivität im Rahmen von CSR

Um die CSR-Aktivitäten in EL zu strukturieren, wurden die entsprechenden Aktivitäten der DAX-30 Unternehmen in Entwicklungsländern analysiert.<sup>8</sup> Dabei wurden insbesondere die Internetauftritte der Unternehmen analysiert und ihre Nachhaltigkeitsberichte ausgewertet. Etwa die Hälfte der DAX-30 Unternehmen berichtet über ihre CSR-Aktivitäten in EL. Ergänzt wurde die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte durch Interviews mit Unternehmen, Verbänden, NRO und DO (siehe die entsprechende Liste im Anhang).

Die insgesamt sehr unterschiedlichen Aktivitäten, die Unternehmen im Zusammenhang mit CSR durchführen, lassen sich in zwei Grundformen unterscheiden, die jeweils in anderer Form developmentpolitisch flankiert werden können. Die Herangehensweise der Unternehmen ist ebenfalls sehr verschieden. Im ersten Fall bemühen sich die Unternehmen, die Wertschöpfungsketten, in die sie selbst eingebunden sind und die sie oft wesentlich prägen, unter sozialen und ökologischen Kriterien positiv zu gestalten (CSR in der Wertschöpfungskette). CSR-Aktivitäten werden in der Unternehmenszentrale, in lokalen Zweigwerken, bei Zulieferern und ggf. Abnehmern durchgeführt und stehen mit dem Unternehmensziel in direktem Zusammenhang. Sie umfassen zum einen die Umsetzung von Sozialstandards, zum andern die Durchsetzung von Umweltstandards.

Im zweiten Fall zielen die Aktivitäten des Unternehmens auf die Individuen, Gruppen und die natürliche Umwelt in den Gebieten ab, die von seinem wirtschaftlichen Handeln mehr oder minder direkt beeinflusst werden. Diese werden in der Regel, und begrifflich verkürzend, als „*Community Development*“-Maßnahmen bezeichnet. Unternehmen fördern dabei beispielsweise Gesundheits- oder Bildungseinrichtungen in standortnahen Gemeinden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass CSR-Aktivitäten im Bereich des *Community Development* sich weitgehend auf die Finanzierung von Maßnahmen beschränken, während CSR in der Wertschöpfungskette ein höheres Maß an Steuerung und Durchführungskontrolle beinhalten.

## 2 CSR in der Wertschöpfungskette

Mit der Durchführung von CSR-Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette übernehmen die Unternehmen Verantwortung für die durch ihr Handeln unmittelbar ausgelösten Veränderungen bzw. gestalteten Bedingungen. Bereits in den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts verabschiedeten Unternehmen Kodizes, die sich auf ihr Verhalten in den Konzernzentra-

---

8 30 größte Aktiengesellschaften, die im Deutschen Aktienindex (DAX) vertreten sind.

len bezogen. Im Rahmen der Globalisierung und der Herausbildung globaler Wertschöpfungsketten wuchs ab den neunziger Jahren der Druck, auch Niederlassungen in Entwicklungsländern sowie unabhängige Zulieferer in Verhaltenskodizes einzubeziehen.

In folgenden Kapitel wird zuerst auf Sozial- und Umweltstandards eingegangen. Anschließend wird thematisiert, weshalb Unternehmen und EZ ein Interesse haben, dass CSR in der Wertschöpfungskette umgesetzt wird. Im Anschluss daran werden Instrumente aufgezeigt, wie CSR in der Wertschöpfungskette durch die EZ unterstützt werden kann.

## 2.1 Sozial- und Umweltstandards

CSR in der Wertschöpfungskette beinhaltet die Selbstverpflichtung der Unternehmen, an allen Standorten sozial- und umweltverträglich zu produzieren. Um zu internationalen Verabredungen zu kommen, was unter „sozialverträglich“ bzw. „umweltverträglich“ gemeint ist, wurden entsprechende Standards geschaffen.

*“A standard is a document, established by consensus and approved by a recognized body, that provides for a common and repeated use, rules, guidelines or characteristics for activities or their results, aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context”.<sup>9</sup>*

Nachstehend wird zunächst darauf eingegangen, wie derartige Standards inhaltlich ausgefüllt sind.<sup>10</sup> Im Anschluss wird näher auf die Frage eingegangen, welche Probleme bei der Überprüfung ihrer Einhaltung, dem *Monitoring*, auftreten.

### Inhaltliche Ausgestaltung von Standards

Der Begriff Sozialstandards kann in den engen Begriff Kernarbeitsnormen und den erweiterten Begriff von Sozialstandards unterteilt werden. Die acht ILO-Kernarbeitsnormen (Box 1) gelten dabei als Mindestanforderungen.

#### **Box 1: Die acht Kernarbeitsnormen der ILO**

- Konventionen 87 und 98 (Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen)
- Konventionen 29 und 105 (Verbot von Zwangsarbeit)
- Konventionen 100 und 111 (Verbot der Diskriminierung)
- Konventionen 138 und 182 (Mindestalter der Arbeitsaufnahme, Verbot der schlimmsten Formen der Kinderarbeit)

Quelle: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

---

9 Bürger / Mayer (2003), S.66.

10 An dieser Stelle kann nur überblicksartig auf vorhandene Standardinitiativen eingegangen werden. Für eine detailliertere Übersicht siehe beispielsweise Wick (2003).

Der erweiterte Begriff „Sozialstandards“ wird für Mindeststandards bei der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen (Arbeitszeit, Lohn, Sozialversicherung etc.) und für darüber hinaus reichende Arbeiterrechte verwendet. Dazu gehört auch die Achtung des Rechts von Arbeitnehmern auf Gesundheit und Schutz vor Unfällen. Zum erweiterten Begriff von Sozialstandards gehören darüber hinaus Normen, die nur bei einem weiteren wirtschaftlichen Entwicklungsstand umgesetzt werden müssen, wie beispielsweise Lohnregelungen.<sup>11</sup> Als ein wichtiger Standard für Arbeitsverhältnisse hat sich in den letzten Jahren der SA 8000-Standards durchgesetzt (Box 2).

**Box 2: Social Accountability 8000**

SA 8000 ist ein Standard für Arbeitsverhältnisse und für deren unabhängige Verifizierung. Er wurde 1997 von dem us-amerikanischen Forschungsinstitut *Council on Economic Priorities* in Anlehnung an den ISO Standard 9000 entworfen. Bis Dezember 2002 wurden 190 Niederlassungen in 31 Ländern zertifiziert. Von den 31 Branchen macht die Bekleidungs-/Textilbranche den größten Teil aus. In Anlehnung an die ILO-Konventionen, die Erklärung der allgemeinen Menschenrechte, die UN Konvention gegen jegliche Form der Diskriminierung von Frau und die UN-Konvention über die Rechte des Kindes stellt der Standard folgende Anforderungen:

- Vereinigungsfreiheit und kollektives Verhandlungsrecht,
- Verbot von Zwangsarbeit,
- Diskriminierungsverbot,
- Living wage,
- Occupational safety and health,
- Begrenzung der Zahl der Arbeitsstunden,
- Verbot unangemessener disziplinarischer Maßnahmen.

Die Einhaltung des SA 8000 wird von akkreditierten Zertifizierungsgesellschaften überprüft. Von NRO wird häufig kritisiert, dass diese Gesellschaften große Schwierigkeiten haben tatsächliche Missstände aufzudecken.

Quelle: SA8000

Im Fall von Umweltstandards gibt es keinen einheitlichen Katalog wie bei Sozialstandards, da sie stark branchenabhängig sind. Mit ISO 14001 liegt seit 1996 allerdings ein Standard vor, der branchenübergreifend dazu dienen soll, die ökologische Performance von Unternehmen zu verbessern, bzw. ihre negativen Umweltwirkungen zu minimieren.

Standardinitiativen sind Initiativen die versuchen, Sozial- und Umweltstandards umzusetzen.<sup>12</sup> Zu den wichtigsten Standardinitiativen gehören der UN Global Compact und die OECD-Richtlinien. Diese nehmen sowohl Sozialstandards als auch Umweltstandards auf. Die

---

11 Windfuhr (2002), S. 15-16.

12 Burger und Mayer (2003), S. 69.



OECD-Richtlinien sind jedoch viel ausführlicher und umfassender als der Global Compact. Zusätzlich zu den im Global Compact genannten Standards werden weitere Aspekte ethisch korrekten Verhaltens, beispielsweise gegenüber dem Problem der Korruption thematisiert.

Aus entwicklungspolitischer Perspektive ist eine möglichst umfassende Implementierung der Standards wünschenswert. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass es gerade in EL oft nicht möglich ist, sämtliche Sozial- und Umweltstandards gleichzeitig einzuführen. Als nicht zu unterschreitende *bottom line* gelten bzgl. dem sozialverträglichen Verhalten die Einhaltung der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation. Welche Standards in den einzelnen Ländern darüber hinaus besonders wichtig sind und wie sie implementiert werden können, muss im Einzelfall und unter Berücksichtigung der politischen, wirtschaftlichen und sozio-kulturellen Gegebenheiten entschieden werden.

### **Monitoring von Standards**

In den letzten Jahren stand nicht nur die inhaltliche Ausgestaltung von Standards im Mittelpunkt der Diskussion, sondern auch die Frage, wie ihre Einhaltung überprüft werden kann. Diese Überprüfung wird als *Monitoring* bezeichnet.<sup>13</sup> Es kann zwischen einem *first party*, *second party* und *third party-Monitoring* unterschieden werden:<sup>14</sup>

- Beim *first party-Monitoring* implementiert das Unternehmen selbst die Standards und kontrolliert diese. Im Falle der Zulieferer wären diese selbst für ihr Monitoring verantwortlich, eine externe und neutrale Kontrolle wäre nicht gegeben. Diese Art des Monitoring ist für das Unternehmen zwar am einfachsten zu implementieren, hat aber den Nachteil, dass es nicht extern verifiziert wird, was die Glaubwürdigkeit herabsetzt.
- Das *second party-Monitoring* wird in Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihm nahestehenden Dritten durchgeführt. Im Falle eines Zulieferers könnte dies die international agierende Einzelhandelskette sein, die Waren von diesem bezieht. Auch hier ist keine externe und neutrale Kontrolle gegeben, aber durch die Kooperation mit einem Partner in der Wertschöpfungskette nimmt die Kontrolle dennoch zu.
- Beim *third party-Monitoring* kontrollieren externe Akteure die Einhaltung der Sozial- und Umweltstandards. Dies können Prüfungsgesellschaften sein, dies kann aber auch unter Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Gruppen geschehen. Je unabhängiger das *Monitoring*verfahren ist, desto kostenintensiver ist es. Dies ist darauf zurück zu führen, dass klare Kontrollprozesse definiert sowie Prüfer bezahlt werden müssen und das Monitoring in regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt wird.

---

13 Der Monitoringbegriff, ist im weiteren Sinne zu verstehen und meint hier die Überprüfung der gegebenen Standards. Es wird nicht näher auf den Unterschied zwischen Inspektion, Audit, Verifizierung und Monitoring eingegangen. Für eine detaillierte Erklärung siehe Ascoly und Zeldenrust (2003).

14 Um die verschiedenen Monitoring Aktivitäten klar zu strukturieren wurden diese Einteilung gewählt. Es gibt aber auch andere Einteilungen wie *internal* und *external monitoring*. Siehe dazu auch Ascoly und Zeldenrust (2003).

Aus entwicklungspolitischer Perspektive ist ein *third party-Monitoring* anzustreben, da so eine größtmögliche Transparenz gegeben ist. Gleichzeitig sollte ein *Monitoring* von Unternehmen unter Einbeziehung der Beschäftigten stattfinden. Ein entsprechendes Training sollte sicherstellen, dass Beschäftigte über die zu überprüfenden Standards informiert sind. Geschieht dies nicht, so führen Auditorenbesuche in Unternehmen von Entwicklungsländern rasch zur Verunsicherung der dort Beschäftigten bzgl. der damit verknüpften Ziele und mögliche Folgen ihrer in diesem Zusammenhang gemachten Angaben.

Es sollte die Möglichkeit gegeben sein, dass Beschäftigte mittels Beschwerdesystemen und betriebsinternem Vorschlagswesen ohne Angst vor Repressionen auf Mängel hinweisen können und anschließend an den Verbesserungsmaßnahmen beteiligt werden. Nur so kann erreicht werden, dass die Idee einer sozial- und umweltverträglichen Produktion auch in den Unternehmen verankert wird und dass letztendlich ein permanentes *Monitoring* durch die Belegschaft stattfindet.

## 2.2 CSR in der Wertschöpfungskette aus Unternehmensperspektive

Unternehmen haben unterschiedliche Motive, warum sie CSR in der Wertschöpfungskette in lokalen Unternehmen einführen. In den Interviews mit Unternehmensvertretern hat sich gezeigt, dass folgende Motive für ihr CSR-Engagement besonders wichtig sind:

- CSR in der Wertschöpfungskette als Teil des **Risikomanagements**. Vorbeugende Maßnahmen sollen Schäden am Image von Unternehmen und Marke verhindern. Mit der Einführung von Sozial- und Umweltstandards auch bei Zulieferern soll verhindert werden, dass das Unternehmen wegen der Verletzungen von Sozial- und Umweltstandards von NRO oder Medien öffentlich angeprangert wird. Gleichzeitig soll eine entsprechende Datenlage generiert werden, um Vorwürfe der Verletzung bestimmter Standards auch wirkungsvoll entkräften zu können.
- CSR in der Wertschöpfungskette zur **Kostensenkung und Produktivitätssteigerung**. Durch die Umstellung auf umweltfreundlichere Prozesse können häufig die Produktionskosten gesenkt werden. Auch soziale Verbesserungen können effizienzsteigernd wirken. So kann eine Begrenzung von Überstunden dazu beitragen, dass die Arbeiter konzentrierter arbeiten und es zu weniger Produktionsfehlern kommt. Dies wirkt sich auf die Produktqualität positiv aus. Durch Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen können Fehlzeiten verringert werden, ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit erhöht Motivation und Produktivität.
- CSR in der Wertschöpfungskette aus **ethischen Motiven**. Unabhängig von den genannten, aus Firmensicht sachrationalen Überlegungen, sind CSR-Maßnahmen in vielen Fällen auch darauf zurückzuführen, dass sich die Entscheidungsträger in den Unternehmen einem Wertesystem verpflichtet fühlen, das sie ethisch auf eine sozial- und umweltverträgliche Produktion orientiert.

### 2.3 CSR in der Wertschöpfungskette aus EZ-Perspektive

Die Durchsetzung von Standards entlang der Wertschöpfungsketten kann einen wichtigen Beitrag zur Beschleunigung von Entwicklungsprozessen leisten. Insbesondere in lokalen Unternehmen in Entwicklungsländern wird häufig unter schlechten Arbeitsbedingungen und ohne Rücksichtnahme auf die Belange der Umwelt produziert. Arbeits-, sozial- und umweltrechtliche Schutzbestimmungen bestehen zwar in vielen Fällen, schwache Kontrollorgane und Überwachungsinstanzen verhindern jedoch meist ihre effektive Umsetzung.

Auch von der Marktseite besteht in Entwicklungsländern meist kein Druck auf die Unternehmen, ihre Produktion auf soziale und ökologische Belange hin auszurichten. Bei Unternehmen, die in globale Wertschöpfungsketten eingebunden sind, stellt sich die Situation zunehmend anders dar. Hier sind es in der Regel die großen Käufer in den Industrieländern, die die Paradigmen regeln, unter denen sich die Produktion und der Austausch von Gütern entlang der Wertschöpfungsketten vollziehen.<sup>15</sup> Die starke Position dieser *Lead-Firms* führt dazu, dass Zulieferer in Entwicklungsländern ihre Produktion rasch an höhere soziale und ökologische Standards anpassen. Im Idealfall schlägt dies auch auf die weiter vorgelagerten Zulieferbeziehungen durch. Dann hat die Entscheidung der Lead-Firm zugunsten von CSR in der Wertschöpfungskette potentiell breitenwirksame und strukturbildende Wirkungen in den Entwicklungsländern.

Von den DAX-30 Unternehmen berichten sechs Unternehmen in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung explizit darüber, dass sie Maßnahmen ergreifen, um ihre in Entwicklungsländern reichenden Wertschöpfungsketten unter CSR-Maßstäben zu gestalten. Davon berichten drei Unternehmen, dass sie CSR in der Wertschöpfungskette auch bei ihren Zulieferern umsetzen.

### 2.4 Instrumente zur Unterstützung von CSR in der Wertschöpfungskette

Unternehmen führen CSR in der Regel aus eigener Interessenlage oder gestützt auf ethische Prinzipien der Entscheidungsträger durch. Die Entwicklungszusammenarbeit kann darauf hinwirken, dass die Eintrittsschwelle zu CSR für Unternehmen gesenkt wird und somit eine größere Zahl von globalen Wertschöpfungsketten mit Entwicklungsländerbezug entsprechend umgestaltet werden. Folgende Instrumente bieten sich hierfür an:

- Entwicklungspolitische Bildungsarbeit zur Stärkung der Nachfrage nach CSR-Produkten,
- Sensibilisierung von institutionellen Investoren für nachhaltige Geldanlagen,
- Pilotprojekte durch *Multistakeholder* (MS)-Foren,
- Flankierung von CSR-Aktivitäten durch PPP-Maßnahmen.

---

15 Zum Forschungsstand in Bezug auf globale Wertschöpfungsketten siehe Stamm (2004).

### **2.4.1 Entwicklungspolitische Bildungsarbeit zur Stärkung der Nachfrage nach CSR-Produkten**

Durch entwicklungspolitische Bildungsarbeit in Deutschland bzw. den Industrieländern kann die EZ die bislang noch unzureichende Konsumentennachfrage nach Produkten stimulieren, die nach den Kriterien von CSR produziert wurden. Durch Information zu den sozialen und umweltbezogenen Produktionsbedingungen in EL können Konsumenten neben dem Preis auch ethische Erwägungen in ihr Entscheidungskalkül beim Einkauf aufnehmen. Dies führt dazu, dass eine größere Zahl von Konsumenten CSR-Produkte nachfragen. Dies wiederum bewirkt auf der Angebotsseite einen Anreiz, CSR in den eigenen Wertschöpfungsketten einzuführen, um entsprechende Produkte auf dem Markt anbieten zu können.

Konsumentenbefragungen und Tests des Konsumentenverhaltens haben zwei Gründe ermittelt, die für die bislang unzureichende Nachfrage nach CSR-Produkten verantwortlich sind:

- Der Konsument orientiert sich bei der Produktwahl vor allem am Preis. Ein für die vorliegende Studie befragtes Unternehmen testete die Kriterien für die Konsumentenentscheidung bei Bekleidungsartikeln. Dabei wurde das gleiche Produkt angeboten, einmal in der Ausführung ohne CSR-Label und einmal mit CSR-Label. Obwohl das Produkt mit CSR-Label nur geringfügig teurer war, wurde das CSR-Produkt von den meisten Konsumenten nicht gewählt.
- Selbst wenn keine Preisdifferenzierung vorliegt, präferieren viele Konsumenten CSR-Produkte nicht. Eine bundesweite Umfrage des imug-Instituts ergab, dass nur 10 % der Verbraucher bei gleichem Preis ein CSR-Produkt grundsätzlich bevorzugen.

Daraus ergeben sich folgende Überlegungen und Handlungsempfehlungen: Die Kennzeichnung eines Produkts als CSR-Produkt reicht alleine nicht aus, um die Nachfrage danach signifikant zu stärken. Vielmehr müssen die Bemühungen darauf abzielen, die Präferenzen der Kunden zugunsten von CSR-Produkten zu verändern. Da in der Regel vom Kauf von CSR-Produkten kein tangibler Nutzen für den Verbraucher selbst entsteht (die Produkte unterscheiden sich bezüglich ihrer physischen Charakteristika nicht), muß dies im wesentlichen über den Appell an eine übergreifende Verantwortung des Konsumenten geschehen. Die Erfahrungen aus dem Fairen Handel zeigen, dass dies in verschiedenen Ländern und unter wechselnden konjunkturellen Bedingungen unterschiedlich erfolversprechend ist. Beispielsweise werden nach Jahren der Sensibilisierungsarbeit, in die die großen Einzelhandelskonzerne maßgeblich selbst involviert waren, in der Schweiz hohe Abverkaufszahlen bei fair gehandelten Produkten erzielt. In Deutschland, einem weiteren traditionellen Aktionsgebiets von Fairhandelsorganisationen, stellt sich die Lage im Zuge der wirtschaftlichen Stagnation sehr viel schwieriger dar. Hinzu kommt auf dem deutschen Markt eine massive Preiskonkurrenz, die zu teilweise extrem niedrigen Einzelhandelsmargen bei Massenkonsumgütern führt. Je größer der Preisunterschied zwischen fair (oder unter CSR-Gesichtspunkten) gehandelten und konventionellen Gütern ist, desto größer die Herausforderung, die Verbraucherpräferenzen signifikant zu verändern.

Dass Aufklärungs- und Bildungsarbeit grundsätzlich zu einem Wandel im Verbraucherverhalten führen kann, zeigen die Folgen der Kampagnen zum Tropenholzboycott. Innerhalb von

wenigen Jahren ging der Markt für Tropenhölzer, beispielsweise in der deutschen Bauindustrie, stark zurück. Das Beispiel zeigt allerdings auch, dass es schwierig ist, komplexere Botschaften bzgl. sinnvoller Konsumentenscheidungen zu vermitteln. So ist es bis heute kaum gelungen, die Nachfrage nach nachhaltig gewonnenen Tropenhölzern über entsprechende Labels und Aufklärungsarbeit zu stärken.

Daher muss bzgl. der Förderung von Produkten, die nach CSR-Prinzipien hergestellt wurden, vor einer zu hohen Erwartungshaltung gewarnt werden, was die Wirkungen auf der Ebene der Märkte angeht. Die Komplexität des Konzepts (z.B. „Einhaltung der Kernarbeitsnormen“) ist nicht leicht an die Verbraucher zu vermitteln. Auf der anderen Seite verbietet es sich, durch eine unzulässige Reduktion des Problems („Produkte ohne Kinderarbeit“ in Sektoren, wo dies nicht das zentrale Problem darstellt) kurzfristig signifikantere Wirkungen zu erzielen. Entwicklungspolitische Bildungsarbeit muß im Kern den Anspruch verfolgen, wahrheitsgemäß über Entwicklungsprobleme, Verantwortlichkeiten und Handlungsmöglichkeiten aufzuklären. Dies ist dem Ziel einer kurzfristigen Nachfragesteigerung eindeutig überzuordnen.

Unter diesem Vorbehalt sind folgende Aspekte für die Gestaltung einer entwicklungspolitischen Bildungsarbeit zur Unterstützung des CSR-Gedankens besonders wichtig

- Fokussierung der Bildungsarbeit auf die Käufergruppe, die noch keine „entwicklungspolitische Vorbildung“ hat und nicht zum „typischen Klientel“ beispielsweise des Fairen Handels oder der Weltläden gehört.
- Dem Verbraucher sollten Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, wie er durch sein Verhalten zu einer Besserung der Produktionsbedingungen in EL beitragen kann. Dies kann jedoch nicht so weit gehen, bestimmte Anbieter zu empfehlen, da dies zu einer Wettbewerbsverzerrung führen würde.
- Für die entwicklungspolitische Bildungsarbeit sollten weitere Kooperationspartner gewonnen werden wie Bildungswerke, Medien, Verbände und Stiftungen, um möglichst viele Konsumenten zu erreichen.
- Die Bildungsarbeit sollte auf einen längeren Zeitraum angelegt sein. Das Beispiel der Schweiz zeigt, dass entwicklungspolitische Bildungsarbeit, die über einen längeren Zeitraum angelegt ist, das Käuferverhalten erheblich beeinflussen kann.
- Vorbildfunktion der EZ für die Nachfrage nach CSR-Produkten durch Berücksichtigung von Sozial- und Umweltstandards bei der öffentlichen Beschaffung. Durch das eigene Verhalten kann der öffentliche Sektor dem Konsumenten glaubwürdig aufzeigen, dass es wichtig ist, CSR-Produkte nachzufragen. Das wirtschaftliche Potential der öffentlichen Beschaffung ist beträchtlich. So machen innerhalb der Europäischen Union öffentliche Aufträge 14 % der BIP aus.<sup>16</sup> Bisher gab es nur einzelne Vorstöße von Gemeinden und Städten, bei der Beschaffung CSR in der Wertschöpfungskette zu berücksichtigen.

---

16 InWEnt (2002), S. 5.

## 2.4.2 Forum für die Sensibilisierung institutioneller Investoren für nachhaltiges Investment

Die EZ kann durch die Sensibilisierung von Anlegern die Nachfrage nach nachhaltigen Anlageformen stärken. Bei nachhaltigen Geldanlagen werden bei der Anlageentscheidung neben den ökonomischen Kriterien auch ökologische und soziale Kriterien berücksichtigt. Wenn sich Unternehmensführungen weiterhin an dem Ansatz des *Shareholder-Value* orientieren, spielen Anleger, die in nachhaltige Anlageformen investieren, eine wichtige Rolle. Dies betrifft sowohl ihre Investitionsentscheidung als auch die Möglichkeit, direkt auf die Unternehmensführung einzuwirken. Dadurch steigt der Anreiz für Unternehmen, CSR in der Wertschöpfungskette umzusetzen.

Für die EZ stellen insbesondere institutionelle Anleger wie Kirchen, Stiftungen und Pensionskassen eine wichtige Zielgruppe dar:

- Institutionelle Anleger haben meist ein größeres Anlagevolumen als private Anleger. So werden beispielsweise allein die Spezialfonds der Kirchen in Deutschland, die überwiegend aus Rentenpapieren und Aktien bestehen, auf einen zweistelligen Milliardenbetrag in Euro geschätzt. Bisher berücksichtigen jedoch nur die wenigsten ethische Kriterien.<sup>17</sup>
- Institutionelle Anleger können aufgrund ihrer ethischen, politischen oder satzungsmäßigen Ausrichtung einfacher sensibilisiert werden. So sind beispielsweise Pensionskassen seit 2002 gesetzlich verpflichtet mitzuteilen, inwiefern sie ethische, soziale oder ökologische Aspekte bei der Verwendung der eingezahlten Beiträge berücksichtigen.<sup>18</sup>

Damit Anleger und Fondsgesellschaften die Erfüllung der Kriterien in ihre Anlageentscheidungen einfließen lassen können, muss bewertet werden, inwiefern einzelne Unternehmen diese Kriterien erfüllen. Dies wird durch Unternehmensbewertungen durchgeführt. Beispielsweise unterscheidet die Ratingagentur Oekom-Research in Bezug auf ihr *Corporate Responsibility Rating* sechs große Untersuchungsbereiche. Diese werden dann weiter in 300 Einzelkriterien aufgeteilt. Diese Kriterien basieren auf dem „Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden“ von 1997.<sup>19</sup>

Obwohl es also ausgefeilte Instrumente zur Bewertung von Unternehmen gibt, bewegt sich das Unternehmensrating in Bezug auf CSR noch auf einem niedrigen Niveau. Dies ist laut Interviewpartnern vor allem darauf zurückzuführen, dass Unternehmen den Rating-Agenturen und Fondsgesellschaften nur unzureichende Informationen zu ihrer ökologischen und sozialen Performance übermitteln. Besonders betrifft dies Informationen über die Aktivitäten in EL und dabei insbesondere die Situation bei Zulieferern, also die Umsetzung von CSR in der Wertschöpfungskette.<sup>20</sup> Eine befragte Rating-Agentur und ein Verbandsvertreter begründete

---

17 Hochhuth (2003), S. 19.

18 Versicherungsaufsichtsgesetz §115 (4).

19 Projekt Ethisch-Ökologisches Rating.

20 Imug (2002), S. 40.

dies damit, dass Unternehmen dem Nachhaltigkeitsrating noch keine große Aufmerksamkeit schenken, weil Investoren nicht nach Unternehmensbewertungen fragen, die auch die sozial- und umweltbedingte Performance der Unternehmen berücksichtigen.

Es gibt bereits einige institutionelle Anleger, die in nachhaltige Anlageformen investieren, wie beispielsweise die Lippische Landeskirche, die gemeinsam mit der Metzler Investment GmbH und der Rating-Agentur Oekom-Research ethische Leitlinien für die Schaffung eines eigenen Spezialfonds erarbeitet hat.<sup>21</sup> Dennoch ist der Markt in Deutschland für nachhaltige Anlagen bisher sehr klein. Im Jahr 2003 waren von 5000 Fonds in Deutschland lediglich 70 ethisch-ökologische Fonds. Dies entspricht einem Marktanteil von 0,7 %.<sup>22</sup>

Die Sensibilisierung von institutionellen Anlegern ist in den USA bereits weiter fortgeschritten. Dort werden 10-13 % des angelegten Geldes unter ethischen Kriterien investiert.<sup>23</sup> Im *Interfaith Center on Corporate Responsibility* (ICCR) haben sich 275 institutionelle Investoren mit einem Portfolio von 100 Milliarden Dollar zusammengefunden. Ihr Ziel ist es, Anlageentscheidungen mit nachhaltigen Investitionskriterien zu verknüpfen und durch *Shareholder*-Aktivitäten gezielt auf umstrittene Unternehmenspraktiken hinzuweisen. Im Jahr 2003 forderte ICCR als *Shareholder* den Vorstand des Unternehmen Delphi Automotive Systems dazu auf, seine Unternehmenspolitik zu verändern. Dabei ging es speziell um die Einhaltung von Menschenrechten in den Produktionsländern und um die Berücksichtigung der ILO-Kernarbeitsnormen bei allen Unternehmensaktivitäten.

Um CSR in der Wertschöpfungskette stärker zu unterstützen, sollte die EZ die Einflussmöglichkeiten von institutionellen Investoren mobilisieren. Dies könnte dadurch erreicht werden, dass die EZ ein Forum schafft, bei dem institutionelle Anleger über nachhaltige Anlageformen informiert werden, auf welche Beurteilungskriterien zu achten ist und welche Einflussmöglichkeiten sie dadurch gewinnen können. Zusätzlich könnte auf diese Weise eine Plattform geschaffen werden, durch welche sich die verschiedenen Akteure vernetzen können. Folgende *Stakeholder* sollten in einem solchen Forum vertreten sein:

- Institutionelle Investoren wie Kirchen, Stiftungen oder Pensionsfonds,
- Rating Agenturen,
- Wissenschaftler,
- Fond Manager,
- Asset Manager,
- Unternehmensvertreter,
- zivilgesellschaftliche Gruppen,
- PR-Agenturen aus dem Bereich Investment.

---

21 Hochhuth (2003), S. 18.

22 Imug (2003).

23 Wilke (2002), S.4.

### 2.4.3 *Multistakeholder*-Foren für die Konzeption von Pilotprojekten

In diesem Kapitel wird die Konzeption von Pilotprojekten in *Multistakeholder* (MS)-Foren als ein weiteres Instrument diskutiert, um CSR in der Wertschöpfungskette durch die deutsche EZ zu unterstützen. Zunächst wird die Relevanz von MS-Foren für die Konzeption von Pilotprojekten aufgezeigt, anschließend werden die Erfahrungen mit dem deutschen MS-Forum *Runder Tisch Verhaltenskodizes* thematisiert und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung aufgezeigt.

Mit Pilotprojekten kann die EZ beispielhaft zeigen, wie CSR in der Wertschöpfungskette in EL durchgeführt werden kann. In den 1990er Jahren wurden MS-Foren initiiert, um derartige Pilotprojekte zu konzipieren.<sup>24</sup> Für eine Durchführung von MS-Foren spricht besonders:

- die Berücksichtigung von zivilgesellschaftlichen Standpunkten,
- höhere Effizienz durch Diskussion in Foren, in denen mehrere Unternehmen vertreten sind, als separate Diskussionen mit einzelnen Unternehmen,
- die Möglichkeit, einheitliche Standards einzuführen, die in mehreren Unternehmen bzw. Branchen angewendet werden.

Im internationalen Kontext wurden zahlreiche MS-Foren gegründet.<sup>25</sup> Es werden beispielhaft drei Initiativen vorgestellt:

- *Ethical Trading Initiative* (ETI):<sup>26</sup> ETI wurde 1998 von britischen Unternehmen, Gewerkschaften und NROs gegründet. Die Unternehmen akzeptieren einen Basiskodex, der Sozialstandards, *Monitoring* und die Durchsetzung dieser Kodexes auch bei Zulieferern umfasst. Aktuell beteiligen sich 34 Unternehmen aus den Bereichen Lebensmittel, Getränke, Bekleidung, Kosmetik und Einzelhandel. Ein zentrales Ziel der ETI ist die Konzeption von Pilotprojekten, um *Monitoringsysteme* zu testen. Bisher wurden drei Pilotprojekte abgeschlossen und zehn werden noch durchgeführt. Die britische Regierung ist kein *Stakeholder*, sondern hat eine beratende Funktion. Sie unterstützt jedoch das Vorhaben finanziell. Für die restlichen Kosten der ETI kommen die Mitglieder selbst auf.
- *Clean Clothes Campaign* (CCC): CCC ist eine internationale Initiative, die aus NROs, Gewerkschaften und anderen Organisationen besteht. CCC-Organisationen bestehen in Frankreich, den Niederlanden, Schweden und der Schweiz. Ziel ist es, die Arbeitsstandards in den Zulieferketten der europäischen Bekleidungs- und Sportbekleidungsbranchen zu verbessern. Durch ein *third party Monitoring* soll die Einhaltung des CCC-Kodexes garantiert werden. Aktuell erarbeitet die CCC mit Unternehmen Pilotprojekte, um *Monitoringsysteme* zu testen.

In Deutschland wurde im Januar 2001 der *Runde Tisch Verhaltenskodizes* als MS-Forum gegründet. Das Ziel des *Runden Tisches Verhaltenskodizes* ist es, die Umsetzung von Sozial-

---

24 Jenkins (2002), S. 15.

25 Utting (2002), S. 61.

26 Ethical Trading Initiative.



standards in EL durch Unternehmen zu verbessern. Im Mittelpunkt stand dabei die Beschäftigung mit den Themen Einführung, *Monitoring* und Verifizierung. Obwohl auch andere Branchen vertreten sind, konzentriert sich der runde Tisch auf den Bekleidungs- und Textilsektor. Am *Runden Tisch Verhaltenskodizes* sind 25 Parteien beteiligt, darunter Vertreter von Unternehmen und Verbänden, zivilgesellschaftlichen Gruppen sowie der Bundesregierung.

Um die Funktionsweise des Forums und die Erfahrungen mit dem *Runden Tisch* kennen zu lernen, wurden Vertreter der unterschiedlichen beteiligten Gruppen befragt, die Sitzungsprotokolle gesichtet und mit eigenen Beobachtungen ergänzt. Daraus ergeben sich folgende Erfahrungen und Kritikpunkte:

- **Ablauf der Diskussion:** Die Teilnehmer empfanden den Ablauf des Diskussionsprozesses als sehr langwierig. Die inhaltliche Beschäftigung mit dem Thema ging selten über einen Austausch der Meinungen und die Darstellung der jeweiligen Positionen hinaus. Dies führte zu der Einschätzung, dass die Diskussionen wenig konkrete Ergebnisse hervorgebracht haben.
- **Fehlender Einbezug von Akteuren aus Entwicklungsländern:** Obwohl dies ursprünglich vorgesehen war, konnte dies nicht umgesetzt werden.
- **Themen, die in der Diskussion behandelt wurden:** Ursprünglich war vorgesehen gewesen, dass sich der runde Tisch vor allem mit *Monitoringsystemen* beschäftigt. Nach Aussage eines Interviewpartners wurde aber primär die inhaltliche Ausgestaltung von Standardinitiativen diskutiert und weniger deren Durchsetzung anhand der Konzeption von entsprechenden *Monitoringsystemen* und Pilotprojekten
- **Bewertung durch einzelne Akteursgruppen:** Während die beteiligten Unternehmen der Ansicht sind, ein hohes Maß an Offenheit und Kooperationsbereitschaft gezeigt zu haben, bewerten dies die Vertreter der Zivilgesellschaft anders. Die Unternehmen seien nicht ausreichend bereit seien, darüber zu diskutieren wie *Monitoringsysteme* konzipiert und implementiert werden können und wie zivilgesellschaftliche Gruppen an der Umsetzung beteiligt werden könnten. Umgekehrt waren Unternehmensvertreter enttäuscht über das Verhalten einiger NROs, die Partner in einem Problemlösungsverfahren sein wollten - was einen offenen und vertrauensvollen Umgang voraussetzt, zugleich aber in der Öffentlichkeit weiterhin als Fundamentalkritiker der Unternehmen aufträten.

Folgende Ergebnisse wurden bisher erzielt:

- Training zu Sozialstandards im Blumenanbau (wird durchgeführt);
- Projekt zu „Living wages“ (eine erste Studie wird derzeit durchgeführt);
- Projekt zu Beschwerdemechanismen (noch in der Diskussion);
- Leitfaden zu Sozialstandards „Ratgeber Verhaltenskodizes“ (in Kürze abgeschlossen).

Vergleicht man die MS-Foren mit den anderen Instrumenten zur Unterstützung von CSR in der Wertschöpfungskette, so zeigt sich, dass erst genannte weniger für Unternehmen den Anreiz schaffen, CSR in der Wertschöpfungskette umzusetzen. Vielmehr bieten sie bereits sensibilisierten Unternehmen eine Diskussionsplattform und zeigen Möglichkeiten auf, wie CSR in der Wertschöpfungskette konkret durchgeführt werden kann. Die Initiierung von Pilotprojekten bleibt beim „runden Tisch Verhaltenskodizes“ gegenüber anderen internationalen Er-

fahrungen wie beispielsweise der ETI deutlich zurück, auch wenn man die längere Laufzeit der ETI berücksichtigt. Dies führt zu einigen Überlegungen darüber, ob und wie die inhaltliche Ausgestaltung und die Zusammensetzung des runden Tisches verbessert werden kann:

- **Inhaltliche Ausgestaltung:** Bei den Interviews wurde immer wieder betont, dass die Diskussionen sehr schwierig und langwierig seien. Hier sollte überlegt werden, ob die Art der Moderation verändert werden sollte. Beispielsweise könnte vorab genauer festgelegt werden, welche Aspekte für alle Parteien als verhandelbar gelten und welche Bereiche aus der Diskussion herauszunehmen sind, weil sie nicht verhandelbar sind. Dies kann dazu beitragen, dass die *Stakeholder* nicht zu hohe Erwartungen in die Durchsetzung ihrer Interessen setzen und angesichts des tatsächlich Erreichten enttäuscht sind.
- **Zusammensetzung:** Bei der ETI, wo deutlich mehr Projekte angestoßen werden als durch den „runden Tisch“, sind mehr Unternehmen vertreten. Es wäre zu überlegen, ob eine größere Zahl von Unternehmen, möglicherweise auch aus anderen Branchen, zur Mitarbeit am Runden Tisch aufgefordert werden bzw. weitere branchenspezifische Runde Tische initiiert werden sollten. Sie sind die direkten Ansprechpartner für Pilotprojekte. Gespräche mit Vertretern der Elektronik- und Tourismusindustrie haben ergeben, dass eine grundsätzliche Offenheit besteht, an einem MS-Forum teilzunehmen.

#### 2.4.4 PPP-Projekte für die Umsetzung von Pilotprojekten

Ein weiteres Instrument zur Unterstützung von CSR in Unternehmen stellen *Public Private Partnership* (PPP) Projekte dar. Durch PPP-Projekte kann die EZ direkt Maßnahmen von Unternehmen zur Umsetzung von CSR in EL unterstützen. In PPP-Projekten können die Fähigkeiten und Kompetenzen des privaten und des öffentlichen Sektors zusammen geführt werden, um CSR in der Wertschöpfungskette umzusetzen. Im folgenden Kapitel wird die Einführung von CSR in der Wertschöpfungskette bei Zulieferern und Tochterunternehmen in EL (im folgenden lokale Unternehmen genannt) durch PPP-Maßnahmen auf ihre Förderungswürdigkeit hin überprüft:

- Diese Förderung kann durch eine direkte Unterstützung in Form von technischer und finanzieller Zusammenarbeit bei der Umsetzung von Standards in den lokalen Unternehmen erfolgen.
- Eine indirekte Fördermöglichkeit besteht beispielsweise darin, lokale *Stakeholder*-Foren in denjenigen EL zu organisieren, in denen die beteiligten Privatunternehmen ihre CSR-Maßnahmen durchführen wollen.

Das BMZ definiert PPP wie folgt:<sup>27</sup>

*„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 das beidseitige Interesse*

---

27 [www.bmz.de](http://www.bmz.de).

*am Erfolg des Projektes... Das Zusammenfließen öffentlicher und privater Beiträge bewirkt Synergieeffekte. Die Partnerfirmen engagieren sich langfristig in dem Entwicklungsland und übernehmen unternehmerische Risiken.“*

Grundsätzlich wäre eine direkte und indirekte Unterstützung im Rahmen von PPP-Projekten möglich. Wie im Folgenden jedoch gezeigt wird, erscheint eine indirekte Förderung jedoch sinnvoller:

- **Direkte Unterstützung** durch technische und finanzielle Zusammenarbeit bei der Umsetzung von Standards in den lokalen Unternehmen. Die Umsetzung von Standards bedeutet einen technischen und finanziellen Aufwand für ein Unternehmen. Dieser Aufwand hängt von der inhaltlichen Ausgestaltung der Standards ab und der Überprüfung dieser Standards. Beispielsweise ist es teurer SA8000 zu implementieren und zu zertifizieren,<sup>28</sup> als Kinderarbeit auszuschließen und die Einhaltung mit gelegentlichen Inspektionen zu überprüfen. Bei wenig komplexen Standards und nur gelegentlich notwendigen Überprüfungen fallen relativ niedrige Kosten an. In dieser Situation haben Unternehmen im Interesse des Risikomanagements einen betriebswirtschaftlichen Nutzen, diese einführen. Je umfassender die Standards und Überprüfungssysteme und somit die Kosten, desto weniger Unternehmen haben einen betriebswirtschaftlichen Nutzen und führen diese durch. Aus entwicklungspolitischer Sicht ist jedoch eine möglichst umfassende Umsetzung der Standards in vielen Unternehmen der Wertschöpfungskette wünschenswert. Das Auseinanderfallen von privatem und entwicklungspolitischen Nutzen kann grundsätzlich den Einsatz von EZ-Mitteln für die direkte Unterstützung begründen. Allerdings ist es im Einzelfall schwer zu erfassen, in welchem Umfang ein Unternehmen die Standards aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen auch ohne Unterstützung durch die EZ implementieren würde. Bei einer direkten Unterstützung der Umsetzung von CSR in der Wertschöpfungskette in lokalen Unternehmen besteht also die Gefahr von Mitnahmeeffekten.
- **Indirekte Unterstützung** zur Implementierung von Standards in lokalen Unternehmen durch die Organisation von *Stakeholder*-Foren in EL. Bei einer indirekten Förderung durch *Stakeholder*-Foren kann die Gefahr von Mitnahmeeffekten im Vergleich zur direkten Unterstützung stark verringert werden. Eine indirekte Förderung mit Hilfe von *Stakeholder*-Foren bedeutet, dass die EZ diese in EL organisiert und dadurch die Transnationalen Konzernen dabei unterstützt, deren Zulieferer oder Tochterunternehmen für die Umsetzung von CSR in der Wertschöpfungskette zu sensibilisieren. Besonders wichtig kann diese Rolle der EZ in Ländern sein, in denen bereits über längere Zeit im Bereich der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung gearbeitet wurde und somit gute Beziehungen zum Privatsektor und ggf. zu anderen Partnern (wie NRO, Forschungsinstitute etc.) bestehen.

Zu *Stakeholder*-Foren in EL werden lokale Unternehmen, Verbände, NRO, Regierungsvertreter und ggf. weitere *Stakeholder* eingeladen. Ein wichtiges Ziel ist es, die (potenziellen) Ak-

---

28 Wick (2003), S. 40. Die Tagessätze für eine erste Auditierung liegen zwischen \$ 500 und \$ 1400. Etwa 12 Tage werden für die Auditierung in einer Fabrik mit 1000 Beschäftigten gebraucht. Hinzu kommen Reise- und Übersetzungskosten, Zertifizierungsgebühren, Re-Audits für die ersten 3 Jahre im Abstand von 6 Monaten. Die Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen, die sich aus den Auditierungen ergeben übertreffen häufig die Kosten der Auditierungen.

teure für Sozial- und Umweltstandards zu sensibilisieren und über die Umsetzungsmodalitäten zu informieren. Dies hilft den Transnationalen Konzernen, bei den lokalen Unternehmen Akzeptanz für die Umsetzung CSR in der Wertschöpfungskette zu erlangen. Es ist auch im entwicklungspolitischen Interesse, weil so auch Träger der politischen Willensbildung sensibilisiert werden. Eine stärkere Sensibilisierung könnte dazu führen, dass Sozial- und Umweltstandards auch von den Partnerländern stärker thematisiert werden und beispielsweise die Bereitschaft zunimmt, bereits ratifizierte ILO-Konventionen umzusetzen.

Erste Erfahrungen mit diesem Ansatz liegen vor: Beispielsweise organisierte die EZ im Rahmen eines Pilotvorhabens zusammen mit der deutschen Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels (AVE) ein *Stakeholder-Forum* in Indien. Nach Aussage des AVE und einem beteiligten Mitgliedsunternehmen wurde dadurch die Akzeptanz bei den Zulieferern erheblich erhöht. Die vorhandenen Erfahrungen sollten ausgewertet und für die Entwicklung eines wiederholt einsetzbaren Instrument im Rahmen von PPP-Maßnahmen eingesetzt werden.

### 3 CSR als *Community Development*

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich die Aktivitäten Transnationaler Konzerne entlang der Wertschöpfungskette. Deren Ziel ist es, Prozesse, die im unmittelbaren oder mittelbaren Verantwortungsbereich des Unternehmens stehen, sozial- und umweltgerechter zu gestalten. Dagegen beabsichtigen Unternehmen mit CSR im Rahmen von *Community Development* gesellschaftlichen Nutzen zu stiften, der nicht direkt mit der Wertschöpfungskette in Verbindung steht. Durch das Engagement privater Unternehmen in diesem Feld steigt das Volumen der für entwicklungspolitische Maßnahmen einsetzbaren Mittel an. Die EZ wiederum kann entsprechende CSR-Maßnahmen in der Hinsicht unterstützen und beraten, dass diese den Ansprüchen an entwicklungsfördernde Maßnahmen (insbesondere in Bezug auf Signifikanz, Strukturbildung, Nachhaltigkeit) genügen.

CSR-Projekte im Sinne des *Community Development* umfassen ein weites Spektrum von Aktivitäten in einer Vielzahl von Ländern und Betätigungsfeldern mit vielfältigen Akteuren und jeweils sehr unterschiedlichem Projektumfang. Das Spektrum reicht von punktuellen Maßnahmen wie der finanziellen Unterstützung eines Kindergartens in einem Marginalviertel von Manila durch die *Help Alliance* der Lufthansa bis hin zu unternehmensübergreifenden Initiativen wie der *Global Business Coalition on HIV/AIDS*, die mit lokalen Handelskammern und Behörden Präventionsprogramme durchführt (Box 3).

#### **Box 3: Global Business Coalition on HIV/AIDS**

Die 2003 gegründete GBC ist eine Unternehmensallianz mit 130 Transnationalen Konzernen in 178 Ländern. Ziel der GBC ist es die stark um sich greifende Epidemie AIDS einzudämmen. Die Unternehmen wollen Ihre Einrichtungen, Beschäftigte und Infrastruktur einsetzen, um die Präventionsprogramme, die in den Unternehmen bereits durchgeführt werden, auch in den angrenzenden Gemeinden umzusetzen.

Quelle: Global Business Coalition on HIV/AIDS

Eine Auswertung der vorhandenen Informationen über CSR-Aktivitäten der Dax-30 Unternehmen zeigt folgendes Bild:

- 13 Unternehmen führen laut ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung *Community Development*-Projekte in EL durch.
- Sieben dieser 13 Unternehmen realisieren Projekte in Südafrika oder Brasilien.
- Acht der 13 Unternehmen führen Projekte im HIV/AIDS Bereich durch.

### 3.1 CSR als *Community Development* aus Sicht der Unternehmen

Unternehmen engagieren sich aus unterschiedlichen Gründen in *Community Development*-Projekten. Die Analyse der einschlägigen Literatur und die Unternehmensinterviews haben gezeigt, dass das Engagement häufig auf folgende Motive zurückgeht:

- Imagegewinn des Unternehmens durch karitatives Engagement in EL.<sup>29</sup> Wie wichtig das Image in der Bewertung von Transnationalen Konzernen ist, zeigt die Beurteilung durch Ernest and Young. Der Anteil von sogenannten *intangible assets* wird bei „*traditional companies*“ auf 43 % beziffert und bei „*tomorrow's companies*“ auf 65 %. Intangible Wertbestandteile sind eng mit dem Markennamen verbunden, der wiederum mit dem Unternehmensimage verbunden ist.
- Indirektes Marketing der Produkte in den jeweiligen Entwicklungsländern, in denen die CSR-Aktivitäten durchgeführt werden. Das regionale Engagement des Unternehmens wirkt sich dabei positiv auf die Kundenbindung aus.<sup>30</sup>
- Gutes Verhältnis zu lokalen und nationalen Behörden und Regierungen in EL.<sup>31</sup> Dadurch, dass sich ein Unternehmen gesellschaftlich engagiert, steuert es zu den staatlichen Aufgabenbereichen bei und übernimmt so teilweise die Finanzierung, wo staatliche Gelder zu knapp sind.
- Akzeptanz an den Produktionsstätten. Die lokale Bevölkerung und die Verantwortlichen aus der lokalen Verwaltung und Politik erwarten von internationalen Großunternehmen ein gewisses gesellschaftliches Engagement. Insbesondere belastungsintensive Industrien wie Chemie, Pharma, Textil versuchen, durch Engagement vor Ort Akzeptanz bei der Bevölkerung zu schaffen.
- Betriebswirtschaftliche Erwägungen für den Standort. Im Bereich HIV/AIDS spielt beispielsweise die Erwägung eine Rolle, dass durch Aufklärung und Betreuung der Familienangehörigen der Beschäftigten und betriebsfremder Anwohner die Krankheit eingedämmt werden kann und so auch weniger Beschäftigte infiziert werden. Dies bedeutet geringere Ausfallzeiten der Beschäftigten durch Krankheit oder Tod und somit Senkung von Personalkosten.<sup>32</sup>

---

29 Jenkins (2002), S.15-16.

30 Bunk (2003), S. 30-31.

31 Smith (2003), S. 174.

32 Volkswagen do Brasil. Global Compact.

- Ethische Überzeugungen. Neben kosten- und standortbedingten Erwägungen, spielen ethische Überlegungen für das Engagements eines Unternehmens eine erhebliche Rolle. Häufig fühlen sich die Entscheidungsträger in Unternehmen ethischen Grundsätzen verpflichtet, die sich beispielsweise aus der katholischen Soziallehre oder anderen Normensystemen ableiten.
- Verbundenheit des Managements mit einem bestimmten Land oder einer speziellen Thematik. So ist beispielsweise ein Grund für das Engagement von DaimlerChrysler im HIV/AIDS Bereich in Südafrika sicherlich die Verbundenheit des Vorstandsvorsitzenden Schrempp mit diesem Land, in dem er viele Jahre tätig war.

### 3.2 CSR-Projekte aus Sicht der deutschen EZ

Auch aus Sicht der deutschen EZ gibt es Gründe, warum ein Engagement der Unternehmen in CSR als *Community Development* anstrebenswert ist. Dabei gelten insbesondere folgende Erwägungen:

- Mobilisierung privater Mittel für die Entwicklungszusammenarbeit. Aufgrund immer stärkerer Einsparungen in den öffentlichen Haushalten sind weitere Kürzungen auch des Entwicklungsbudgets nicht auszuschließen. Dem stehen eher gestiegene Ansprüche an die Entwicklungszusammenarbeit gegenüber (*Millennium Development Goals*).
- Zusätzliche Drittmittel über Beratungsleistungen für die deutsche EZ. Dadurch, dass sich Unternehmen bei CSR-Projekten in Bereichen engagieren, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören, ziehen sie professionelle Beratung bei der Konzeption und Umsetzung der Projekte zu Rate. Hier könnte in Zukunft ein Markt für das Drittmittelgeschäft der DO entstehen.

### 3.3 Beurteilung von CSR als *Community Development* aus Sicht der EZ

Wie oben ausgeführt, ist es aus entwicklungspolitischer Sicht grundsätzlich wünschenswert, dass Unternehmen *Community Development*-Projekte durchführen. Die Analyse der entsprechenden Vorhaben in den Nachhaltigkeitsberichten der DAX-30 Unternehmen und die Interviews zeigen jedoch, dass diese, so wie sie aktuell durchgeführt werden, aus entwicklungspolitischer Sicht suboptimal sind:

- Die angestrebte entwicklungspolitische Wirkung steht nicht immer im Fokus der Projekte. Interviews mit Unternehmensvertretern haben gezeigt, dass die Öffentlichkeitswirkung häufig eine herausragende Rolle spielt. So werden *Community Development*-Projekte teilweise von PR-Agenturen konzipiert. Auf diese Weise tritt die Öffentlichkeitswirkung in den Vordergrund, während entwicklungsrelevante Aspekte in den Hintergrund treten.
- Gefahr unbeabsichtigter negativer Wirkungen. Eine klare Zielfindung mit der genauen Definition der Wirkung, eine systematische Selektion der Partner, eine konzeptionelle Konkretisierung und ein *Monitoring* der Projekte scheint meist nicht stattzufinden. Dies birgt die Gefahr, dass die Partner oder Projekte negative Neben- oder Fernwirkungen verursachen, die im Endeffekt entwicklungshemmend wirken.

- Insellösungen mit geringer Signifikanz und Nachhaltigkeit. Es besteht die Tendenz, dass die Projekte oft punktuell ohne systematische Einbettung in den Gesamtkontext ansetzen. Ein Beispiel für solche Projekte ist die Finanzierung für den Bau von Schulhäusern. Neben dem Schulbau könnte ein adäquates Curriculum eingeführt werden. Ferner könnten durch eine angeschlossene Werkstatt Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden. Dort könnten Absolventen eingestellt werden, die mit dem Ertrag ihrer Arbeit zum Unterhalt des Gebäudes beitragen. Langfristig könnte dies zur Selbständigkeit und zur finanziellen Unabhängigkeit des Projekts führen.

Aus entwicklungspolitischer Sicht sollte CSR im Sinne des *Community Development* kurz- und langfristig die Lebensbedingungen der Menschen in EL verbessern. Die Erfahrungen der EZ zeigen, dass die Neben- und Fernwirkungen eines entwicklungspolitischen Engagements in die Projektkonzeption einfließen sollten, um nachteilige Effekte durch das entwicklungspolitische Engagement so weit wie möglich auszuschließen. Es hat sich zusätzlich gezeigt, dass es nicht ausreicht, lediglich in Einzelprojekten aktiv zu werden ohne die lokalen Institutionen mit einzubeziehen und günstigstenfalls den politischen Rahmen mitzugestalten, so dass Projekte eine Eigendynamik entfalten und sich selbst tragen. Kleinteilige Einzelprojekte laufen Gefahr, dass bei Rückzug der Unterstützung *Projektruinen* geschaffen werden, die sich negativ auf den Entwicklungskontext auswirken. Dies ist sicherlich nicht immer realisierbar, sollte aber wo es möglich ist angestrebt werden.

Die EZ sollte folglich Unternehmen dazu motivieren, *Community Development*-Projekte durchzuführen, in die Aspekte der Signifikanz und Nachhaltigkeit einbezogen werden und die systematisch in den Gesamtkontext eingebettet sind; Unternehmen sollten also solche Projekte durchführen, die eine strukturbildende Wirkung haben.

### **3.4 EZ Instrumente zur Unterstützung von CSR als *Community Development***

Im Folgenden werden Instrumente aufgezeigt, wie die EZ Unternehmen motivieren kann, in stärkerem Maße *Community Development*-Projekte durchzuführen, die den ausgeführten entwicklungspolitischen Grundsätzen entsprechen. Bisher haben nur wenige der *Community Development*-Projekte der DAX-30 Unternehmen einen strukturbildenden Charakter. Ziel der EZ müsste sein, den Anteil dieser Projekte zu erhöhen. Mögliche Ansatzpunkte hierfür wären:

- öffentliche Anerkennung und Aufmerksamkeit durch Vergabe eines CSR-Preises für strukturbildende *Community Development*-Projekte;
- die Schaffung einer Matchmaking Plattform für *Community Development*-Projekte;
- Capacity Building in Unternehmen, damit diese strukturbildende Projekte durchführen können.

### 3.4.1 Öffentliche Anerkennung durch Vergabe eines CSR-Preises

Für Unternehmen ist die öffentliche Anerkennung ein starker Anreiz, CSR-Initiativen durchzuführen. Wie oben beschrieben stellt die Imagepflege für Unternehmen ein wichtiges Motiv für CSR-Initiativen dar. Durch die öffentliche Anerkennung ihrer CSR-Projekte können sie ihr Image in der Öffentlichkeit verbessern.

Dies trifft grundsätzlich auf alle CSR-Aktivitäten zu. Bei *Community Development*-Projekten ist dies besonders der Fall, denn es ist das explizite Ziel der Unternehmen ihr Image auszubauen. Die Unternehmen erhalten dadurch ein „öffentliches Gütesiegel“ für ihr CSR-Engagement. Solange dies nicht zu einer Instrumentalisierung des öffentlichen Sektors führt, ist dies auch von öffentlicher Seite gewollt. Die öffentliche Anerkennung von CSR-Initiativen stellt also ein wirkungsvolles Instrument dar, um CSR-Engagement von Unternehmen im Bereich *Community Development* zu fördern.

Insgesamt ist es sinnvoll, dass die entwicklungspolitischen Akteure diejenigen Unternehmen, die sich in besonderer Weise im Sinne der CSR engagieren, positiv verstärken, indem die entsprechenden Initiativen in öffentlichkeitswirksamen Auftritten erwähnt werden oder hochrangige EZ-Vertreter auf Foren der entsprechenden Unternehmen auftreten. Herausragende Beispiele könnten darüber hinaus in einer in regelmäßigen Abständen stattfindenden Preisverleihung gewürdigt werden. Dies könnte dazu beitragen, die Berücksichtigung entwicklungspolitischer Grundsätze (Signifikanz, Nachhaltigkeit) bei künftigen Vorhaben zu stärken.

Die positiven Auswirkungen einer öffentlichen Anerkennung durch eine Preisverleihung lässt sich an Hand eines Beispiels aus Taiwan illustrieren: Die taiwanesishe Regierung vergibt seit 1992 jährlich der *Green Business Award* an Unternehmen, die einen exemplarischen Beitrag zum Umweltschutz leistet. Dies soll anderen Unternehmen als Beispiel dienen, wie industrieller Umweltschutz umgesetzt werden kann. In einer festlichen Preisverleihung mit dem Präsidenten wird der Preis an die Unternehmen überreicht. Die *Taiwan Environmental Protection Administration* geht davon aus, dass die hohe Anzahl der ISO14000 Zertifizierungen – Taiwan steht weltweit an 5. Stelle – in direktem Zusammenhang mit der Preisverleihung steht.<sup>33</sup>

#### **Box 4: Preis Freiheit und Verantwortung**

Die Initiative vergibt einmal im Jahr einen CSR-Preis. Es soll damit ein herausragendes, nachahmenswertes und nachhaltiges Engagement von Unternehmen aus verschiedenen Branchen anerkannt werden. Beispiele dafür sind Bildung und Weiterbildung, Kultur, Jugendarbeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Integration von Minderheiten oder die Verknüpfung von Ökologie und Ökonomie. Die Jury besteht aus den Präsidenten der Spitzenverbände, dem Chefredakteur der Wirtschaftswoche und einem wissenschaftlichen Berater. Außerdem nimmt ein Vertreter des Bundespräsidenten beratend an der Sitzung teil. Der Bundespräsident vergibt den Preis im Schloss Bellevue. Bisher haben sich 200 Projekte aus 150 Unternehmen für den Preis beworben.

Quelle: Initiative Freiheit und Verantwortung

---

33 Taiwan Environmental Protection Administration.



In Deutschland gibt es bisher keinen CSR-Preis, der explizit das Engagement von Unternehmen in EL auszeichnet. Es gibt lediglich zwei Preise, die in anderen CSR-relevanten Themenfeldern vergeben werden.

- Der Carl Bertelsmann Preis zeichnet innovative Konzepte und nachahmenswerte Lösungsansätze in gesellschaftspolitischen Problembereichen aus;
- Der Preis Freiheit und Verantwortung prämiiert vor allem *Community Development*-Aktivitäten in Deutschland.

Bei den Überlegungen zur Konzeption eines Preises zur Anerkennung von CSR als *Community Development* in EL müssen eine Reihe von Aspekten in die Überlegungen einbezogen werden.<sup>34</sup>

- Festlegung eines klaren und transparenten EZ-spezifischen Kriterienkatalogs. Die Projekte können anhand dieses Kriterienkatalogs nachvollziehbar beurteilt werden. Dieser Kriterienkatalog sollte durch ein Fachgremium zusammengestellt werden.
- Beauftragung einer Rechercheagentur. Basierend auf dem Kriterienkatalog kann eine Rechercheagentur damit beauftragt werden, Informationen über die *Community Development*-Projekte der Unternehmen zu sammeln.
- Zusammenstellung eines Gremiums, das die Projektinformationen auswertet. Dieses Gremium sollte aus Vertretern der EZ und wissenschaftlichen Institutionen bestehen. Aus den Projektinformationen wird eine *short-list* von Projekten erstellt.
- Ernennung einer Jury, die den Preis vergibt. Die Jury erhält die *short-list* der Projekte und wählt in Zusammenarbeit mit dem Gremium die Preisträger aus.

Von großer Bedeutung ist auch die Frage, wie und wo die Preisverleihung erfolgt. Letztlich kommt der Öffentlichkeitswirkung eine besondere handlungsleitende Rolle zu. Drei Optionen sollten hier geprüft werden.

- Die Vergabe des Preises auf einem eigenen Forum, das durch die Entwicklungspolitik geschaffen wird.
- Die Vergabe des Preises auf einem existierenden Forum, das bereits durch die EZ mitgestaltet wird, wie beispielsweise das Forum der „*German Friends of the Global Compact*“.
- Die Kooperation mit einer bereits existierenden Initiative, die einen CSR-Preis verleiht.

Am erfolgversprechendsten scheint dabei die Kooperation mit einer bereits existierenden Initiative zu sein, da hier ein größerer Publikumskreis erreicht wird, der damit auch für das Engagement in EL sensibilisiert werden kann. Für die Konzeption eines CSR-Preises müssten weitere Faktoren, wie beispielsweise die Dotierung des Preises und die Differenzierung in verschiedene Preisträgergruppen berücksichtigt werden. Es wurde bereits Kontakt mit einem der Organisatoren des CSR-Preises „Initiative und Verantwortung aufgenommen“. Es scheint,

---

34 Es gab im BMZ bereits Überlegungen, einen CSR-Preis zu verleihen.

dass eine grundsätzliche Offenheit gegenüber der Idee eines eigenständigen CSR-Preises für ein Engagement in EL besteht.

### **3.4.2 Matching-Plattform für CSR als *Community Development***

Wie bereits ausgeführt, kooperieren viele Unternehmen in ihren *Community Development*-Projekten mit externen Partnern. Dies ist darauf zurückzuführen, dass *Community Development*-Projekte nicht zum Kerngeschäft der Unternehmen gehören und somit für diesen Bereich häufig keine ausreichend Kompetenzen in den Unternehmen vorhanden ist.

In der derzeitigen Praxis zeigt sich, dass *Community Development*-Projekte – auch mit externen Partnern – in den meisten Fällen nicht strukturbildend sind. Dies ist aus Sicht der EZ suboptimal, aber auch aus Sicht der Unternehmen. So könnte mit strukturbildenden Projekten auch über die Dauer ihrer Unterstützung hinaus geworben werden, die Umgebung des Standortes bliebe stabil, und es gäbe keine negative Presse über den Rückzug aus Projekten und die Beendigung dieser Projekte aufgrund der finanziellen Abhängigkeit. Es wäre also im Interesse der Unternehmen und der EZ, dass *Community Development*-Projekte strukturbildend wirken. Da die Unternehmen jedoch häufig nicht über die notwendige Expertise verfügen, um ihre Projektpartner und die von ihnen angebotenen Projekte einschätzen zu können, ist es für sie schwer, strukturbildende Projekte durchzuführen.

Hier liegt eine Ansatzmöglichkeit für die EZ. Sie könnte ihr Wissen und ihre Erfahrungen über strukturbildende Maßnahmen nutzen und Projekte, die Unternehmen von externen Partnern angeboten werden, entsprechend bewerten. Diese Projekte könnten über eine zentrale Plattform einsehbar sein. Dadurch wäre es für Unternehmen einfacher, strukturbildende Projekte auszuwählen und zu unterstützen. Eine solche Plattform befindet sich bereits im Aufbau: Sie nennt sich *Global Exchange for Social Investment (GEXSI)*.<sup>35</sup> GEXSI stellt einen Marktplatz für Investoren und Anbieter von Projekten zur Verfügung. GEXSI ist eine internationale Allianz des *non-profit* Sektors und des Unternehmenssektors, um für nachhaltige Entwicklung Ressourcen zu mobilisieren und den Markt dafür zu vergrößern. Gründungsmitglieder des Konsortiums sind: Deutsche Bank, Foursome Investments, Open Society Institute, Schwab Foundation, Bain & Company, Price WaterhouseCoopers und die GTZ.

GEXSI berät Investoren und somit auch Unternehmen bei ihren CSR-Aktivitäten im *Community Development* Bereich. Dies geschieht durch ein Rating von Projekten in EL. Damit soll es möglich werden, den quantitativen und qualitativen Mehrwert der Projekte zu erfassen und die Leistungen der Kooperationspartner in einer Rangfolge zu vergleichen. Dies könnte den Unternehmen einen klareren Überblick über die Projekte möglicher Kooperationspartner erleichtern.

---

35 GTZ (2003).

Damit es für Unternehmen einfacher wird, Kooperationspartner mit strukturbildenden Projekten auswählen zu können, sollte die EZ überprüfen, inwiefern folgende Anforderungen durch GEXSI erfüllt werden:

- Bereitschaft der Unternehmen, eine zentrale Plattform für die Auswahl von *Community Development*-Projekten zu nutzen;
- Entwicklungsrelevante Ratingkriterien, die besonders strukturbildende Elemente berücksichtigen;
- Kostenaufwand zum Rating der Projekte der Kooperationspartner, der in angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Plattform steht;
- Evaluierung der Projekte nach Ablauf auf ihre strukturbildende Wirkung hin und Vermerk im System;
- Langfristig gesicherte Finanzierung der Plattform.

### **3.4.3 Capacity Building in Unternehmen**

Wie oben gezeigt sind *Community Development*-Projekte, die strukturbildend sind, aus entwicklungspolitischer Perspektive sinnvoller als solche, die keine strukturbildenden Elemente beinhalten, aber nur wenige Projekte erfüllen diese Kriterium.

Hier ergibt sich eine weitere Kooperationsmöglichkeit zwischen EZ und Unternehmen. Die EZ verfügt über das Wissen und die langjährige Erfahrung, wie Projekte konzipiert werden, die so angelegt sind, dass sie von der Förderung mittelfristig unabhängig zu werden. Den Unternehmen kann dieses Wissen für ihre CSR-Projekte helfen, damit diese optimal ihr Image fördern. Für die EZ wiederum bietet sich der Vorteil, dass Unternehmen Projekte durchführen, die langfristig entwicklungsfördernd sind.

Dieses Wissen kann die EZ durch Weiterbildung der Humanressourcen in den Unternehmen vermitteln. Möglich wäre ein *Capacity Building* im Sinne einer Heranführung an die Konzeption und Durchführung von strukturbildenden Projekten aus der Erfahrung der EZ für CSR-Beauftragte der Unternehmen. Dieses Wissen könnten die Unternehmen dann in der Planung und Durchführung ihrer CSR-Projekte in EL aufgreifen. Wichtige Themenbereiche, die in diesem Zusammenhang zu bearbeiten wären betreffen die Projektkonzeption, die Auswahl der Kooperationspartner, die Einbindung lokaler Akteure und Initiativen sowie Moderations- und Mediationsstrategien.

Sinnvoll wäre es für die DO der EZ, zielgruppenspezifische Bildungs- und Fortbildungsmaßnahmen in Bezug auf die genannten Aspekte und für die Entscheidungsträger in Unternehmen zu entwickeln. Dafür müßten zuerst die Bedürfnisse der Unternehmen und die genaue Funktionsweise der Projektkonzeption in den Unternehmen erfasst werden. Dies könnte beispielsweise im Dialog mit den Unternehmen oder Verbänden geschehen. Aus dieser Bedarfsanalyse kann dann ein Workshop konzipiert werden. Im Anschluss an den Workshop könnte ein Leitfaden erstellt werden, der über die Verbände verteilt wird.



## Literatur

- Ascoly N. / Zeldenrust I.** (2003): Monitoring and Verification Terminology Guide, Amsterdam.
- Außenverhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels (AVE)** (2003): Jahresbericht 2002/2003, Köln.
- Bell D.** (2002): The Role of Government in Advancing Corporate Sustainability, Vancouver.
- BMZ** (2003): Vermerk, Kurzdarstellung der BMZ-Aktivitäten im Bereich Corporate Social Responsibility, Bonn.
- Bundesverband der deutschen Industrie** (2004): Unternehmerische Verantwortung bei Direktinvestitionen im Ausland, Berlin.
- Bunk B.** (2003): Corporate Citizenship und Marketing: Wie Synergien erschlossen werden, in: Absatzwirtschaft 10/2003.
- Brundtland Report A/42/427** (1987): Report of the World Commission on Environment and Development.
- Burger D. / Mayer C.** (2003): Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards, Eschborn.
- Copenhagen Centre** (2003): It simply works better, Kopenhagen.
- Europäische Kommission** (2001): Green Paper Promoting a European framework for Corporate Responsibility, Brüssel.
- Europäische Kommission** (2002): Die soziale Verantwortung der Unternehmen, Luxemburg.
- Fox, T. / Ward H. / Howard B.** (2002): Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study, Washington.
- Global Compact Policy Dialogue** (2003): Supply Chain Management and Partnerships, New York.
- GTZ** (2003): Von der Idee „Mobilisierung des privaten Stiftungskapitals“ zum Programm: „The Global Exchange for Social Investment (GEXSI), Berlin.
- Habisch, A.** (2003): Vortrag: Erfolgreiche Corporate-Citizenship Projekte: Der Wettbewerb Freiheit und Verantwortung.
- Hochhuth S.** (2003): Ethisches Investment: Wie ethisch ist die Anlagepolitik der Kirchen, Bern.
- Hopkins M.** (2003): The Planetary Bargain, London.
- Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug)** (2002): Informationsoffenheit von Unternehmen, Hannover.
- Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug)** (2003): Themenspot Verbraucher und Corporate Social Responsibility, Hannover.
- Internationales Arbeitsamt Genf** (2001): Dreigliedrige Grundsatzklärung über Multinationale Unternehmen und Sozialpolitik, Genf.
- Inwent** (2002): Faires Beschaffungswesen von Kommunen, Köln.
- Jenkins R.** (2002): Corporates Codes of Conduct: Self-Regulation in a Global Economy, in: NGLS UNRISD: Voluntary Approaches to Corporate Responsibility, Genf, S. 1-59.
- Lübke V.** (2002): Marketing für den Fairen Handel, in: Verbraucher Konkret 3/2002.
- Meffert H.** (2000): Marketing, Wiesbaden.
- OECD** (2000): The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Paris.
- OECD** (2001): Codes of Corporate Conduct: Expanded Review of their Contents.

- OECD** (2001): Making Codes of Corporate Conducts Work: Management Control Systems and Corporate Responsibility.
- Owen, G.** (2002): Companies, managers and society: the state of the debate. Introductory paper for Conference on Corporate Social Responsibility organised by The 21<sup>st</sup> Century Fund, Madingley Hall, Cambridge, October 3-11, [www.lse.ac.uk/collections/IIM/pdf/csr.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/IIM/pdf/csr.pdf)
- Palm R.** (2001): Race to the Bottom oder Race to the Top Sozialsiegel und Verhaltenskodizes als Mittel zur Gestaltung der Globalisierung, in: Politik und Gesellschaft Online.
- Porter, M.E. / Kramer M.R.** (2003): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvards Business Review on Corporate Responsibility, Boston, S. 27-64.
- Reichert T.** (2002): Sozialstandards in der Weltwirtschaft, Eschborn.
- Smith C.** (2003): The New Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Boston, S. 157-188.
- Stamm, A.** (2004): Value Chains and Development. Challenges for Trade Policy and the Promotion of Economic Development. GTZ, Eschborn
- UNIDO** (2002): Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Wien.
- Utting P.** (2002): Regulating Business via Multistakeholder Initiatives: A Preliminary Assessment, in: NGLS UNRISD: Voluntary Approaches to Corporate Responsibility, Genf, S. 1-59.
- von Stange, G.** (1994): Corporate Social Responsibility through Constituency Statutes: Legend or Lie?, Hofstra Labor Law Journal 11 (2), pp461-467.
- Warner M.** (2003): Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Diagnostic and Appraisal Tool.
- Wick I.** (2003): Worker's tool or PR ploy, Bonn.
- Wilke P.** (2002): Ethisch-Ökologisches Investment: Beitrag zur Debatte um nachhaltiges Investieren in der Altersvorsorge, Hamburg.
- Windfuhr M.** (2002): Sozialstandards in der Technischen Zusammenarbeit, Eschborn.
- Whitehouse L.** (2003): Corporate Social Responsibility as Citizenship and Compliance: Initiatives on the Domestic, European and Global Level, in: The Journal of Corporate Citizenship, Boston.
- Nachhaltigkeitsberichte und Internetressourcen der DAX-30 Unternehmen
- Protokolle und Dokumente des runden Tisches Verhaltenskodizes

## Internetquellen

- Runder Tisch Verhaltenskodizes: [www.coc-runder-tisch.de](http://www.coc-runder-tisch.de)
- The Global Compact: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- GTZ – PPP: [www.gtz.de/ppp/news/](http://www.gtz.de/ppp/news/)
- Initiative Freiheit und Verantwortung: <http://www.wiwo.de/www/fuv/index.htm>
- Carl-Bertelsmann Preis: "<http://www.carl-bertelsmann-preis.de/>"[www.carl-bertelsmann-preis.de](http://www.carl-bertelsmann-preis.de)
- Kistler L.: Saubere Geschäfte mit dem Süden: "<http://www.skv.ch/sw919.asp>"<http://www.skv.ch/sw919.asp>
- Projekt Ethisch-Ökologisches Rating: "<http://www.cric-ev.de/>"<http://www.cric-ev.de>
- Ethical Trading Initiative: "<http://www.ethicaltrade.org/>"[www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)
- Forest Stewardship Council: "<http://www.fscoax.org/>"[www.fscoax.org](http://www.fscoax.org)

Clean Clothes Campaign: "<http://www.cleanclothes.org/>" [www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)

OECD: Categorisation of Codes and Standards: "<http://www.multinationalguidelines.org/oeecd/documents/booklet.htm>" [www.multinationalguidelines.org/oeecd/documents/booklet.htm](http://www.multinationalguidelines.org/oeecd/documents/booklet.htm)

Global Business Coalition on HIV/AIDS: "<http://www.businessfightsaids.org/>" [www.businessfightsaids.org](http://www.businessfightsaids.org)  
"<http://www.wbcsd.org/>" [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

Business for Social Responsibility: "<http://www.bsr.org/>" [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

Ethics in Action: "<http://www.ethicsinaction.com/>" [www.ethicsinaction.com](http://www.ethicsinaction.com)

International Labour Organisation: "<http://www.ilo.org/>" [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Oekom Reearch: "<http://www.oekom.de/>" [www.oekom.de](http://www.oekom.de)

Taiwan Environmental Protection Administration: "<http://www.epa.gov.tw/>" [www.epa.gov.tw](http://www.epa.gov.tw)

Fair feels good: "<http://www.fair-feels-good.de/>" [www.fair-feels-good.de](http://www.fair-feels-good.de)

SA 8000: "<http://www.cepaa.org/>" <http://www.cepaa.org/>

GTZ: [www.gtz.de/umwelt/oekoeffizienz/diskussion.html](http://www.gtz.de/umwelt/oekoeffizienz/diskussion.html)" [www.gtz.de/umwelt/oekoeffizienz/diskussion.html](http://www.gtz.de/umwelt/oekoeffizienz/diskussion.html)

Interfaith Center on Corporate Responsibility: "[http://www.iccr.org/shareholder/proxy\\_book03/gca/globstand\\_delphi.htm](http://www.iccr.org/shareholder/proxy_book03/gca/globstand_delphi.htm)" [http://www.iccr.org/shareholder/proxy\\_book03/gca/globstand\\_delphi.htm](http://www.iccr.org/shareholder/proxy_book03/gca/globstand_delphi.htm)

## Anhang 1: Gesprächspartner

<b>Unternehmen</b>	Steilmann, Frau Berkemeier
	Karstadt-Quelle, Herr Köppe
	Henkel
	DNV, Herr Dr. Schmackpfeffer
	TUI, Herr Windhues
	ECC Kohtes Kleves, Herr Dr. Klein
<b>Verbände</b>	AVE, Herr Berzau
	BDI, Herr Dr. Schall
	Zentralverband Elektronikindustrie, Herr Hule
<b>NGO</b>	EED, Transfair, Frau Gordon
	Misereor, Dr. Piepel
	Dr. Judith Richter
<b>DO</b>	GTZ, Herr Kocks
	GTZ, Frau Schröder
	GTZ, Herr Zymla
<b>Andere</b>	Initiative Freiheit und Verantwortung, Herr Schmidpeter
	Oekom Research, Herr Bönning
	Verbraucher Initiative, Frau



## Anhang 2: CSR-Initiativen in Deutschland

CSR-Initiativen mit EL Bezug	CSR-Initiativen ohne EL Bezug
Forum fairer Handel	Econsense
Transfair e.v.	Wittenberg-Centrum für Unternehmensethik
Projekt ethisch-ökologisches Rating	Universität Lüneburg Centre for Sustainability Management
Südwind Institut	Universität St. Gallen Institut für Wirtschaft und Ökologie
Arbeitskreis Wirtschaft und Menschenrechte	Imug Institut
OECD Contact Point	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
Kampagne für Saubere Kleidung	Kritische Aktionäre
Der runde Tisch Verhaltenskodizes	Initiative Freiheit und Verantwortung
German Friends of the Global Compact	B.A.U.M. e.v. Umweltinitiative der deutschen Wirtschaft
Rugmark	Corporate Citizen
Fair Trade Labeling	Carl Bertelsmann Preis
Hand in Hand	Forum Nachhaltige Geldanlagen
	Deutscher Umwelt Reporting Award