



CIS PAPERS

No. 19

**Corporate Social
Responsibility und
Entwicklungszusammenarbeit**

**Eine fruchtbare Kooperation zur
nachhaltigen Gestaltung von
Wertschöpfungsketten?**

Jordis Grimm

Februar 2008

The CIS – Discussion Papers are published on an irregular basis by:

Centre of International Studies

University of Hamburg
Von-Melle-Park 9

D-20146 Hamburg

E-mail: Sarah.Jastram@wiso.uni-hamburg.de

Citation:

CIS Papers, Centre of International Studies Hamburg

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS.....	V
BOXENVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
1. EINLEITUNG	1
THEMATISCHE HINFÜHRUNG	1
VORGEHENSWEISE	2
2. BEGRIFFE & ABGRENZUNG.....	4
CSR	4
Stakeholder	6
Diskurs	6
Sozial und ökologisch	7
Kerntätigkeit oder nicht?	7
Über das Gesetz hinaus	8
Freiwilligkeit	10
Business Case oder moralische Verpflichtung?	11
NACHHALTIGE ENTWICKLUNG	13
3. DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE AUS DER PERSPEKTIVE VON VERANTWORTUNG UND NACHHALTIGER ENTWICKLUNG	17
ÖKOLOGISCHE DIMENSION	18
SOZIALE DIMENSION.....	20
ÖKONOMISCHE DIMENSION	21
4. DIE ENTWICKLUNGS-AGENDA UND IHR BLICK AUF UNTERNEHMEN	29
RÜCKBLICK.....	29
1970er Jahre	29
1980er und 1990er Jahre	31
INITIATIVEN DER JÜNGEREN ZEIT	33
<i>Global Compact</i>	34
<i>OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen</i>	37
<i>Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte</i>	40
<i>Public Private Partnerships</i>	42
5. UNTERNEHMEN UND IHR UMGANG MIT ENTWICKLUNGSRELEVANTEN FRAGESTELLUNGEN	48
RÜCKBLICK.....	48
COMPANY CODES OF CONDUCT.....	51
<i>Die ökologische Dimension</i>	51
<i>Die soziale Dimension</i>	53
<i>Die ökonomische Dimension</i>	57
6. DAS AVE-SEKTORENMODELL	60
DARSTELLUNG.....	61
BEWERTUNG.....	69
<i>Der Aspekt Wertschöpfung</i>	69
Wert-Schaffung (Kapital) und Wert-Erweiterung	70
Wert-Schaffung (Arbeit)	70
<i>Der Aspekt Macht</i>	72
Unternehmerische Macht	72
Kollektive Macht	73

Institutionelle Macht	75
<i>Der Aspekt Einbettung</i>	76
Territoriale Einbettung	76
Netzwerk-Einbettung	77
7. CHANCEN UND RISIKEN DER KOOPERATION VON EZ UND PRIVATWIRTSCHAFT	79
Notwendigkeit und Hebel der Macht	79
Zusätzliche finanzielle Mittel	81
Langfristigkeit der Projekte	82
Verdrängung anderer Initiativen	83
Mangelndes <i>ownership</i>	84
Wettbewerbsverzerrung	84
8. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	87
9. LITERATURVERZEICHNIS	90

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Begriffsabgrenzung CSR	8
Abbildung 2:	Die Dimensionen nachhaltiger Entwicklung	15
Abbildung 3:	Analyserahmen für Wertschöpfungskettenanalysen.....	23
Abbildung 4:	Anzahl der Nichtregierungsorganisationen (NGOs).....	32
Abbildung 5:	Offizielle EZ-Mittel und ausländische Direktinvestitionen.....	42
Abbildung 6:	Entwicklung der PPP-Maßnahmen von 1999 bis 2005	44
Abbildung 7:	Wie reagieren Unternehmen auf sozialen Druck? oder <i>Corporate Social Responsiveness</i>	48
Abbildung 8:	Environmental Policy Statements in Umweltsensiblen Branchen	52
Abbildung 9:	Themenspektrum von <i>Codes of Conduct</i> 1998.....	54
Abbildung 10:	Richtlinien für Zulieferer nach Themen und Abdeckung	56
Abbildung 11:	Ablaufschema AVE-Sektorenmodell Sozialverantwortung	62
Abbildung 12:	Gewünschte Zusammensetzung der Runden Tische	65

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Potential der Wertschöpfungskette für nachhaltige Entwicklung.....	25
Tabelle 2:	Anwendung auf das AVE Sektorenmodell	68
Tabelle 3:	Potential durch Wertschöpfung	69
Tabelle 4:	Potential durch Macht	72
Tabelle 5:	Potential durch Einbettung.....	76

BOXENVERZEICHNIS

Box 1:	CSR Definitionen.....	5
Box 2:	Beispiele ökologischer Problemlagen.....	19
Box 3:	Beispiele sozialer Problemlagen	21
Box 4:	Die 10 Prinzipien des Global Compact.....	33
Box 5:	Common Code for the Coffee Community (CCCC)	44
Box 6:	Social Accountability International und SA8000	60

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AIDS	<i>Acquired Immune Deficiency Syndrome</i>
AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V.
AVE-SM	AVE-Sektorenmodell
BCSD	Business Council on Sustainable Development
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BPB	Bundeszentrale für politische Bildung
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CCC	<i>Clean Clothes Campaign</i> Kampagne für 'Saubere' Kleidung
CCCC	Common Code for the Coffee Community
CEO	Chief Executive Officer
CIR	Christliche Initiative Romero e.V.
CoC	Codes of Conducts
CSR	Corporate Social Responsibility
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH
DFID	Department for International Development
DGVN	Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V.
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DKV	Der Deutsche Kaffeeverband
ECOSOC	<i>Economic and Social Council</i> Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen
EIRIS	Ethical Investment Research Service
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMF	European Multistakeholder Forum
EPO	Entwicklungspolitik Online
ETI	Ethical Trading Initiative
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FDI	Foreign Direct Investment
FIAN	FoodFirst Informations- und Aktions-Netzwerk
FLA	Fair Labor Association
FTD	Financial Times Deutschland

FTSE4Good Index	Financial Times Stock Exchange for Good Index
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HIV	Human Immunodeficiency Virus
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i> Internationale Handelskammer
ILO	International Labour Organisation
ISO	<i>International Standard Organisation</i> Internationale Organisation für Normung
ITO	<i>International Trade Organisation</i> Internationale Handelsorganisation
ITT	International Telephone and Telegraph
IWF	Internationaler Währungsfonds
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MNU	Multinationale(s) Unternehmen
NGO	<i>Non-Governmental Organisation</i> (Nicht-Regierungsorganisation)
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PC	Personal Computer
PPP	Public Private Partnership(s)
PR	Public Relations
SAI	Social Accountability International
SAM	Sustainable Asset Management
SEQUA	Stiftung für wirtschaftliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung
TZ	Technische Zusammenarbeit
UN	<i>United Nations</i> Vereinte Nationen
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNCTC	United Nations Centre on Transnational Corporations
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNRISD	United Nations Research Institute for Social Development
USA	<i>United States of America</i>
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WTO	World Trade Organisation
WWF	World Wide Fund for Nature

1. EINLEITUNG

THEMATISCHE HINFÜHRUNG

Das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, bezeichnet als Corporate Social Responsibility bzw. CSR, ist hoch oben auf der Agenda der gesellschaftlichen Debatte. Ursprünglich ein US-amerikanisches Konzept, so stellen sich seit den 1990er Jahren auch die größeren Unternehmen im europäischen Raum und in Deutschland diesem Thema. Ebenso erarbeiten öffentliche Stellen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen (NGOs für *Non-Governmental Organisations*) Positionen zu CSR. Die Wissenschaft hat sich dem Thema noch nicht in gleichem Maße angenommen und kann so der bunten gesellschaftlichen Debatte nicht genügend Rahmen und Form auf akademischer Basis geben. Intensive Forschungsbemühungen sind erst seit Ende der 1990er Jahre erkennbar und bisher ist die veröffentlichte Literatur wenig wissenschaftlich fundiert. Es mangelt vor allem an einer konsequenten Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis (Meffert und Münstermann 2005). Das gilt insbesondere für das Thema der Verantwortung in die Wertschöpfungsketten hinein. Denn zu Beginn der Diskussion waren die meisten CSR-Publikationen und Aktivitäten auf das Mutterhaus, die eigenen Angestellten und die direkte Umgebung des Hauptsitzes gerichtet. Im Zuge einer verstärkten Globalisierung des Handels einerseits und einer geografischen Fragmentierung der Produktion andererseits treten vermehrt Fragen nach der Verantwortung über die gesamte Wertschöpfungskette in den Vordergrund. Insbesondere Missstände in den Produktionsstätten der Zulieferer großer Multinationaler Unternehmen (MNU)¹ in Entwicklungsländern führten in der Vergangenheit zu Protesten auf KonsumentInnenseite und daraus resultierend zu Einbußen bei großen Markenunternehmen. Dennoch hat sich die CSR-Agenda, sowohl praktisch als auch theoretisch dem Thema der Missstände in der Wertschöpfungskette bisher nur langsam angenommen. Das *Multistakeholder Forum on CSR* der Europäischen Union, das zwischen 2002 und 2004 verschiedene Akteure zusammenbrachte um

¹ Ein Multinationales Unternehmen wird von Dunning (1993) definiert als Unternehmen, das in Besitz oder Kontrolle wertschöpfender Aktivitäten in mehr als einem Land ist. Die Vereinten Nationen benutzen eher den Begriff transnationale Unternehmen, der hier synonym verwendet wird. Im Kontext der Arbeit stehen MNU im Vordergrund, deren Wertschöpfungskette in Entwicklungsländer reicht.

einen Dialog zum Thema CSR zu führen, beinhaltete einen Runden Tisch zu *CSR Development Aspects*. Dieser brachte jedoch kaum greifbare Ergebnisse, einzig die Übereinstimmung über den Bedarf an mehr Forschung und einem verstärkten Bewusstsein in der Öffentlichkeit (EMF on CSR 2004).

Ökologische, soziale und ökonomische Missstände, die ein würdiges Leben der Menschen und eine nachhaltige Entwicklung der Regionen, die in Wertschöpfungsketten eingebunden sind, verhindern, sind das Kerngebiet der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ). So eröffnen sich Schnittstellen zwischen Institutionen der EZ und Unternehmen, die ihre Verantwortung wahrnehmen wollen. Die Kooperationen zwischen EZ und Unternehmen sind vielfältig: zwischen der Bereitstellung von Standards zur Orientierung bis hin zu konkreter Partnerschaft auf Projektebene. CSR als Thema gewinnt Raum bei den entwicklungspolitischen Akteuren. Dabei gilt, wie Barkemeyer (2006) anmerkt, dass die Praxis die Theorie überholt.² Im Gegenzug werden vermehrt kritische Stimmen insbesondere von Nichtregierungsorganisationen laut, die fürchten, dass zwar Unternehmen von einer Kooperation profitieren, aber die Ziele nachhaltiger Entwicklung nicht entscheidend vorangebracht werden können. An diesem kontrovers diskutierten, aber wenig akademisch unterfütterten Punkt möchte diese Arbeit ansetzen. Sie nimmt die Berührungspunkte zwischen CSR und EZ insbesondere im Bereich der Gestaltung von Wertschöpfungsketten in den Blick und möchte klären, inwiefern sich diese Kooperation positiv für die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette ausnimmt.

VORGEHENSWEISE

Da es sich bei CSR um einen nicht allgemein definierten und kontrovers diskutierten Begriff handelt, ist es zunächst notwendig, sich der umstrittenen Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen anzunähern. Dies passiert über eine ausführliche Definition von CSR in Kapitel 2. Im zweiten Abschnitt des Kapitels wird der Begriff der nachhaltigen Entwicklung in ihren drei Dimensionen eingeführt. Eine wichtige Grundlage um in Kapitel 3 das Potential für nachhaltige Entwicklung in der Wertschöpfungskette identifizieren zu können. Dieses Kapitel

² „Practice is outpacing theory.“

macht deutlich, dass ökologische, soziale und ökonomische Probleme in den globalen Wertschöpfungsketten gegenwärtig sind, und stellt ein Analyseraster vor, um Potential für Verbesserung zu identifizieren. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die soziale und ökonomische Dimension nachhaltiger Entwicklung gelegt. In Kapitel 4 wird zunächst erläutert auf welche Art und Weise sich die Entwicklungsagenda an Unternehmen angenähert hat (Abschnitt 4.1) und wie sie versucht, Unternehmen für ein Engagement in Wertschöpfungsketten zu gewinnen. Die großen mit Entwicklung befassten Institutionen haben mit Initiativen und Standards einen Rahmen geschaffen, den Multinationale Unternehmen freiwillig zur Orientierung bei der Konzeption ihrer CSR-Aktivitäten nutzen können. Davon sollen drei vorgestellt werden (4.2.1 – 4.2.3), des Weiteren die Zusammenarbeit auf Projektebene in so genannten *Public Private Partnerships* (4.2.4). Kapitel 5 stellt dem gegenüber wie Unternehmen sich der Frage ihrer Verantwortung in der Wertschöpfungskette stellen und nutzt dafür insbesondere eine Betrachtung der in *Corporate Codes of Conduct* abgedeckten Themen. Kapitel 4 und 5 gemeinsam erläutern so das Umfeld, in das sich das in dieser Arbeit in Kapitel 6 analysierte Fallbeispiel einfügt. Das *Public-Private-Partnership*-Projekt AVE-Sektorenmodell, das sich für eine Durchsetzung von Sozialstandards bei den Zulieferern großer deutscher Einzelhandelsunternehmen einsetzt, wird dargestellt und auf der Basis des in Kapitel 3 vorgestellten Analyserasters bewertet. Kapitel 7 beschäftigt sich dann mit den von Ausführenden und Kritikern geäußerten Chancen und Risiken der Kooperation zwischen EZ und Unternehmen und analysiert diese unter Einbezug der in Kapitel 6 gewonnenen Erkenntnisse. So kann in Kapitel 8 ein Fazit gezogen werden, um zu entscheiden, ob es sich bei der Annäherung von CSR und EZ um eine fruchtbare Kooperation für eine nachhaltige Gestaltung von Wertschöpfungsketten handelt.

2. BEGRIFFE & ABGRENZUNG

In diesem Kapitel werden die Begriffe Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung eingeführt. CSR ist noch nicht einheitlich definiert, deshalb ist eine ausführliche Auseinandersetzung notwendig (Abschnitt 2.1). Die in Abschnitt 2.2 eingeführten Dimensionen nachhaltiger Entwicklung werden im Laufe der Arbeit zur Strukturierung herangezogen.

CSR

Corporate Social Responsibility bzw. das Akronym CSR ist auch im deutschsprachigen Raum der wohl am weitesten verbreitete Terminus, um über mögliche Beiträge von Unternehmen für ein »gutes Leben«³ zu berichten, zu debattieren und zu streiten. Dabei ist eine Übersetzung von CSR als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angemessener als eine Beschränkung auf soziale Verantwortung. *Social* ist hier eher im Sinne seiner etymologischen Nähe zu *society* (Gesellschaft) bzw. dem lateinischen *socialis* für teilnehmend, in Verbindung stehend zu verstehen (Kluge 2002, vgl. auch Loew et al. 2006:26). Doch was ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wie definiert sich CSR? Das ist trotz (oder gerade wegen) einer zunehmenden Zahl an Unternehmen, die sich mit dem Thema beschäftigen, und einer gewachsenen Zahl an wissenschaftlichen Veröffentlichungen nicht einheitlich geklärt (vgl. Chahoud 2005:2, Matten und Crane 2004:3). Box 1 verleiht einen Überblick über recht unterschiedliche Herangehensweisen an CSR.

Es wird deutlich dass verschiedene Akteure versuchen ihre jeweils speziellen Auffassungen unter dem einen Dach CSR zu transportieren. Heraus sticht das bis heute berühmte Zitat von Milton Friedman (Box 1:7). Friedman (1970) argumentiert, dass ManagerInnen einzig und allein den BesitzerInnen eines Unternehmens Verantwortung schulden und dass in den meisten Fällen das Interesse der AnteilseignerInnen mehr Profit sei. Alles andere wäre eine Enteignung des Besitzes, des Geldes und der Zeit anderer für die Erreichung eigener bzw. allgemeiner Ziele.

³ In dieser Arbeit sind die klassischen deutschen Anführungszeichen – „ – wörtlichen Zitaten vorbehalten. Wenn etwas im übertragenden Sinne gemeint ist oder ein Titel herausgestellt werden soll, so wird die französische Variante der Markierung – » « – benutzt.

Aus Friedmans Perspektive – »die kommunistische Bedrohung« damals vor dem Auge – eine „fundamental subversive Doktrin“ (ebd.).

Eine völlige Verneinung einer gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung über den reinen Shareholder-Value hinaus, wie Friedman ihn formuliert, ist heute eher ungewöhnlich. Doch die Bandbreite der Meinungen wofür und in welcher Form Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollten, ist sehr breit.

Box 1: CSR Definitionen

1. „CSR can be understood as the conditions under which society grants private corporations the right to pursue the maximization of profits“
Kell und Ruggie (1999:108)
2. „Corporate Social Responsibility [stellt] ein dynamisches Konzept dar, welches einen gesellschaftlichen Diskurs um die moralische Verantwortung von Unternehmen für die ökologischen und sozialen Konsequenzen Ihrer* Aktivitäten reflektiert“
Bassen et al. (2005:235)
3. „...we define CSR as actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law“
McWilliams und Siegel (2001:117)
4. „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“
Carroll (1979:500)
5. „The essence of corporate social responsibility is to recognize the value of external stakeholder dialogue“
Holme und Watts für WBCSD (2000:15)
6. „CSR implies that companies take responsibility for their actions by considering the consequences for others who are affected, i.e. for stakeholders“
Hansen et al. (2004:251)
7. „... there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game“
Friedman (1970)
8. [CSR bezeichnet] „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“
EU (2002:3)

* Rechtschreibfehler im Original

Perspektivisch wird das zurzeit im Prozess befindliche Projekt »Guidance to Social Responsibility« der International Standard Organisation (ISO) klarere Anhaltspunkte geben. Dort wird in einem internationalen Multistakeholder-Prozess die Norm ISO 26000 entwickelt. Diese soll global klären, wofür gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Organisationen und Institutionen steht und allen, die verantwortlich handeln wollen, konkrete Anhaltspunkte liefern. Die Veröffentlichung ist Ende 2008 geplant (Hager 2006). Mindestens bis dahin wird man mit der unterschiedlichen Gewichtung der CSR Definitionen zurechtkommen müssen.

Um die Weichheit des Begriffs CSR aufzulösen, sollen im Folgenden sieben wichtige

Punkte, die in verschiedenen Definitionen auftauchen und um die sich eine inhaltliche Diskussion rankt, angesprochen werden. Dazu zählen: 1) der Dialog mit Stakeholdern, 2) der diskursive Charakter der Auseinandersetzung, 3) die soziale und ökologische Komponente von CSR, 4) die Frage ob CSR (nur) die Kerntätigkeit umfasst, 5) die Frage ob CSR über das Gesetz hinaus geht, 6) die Freiwilligkeit aller Maßnahmen, 7) der *business case* versus die moralische Verpflichtung. Auf der Basis dieser Erläuterungen wird dann eine Definition für diese Arbeit als Grundlage gewählt.

STAKEHOLDER

Es wird deutlich, dass, im Gegensatz zu Friedmans Randposition, Unternehmen, die sich verantwortlich zeigen, mehr Anspruchsgruppen als nur die Shareholder mit einbeziehen sollen (z.B. Box 1:5, 6, 8). Freeman (1984) entwirft den so genannten *stakeholder approach*. Demnach muss das Management beachten, welche Effekte die eigenen Handlungen auf andere (die Stakeholder) haben und welche potentiellen Effekte anderer sich auf das Management auswirken. Nach Freeman müssen die Interessen der Stakeholder über die Zeit ausgeglichen sein (2004:231). Er geht sogar soweit zu sagen, dass Stakeholder-Management CSR völlig überflüssig mache (ebd.). Hansen et al. (2004:251 f.) widersprechen allerdings insofern, als dass das strategische Konzept von Freeman sich nur jenen Stakeholdern widmet, die direkt betroffen ihre Interessen zum Ausdruck bringen. Ein gutes Stakeholder-Management dient so hauptsächlich der Risikovermeidung und der Gewinnsicherung. CSR als Konzept greift aber darüber hinaus in andere zeitliche und regionale Dimensionen und nimmt so z.B. Bezug auf den Nord-Süd Konflikt und die Verantwortlichkeiten gegenüber zukünftigen Generationen.

DISKURS

Des Öfteren wird von den Unternehmen gefordert die Interessen der verschiedenen Stakeholder in einem Diskurs zu klären; also öffentlich und in direkter Auseinandersetzung mit ihnen. Dieser diskursive Gedanke steckt auch in einigen Definitionen (z.B. Box 1:2, 5). Homann formuliert, dass wenn Unternehmen tatsächlich gestalterisch tätig und ihrer Ordnungsverantwortung gerecht werden wollen, dann „*müssen [sie] einen Dialog mit offenem Ausgang mit den Betroffenen führen*“ (2004:5). Daraus folgt, dass es für Unternehmen, die CSR ernst nehmen,

nicht ausreicht, sich intern Gedanken zu machen und diese zu postulieren; der permanente direkte Austausch mit Stakeholdern ist nötig.

SOZIAL UND ÖKOLOGISCH

Des Weiteren ist in vielen Definitionen zu CSR formuliert, welchen Themen Stakeholder-Dialog und Maßnahmen sich widmen sollten (z.B. Box 1:2, 8). Wenn man gesellschaftliche Unternehmensverantwortung historisch betrachtet, so standen lange Zeit soziale Fragestellungen im Mittelpunkt (Loew et al. 2004b:9). Dazu zählte in frühen Zeiten z.B. die Schaffung von Behausungen für Arbeitskräfte und in Not geratene Menschen, wie z.B. durch die Fugger im 16. Jahrhundert oder die Groß-Industriellen George Cadbury und William Lever nach der Industriellen Revolution in Großbritannien (Smith 2003:1). Ab spätem 20. Jahrhundert spielte bei der Formulierung von CSR-Strategien vermehrt die Umwelt eine wichtige Rolle. Die sozialen und die ökologischen Aspekte stellen gemeinsam mit ökonomischen Aufgaben den Bezug zu den drei Eckpunkten (vgl. 2.2) nachhaltiger Entwicklung her. Da das Konzept der nachhaltigen Entwicklung für diese Arbeit eine besondere Rolle spielt, wird darauf in Abschnitt 2.2 noch einmal gesondert eingegangen. Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass die soziale und die ökologische Dimension bei CSR eine wichtige Rolle spielen.

KERNTÄTIGKEIT ODER NICHT?

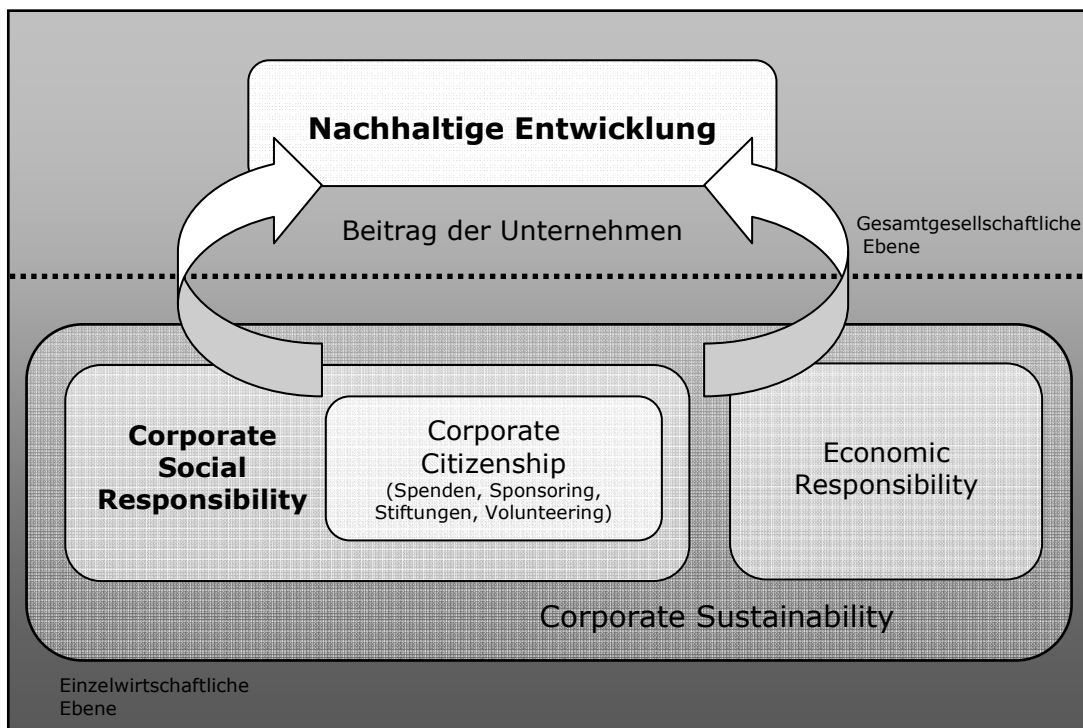
Ebenso wird immer wieder die Frage aufgeworfen, ob sich CSR auf die Geschäftstätigkeit als solche oder auf zusätzliches Engagement z.B. im Bereich des Sponsoring von Sport- und Kulturveranstaltungen oder andere Spendenaktivitäten bezieht. Die Definition der EU (Box 1:8) nimmt hier eindeutig Bezug auf die Tätigkeiten des Unternehmens. Im European Multistakeholder Forum on CSR heißt es noch deutlicher (EMF on CSR, 2004:3):

“CSR is about the core business activities of a company”

Mehr Klarheit bringt die Unterscheidung verschiedener Begrifflichkeiten die Loew et al. (2004b:10 ff.) in Anlehnung an Mutz und Korfmacher (2003) vornehmen (Abbildung 1). Hier wird zunächst zwischen ökonomischer Verantwortung und CSR unterschieden. Die ökonomische Verantwortung der Unternehmen ist die Fremdbedarfsdeckung, also Güter und Dienstleistungen zur Deckung der Nachfrage zu produzieren (Schweitzer 2000). Darüber hinaus bestimmen Loew et al. CSR als

ein übergreifendes Konzept, das sich mit der grundsätzlichen Verantwortung des Unternehmens auseinandersetzt und damit sowohl die Steuerung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit betrifft, also die Art und Weise wie diese ausgeführt wird, als auch Beiträge die vom eigentlichen Kerngeschäft unabhängig sind. Letzteres findet sich konkret im Konzept des Corporate Citizenship wieder, das das Engagement der Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, üblicherweise im lokalen Umfeld umfasst. Typische Formen sind Spenden und Sponsoring (*corporate giving*), Unternehmensstiftungen (*corporate foundations*), und das vom Unternehmen geförderte ehrenamtliche Engagement seiner MitarbeiterInnen (*corporate volunteering*) (Loew et al. 2004:10). Das Thema Verantwortung in der Wertschöpfungskette verortet sich ganz selbstverständlich im Bereich der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Deshalb ist CSR der in dieser Arbeit vornehmlich verwendete Begriff.

Abbildung 1: Begriffsabgrenzung CSR



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Loew et al. (2004b:12) und FTD (2005:A1)

ÜBER DAS GESETZ HINAUS

Ungeklärt in der Debatte ist, ob nur solche Bemühungen als CSR zählen, die über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen. So formulieren es McWilliams und Siegel

(Box 1:3) und ähnlich ist es auch im Grünbuch der Europäischen Kommission zu sozialer Unternehmensverantwortung festgehalten (EU 2001:3 und 7). Carroll (Box 1:4) hingegen argumentiert, dass die Verantwortung von Unternehmen ökonomische, gesetzliche, ethische Verantwortung und einen Ermessensbereich umfasst. Carroll stellte diese Definition einem Verständnis entgegen, das davon ausgeht, dass ein ökonomischer Ansatz von einem sozialen Ansatz strikt zu trennen sei. Seiner Meinung nach bedurfte es der Möglichkeit, diese Separiertheit aufzuheben und eine Beweglichkeit zwischen den Kategorien zu ermöglichen (Carroll 1979:500). Heute fordern vor allem NGOs, dass CSR-Inhalte über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen müssen (z.B. Amnesty International et al. 2003:2). Da CSR ein positiv besetztes Thema ist, von dem Unternehmen Prestige- und andere Vorteile davon tragen können, ist es den NGOs wichtig, dass sich niemand damit schmückt, gesetzliche Mindestforderungen einzuhalten.

Interessant ist die Diskussion, ob nur über das Gesetz hinaus gehende Maßnahmen als CSR gelten sollten, insbesondere, wenn man CSR Ansätze in so genannten Entwicklungsländern⁴ betrachtet. Dort kann man mit zwei Situationen konfrontiert werden: erstens unzureichende oder nicht existierende gesetzliche Auflagen oder zweitens moderne Arbeits- und Umweltgesetze aber mangelnde Durchsetzung dieser.⁵ Ein Engagement von Unternehmen zur tatsächlichen Durchsetzung formal existierender gesetzlicher Regelungen dürfte also gemäß einer Definition wie von McWilliams und Siegel nicht unter CSR firmieren. Ähnliches gilt im Bereich Korruption. In den meisten Ländern ist Bestechung verboten, aber in vielen Staaten dennoch im Kleinen wie im Großen an der Tagesordnung. Ein Verzicht von Firmen an dieser Praxis teilzunehmen bzw. ein proaktives Engagement zur Vermeidung oder Minderung der Korruption wäre dann ebenso wenig CSR. Da aber ein solches Engagement einen möglichen zusätzlichen positiven Nutzen für verschiedene Stakeholder haben könnte, ist es nach Meinung der Autorin nicht sinnvoll eine solche Trennung zwingend durchzuführen.

⁴ Der Autorin ist die Diskussion um die möglicherweise abwertend zu interpretierende Bezeichnung Entwicklungsland bekannt. In Ermangelung eines allgemein anerkannten, deutschen Begriffs wird diese Bezeichnung in der vorliegenden Arbeit dennoch im Sinne von *Low- (and Middle-) Income Country* benutzt. Die Autorin distanziert sich von einer möglichen normativen Interpretation.

⁵ Z.B. hat Brasilien sehr moderne Umweltgesetze und das Recht auf eine intakte Umwelt sogar in der Verfassung verankert. Dennoch wird in diesem Staat bspw. sehr massiv Raubbau im Amazonasgebiet betrieben (Misselbeck 1999).

FREIWILLIGKEIT

Ein weiterer in der Diskussion befindlicher Punkt ist die Freiwilligkeit von Maßnahmen, die unter dem Dach CSR firmieren. Das von der EU im Jahr 2001 veröffentlichte »Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen« beinhaltet bereits die in Box 1:8 angegebene Definition (EU 2001:4). Daraufhin gingen mehr als 250 Reaktionen von Privatwirtschaft, Gewerkschaften, NGOs und politischen Institutionen bei der Kommission ein (EU 2002:4). Darunter auch kritische Stimmen zum *voluntary approach* (z.B. Social Platform 2001:III, 3⁶). Dennoch wurde die Definition in der Folgepublikation »Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung« beibehalten (EU 2002:5) und ebenso zur Grundlage für das European Multistakeholder Forum on CSR. Diese von der Europäischen Kommission gestartete Initiative brachte Unternehmervverbände, Gewerkschaften und NGOs an einen Tisch und erarbeitete in zwei Jahren einen gemeinsamen Abschlussbericht (EMF on CSR 2004), der wiederum die Freiwilligkeit als integralen Bestandteil von CSR betont (ebd.:4). Die beteiligten NGOs veröffentlichten in direkter Folge Mitteilungen, dass der Prozess an diesem Punkt auf keinen Fall stehen bleiben dürfe und forderten u.a., dass CSR auf international anerkannten Standards basieren müsse und dass es eines unabhängigen Monitorings bedürfe (Social Platform 2004).

Doch die EU hat in ihrer jüngsten Mitteilung zu CSR dieser Richtung eine recht konkrete Absage erteilt (EU 2006:3):

„Da es bei CSR im Wesentlichen um ein freiwilliges Tätigwerden der Unternehmen geht, könnte sich ein Konzept, das zusätzliche Verpflichtungen und administrative Anforderungen an die Unternehmen beinhaltet, als kontraproduktiv erweisen und würde den Grundsätzen der besseren Rechtsetzung entgegenlaufen.“

Diese Ausrichtung wird sich wohl auch in absehbarer Zeit kaum ändern. Denn die größten Kritiker einer solchen Orientierung werden auf EU Ebene in Zukunft weniger Mitspracherecht haben. So war im Grünbuch noch formuliert, dass der grundlegende Ansatz auf der Vertiefung von Partnerschaften liege, in denen alle Akteure eine aktive Rolle zu spielen haben und gemeinsam der Frage nachgegangen werden soll, wie die Transparenz gesteigert und die Bewertung und Validierung der

⁶ [...] „we believe that rights can never be fully secured if their realisation relies upon voluntary action, rather than enforceable entitlement“ (ebd.).

verschiedenen Initiativen in Europa zuverlässiger gestaltet werden kann (EU 2001:4). Heute jedoch ist die Kommission zu dem Schluss gelangt, „*dass die Unternehmen die Hauptakteure im Bereich CSR sind [und] dass sie ihre Ziele am besten durch eine engere Zusammenarbeit mit den europäischen Unternehmen erreichen kann*“ (EU 2006:3). Diese Entwicklung wird von Williamson et al. (2006) als „Niederlage“ für NGOs und Gewerkschaften tituliert. Mit der gewählten Definition und Ergänzung verbietet es sich einen CSR-Pfad zu beschreiten, der in irgendeiner Form von Regulierung endet.

Neben der kritischen Auseinandersetzung der zwei politischen Lager werden weitere Einschränkungen betreffend des Wortes ‚freiwillig‘ gemacht. Denn nicht alle Maßnahmen, die nicht der Erfüllung gesetzlicher Auflagen dienen, sind tatsächlich freiwillig. Unter dem Titel *soft law* werden verschiedene Formen von Regeln und Standards zusammengefasst (für einen Überblick vgl. Enquête Kommission 2002:442). Dabei unterscheidet sich die Verbindlichkeit von branchenweiten Selbstverpflichtungen und internen Verhaltensregeln teilweise erheblich. Mitunter ermöglicht die Politik der Industrie über Selbstverpflichtungen ein gewünschtes politisches Ziel in eigenem Ermessen umzusetzen, macht aber von vornherein klar, dass bei Misserfolg staatliche Regulierung droht. Im nationalen Kontext sind die Debatten über die Ausbildungspauschale (noch kein Gesetz) oder den Dosenpfand (wegen nicht zufrieden stellender Alternativen der Privatwirtschaft in *hard law* umgesetzt) Beispiele dafür. Die Reaktionen und Maßnahmen bestimmter Branchen auf politischen aber auch zivilgesellschaftlichen Druck sind zwar nicht vom Gesetz verlangt, aber auch nicht unbedingt freiwillig zu nennen.

BUSINESS CASE ODER MORALISCHE VERPFLICHTUNG?

Ein ebenso immer wieder diskutierter Umstand ist, ob CSR ein normatives Konzept ist (vgl. Box 1:3) oder ob auch strategische Maßnahmen der Firmen als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung tituliert werden sollten. Smith (2003) erläutert diese Frage anschaulich an einem Beispiel. Im Jahr 2001 stand die Firma Glaxo-SmithKline in der Kritik verschiedener Nichtregierungsorganisationen wegen ihres mangelnden Engagements in Entwicklungsländern, insbesondere bezüglich AIDS. Daraufhin überraschte der CEO Jean Pierre Garnier mit folgender Aussage:

“Some months ago, when the newly merged GlaxoSmithKline was formed, I said that I did not want to be head of a company that caters only to the rich. I made

access to medicines in poorer countries a priority and I take this opportunity to renew that pledge. We have 110,000 people who go to work every morning because they are pro-public health. We have to make a profit for our shareholders but the primary objective of any policy put forward in the industry is public health.”⁷

Dieses Zitat lässt den Rückschluss zu, dass Garnier seiner Unternehmenspolitik eine normative Basis zu Grunde legt. Ein möglicher Anknüpfungspunkt ist die *social contract theory* von Donaldson (1982). Demnach können Firmen nur existieren durch die Zuarbeit der Gesellschaft, was auf ein implizites Abkommen, einen *social contract* bzw. Gesellschaftsvertrag schließen lässt. In diesem Sinne erhält das Unternehmen seine *license to operate* von der Gesellschaft und CSR ist die Basis für eine ständige Verlängerung (vgl. Box 1:1). George (1984:550) kritisiert an Donaldsons Ansatz, dass gesellschaftliche Ansprüche (*social demands*) nicht gleichbedeutend sind mit moralischen Ansprüchen (*moral demands*) und dass ein Unternehmen nicht moralisch verpflichtet sei, alles zu tun, was verschiedene Interessengruppen fordern. Doch zurückgekehrt zum anfänglichen Beispiel von GlaxoSmithKline, so scheint es, dass Garnier sich hier tatsächlich in einer moralischen Verantwortung sieht. Insbesondere nachvollziehbar, weil es sich bei HIV/AIDS um eine weltweite Pandemie handelt (vgl. z.B. UNAIDS 2006) und GlaxoSmithKline lebensrettende Medikamente produziert.

Eine andere Interpretation ist aber ebenso möglich. GlaxoSmithKlines Aktivitäten in Entwicklungsländern können eventuell restriktive Regularien von politischer Seite verhindern und, wie von Garnier selbst angemerkt, die Motivation der MitarbeiterInnen erhöhen. Es ist möglich, dass dies die Kosten für die Aktivitäten mehr als ausgleicht und so insbesondere den Shareholdern nützt. Je höher die moralische Brisanz (wie bspw. im Falle der Behandlung von AIDS-Kranken und HIV-Infizierten) desto höher ist auch das potentielle Risiko für Kampagnen der Zivilgesellschaft und umso mehr nähern sich mögliche Aktivitäten dem *business case*, also dem betriebswirtschaftlichen Interesse an (z.B. Smith 2003:13).

Aus Perspektive eines HIV-Infizierten, der mit lebensnotwendigen Medikamenten versorgt wird, ist der Kern der Motivation eher unerheblich. Für Unternehmen gilt (George, 1984:550):

„It is their actions, not their motives, that are the proper object of moral evaluation”

⁷ zitiert nach Smith (2003:12)

Das gleiche soll als Grundlage für diese Arbeit gelten. Wichtig hingegen ist zu unterscheiden, ob Unternehmen für spezifische CSR-Maßnahmen tatsächlich motiviert sind, unabhängig wodurch oder ob es sich nur um PR-Maßnahmen und *window dressing* handelt.

Auf der Basis der hier diskutierten sieben Punkte soll nun für diese Arbeit eine vorläufige Definition für CSR festgelegt werden. Die Definition der EU (Box 1:8) umfasst vier der dargelegten Punkte (sozial und ökologische Komponente, Stakeholder, Freiwilligkeit und Kerntätigkeit). Der kritischste Punkt darunter ist die Betonung der Freiwilligkeit aller Maßnahmen, insbesondere unter Berücksichtigung der verschärften Position in der Mitteilung vom März 2006 (s.o.). Dennoch ist diese Definition die im europäischen Raum bisher am weitesten verbreitete und erfährt durch das Gewicht der Europäischen Kommission zusätzliche Legitimation (Loew et al. 2004b:10). Deshalb wird CSR für diese Arbeit vorläufig verstanden 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“

- Europäische Kommission⁸

Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung im nächsten Abschnitt und die Anknüpfungspunkte mit der internationalen Wertschöpfungskette machen es jedoch notwendig, diese Definition am Ende des dritten Kapitels zu spezifizieren.

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Nachhaltige Entwicklung ist für die Mehrheit der in Entwicklungspolitik und -zusammenarbeit tätigen Regierungen und Organisationen das erklärte Ziel aller Bemühungen (vgl. z.B. World Bank 2005, DIFID 2005, BMZ 2005). Der Begriff Nachhaltigkeit hat seinen Ursprung in der Forstwirtschaft des frühen 18. Jahrhunderts. Hans Carl von Carlowitz verwies in der »Sylvicultura Oeconomica« darauf, dass Holz nachhaltig geschlagen werden müsse, also nicht mehr, als nachwachsen kann (Deutscher Bundestag 2004:1). Der moderne

⁸ EU (2002:3)

Nachhaltigkeitsbegriff wurde in den 1980er Jahren unter dem Eindruck verschärfter Umweltprobleme entwickelt. 1983 gründeten die Vereinten Nationen die »Weltkommission für Umwelt und Entwicklung«. Vier Jahre später legte diese unabhängige Sachverständigenkommission ihren, nach dem Namen der Vorsitzenden auch als Brundtland-Report bekannt gewordenen, Bericht »Unsere gemeinsame Zukunft« (»Our Common Future«) vor. In diesem Bericht wird der Begriff nachhaltige Entwicklung auf internationaler Bühne eingeführt:

„Humanity has the ability to make development sustainable to make sure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. [...] Sustainable Development requires meeting the basic needs of all and extending to all the opportunity to fulfil their aspirations for a better life.“

- Weltkommission für Umwelt und Entwicklung⁹

Deutlich betont der Brundtland-Report die Wichtigkeit von Gerechtigkeit zwischen den Generationen und zwischen den Völkern. Die Arbeiten der unabhängigen ExpertInnen-Kommission bildeten die Basis für die 1992 veranstaltete UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro. Hier verpflichteten sich 179 Staaten dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und verabschiedeten verschiedene Aktionsprogramme (Loew et al. 2004a:58). Spätestens seit der 2002 stattgefundenen Folgekonferenz *World Summit on Sustainable Development* in Johannesburg ist nachhaltige Entwicklung als wichtig(st)es Ziel der Weltgemeinschaft festgeschrieben.

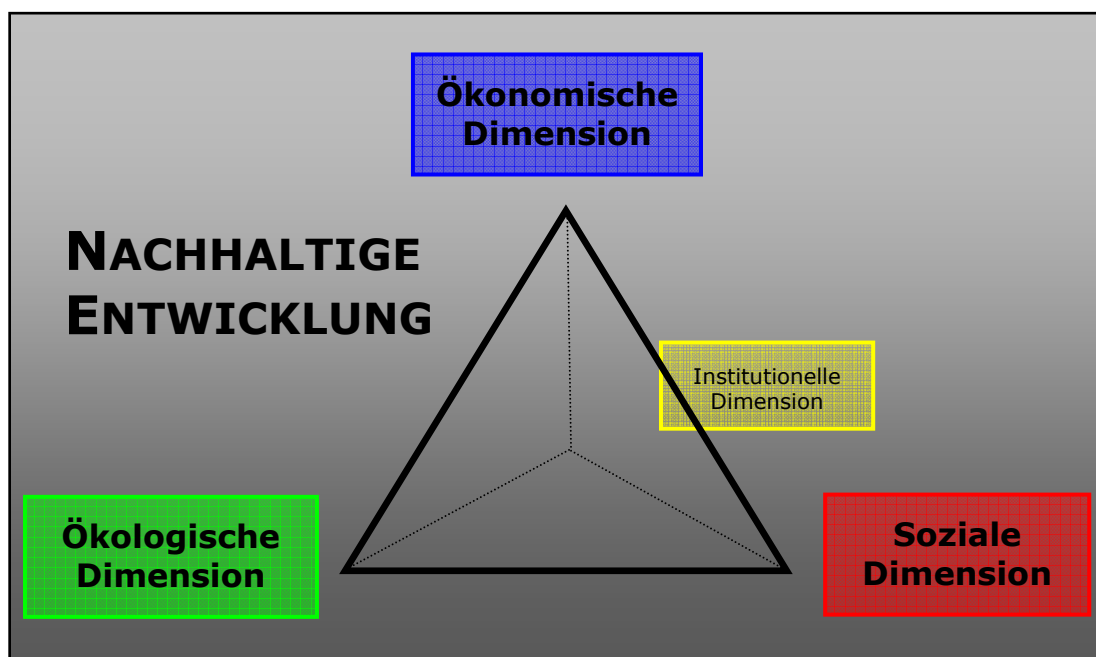
Operationalisiert wurde dieses Konzept in Deutschland durch das Drei-Säulen-Modell der Enquête-Kommission (1998:17 ff.), welches eine ökonomische, eine soziale und eine ökologische Dimension umfasst. Dabei sollen diese Säulen nicht nebeneinander stehen, sondern es soll eine dreidimensionale Perspektive entwickelt werden, die langfristig alle drei Bereiche gleichberechtigt (ebd.). Diese drei Dimensionen werden ebenso von UNDP (1996) aufgestellt. Spangenberg (2005) ergänzt diese klassische Dreiteilung um eine institutionelle Dimension. Dabei erläutert er folgendes zu den einzelnen Dimensionen (2005:330 f.):

- **Ökonomische Dimension** (Teilsystem »Wirtschaft«, Sachkapital): Herstellung, Austausch und Nutzung von Gütern und Dienstleistungen in Erwerbs- und Nichterwerbswirtschaft, einschließlich ihrer Mittel und Resultate (Geld, Gewinne, Vermögen, Akkumulation ...);

⁹ (UN 1987:24)

- **Ökologische Dimension** (Teilsystem »*natürliche Umwelt*«, Naturkapital): alle bio-geologischen Prozesse und ihre Elemente, also nicht die vom Menschen gestalteten Abläufe und Artefakte;
- **Soziale Dimension** (Teilsystem »*Bevölkerung*«, Humankapital): die Gesamtheit der intrapersonalen persönlichen Fähigkeiten, Eigenschaften und Erfahrungen von Individuen und sozialen Gruppen;
- **Institutionelle Dimension** (Teilsystem »*Gesellschaft*«, Sozialkapital): die aus dem Menschen äußerlichen, interpersonellen Interaktionen resultierenden handlungsrelevanten formellen wie informellen Beziehungsverhältnisse.

Abbildung 2: Die Dimensionen nachhaltiger Entwicklung



Quelle: eigene Darstellung

Die Weltbank ergänzt zum erwähnten Sach-, Natur-, Human- und Sozialkapital als fünfte Perspektive das Finanzkapital und versteht darunter umsichtige makroökonomische Planung und besonnenes Finanzmanagement (World Bank o.J.). Obwohl also der Begriff Nachhaltige Entwicklung in den letzten Jahren verschiedentlich erweitert wurde (z.B. Spangenberg 2000), spielen die drei erst genannten Dimensionen eine hervorstechende Rolle. Sie werden manchmal unter dem Begriff Nachhaltigkeitsdreieck zusammengefasst (z.B. Stephan 2002:113, vgl. Abbildung 2). Nachhaltige Entwicklung soll ökologische, soziale und ökonomische Entwicklung gleichberechtigt in Bezug setzen. Im betriebswirtschaftlichen Kontext hat sich der Begriff *triple bottom line* durchgesetzt, der von der britischen Beratungsfirma SustainAbility geprägt wurde (Loew et al. 2004a:66). In Anlehnung

an den buchhalterischen Grundgedanken, dass ein Unternehmen unterm Strich schwarze Zahlen im ökonomischen Bereich schreiben muss, wird auch eine sozial und ökologisch ausgeglichene Bilanz gefordert. Hier ergibt sich der Schnittpunkt zwischen nachhaltiger Entwicklung als Makrokonzept und CSR.

Trotz der weitgehend anerkannten Dimensionen ist keineswegs klar, wie mit Zielkonflikten umgegangen wird, also wie nachhaltige Entwicklung im konkreten Fall aussehen soll. Die Enquête-Kommission (1998:28) schlägt vor *„nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung ähnlich wie die positiven und offenen Begriffe Freiheit oder Gerechtigkeit als "regulative Idee" zu verstehen, für die es nur vorläufige und hypothetische Zwischenbestimmungen geben kann“*¹⁰. Stephan (2002:113) schließt sich an, wenn sie sagt, dass es wichtiger sei die Operationalisierung von nachhaltiger Entwicklung im jeweiligen Kontext voranzutreiben, als eine allgemeingültige Definition zu schaffen. Im nächsten Kapitel soll erarbeitet werden, welche Ansätze die internationale Wertschöpfungskette für eine nachhaltige Entwicklung bietet.

¹⁰ Hervorhebung im Original

3. DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE AUS DER PERSPEKTIVE VON VERANTWORTUNG UND NACHHALTIGER ENTWICKLUNG

In Anlehnung der in Abschnitt 2.2 dargestellten Relevanz der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension nachhaltiger Entwicklung soll in Kapitel 3 auf die Problemlagen innerhalb internationaler Wertschöpfungsketten eingegangen werden. Stamm (2004) weist darauf hin, dass verschiedene AutorInnen, die die Integration und Desintegration von Produktions- und Distributionsprozessen analysieren, unterschiedliche Bezeichnungen verwenden. Im englischen Sprachraum kursieren u.a. die Begriffe *value chain*, *global commodity chain* und *supply chain*. Im deutschen neben der Wertschöpfungskette, die Wertkette und die Versorgungs- oder Zulieferkette. Manchmal wird auch die -kette durch ein -netzwerk ersetzt, um den nichtlinearen Beziehungen Rechnung zu tragen. Im betriebswirtschaftlichen Bereich wird häufig Bezug genommen auf die Definition Porters (1989:59):

„Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen.“

Porter bezieht nur die rein vertikale Integration, also innerhalb eines Unternehmens, mit ein. Diese Definition ist häufig Grundlage für das betriebsinterne Supply Chain Management. Im Gegensatz dazu steht die umfassendere Definition von Kaplinsky und Morris (2001:4):

“The value chain describes the full range of activities which are required to bring a product or service from conception, through the different phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of various producer services), delivery to final consumers, and final disposal after use.”

Zwei Gründe sprechen für einen breiten Wertschöpfungskettenansatz im Sinne Kaplinskys und Morris' als Basis für diese Arbeit. Erstens ist es, angesichts alternativer Formen der Zusammenarbeit wie Joint Ventures und extrem enger Kooperation mit Zulieferern (z.B. in der Automobilindustrie), teilweise schwierig vertikale und horizontale Integration klar zu trennen. Zweitens ist für eine Betrachtung der Zusammenarbeit von Unternehmen und Institutionen der

Entwicklungszusammenarbeit eine Makroperspektive sinnvoller, da viele entwicklungsrelevante Probleme eher bei den Sublieferanten und nicht bei den Betriebsniederlassungen der Multinationalen Unternehmen selbst zum Tragen kommen.

In den letzten Jahrzehnten ist einerseits eine verstärkte Integration der Weltmärkte, andererseits eine geografische Fragmentierung der Produktion zu beobachten (Feenstra 1998). Die Produktion zahlreicher Güter erstreckt sich inzwischen auf globale Wertschöpfungsketten. In ihnen nehmen Entwicklungs- und Schwellenländer eine wichtige Rolle ein. Aus der Nachhaltigkeitsperspektive betrachtet ist dies eine ambivalente Entwicklung. Im Allgemeinen wird die Beteiligung an internationalen Märkten für die ökonomische Entwicklung von Ländern als chancenreich betrachtet. Dennoch sind Armut, ökonomische und soziale Ungleichheit und Exklusion nach wie vor Probleme, die unter anderem auch durch Arbeitsbedingungen und die Verteilung der Wertschöpfung in den Wertschöpfungsketten bedingt sind. Vor allem in Schwellenländern nehmen Ungleichheiten zu. Hinzu kommt insbesondere dort die zunehmende, industriell verursachte Umweltverschmutzung, die z.B. in China gravierende Ausmaße angenommen hat (Economy 2004).

Welche Probleme und damit Verbesserungspotential im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung in internationalen Wertschöpfungsketten Realität sind, soll im Folgenden kurz dargestellt werden. Es soll dabei auf die ökologische, soziale und ökonomische Dimension eingegangen werden.

ÖKOLOGISCHE DIMENSION

Die Belastungen für das Ökosystem der Erde resultierend aus dem Wirtschaftsprozess sind vielfältig und je nach Branche unterschiedlich. Ein Punkt, der in allen internationalen Wertschöpfungsketten eine Rolle spielt, sind die Belastungen – vor allem Emissionen –, die durch den Transport entstehen. Ebenso für beinahe alle Produktionskreisläufe relevant ist die Rohstoffgewinnung. Insbesondere im Bergbausektor werden giftige Stoffe freigesetzt, die zu Krankheits- und Todesfällen bei der Arbeiterschaft und der ansässigen Bevölkerung führen und den Boden für Generationen unbrauchbar machen können. Hinzu kommt die Senkung des Grundwasserspiegels, Bodenerosionen durch weit reichende Rodungen,

die die Fruchtbarkeit der Böden weiter reduziert, Luftverschmutzung durch Rußbildung und andere Schadstoffe. Insbesondere die Expansion des Großbergbaus

Box 2: Beispiele ökologischer Problemlagen

Ölförderung in Nigeria

Juli 2000 im Dorf Ugbomron im nigerianischen Delta State. Über den Mangrovenbäumen unmittelbar hinter den Häusern steigt eine riesige schwarze Rauchwolke auf und verdunkelt den Himmel. Eine unterirdische Pipeline hat ein Leck bekommen, das Öl ist an die Oberfläche gelangt und hat sich entzündet. Frauen und Kinder packen das Nötigste zusammen und verlassen das Dorf auf der schmalen Straße, die durch den Busch führt. Die Männer versammeln sich in sicherer Entfernung vom Brandherd und können nur noch zusehen, wie das Feuer den gesamten Wald erfasst. Ein Löschfahrzeug mit dem gelben Shell-Logo trifft ein. Stundenlang sprühen die Feuerwehrleute Löschmittel über den Brand. Zurück bleibt ein schmieriger schwarzer Ölteppich, der sich über Landschaft und Bäume legt. [...] Dauern und gehe das so, immer wieder, schimpft einer nach dem anderen in die Kamera.

Beschreibung eines Amateurvideos in: Werner und Weiss (2006:144)

Getränkeproduktion in Indien

1998-1999 wurde in Plachimada im Palakkad-Distrikt eine Coca-Cola-Fabrik gebaut. Die Firma pachtete ca. 16 ha Land für die Fabrik und [...] produzierte täglich 85 Lastwagenladungen Getränke. Um den Wasserbedarf dieser großen Produktionsmenge zu decken, bohrte die Firma auf dem gepachteten Land 60-65 Brunnen und entnahm täglich etwa 1,5 Mio. Liter Wasser. Die extensive Grundwasserentnahme führte zu einer Absenkung des Grundwasserspiegels in diesem Gebiet. Das Austrocknen von Brunnen hat das Leben aller in der Gegend lebenden Menschen nachteilig beeinflusst. Reisbauern konnten ihre Pumpen nicht lange genug in Betrieb halten, um ihre Felder zu bewässern, was zu Ernteverlusten führte. Zusätzlich wurde das Grundwasser mit Zunahme des Salzgehalts und der Wasserhärte stark verschmutzt. Es wurden hohe Kalzium- und Magnesiumgehalte festgestellt, wodurch das Wasser für den menschlichen Verbrauch und für die Bewässerung nutzlos wurde. Die Coca-Cola-Fabrik entsorgte außerdem übelriechende Schlammabfälle als Dünger, was zu Verschmutzung und Hautproblemen führte.

Beschreibung eines Amateurvideos in: Werner und Weiss (2006:144)

hat in vielen Fällen ohne effektive Umweltkontrollen stattgefunden (Weiss 2002:5).

Während der wertschöpfenden Produktion ist Energie- und Wasserverbrauch und der Verbrauch weiterer Ressourcen ein ökologisch sensibles Thema. Für die Produktion eines handelsüblichen PC inklusive Monitor werden Ressourcen mit dem Gewicht eines Kleinwagens verbraucht (240 kg fossile Brennstoffe, 1,5 t Wasser und 22

kg Chemikalien – darunter heikle Stoffe wie Blei, Brom und Phthalate) (WWF 2005:1). In der Papierindustrie ist insbesondere die Verwendung von Urwaldholz kritisch zu betrachten. In der Automobilindustrie sind Emissionen, Ressourcenverbrauch und Abfälle aller Art Teil der ökologischen Problemlage (Loew 2006:22). In dieser Arbeit können nicht alle Probleme erschöpfend dargestellt werden. Die Beispiele aus Box 2 sollen auf anschauliche Weise verdeutlichen, dass in vielen Fällen Handlungspotential besteht, die Produktion umweltgerechter zu

gestalten. Unter dem Motto »*greening the supply chain*« hat in diesem Bereich bereits eine betriebswirtschaftliche Debatte eingesetzt (z.B. Sarkis 2006).

SOZIALE DIMENSION

Soziale Problemlagen sind in internationalen Wertschöpfungsketten allgegenwärtig. Im Gegensatz zur ökologischen Dimension, in der kein international anerkanntes Set an definierten Vorgaben existiert, kann man im sozialen Bereich mit den Menschenrechten und den Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO) eine Basis festlegen, an der Verstöße direkt festgemacht werden können. Die ILO-Kernarbeitsnormen umfassen vier Grundprinzipien, die in acht Übereinkommen ihre konkrete Ausgestaltung erfahren (ILO 2005):

- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Beseitigung der Zwangsarbeit
- Abschaffung der Kinderarbeit¹¹
- Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf

Insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern wird häufig gegen diese grundlegenden Rechte verstoßen. Besonders schlecht ist es um die Rechte der ArbeiterInnen häufig in den Sonderwirtschaftszonen bestellt, in denen ausschließlich für den Export produziert wird (Broscheit 2006). Weitere Branchen, aus denen immer wieder erschreckende Berichte bekannt werden, sind die landwirtschaftliche Produktion (z.B. Stamm et al. 2002), der Tagebau und Textilfabriken. Letztlich ist keine Branche ungefährdet. Frauen, ethnische Minderheiten, MigrantInnen und Kinder sind besonders gefährdete Gruppen. Box 3 soll das wiederum an Beispielen verdeutlichen. Die Gewährleistung der ILO-Kernarbeitsnormen und der Menschenrechte in internationalen Wertschöpfungsketten wäre ein bedeutender Schritt für eine sozial nachhaltige Entwicklung.

¹¹ Vermehrt wird inzwischen eine differenziertere Auseinandersetzung mit dem Thema Kinderarbeit gefordert, auch von Vertretungen organisierter, arbeitender Kinder selbst. Diese Kinder fordern eine Anerkennung ihrer Tätigkeit, Formen der Erwerbsarbeit, die ihnen Schulbesuch und Freizeit ermöglichen, eine Abgrenzung zu Ausbeutung, Prostitution und Sklaverei und eine Beteiligung von arbeitenden Kindern, wenn national und international über Kinderarbeit diskutiert wird. Einen Überblick gibt Overwien (2004).

Box 3: Beispiele sozialer Problemlagen

Zulieferbetrieb für Nike und Adidas in El Salvador

„In der Fabrik ist es sehr heiß. Die Belüftung ist schlecht. Man schwitzt und trocknet aus. Der Staub verstopft die Nase. Um Wasser zu trinken oder auf die Toilette zu gehen, braucht man eine Erlaubnis. Dort überprüfen Sicherheitskräfte den Firmenausweis, da man nicht öfter als ein- oder zweimal täglich austreten darf. Die Anlagen sind verschmutzt, es gibt kein Toilettenpapier. Auch das Trinkwasser ist nicht gereinigt. Beim Verlassen der Fabrik mussten wir entwürdigende Durchsuchungen über uns ergehen lassen.“

Interview mit der Näherin Julia Esmeralda Pleites, in: Werner und Weiss (2006:211)

Feuerwerksproduktion in Indien

Etwa 30.000 Menschen arbeiten in den Fabriken, in denen Feuerwerkskörper hergestellt werden – gut 20% davon sind Kinder, die im Alter von zehn dort anfangen zu arbeiten. Die Löhne sind erbärmlich. Kinder verdienen zwischen 15 und 18 Rupien (48-57 US-Cents) an einem Tag im Stücklohn. Unter aussergewöhnlichen Umständen können sie auch gelegentlich bis zu 20 Rupien verdienen. In den Minifabriken sind die Löhne noch viel geringer: 8 bis 15 Rupien am Tag. [...] Die Fabriken arbeiten zehn bis zwölf Stunden am Tag, sieben Tage pro Woche und länger während der Stosszeit unmittelbar vor dem Diwali-Fest. Die Kinder werden morgens aus Kamaraj gebracht, wo sie bereits um drei Uhr früh aufgestanden sind. Nach Hause kommen sie erst um 22.00 Uhr. Ihre Busse sind überfüllt, und viele Kinder stehen während der zwei- bis dreistündigen Fahrt.

Internationaler Bund freier Gewerkschaften (o.J.)

ÖKONOMISCHE DIMENSION

In der ökonomischen Dimension nachhaltiger Entwicklung sind Unternehmen unbestritten wichtige Akteure. Inwiefern allerdings Multinationale Unternehmen (MNU), die in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig werden, per se zu einer nachhaltigen Entwicklung in ihrer ökonomischen Dimension beitragen, ist umstritten. Die Entwicklungs- und internationale Wirtschaftspolitik der 1980er und 90er Jahre war hauptsächlich auf die Liberalisierung der Märkte auch und gerade in den Entwicklungsländern ausgelegt. Kaplinsky (2000) führt an, dass, während der Anteil des Im- und Exports am Bruttoinlandsprodukt (BIP) weltweit gestiegen ist, gleichzeitig die intrastaatliche, aber auch die interstaatliche Ungleichheit stark zunahm. Aus Sicht der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist das wichtigste Ziel der ökonomischen Dimension nachhaltiger Entwicklung die Reduzierung der Armut. Das spiegelt sich in der Formulierung des ersten und als am wichtigsten erachteten Ziel der insgesamt acht Millennium Development Goals (MDGs) der Vereinten Nationen wider: Beseitigung der extremen Armut und des Hungers. Zielvorgabe 1 des MDG 1 lautet (BMZ 2005:22):

Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, deren Einkommen weniger als 1 US-\$ pro Tag beträgt.¹²

Es ist weitgehend unbestritten, dass Wachstum eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Armutsreduzierung ist. Ein ausreichender *trickle-down*-Effekt stellt sich keinesfalls zwangsläufig ein. Von Bedeutung ist, in welcher Form Regionen und Staaten sich in die Weltwirtschaft integrieren. Die pure Tatsache scheint nicht ausreichend. In Anlehnung an die in Abschnitt 2.2 gegebene Definition der ökonomischen Dimension von Nachhaltigkeit von Spangenberg (2005), muss also „*Herstellung, Austausch und Nutzung von Gütern und Dienstleistungen in Erwerbs- und Nichterwerbswirtschaft, einschließlich ihrer Mittel und Resultate (Geld, Gewinne, Vermögen, Akkumulation ...)*“ umgestaltet werden.

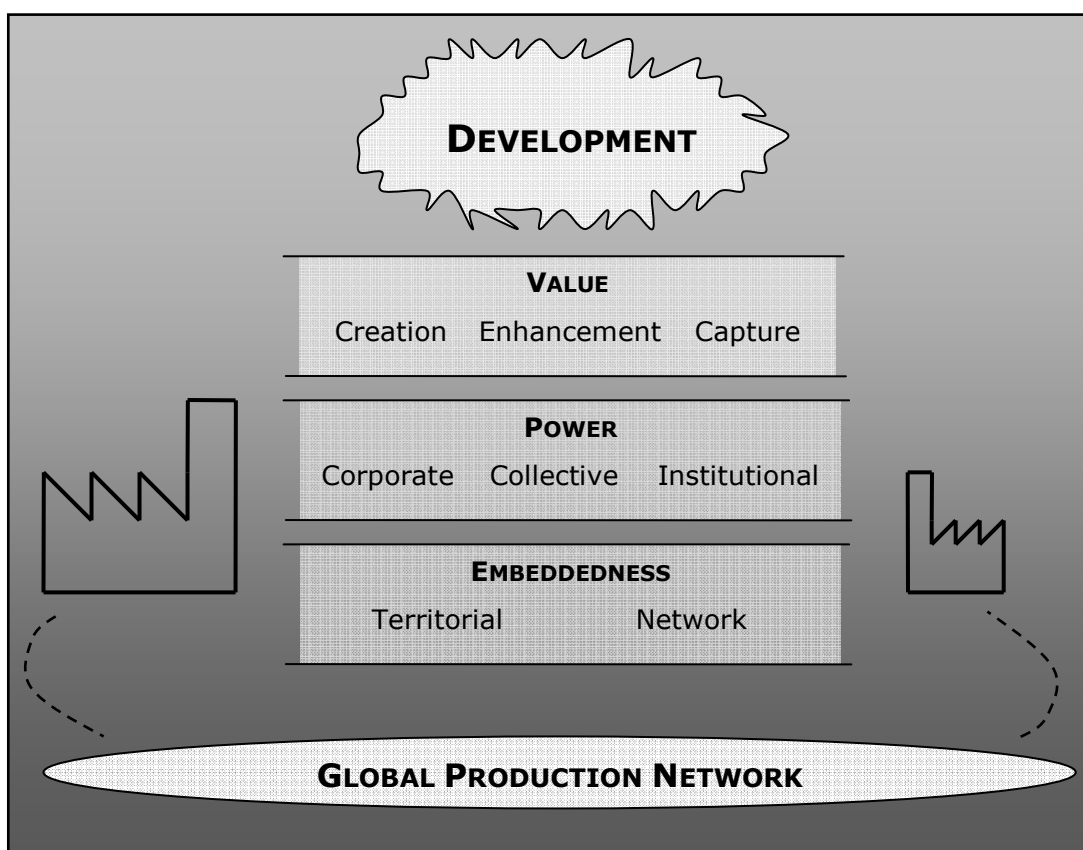
Albert O. Hirschman stellte bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts fest, dass von einer bereits bestehenden Produktion (bzw. im Kontext der vorliegenden Arbeit durch eine von einem MNU angeregte Produktion) dann entwicklungsrelevantes Potential zu erwarten ist, wenn diese Produktion durch *backward* und *forward linkages* weitere Schritte auslöst (Hirschman 1958, auf der Basis von Drejer 2002). *Backward linkages* führen bspw. ausgehend von einem Eisenhüttenwerk zu Bergbau- und Energie-Investitionen, *forward linkages* zu Weiterverarbeitungsindustrien, die Baustahl und andere Eisen- und Stahlprodukte erzeugen und weiterverarbeiten (Stamm 2004:11). Später ergänzte Hirschman die *fiscal linkages*, durch die der Staat ihm zufließende Steuern in den Aufbau einer anderen Industrie investiert und um die *consumption linkages*, durch welche eine lokale Konsumgüterindustrie sich beispielsweise im Gefolge eines Kaffee-Booms dann entwickeln kann, wenn die Rohstoffrente einer breiten Schicht von Kaffeeepflanzern und ihren Arbeitern zufließt (Nietsch und Lepenies 2000). Andere AutorInnen haben die Wichtigkeit der *knowledge linkages* herausgestellt (z.B. Ernst 2002). Technologisches Wissen und Management-Skills diffundieren in der Kette und können so mittel- und langfristig dem Arbeitnehmer, dem Betrieb, der Region oder dem Land nutzen. Die Literatur über die Folgen von ausländischen Direktinvestitionen (*foreign direct investment*, FDI) für Entwicklung ist zahlreich

¹² Diese Zielvorgabe basiert auf einem eingeschränkten Armutsbegriff als Einkommensarmut. Die Bundesregierung legt dem kompletten Aktionsprogramm zur Erreichung der MDGs, dem so genannten Aktionsprogramm 2015, einen erweiterten Armutsbegriff zu Grunde: Armut ist demnach „nicht nur als geringes Einkommen definiert [...], sondern als komplexe Lebenssituation, geprägt von Mangel, Verletzbarkeit, Ungerechtigkeit und Perspektivlosigkeit“ (BMZ 2005:20). Für die vorliegende Arbeit ist in der Logik der Dimensionszuordnung eine Beschränkung auf die Einkommensarmut zu rechtfertigen.

und kann in der vorliegenden Arbeit nicht umfassend dargestellt werden.¹³ Stattdessen soll die Wertschöpfungskette im Vordergrund stehen.

Seit einigen Jahren versuchen Studien vermehrt mit Hilfe der Analyse von Wertschöpfungsketten genauer zu ergründen, warum manche durch die Globalisierung gewinnen und andere trotz der Verknüpfung mit dem Weltmarkt sogar mit sinkendem Realeinkommen zurückbleiben. In polit-ökonomischen Ansätzen versuchen AutorInnen in entwicklungs-konforme und -adverse Formen der Integration zu unterscheiden und daraus Politikempfehlungen zu entwickeln. (z.B. Gereffi 1994, Kaplinsky 2000, Gereffi et al. 2005). Henderson et al. geben ein umfassendes Analysesystem für Wertschöpfungsketten bzw. im Originalzusammenhang *global production networks* vor (2002:18 ff., siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Analyserahmen für Wertschöpfungskettenanalysen



Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von Henderson et al. (2002: 449)

¹³ Für einen Überblick siehe Dunning (1998) und für einen kurzen aktuellen Review mit Gender Exzerpt Braunstein (2006).

Die Autoren halten drei Elemente für das Potential der Wertschöpfungskette zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen für entscheidend: Wertschöpfung (*value*), Macht (*power*) und Einbettung ins Umfeld (*embeddedness*). Tabelle 1 schlüsselt diese Elemente weiter auf. Für das Element Wertschöpfung ist zentral, welche Möglichkeiten die Kettenglieder in den Entwicklungsländern haben, Renten abzuschöpfen, ob diese Möglichkeiten entwickelbar sind und ob das Umfeld sich die Wertschöpfung zu nutzen machen kann. Häufig ist das Problem, dass in Entwicklungsländern nur Prozessstufen etabliert sind, bei denen wenig Entwicklung stattfindet, bei Agrarprodukten bspw. nur die Ernte aber kaum weiterverarbeitende Prozesse (für das Beispiel Kaffee siehe Oxfam 2002). Hinzu kommt, dass auch wenn Produktionsstätten in Entwicklungsländern angesiedelt werden, wie bspw. in der Automobilindustrie, die Zulieferer aus den Stammländern ermutigt werden zu folgen (*follow sourcing*). So werden für ein in Brasilien hergestellten Mercedes Benz Typ A-Klasse 18 der 33 zugelieferten Teile (vom Airbag bis zum Steuerungssystem) von Zulieferern, die auch in Deutschland ansässig sind, geliefert, 11 von anderen transnationalen Unternehmen und nur vier von brasilianischen Unternehmen (Zilbovicius und Arbix 1997:36 in: Humphrey 2003:131).

Tabelle 1: Potential der Wertschöpfungskette für nachhaltige Entwicklung

WERTSCHÖPFUNG * Der Punkt <u>Arbeit</u> überschneidet sich mit der sozialen Dimension •	Wert-Schaffung <u>Kapital</u>: Wie sind die Möglichkeiten Renten abzuschöpfen durch: - Zugang zu Schlüsseltechnologien (<i>technological rents</i>), - Organisationsvorteile, z.B. Just-in-time-Produktion (<i>organisational rents</i>), - Clusterbildung oder strategische Allianzen (<i>relational rents</i>), - Markennamen (<i>brand rents</i>)? <u>Arbeit</u>*: Wie sind die Konditionen unter denen Arbeitskraft in Wert umgewandelt wird?	Wert-Erweiterung Wie sind die Möglichkeiten die Wertschöpfung über die Zeit zu erweitern durch: - Technologietransfer, - Engagement der Auftraggeber bei der Qualitätsentwicklung, - wachsende Ansprüche an die Skills für bestimmte Prozesse, - die Möglichkeit der Zulieferer über die Zeit selbst <i>organisational, relational</i> oder <i>brand rents</i> zu generieren?	Wert-Erhalt Wert muss nicht nur geschaffen und erweitert werden, sondern auch für das Umfeld nutzbar gemacht werden. Welche Bedingungen sind dafür gegeben durch die Gestaltung von: - Makropolitik in Bezug auf Profitverwendung und Eigentumsrechten, - Besitzstrukturen (z.B. Joint Ventures), - Corporate Governance (shareholder oder stakeholder zentriert)?
MACHT	Unternehmerische Macht In welchem Ausmaß haben Schlüsselfirmen (<i>lead firms</i>) die Möglichkeit Entscheidungen und Ressourcenverteilung über die gesamte Kette zu bestimmen?	Kollektive Macht Wie groß ist die Macht von kollektiven Akteuren Einfluss auf Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette zu nehmen? Darunter fallen z.B.: - Gewerkschaften, - Unternehmerverbände, - NGOs	Institutionelle Macht Welchen Einfluss haben übergeordnete Organisationen? Darunter fallen z.B.: - nationale und regionale Politik, - interstaatliche Zusammenschlüsse (EU, MERCOSUR), - IWF, Weltbank, WTO - UN Organisationen - Rating Agenturen (z.B. Standard&Poors)
	Territoriale Einbettung	Netzwerk-Einbettung	

EINBETTUNG	In welchem Ausmaß knüpft die Wertschöpfungskette an vorhandenes Potential in Regionen an oder formt Neues z.B. durch KMU Cluster? Inwiefern wird die lokale Bevölkerung beteiligt?	Inwiefern sind die Beziehungen (formal und informal) zwischen den Wertschöpfungskettengliedern von Dauer und Stabilität geprägt? Wie viel Vertrauen ist vorhanden?	
-------------------	--	--	--

- Quelle: eigene Darstellung in Bezug auf Henderson et al. (2002:19 ff.)

Relevant insbesondere für die Armutsreduzierung sind auch die Konditionen für den Faktor Arbeit. Hier überschneidet sich das dargestellte Analyseraster mit der sozialen Dimension nachhaltiger Entwicklung. Bei einer Beschränkung des Armutsbegriffs auf die monetäre Situation einer Person ist das Einkommen der entscheidende Faktor. Arbeitskraft ist die wesentliche Faktorausstattung der Armen. Berichte über Löhne, die für das Überleben in würdigen Bedingungen nicht ausreichen, sind zahlreich. So leben beispielsweise 15% der außerhalb des Kleinstgewerbes¹⁴ Beschäftigten in Lateinamerika trotz Vollbeschäftigung unterhalb der Armutsgrenze (Orlando und Pollack 2000:14). Zudem gilt, dass Großbetriebe – Bestandteil der meisten internationalen Wertschöpfungsketten – fast ausschließlich in städtischen Metropolen mit guter Infrastruktur (Import- und Exportmöglichkeiten, Hightechkomponenten) und in räumlicher Nähe zu politischen Entscheidungsträgern und Konkurrenten zu finden sind. Drei Viertel der weltweit Armen leben aber auf dem Land (Gsänger 2001:1).

Das Potential für Unternehmen zu einer ökonomisch nachhaltigen Entwicklung in der Wertschöpfungskette und dabei insbesondere zu Armutsreduzierung beizutragen, ergibt sich also aus mindestens zwei Richtungen. Erstens ist relevant, inwiefern Zulieferer und das nähere Umfeld von der Zusammenarbeit mit den Auftraggebern langfristig profitieren können. Zweitens spielt eine Rolle, inwiefern Beschäftigung in strukturschwache Regionen und/oder zu benachteiligten Bevölkerungsgruppen gebracht wird und inwiefern die Löhne ein Leben ohne Armut ermöglichen. Diese Punkte und weitere Aspekte des Analyserasters in Tabelle 1 werden im Laufe dieser Arbeit, insbesondere bei der Analyse des Fallbeispiels in Kapitel 6, zur Anwendung kommen.

Kapitel 3 hat deutlich gemacht, dass in der Wertschöpfungskette in allen drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung Potential für Verbesserungen durch Unternehmen vorhanden ist. In der CSR-Diskussion wird aber häufig nur auf soziale und ökologische Komponenten eingegangen (vgl. Kapitel 2.1). Das schlägt sich auch in der gewählten vorläufigen Definition wieder, in der es heißt, CSR ist ein Konzept, dass es Unternehmen ermöglicht soziale Belange und Umweltbelange zu integrieren (Box 1:8). Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus Abschnitt 3.3 soll nun eine

¹⁴ Im Kleinstgewerbe (1-10 Angestellte), häufig im informellen Sektor angesiedelt, sind sogar 45,6% der abhängig Beschäftigten arm.

Erweiterung dieser Definition vorgenommen werden. In Anlehnung an den Wortlaut der Europäischen Kommission (2002:3) versteht die Autorin CSR als:

ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis ökologische, soziale und ökonomische Belange nachhaltiger Entwicklung in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholdern zu integrieren.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, auf welche Art und Weise Institutionen, die sich der nachhaltigen Entwicklung verschrieben haben, versuchen CSR – wie soeben formuliert gemeint als freiwillige Beiträge der Unternehmen zu nachhaltiger Entwicklung – nutzbar zu machen.

4. DIE ENTWICKLUNGS-AGENDA UND IHR BLICK AUF UNTERNEHMEN

In diesem Kapitel wird zunächst erläutert auf welche Art und Weise sich die Entwicklungsagenda an Unternehmen angenähert hat. Dafür wird ein kurzer historischer Rückblick gegeben, in dem dargestellt wird, wie sich die Sicht auf den Beitrag Multinationaler Unternehmen zu nachhaltiger Entwicklung verändert hat (Abschnitt 4.1). Im zweiten Abschnitt werden drei internationale Initiativen vorgestellt, mit denen mit Entwicklung befasste Institutionen einen Rahmen schaffen, den Multinationale Unternehmen freiwillig zur Orientierung bei der Konzeption ihrer CSR-Aktivitäten nutzen können. Zuletzt wird betrachtet wie EZ-Institutionen und Unternehmen auf Projektebene in so genannten *Public Private Partnerships* zusammenarbeiten.

RÜCKBLICK

Nach Ende des zweiten Weltkriegs, als die Weltwirtschaft mit Hilfe der Bretton-Woods-Institutionen neu geordnet werden sollte, war neben Weltbank und Internationalem Währungsfonds (IWF) ursprünglich auch die Etablierung einer Internationalen Handelsorganisation (ITO für *International Trade Organisation*) angestrebt. Im Gründungsprotokoll, der Havanna Charta, war auch die Kontrolle restriktiver Geschäftspraktiken und die Verpflichtung auf allgemeine Arbeitsstandards vorgesehen (Jenkins 2005:526). Die USA ratifizierten das Abkommen jedoch nicht, was einem Aus für die ITO gleichkam. In der Folge blieben MNU auf internationaler Ebene unbehelligt.

1970ER JAHRE

Erst zu Beginn der 1970er Jahre änderte sich das internationale Klima. Insbesondere Aktivitäten internationaler Unternehmen in Entwicklungsländern gerieten in den Fokus. Als Ausgangspunkt wird häufig der ITT-Skandal genannt (z.B. Murray 1998). Es wurde bekannt, dass der US-amerikanische Konzern *International Telephone and Telegraph* maßgeblich an dem blutigen Putsch gegen die demokratisch gewählte, sozialistische Regierung Salvador Allendes in Chile beteiligt

war. Ein weiteres Unternehmen, das zu dieser Zeit international in negativem Rampenlicht stand, war Nestlé. Der schweizerische Nahrungsmittelkonzern hatte in Entwicklungsländern eine offensive Marketingkampagne für die Verbreitung von künstlicher Säuglingsnahrung gefahren. Gratisproben und finanzielle Anreize für Gesundheitsbeamte zusammen mit der irreführenden Aussage, dass Muttermilch schädlich sei und die fehlende Beachtung der mangelnden Wasserqualität in vielen Regionen, wurden von vielen als skandalös betrachtet. Studien bewiesen, dass die Säuglingssterblichkeitsrate nach der Markteinführung extrem anstieg (Abrahams 2005:4). KonsumentInnen reagierten mit einer umfassenden Boykottkampagne.

Die Entwicklungsländer selbst betrachteten die Kontrolle der MNU und ihre Einbindung in die nationalen Entwicklungsstrategien als nötigen Baustein zur Neuen Weltwirtschaftsordnung, welche sie in den siebziger Jahren vehement über die Vereinten Nationen (UN für *United Nations*) voranzubringen versuchten. Im Jahr 1974 wurde auf Druck des Südens hin das *Centre on Transnational Corporations* der UN (UNCTC) gegründet. Diese unabhängige und kritische Organisation sollte die positiven und negativen Auswirkungen transnationaler Unternehmen in Entwicklungsländern beobachten. Zu dieser Zeit wurden auch die Verhandlungen aufgenommen für einen UN-Verhaltenskodex für multinationale Unternehmen (Murray 1998). Am meisten diskutiert (und von den Industriestaaten auch diffamiert) waren der »Technologietransferkodex« der UN-Konferenz für Handel und Entwicklung (UNCTAD) und der »Verhaltenskodex« der Kommission für Transnationale Unternehmen des UN-Wirtschafts- und Sozialrats (ECOSOC). Beide sind jedoch nicht verabschiedet worden (Pentzlin 1992:6). Als Antwort auf die zu dieser Zeit auf UN-Ebene sehr starke Entwicklungsländerkoalition verabschiedete die OECD 1976 die *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*. Die ILO legte 1977 nach mit der *Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy* (Jenkins 2001:2). Neben der internationalen Ebene reagierten auch die Entwicklungsländer selbst. Nigeria bspw. verabschiedete den *Nigerian Enterprises Promotion Decree*, das durch „Indigenisierung“ versuchte den Einfluss ausländischen Kapitals auf die eigene Wirtschaft so gering wie möglich zu halten (Pentzlin 1992:8). Im regionalen Zusammenschluss des Andenpakt wurden Kontrollen für Investoren vereinbart (Jenkins 2001:3). Insgesamt herrscht in den 1970er Jahren eine Atmosphäre der Regulierung vor (Murray 1998).

1980ER UND 1990ER JAHRE

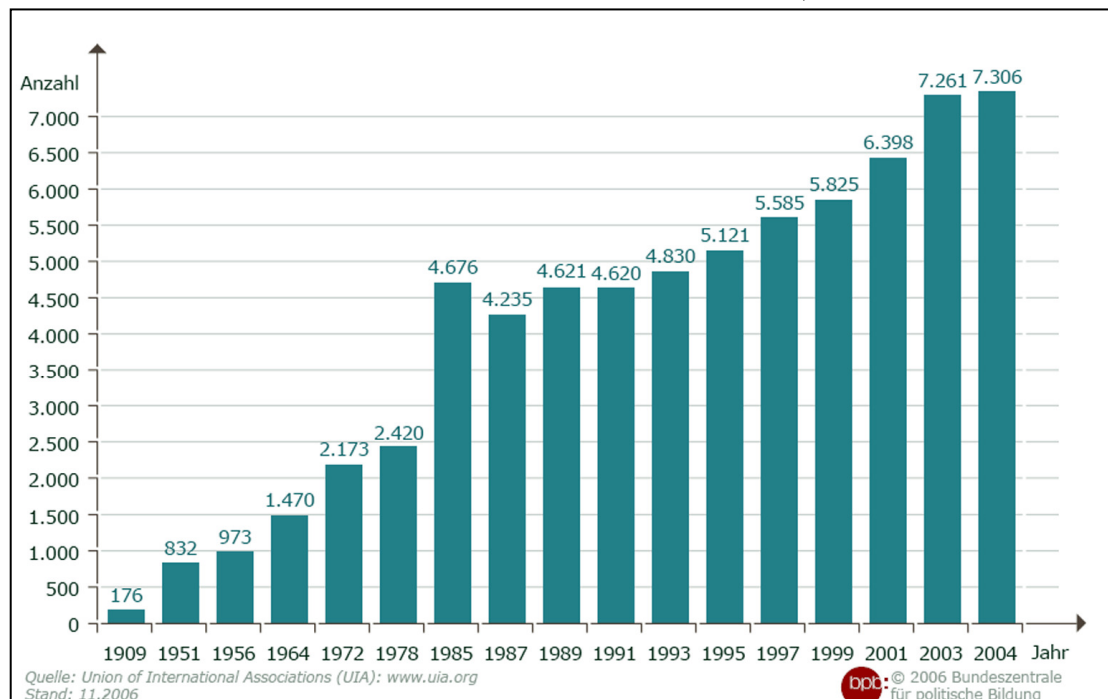
Das änderte sich mit den 1980er Jahren. Durch die Ölkrisen 1978 und 1979 hatten sich die finanziellen Probleme vieler Entwicklungsländer verschärft, die Schuldenkrise spitzte sich zu (Browne 1997:13). Ausländische Direktinvestitionen (FDI) wurden zu einer wichtigen Quelle dringend benötigter Devisen. Das schwächte die Verhandlungsmacht der Entwicklungsländer, die nun gegenseitig in Konkurrenz zueinander standen, FDI anzuziehen (Jenkins 2005:527). Zusätzlich verbesserten die Auflagen der Weltbank und des IWF im Rahmen der Strukturanpassungsprogramme, zu denen sich die Empfänger von Krediten verpflichten mussten, die Situation für Multinationale Unternehmen enorm (Kulesa 1997:15). Alles in allem wurden Unternehmen in den 1980er Jahren von vielen nicht mehr vornehmlich als Bedrohung für Entwicklung, sondern als Hauptakteure derselben gesehen. Manifestiert wurde diese neoliberale Ausrichtung im *Washington Consensus* der Weltbank. Es herrschte die Meinung vor, dass wirtschaftliches Wachstum, induziert durch liberalisierte Märkte, ausländische Investitionen und einen schlanken Staat, die Probleme der Entwicklungsländer würde lösen können und dass so am Ende auch die Armut besiegt werden würde. Die, die diese Meinung nicht teilten, hatten es schwer zu Wort zu kommen. In der Konsequenz wurde auch das *Centre for Transnational Corporations* der UN geschwächt und schließlich 1992 aufgelöst (Thiel 1999:295). Die UNCTAD übernahm zwar teilweise Aufgaben des UNCTC, dennoch kann dessen Schließung als Schwächung der Position der Entwicklungsländer auf internationaler Ebene interpretiert werden.

Zu Beginn der 1990er Jahre wurde immer offensichtlicher, dass die Rechnung durch Wachstum die Armut zu beseitigen nicht aufging. Zwar waren viele Staaten ökonomisch stabilisiert, das Problem der Armut war allerdings nicht gelöst worden. Sie nahm in absoluten Zahlen während der 1980er Jahre sogar zu (Nuscheler 1995:16). Auch die Multinationalen Unternehmen standen wieder vermehrt in der Kritik. Die Anzahl internationaler Wertschöpfungsketten hatte zugenommen und zumeist kontrollierten Käufer aus dem Norden ein Netz von Zulieferern im Süden. Die Öffentlichkeit forderte die MNU verstärkt auf, nicht nur für die Qualität ihrer Produkte, sondern auch für die Arbeitsbedingungen und Umwelteffekte Verantwortung zu übernehmen (Jenkins 2005:527). Ebenso wie die Privatunternehmen von einer weiterentwickelten Informations- und Telekommunikationstechnologie bei der Aufstellung ihrer globalen

Produktionsnetzwerke profitierten, so profitierte die Zivilgesellschaft davon, dass sich Informationen über Missstände irgendwo im Zulieferernetzwerk eines MNU unkompliziert international verbreiten ließen. Spar nennt dies den *spotlight effect* (1998). Hinzu kommt, dass die Anzahl von NGOs, die sich für gesellschafts- wie entwicklungspolitisch relevante Themen¹⁵ engagieren, extrem zugenommen hatte und immer noch wächst (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Anzahl der Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

in absoluten Zahlen, weltweit 1909-2004



Quelle: BPB (2006a:5)

Während die Zivilgesellschaft die Kombination Unternehmen und Entwicklung eher kritisch betrachtete, gab es auf der politischen Seite zwar die Erkenntnis, dass freier Markt und Unternehmen alleine die globalen Probleme nicht lösen werden. Eine Kehrtwende zurück zu einer staatszentrierten Politik ähnlich der 1970er Jahre wurde aber daraufhin nicht durchgeführt. Eher herrschte die Meinung vor, dass es zusätzlich zu den Zielen der 1980er Jahre einer stabilen institutionellen Struktur bedarf und die Beziehung von Markt und Politik neu geordnet werden müsse. Dabei setzte man auch darauf die Unternehmen aktiv als Gestalter entwicklungspolitischer Interessen zu gewinnen.

¹⁵ z.B. Rechte indigener Völker, Kinderarbeit, Abholzung der Regenwälder, Schutz gefährdeter Arten, Umweltrisiken durch chemische Stoffe, Erdölförderung und Primärgüterabbau, FairTrade etc.

Während der späten 1990er Jahren starteten mehrere Initiativen, die die Unternehmen als Partner für entwicklungspolitische Ziel gewinnen wollten. Da die Vereinten Nationen für internationale Entwicklungsfragen eine unbestreitbar wichtige Funktion einnehmen, soll zunächst auf die UN-Politik eingegangen werden.

INITIATIVEN DER JÜNGEREN ZEIT

Die auch als Erdgipfel titulierte Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro war nicht nur der Beginn eines umfassenderen Verständnisses von Entwicklung generell, sondern auch der Beginn, die Privatwirtschaft von offizieller Seite aktiv in die Welt der Entwicklungspolitik zu integrieren (Paine 2000). Im Vorfeld hatte das bereits erwähnte *Centre for Transnational Corporations* weit reichende Forderungen für eine Regulierung von MNU aufgestellt, insbesondere im Bereich des Umweltmanagement und der Umweltrechnungslegung (Pentzlin 1992:14). Daraufhin formierten sich Unternehmervverbände und brachten ihre eigene Sichtweise während der Konferenz erfolgreich ein. Bei der Abschlusserklärung waren Unternehmen in keinem der Grundsätze als Adressaten von Forderungen enthalten. Während internationale Regulierungen von MNU ausblieben, nahmen freiwillige Selbstverpflichtungen und Erklärungen von Unternehmerseite zu. Dazu mehr in Kapitel 5.

In Folge des Erdgipfels waren Unternehmensvertreter auch auf den großen Folgekonferenzen der UN, wie bspw. der Weltgipfel über Soziale Entwicklung 1995, eingeladen, sich einzubringen (Zammit 2003:29). Kofi Annan hat diese enge Zusammenarbeit seit seinem Amtsantritt am 01.01.1997 intensiv vorangetrieben. So führte ihn eine seiner ersten Reisen als neu ernannter UN-Generalsekretär zum World Business Forum in Davos. Ebenso bereits im Antrittsjahr schrieb er im Report über die nötigen Reformen der UN (UN 1997:3):

„Strengthening partnerships between the United Nations and the private sector will be one of the priorities of my term as Secretary-General“

- Kofi Annan
-
-

GLOBAL COMPACT

Im Januar 1999 wiederum auf dem World Business Forum forderte Annan, dass die Unternehmen mehr Verantwortung für eine Globalisierung, die allen nützt, übernehmen müssten und schlug einen Globalen Pakt zwischen UN und Privatwirtschaft vor (DGVN 2002:2). Der Aufruhr, den Globalisierungsgegner zehn Monate später in Seattle verursachten, rüttelte die Wirtschaft zusätzlich auf. Im Juli 2000 trafen sich 50 Vertreter, hauptsächlich von großen Unternehmen, aber auch von Gewerkschaften und NGOs sowie Repräsentanten von fünf UN-Organisationen, in New York und leiteten die operationale Phase des Global Compact ein (Fitschen 2004:2).

Das Ziel des Global Compact ist die Unterstützung und Umsetzung von Kernwerten im Bereich der Menschenrechte, Arbeitsrechte und Umweltstandards, später komplementiert durch den Bereich Korruption (vgl. Box 4). Der Vertragsidee nach ist der Global Compact ein Pakt auf Gegenseitigkeit. Die Unternehmen müssen (Global Compact 2006a):

- eine formelle Unterstützungserklärung des Vorstandsvorsitzenden einreichen,
- die zehn Prinzipien in ihre Unternehmensphilosophie und ihre Geschäftsaktivitäten integrieren,

Box 4: Die 10 Prinzipien

des Global Compact

Human Rights

Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and

Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour Standards

Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

Principle 5: the effective abolition of child labour; and

Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies

Anti-Corruption

Principle 10*: Businesses should work against all forms of corruption, including extortion and bribery.

Global Compact Homepage: www.globalcompact.org

* Das zehnte Prinzip wurde 2004 ergänzt.

- ihre AktionärInnen, MitarbeiterInnen und andere Stakeholder über die Prinzipien und den Global Compact informieren und diesen über Pressemitteilungen, Reden etc. bekannt machen,
- im Jahresabschlussbericht oder in der Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlichen, auf welche Art und Weise der Global Compact unterstützt wird (*communication on progress*).
- auf der Global-Compact-Homepage einmal jährlich über die Fortschritte berichten bzw. zu der formalen Veröffentlichung verlinken.

Insbesondere die veröffentlichten Praxisbeispiele und der Austausch zwischen Unternehmen sowie mit UN-Organisationen und Organisationen der Zivilgesellschaft sollen im Sinne eines Lernnetzwerkes die Verbreitung der Prinzipien unterstützen.

Im Gegenzug dürfen teilnehmende Unternehmen das Global-Compact-Logo der UN nutzen. Das ist durchaus bemerkenswert, da eine kommerzielle Nutzung des UN-Logos 1947 per Dekret ausgeschlossen wurde und dieser Tatbestand insofern ein Novum darstellt (DGVN 2002:3). Die Nutzung des Logos und somit das offizielle Einstellen in den UN-Kontext hat mehrere Vorteile. Der wohl wichtigste Effekt ist der Imageeffekt. Zusätzlich kann sich durch die Kooperation eine Nähe zum wirtschaftlich attraktiven Beschaffungswesen der UN ergeben. Als möglichen dritten Vorteil aus Unternehmenssicht ist aufzuzählen, dass durch einen kontinuierlichen Gedankenaustausch mit UN-EntscheidungsträgerInnen die Politik der UN sich mittelfristig beeinflussbar zeigen könnte.

Der Global Compact wurde vielfach kritisiert (z.B. für die NGO Seite Hengsbach 2002, Egger 2003, Bruno und Karliner 2002. Außerdem aus der Forschung Zammit 2003, Utting 2000 und 2005). Im Vordergrund steht die vollkommene Unverbindlichkeit. Die Prinzipien sind sehr vage formuliert (z.B. Prinzip 1 „den Schutz der Menschenrechte unterstützen und achten“ oder Prinzip 7 „umsichtig mit ökologischen Herausforderungen umgehen“). Das macht es schwierig die Verantwortung der Unternehmen überhaupt zu spezifizieren. Klaus Leisinger von der Novartis Foundation stellt fest, dass sogar manche Unternehmensvertreter, die beitreten, keine klare Vorstellung haben (in: McIntosh 2004).

Ein immer wiederkehrendes Argument wider den Global Compact ist das Missverhältnis von Geben und Nehmen in diesem Pakt auf Gegenseitigkeit. Mitglied im Global Compact zu werden ist vergleichsweise einfach, der Geschäftsführer schreibt einfach einen Brief. Inwiefern aber die Beachtung der Prinzipien der

Wirklichkeit entspricht, ist kaum nachprüfbar. Der Global Compact enthält keinerlei Kontrollmechanismen und die ersten Jahre waren keine Ausschlusskriterien vorgesehen. Bei den KritikerInnen setzte sich der Terminus »Blue Wash« durch. Gemeint ist, dass Unternehmen versuchen als der UN nahe stehend zu wirken und damit als Teil der humanitären Weltgemeinschaft wahrgenommen zu werden, ohne dabei ihre Geschäftspraktiken grundsätzlich zu ändern. Sie hüllen sich sozusagen in die blaue Fahne der UN ein und Verdecken damit »ihr wahres Gesicht« (Bruno und Karliner 2002:6). Obwohl das Global Compact Office dieses bestreitet (Global Compact 2006b), wird der Global Compact als Hindernis wahrgenommen, verbindlichere Richtlinien auf internationaler Ebene zu implementieren. Auch die Beeinflussungsmöglichkeiten der Unternehmen(sverbände) auf die UN-Politik werden sehr kritisch gesehen, besonders wenn anderen Organisationen, wie Gewerkschaften und NGOs, nicht der gleiche Stellenwert eingeräumt wird.

Oft wird angebracht, dass der Global Compact eben kein regulatives Instrument sei, sondern dass in einem Lernnetzwerk Informationen über die »gute Praxis« bekannt gemacht werden sollen, um damit die Verbreitung der Prinzipien zu unterstützen. Aber auch der Grundgedanke eines angewandten Lernnetzwerkes wird angesichts der Umsetzung in Frage gestellt. Ein wichtiger Mechanismus ist die Diskussion in einem globalen Lernforum. Das erste fand 2001 in London statt, das zweite 2002 in Berlin und das bisher letzte 2003 in Brasilien.¹⁶ Ergebnis der ersten derartigen Veranstaltung war die Feststellung, dass die von den Unternehmen vorgestellten Fallstudien über die Umsetzung der Prinzipien nicht den vom Büro des Global Compact entwickelten Richtlinien entsprachen. Ein großer Teil nahm auf keines der Prinzipien des Global Compact Bezug. Das Büro des Global Compact beschloss darauf hin, die Eingaben der Unternehmen nur noch als „Beispiele“ zu betrachten, zu denen einige zu Fallstudien weiterentwickelt werden sollen (GTZ 2002:20). Eineinhalb Jahre nach der Initialisierung des Global Compact war jedoch noch keine Fallstudie veröffentlicht (Bruno und Karliner 2002:6). Aber auch bei den geforderten jährlichen Beispielen der Implementierung stellten viele Firmen kein einziges auf die Homepage. Bis 2004 war das belanglos, danach wurden Ausschlusskriterien erdacht. Die Unternehmen sind nicht mehr verpflichtet über den Fortschritt bei der Implementierung der Prinzipien direkt zu berichten. Stattdessen wird verlangt, auf

¹⁶ Zumindest gibt es weder auf der offiziellen Global Compact Homepage noch im Internet Hinweise auf ein viertes Global Compact Annual Learning Forum.

die erstellten Jahresberichte, in denen auf die Prinzipien Bezug genommen werden sollte, zu verlinken. Wer dieses nicht zu einem bestimmten Termin tut oder auf Anfragen des Global-Compact-Büros betreff der Integrität des Unternehmens innerhalb von drei Monaten nicht antwortet, wird auf der Homepage mit einem Symbol versehen und als *non-communicating enterprise* gelistet. Versäumt ein Unternehmen nach Aufnahme innerhalb von drei Jahren bzw. innerhalb von zwei Jahren nach der letzten Veröffentlichung über Fortschritte zu kommunizieren, wird es als *inactive enterprise* gelistet. Im Januar 2007 waren ein Viertel der knapp 3000 gelisteten Unternehmen als nicht kommunizierend markiert. Weitere 485 Firmen waren überhaupt nicht mehr aktiv (Global Compact 2007a).

Hinsichtlich der Berücksichtigung der Prinzipien auch bei den Zulieferern und anderen Akteuren der Wertschöpfungskette gibt der Global Compact keine Vorgaben. Ein Unternehmen, dass dem Global Compact beitrifft, übernimmt nicht per se Verantwortung für die Zustände bei den eigenen Sublieferanten. Über 50% der aufgeführten *best practice* Beispiele betreffen zudem die Region Europa oder Nordamerika (Barkemeyer 2006:13). Damit ist der Wirkungsgrad des UN Global Compact bezüglich mehr Nachhaltigkeit in internationalen Wertschöpfungsketten begrenzt.

Der Global Compact ist nicht der einzige internationale Versuch Unternehmen im Rahmen von CSR für Ziele der Entwicklungsagenda zu gewinnen. In der Verbindlichkeit einen Schritt weiter geht die Neufassung der OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen (OECD 2000).

OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN

Ursprünglich wurden die OECD-Leitsätze für MNU im Jahre 1976 als Bestandteil der OECD-Erklärung zu Internationalen Investitionen und Multinationalen Unternehmen veröffentlicht. Im Jahr 2000 wurde eine grundsätzlich überarbeitete Neufassung verabschiedet. Mit den Leitsätzen soll gewährleistet werden, dass „*der Beitrag der multinationalen Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung gesteigert*“ wird (OECD 2000:17). Mit der Überarbeitung wurden Empfehlungen über die Abschaffung von Kinder- und Zwangsarbeit hinzugefügt (damit decken sie alle ILO

Kernarbeitsnormen ab), Empfehlungen über die Einhaltung der Menschenrechte integriert und neue Absätze zu Korruption und Verbraucherschutz ergänzt. Zusätzlich werden im Umweltkapitel Unternehmen dazu angehalten, ein effizienteres Umweltmanagement zu realisieren und Krisen- und Notfallpläne bereit zu halten. Des Weiteren nehmen die Leitsätze Bezug auf Offenlegung und Transparenz und fordern mehr Offenlegung in Sozial- und Umweltfragen (OECD 2000:5 f.). Damit decken sie inhaltlich weit mehr Punkte ab, als die zehn Prinzipien des Global Compact. Die Leitlinien richten sich an Multinationale Unternehmen, die ihr Mutterhaus in einem OECD-Mitgliedsstaat haben.

Die Leitsätze sind für die MNU nicht gesetzlich bindend. Die Unterzeichnerstaaten¹⁷ haben sich allerdings verbindlich verpflichtet, nationale Kontaktstellen (*national contact points*) einzurichten, die die Einhaltung der Leitsätze im nationalen Kontext fördern und sicherstellen sollen, dass diese überall bekannt und erläutert werden (Gordon 2001:5). An diesen Kontaktstellen kann auch Beschwerde von Individuen oder Organisationen geführt werden, wenn MNU gegen die Richtlinien verstoßen. Dabei ist nicht entscheidend, wo es zu einem Verstoß kommt, sondern ob das betreffende Unternehmen seinen Sitz in einem Unterzeichnerstaat hat. Damit gibt es effektiv die Möglichkeit Vergehen in Entwicklungsländern in Industrieländern zu ahnden. Die nationale Kontaktstelle hat die Aufgabe zwischen den Parteien zu vermitteln und am Ende des Verfahrens einen Bericht zu veröffentlichen. Hier laufen Unternehmen also Gefahr öffentlich angekreidet zu werden. Das führt dazu, dass die OECD-Leitsätze zwar nicht rechtlich bindend sind, aber dennoch als *soft-law*-Standard bezeichnet werden können, der eine gewisse normative Kraft hat (Böhmer 2004:4). Zwar wird von ManagerInnen auf die Leitsätze seltener verwiesen als auf den Global Compact¹⁸, aber durch die nationalen Kontaktstellen bekommen die OECD-Leitsätze „Zähne“, die anderen Initiativen fehlen (Böhmer 2004:4). Das Verfahren wurde von 2000 bis Juli 2004 in 23 verschiedenen Ländern 78 Mal in Anspruch genommen (OECD 2004:12).

Die Leitsätze betreffen die von MNU weltweit abgewickelten geschäftlichen Transaktionen (OECD 2000:5). Also zunächst einmal auch deren

¹⁷ Im Jahr 2000 zur Neufassung die OECD-Staaten plus Argentinien, Brasilien, Chile und die Slowakische Republik.

¹⁸ In einer Welt Bank Studie wurden ManagerInnen von MNU gefragt, welche Richtlinien den meisten Einfluss auf die Praxis in ihrem Unternehmen haben. Die meist genannten Instrumente waren ISO 14000 (46%), die Global Reporting Initiative (36%) und der UN Global Compact (33%). Die OECD Leitlinien wurden von 22% der Befragten genannt (in: OECD 2004:4).

Geschäftsbeziehungen zu ihren Zulieferern. Dabei kam es bei der Formulierung zu einem Kompromiss zwischen UnternehmensvertreterInnen und VertreterInnen der Zivilgesellschaft; indem die Zulieferer zwar miteinbezogen wurden, allerdings viele „wenn“-Formulierungen Freiraum für Interpretationen lassen:

„Indem, soweit praktikabel, auch bei den Geschäftspartnern ein verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln gefördert wird, werden nicht nur die in den Leitsätzen verankerten Normen und Grundsätze bekräftigt, sondern es wird zugleich auch deren Bedeutung für Zulieferer, Vertragsunternehmen, Unterauftragnehmer, Lizenznehmer und andere unternehmerische Einheiten anerkannt, mit denen die multinationalen Unternehmen Geschäftsbeziehungen unterhalten. Dabei wird eingeräumt, dass der Fähigkeit der Unternehmen, Einfluss auf das Verhalten ihrer Geschäftspartner auszuüben, in der Praxis Grenzen gesetzt sind. Wo diese Grenzen genau verlaufen, hängt von sektor-, unternehmens- und produktspezifischen Merkmalen ab, wie der Zahl der Zulieferer bzw. sonstigen Geschäftspartner, der Struktur und Komplexität der Zulieferkette sowie der Marktstellung des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Zulieferern oder sonstigen Geschäftspartnern.“

- OECD (2000:45)

Problemlagen in der Zulieferkette und die Anwendbarkeit der Leitsätze waren für UnternehmensvertreterInnen und Zivilgesellschaft von Beginn ein Punkt der Auseinandersetzung. So stand der Jahresbericht im Jahr 2002 unter dem Motto *»responsible supply chain management«* (OECD 2002a). Eine dazugehörige Veranstaltung führte zu hitzigen Debatten zu diesem Thema und schließlich zu einer Re-Interpretation der Richtlinien (Heydenreich 2004:2 f.). Die OECD legte im Jahr 2003 fest, dass der Absatz zu den Zulieferern (s.o.) nur dann zum Tragen kommen soll, wenn es sich bei den Geschäftsbeziehungen der MNU um Investitionen oder investitionsähnliche Transaktionen handelt (Oldenziel und Vander Stichele 2005:2). Das schränkt die Reichweite der Leitsätze insbesondere in Bezug auf die Verantwortung für die Handelsbeziehungen mit Zulieferern extrem ein. In der Folge akzeptierten viele nationale Kontaktstellen eingebrachte Fälle nicht, weil sie keine Verbindung zu einer Investition sahen (Heydenreich 2004:4).

Über die Kritik an dieser Einengung hinaus wünschen sich NGOs an weiteren Punkten eine Weiterentwicklung der Leitsätze: Eine übertriebene Anwendung der Geheimhaltungspflicht während der Verhandlung von Fällen wird kritisiert, der Einbezug der Richtlinien als Auflage für Exportkredite, wie es manche Länder schon realisiert haben, gewünscht und eine Erweiterung um die Zahlung Existenz

sichernder Löhne gefordert. Des Weiteren haben die nationalen Kontaktstellen keinerlei Ressourcen um selbst Recherchen zu betreiben. Sie sind auf externe Hinweise angewiesen (Amnesty International 2004:3). Alles in allem werden die Richtlinien als ein schon jetzt fruchtbares Instrument anerkannt von deren Basis aus Entwicklungen möglich und nötig sind. Seit dem Jahre 2003 werden allerdings Normen diskutiert, die noch spezifischer als die OECD-Leitsätze sind. Auf diese wird in Abschnitt 4.2.3 eingegangen.

NORMEN DER VEREINTEN NATIONEN FÜR DIE VERANTWORTLICHKEITEN TRANSNATIONALER UNTERNEHMEN UND ANDERER WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN IM HINBLICK AUF DIE MENSCHENRECHTE

Im Jahr 2003 verabschiedete eine Unterkommission des UN-Kommissariats für Menschenrechte (*Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights*) die Normen über die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf Menschenrechte¹⁹ (hiernach die UN-Normen). Diese UN-Normen beziehen sich ausschließlich auf bereits international anerkannte, von vielen Mitgliedsstaaten ratifizierte Standards und Verträge und umfassen dabei nicht nur das Thema Menschenrechte, sondern auch Arbeitnehmer-Innenrechte, Umweltschutz, Verbraucherschutz, Geschäfte in Kriegsregionen sowie Veröffentlichung und Transparenz. Die UN-Normen richten sich an transnationale Unternehmen (obwohl sie voranstellen, dass in erster Linie die Staaten für die Einhaltung der Menschenrechte verantwortlich sind, DGVN 2004:6). Sie sind nicht rechtlich verbindlich (King 2004:2). Es wird jedoch darauf hingewiesen (Menschenrechte Schweiz 2003:1), dass bei einer offiziellen Verabschiedung auf der höchsten UN-Ebene der Rechtsstatus der Normen erheblich gestärkt würde, bis hin zu einer Einschätzung als Völkergewohnheitsrecht. King (2004:2) bezeichnet die Normen schon in der jetzigen Draft-Fassung als *soft law*. Interessant ist das vor allem deshalb, weil die UN-Normen die Verpflichtungen der Unternehmen sehr spezifisch und umfangreich festlegen (insbesondere in der

¹⁹ Im Original: “*Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*” (UN 2003).

kommentierten Fassung, DGVN 2004:12 f.). So ist bspw. die Notwendigkeit der Zahlung von Existenz sichernden Löhnen enthalten. In Bezug auf die Verantwortung für die Wertschöpfungskette sind die UN-Normen sehr spezifisch. So heißt es (DGVN 2004:§15):

„Jedes transnationale Unternehmen oder andere Wirtschaftsunternehmen sorgt für die Anwendung und Einbeziehung dieser Normen in seinen Verträgen oder sonstigen Vereinbarungen und Abmachungen mit Auftragnehmern, Subunternehmern, Lieferanten, Lizenznehmern, Vertreibern oder anderen natürlichen oder juristischen Personen, die mit dem transnationalen Unternehmen oder Wirtschaftsunternehmen eine Vereinbarung schließen, um die Achtung und Umsetzung der Normen zu gewährleisten.“

Besonders interessant ist zusätzlich der Kommentar c) zu diesem Paragraphen. Dort wird festgehalten, dass MNU sicherstellen müssen, dass sie nur mit Lieferanten etc. Geschäfte tätigen²⁰, die diese Normen einhalten. Sie dürfen Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten etc., die die Normen nicht einhalten, nur aufnehmen oder weiterführen, um eine Beendigung oder Verringerung der Verstöße zu erreichen. Sie müssen die Beziehungen jedoch einstellen, wenn die Betroffenen ihr Verhalten nicht ändern.

Der Entwurf der Unterkommission wurde sehr unterschiedlich aufgenommen. Während sich die Zivilgesellschaft lobend äußerte (Amnesty International 2003) kam Widerstand aus den Reihen der Unternehmer (z.B. respAct o.J.). Es bleibt abzuwarten welche Rolle den UN-Normen in der Zukunft zukommen wird.

Wie der vorherige Abschnitt deutlich macht, sind die internationalen Bemühungen Unternehmen zu einer nachhaltigeren Gestaltung der Wertschöpfungskette zu animieren sehr unterschiedlicher Art. Der Global Compact der UN setzt auf die Verbreitung positiver Praxisbeispiele durch Vernetzung verschiedener Akteure und verortet sich damit ganz am Ende eines Kontinuums zwischen Freiwilligkeit und Regulierung. Die OECD-Leitsätze wiederum sind umfassender und genauer formuliert und enthalten als einzige Initiative ein Beschwerdeinstrument. Die UN-Normen über die Verantwortlichkeiten von Unternehmen wiederum könnten ein erster Schritt zu einer weltweiten formalen Regulierung großer Konzerne werden.

²⁰ Dazu gehört im Gegensatz zu den OECD Leitsätzen explizit auch der Kauf und Verkauf (ebd.). Hervorhebung durch die Autorin.

Neben den internationalen Standardsettings gibt es aber auch Programme, die ganz konkret Partnerschaften mit einzelnen Unternehmen eingehen, um einzelne entwicklungspolitische Ziele zu erreichen. Dies erläutert der nächste Abschnitt.

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS

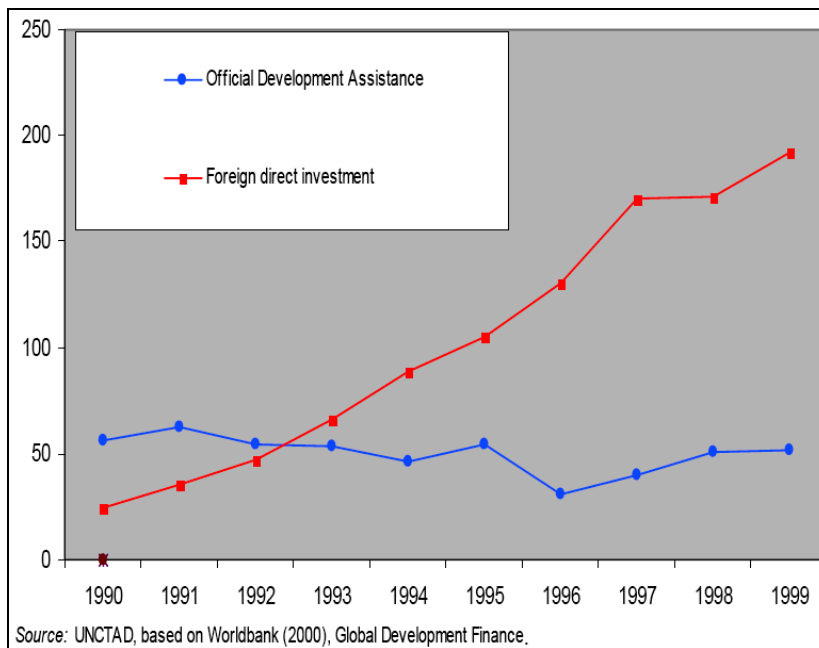
Viele Durchführungsorganisationen haben gegen Ende der neunziger Jahre spezielle Programme aufgelegt, um mit Unternehmen auf partnerschaftlicher Ebene zusammenzuarbeiten. Als eines der ersten wurde das britische Department for International Development (DFID) in Großbritannien aktiv. Deutschland thematisiert die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft seit Ende der 1990er Jahre. Im Folgenden sollen die Entwicklung in der deutschen EZ beispielhaft dargestellt werden.

Dieter Spranger, Minister für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit der letzten CDU-FDP-Regierung leitete Ende der neunziger Jahre ein Umdenken in der staatlichen EZ ein. Er plädierte für öffentlich-private Partnerschaften zu einem höheren Nutzen für Geber, Unternehmen und Partnerländer (in: Hoering 2003:7 f.). Ministerin Heidemarie Wieczorek-Zeul behielt diese Marschrichtung bei und plante *„Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (im internationalen Sprachgebrauch: Public Private Partnership, PPP)²¹ zu einem integralen Bestandteil in allen Bereichen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit [zu] machen“* (Wieczorek-Zeul 2000).

Abbildung 5: Offizielle EZ-Mittel und ausländische Direktinvestitionen

in Mrd. US\$

²¹ Hervorhebungen im Original



- Quelle: Steffens und Zeh-Gasser (2005:5)

Das Verhältnis von ausländischen Direktinvestitionen zu öffentlicher Entwicklungshilfe hatte sich umgekehrt. Erstere hatten stark zugenommen, letztere waren gesunken (vgl. Abbildung 5). Multinationale Unternehmen waren die wichtigeren Devisengeber für Entwicklungsländer geworden. Die EZ wollte ihre Ziele weiter transportieren und die Unternehmen dafür gewinnen. Wichtig war dabei, dass beide Seiten profitieren sollten. Die EZ verspricht sich durch PPP zusätzliche private Mittel, den Einsatz privaten Management-Knowhows und eine Aufwertung der EZ und ihrer Ziele in der Privatwirtschaft und damit eines wichtigen Teils der Gesellschaft (BMZ 2006:III, Altenburg und Chahoud 2003:145). Die Privatwirtschaft wiederum kann vom länderspezifischem Wissen und Beziehungsnetzwerken der Durchführungsorganisationen profitieren und nicht zuletzt finanzielle Beihilfen für Projekte in Anspruch nehmen.

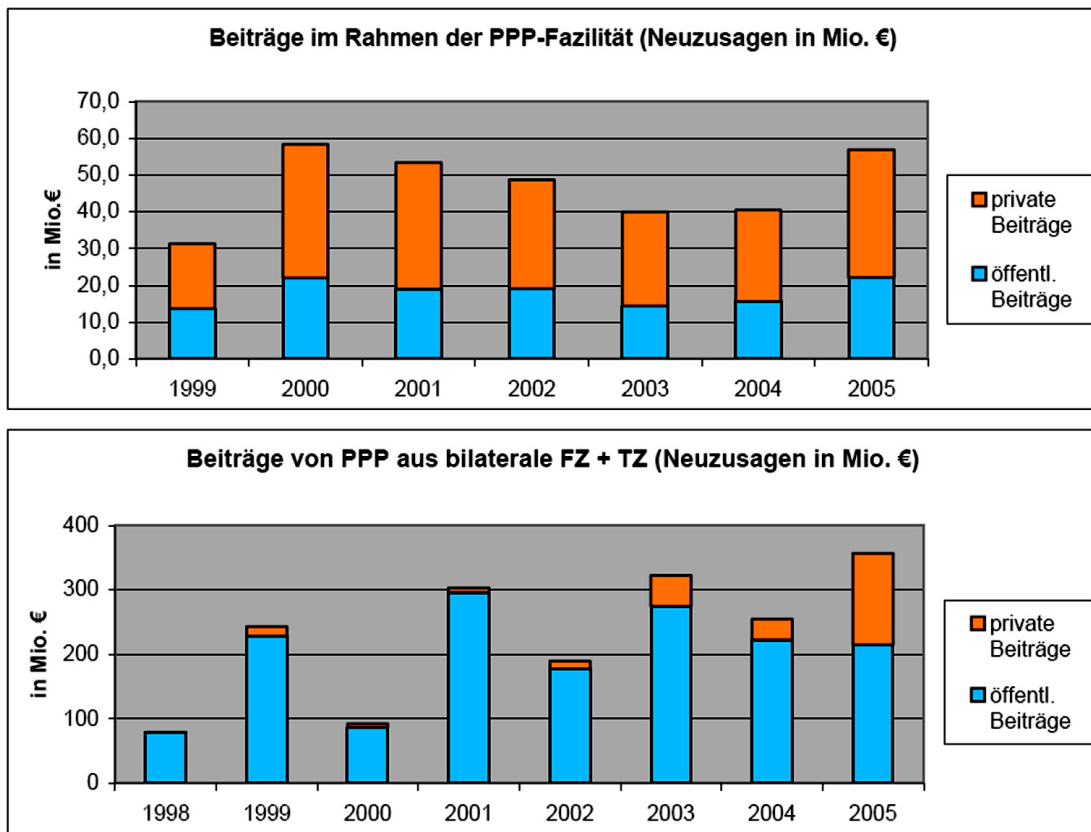
1999 setzte das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ein PPP-Programm auf. Die Bundesregierung unterstützt damit Unternehmen bei Vorhaben in Entwicklungs- und Schwellenländern, die das Ziel haben zu einer langfristigen, nachhaltigen Verbesserung der Lebensverhältnisse vor Ort beizutragen (BMZ 2004:2). In allen Projekten sollen die Partner aus EZ und Privatwirtschaft gemeinsam planen, finanzieren und realisieren (ebd.). Da es um einen entwicklungspolitischen Mehrnutzen geht, sind solche Firmen besonders interessant, die sich schon mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung beschäftigt

haben. Die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), die als Durchführungsorganisation an dem PPP-Programm beteiligt ist, sieht Schnittstellen zwischen CSR und EZ z.B. in folgenden Bereichen (GTZ o.J. a):

- Gewährleistung von Menschenrechten,
- Einführung von Sozialstandards,
- HIV/Aids-Prävention,
- Zertifizierung von Zulieferern,
- Arbeitssicherheit,
- Verbraucherschutz,
- Klimaschutz, Umweltverträglichkeit,
- nachhaltige Bewirtschaftung von natürlichen Ressourcen.

Es gibt zwei verschiedene Möglichkeiten für Unternehmen eine Partnerschaft mit der deutschen EZ einzugehen: Eine Förderung über die PPP-Fazilität oder im Rahmen der bilateral-staatlichen Vereinbarungen mit Entwicklungsländern (BMZ 2006:III). Die PPP-Fazilität ist ein Sonderfonds des Bundes, der 1999 eingerichtet wurde und sich zunächst nur an deutsche, später an europäische Unternehmen richtet(e), die Geschäftsbeziehungen mit Entwicklungs- und Schwellenländern unterhalten bzw. aufbauen wollen. Wenn das Unternehmen darlegen kann, dass ein zusätzlicher entwicklungspolitischer Nutzen generiert wird, können bis zu 50% des Projektvorhabens aus der Fazilität finanziert werden. Zusätzlich bringt sich der entwicklungspolitische Partner mit Beratungsleistungen ein. Die Laufzeit der Projekte ist ein bis drei

Abbildung 6: Entwicklung der PPP-Maßnahmen von 1999 bis 2005



• Quelle: BMZ (2006:1)

Jahre und die Förderobergrenze in der Regel 200.000 Euro (Steffens und Zeh-Gasser 2005:27). GTZ, DEG, SEQUA sowie KfW sind Durchführungsorganisationen, die auf Mittel der Fazilität zugreifen können. Neben der PPP-Fazilität können PPP-Projekte auch direkt in die bilateralen Programme integriert werden. Dann wird das jeweilige Projekt individuell verhandelt.

Box 5: Common Code for the

Coffee Community (CCCC)

Ausgangssituation: Strukturelle Fehlentwicklungen im Kaffeesektor führen vielerorts zu untragbaren Anbau- und Verarbeitungsmethoden und zu Armut in den Kaffeeregionen Afrikas, Asiens und Lateinamerikas.

Ziel: Ein sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltiger Kaffeesektor auf breiter Ebene (Main-Stream Kaffee) mit langfristig stabilisierenden Einflüssen auf den Weltkaffeemarkt.

Konzept: GTZ-Experten beraten Kaffeeindustrie und -handel, Produzentenorganisationen, NGOs und Gewerkschaften dabei, einen Verhaltenskodex für einen nachhaltigen Kaffeesektor zu erarbeiten.

Historie: 2002 Ideenfindung zwischen GTZ und DKV, 2003 Start 1. Projektphase, 2005 Start 2. Projektphase (Test des Codes im Feldversuch), 2006 Gründung der CCCC Association. Mit den aktuellen Mitgliedern aus Industrie und Handel werden über 70% des weltweiten Kaffeemarktes abgedeckt.

Partner: Der Deutsche Kaffeeverband (DKV), die *European Coffee Federation* sowie Vertreter aus Wirtschaft, Produzentenländern und Zivilgesellschaft.

Kosten: Das BMZ und der DKV unterstützten die Entwicklung des Verhaltenskodex gemeinsam mit 1,2 Millionen Euro. Eine weitere Million Euro für die Testphase tragen das BMZ und das Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft.

Köhler (2005) und CCCC (2006)

Meinungen:

Für die CIR als Transfair-Gründungsorganisation stellt der 4C-Ansatz eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zum fair gehandelten Kaffee dar.

Christliche Initiative Romero (2006)

Die Menschenrechtsorganisation FIAN hat entschieden, die Mitwirkung am CCCC einzustellen. Erklärtes Ziel des Kodex ist es, die Lebensbedingungen von Kleinbauern und PlantagenarbeiterInnen zu verbessern, die unter dem Preisverfall im Kaffeesektor leiden. Die laufenden Projekte würden jedoch von der Industrie dominiert, kritisierte FIAN. [...] Obwohl der Code vielen Forderungen von FIAN entspreche, sei die Organisation sehr darüber betroffen, dass Transparenz und Kontrollmöglichkeiten durch Zivilgesellschaft und Produzenten bei seiner Implementierung fehlten.

EPO (2005)

Betrachtet man den 4-C Multistakeholderprozess insgesamt, dann sticht die Professionalität der Organisation und der Durchführung ins Auge. Dennoch zeigt die Auswertung, dass in wichtigen Bereichen Verbesserungen erforderlich sind. Das bezieht sich vor allem darauf, dass bei unterschiedlich starken Positionen der verschiedenen Teilnehmer ein Ausgleich durch

Zwischen 1999 und 2005 sind bereits 2059 Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft mit einem Mittelvolumen von über zehn Milliarden Euro in Durchführung gegangen. Der Anteil der privaten Beiträge beläuft sich dabei auf rund 64,4 Prozent (BMZ 2006:1). Darin enthalten sind allerdings die Kerngeschäft-Projekte der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) in einem Umfang von circa zwei Milliarden Euro. Die DEG finanziert private Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern zumeist für deutsche und europäische Unternehmen mit. Die Kredite werden zu Marktkonditionen vergeben, allerdings werden im Vergleich zu Privatbanken längerfristige und stabilere Beziehungen eingegangen. Das könnte man als PPP in weiterem Sinne verstehen (BMZ 2006:15). Wirklich neu ist die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft hingegen

in der bilateralen EZ und im Rahmen der PPP-Fazilität. Auch hier ist die Entwicklung in Anzahl und Volumen beachtlich (Abbildung 6).

Inhaltlich besitzen PPP-Projekte eine recht breite Streuung. Von der Entwicklung und Einführung eines Pflanzenölkochers für die Philippinen (Bosch und GTZ), um Regenwald und Gesundheit der Bevölkerung zu schützen (vgl. BMZ o.J.), über die Ausbildung von Schweißern auf Kuba (Stefan Messer GmbH und GTZ, vgl. GTZ 2001:6) bis hin zu branchenweiten strategischen Allianzen zur Etablierung von Öko- und Sozialstandards. Ein weithin als positiv anerkanntes Projekt ist der Common Code for the Coffee Community (CCCC) des Deutschen Kaffee Verbands (siehe Box 5). Da insbesondere strategischen Allianzen²² als eine Weiterentwicklung des PPP-Ansatzes besonderes entwicklungspolitisches Potential eingeräumt wird (vgl. Demtschück 2004:31), wird in Kapitel 6 ausführlich auf ein Beispiel einer strategischen Allianz, das AVE-Sektorenmodell, eingegangen.

Kapitel 4 zeichnete mit einem historischen Rückblick, der Vorstellung internationaler Initiativen und dem Einblick in die konkrete Umsetzung der deutschen EZ die Annäherung der Entwicklungsagenda an Unternehmen nach. Im Folgenden soll nun ebenso aus Sicht der Privatwirtschaft dargestellt werden, wie das Thema Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette betrachtet wurde und wird.

²² Projekte mit mehr Mittelumfang, einer längeren Laufzeit und mehreren beteiligten Partnern, die eine strukturbildende Wirkung entfalten (Altenburg und Chahoud 2003:147).

5. UNTERNEHMEN UND IHR UMGANG MIT ENTWICKLUNGSRELEVANTEN FRAGESTELLUNGEN

Dieses Kapitel stellt zunächst dar, wie Unternehmen auf den verstärkten Druck nach mehr Verantwortung in der Vergangenheit reagierten (Abschnitt 5.1). Dann wird im zweiten Abschnitt darauf eingegangen, wie Unternehmen intern mit dem Thema nachhaltige Gestaltung von Wertschöpfungsketten umgehen. Dafür werden Studien zu *Corporate Codes of Conduct* herangezogen und überprüft, inwiefern diese die ökologische, soziale und ökonomische Dimension nachhaltiger Entwicklung widerspiegeln.

RÜCKBLICK

Die Forderung an Unternehmen mehr gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen nahm ebenso zu wie die Konzentration und Internationalisierung der Wirtschaft. Die Unternehmen reagierten lange Zeit eher zurückhaltend auf Forderungen nach mehr Verantwortungsübernahme. Carroll (1979) entwarf als Synthese der Arbeit mehrerer Kollegen ein Kontinuum, auf dem die mögliche Reaktion der Unternehmen auf sozialen Druck angesiedelt werden kann (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Wie reagieren Unternehmen auf sozialen Druck?
oder *Corporate Social Responsiveness*

Reaction		Defense		Accommodation		Proaction	
Fight all the way		Do only what is required		Be progressive		Lead the industry	
Withdrawal	Public-Relations Approach		Legal Approach		Bargaining		Solving Problem
DO NOTHING ←————→ DO MUCH							

• Quelle: Carroll (1979:502)

Milton Friedmans Aussage, dass die einzige Verantwortung von Unternehmen die Erhöhung der Profite sei (vgl. Box 1:7), kann beinahe als Leitspruch den 1970er Jahren voranstellt werden. In dieser Zeit reagierten die Unternehmen also eher mit Kampfansagen wider eine erweiterte gesellschaftliche Verantwortung und befanden sich damit weit links im dargestellten Kontinuum.

Nach dem bereits in Kapitel 4 erwähnten Skandal um die finanzielle Verstrickung von ITT in den blutigen Putsch in Chile erhöhten die US-Behörden den Druck in Bezug auf Korruption und ungeklärte Zahlungen. So kam es, dass die Unternehmen in den späten 1970er Jahren erstmals eigene freiwillige Richtlinien, so genannte *Corporate Codes of Conduct*²³ auflegten. Dabei standen fragwürdige Zahlungen im Vordergrund (Kline 1986). Die Eckpunkte nachhaltiger Entwicklung wurden erst später zum Thema. In den 1980er Jahren begann in Zivilgesellschaft und Politik verstärkt die Auseinandersetzung mit Umweltschutz und der Endlichkeit der Ressourcen. Ökologische und soziale Forderungen an MNU nahmen zu. So begann zu Beginn der 1990er Jahre eine „zweite Welle“ der *Corporate Codes of Conduct* (Jenkins 2001:5). Levi Strauss & Co war 1991 das erste große Unternehmen, dass unter dem Titel »*Global Sourcing and Operating Guidelines*« eine Selbstverpflichtung für den gesamten Konzern veröffentlichte (Andersen 2005:66). Dieses Unternehmen zeigte sich als Vorreiter progressiv und siedelte sich als eines der ersten weiter rechts im dargestellten Kontinuum an (vgl. Abbildung 7).

Insbesondere im Vorfeld zur UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro formierten sich Arbeitgeber um mit der UN im Sinne der eigenen Interessen und für eine nachhaltige Entwicklung zu verhandeln (vgl. *Bargaining* in Abbildung 7). Die ICC (*International Chamber of Commerce*) veranstaltete parallel zum regionalen Konferenzvorbereitungstreffen der EU und Nordamerika in Bergen, Norwegen, ein Treffen mit einflussreichen UnternehmerInnen und ManagerInnen, um die Rolle der Privatwirtschaft auf der Konferenz zu diskutieren. Maurice Strong, der Generalsekretär der Rio-Konferenz, war auch auf dieser Konferenz zugegen und überredete in diesem Rahmen den Schweizer Geschäftsmann Stephan Schmidheiny, sich als Business-Repräsentant der Konferenz zur Verfügung zu stellen (WBCSD 2006:7). Schmidheiny sammelte daraufhin einige Dutzend einflussreiche CEOs um

²³ Zu den *Corporate Codes of Conduct* mehr in Abschnitt 5.2.

sich und gründete das *Business Council on Sustainable Development* (BCSD). Das BCSD veröffentlichte unter der Mithilfe der Gründungsmitglieder ein Buch mit Namen »*Changing Course*« (ebd.:13). Die Vorschläge für diesen ‚Kurswechsel‘, legte das BCSD zum Umweltgipfel vor. Inhaltlich unterscheidet es sich naturgemäß weit von den Forderungen des UN *Centre for Transnational Corporations*, das im Vorfeld von Rio weit reichende Forderungen zur Regulierung von MNU aufstellte. *Changing Course* setzt hauptsächlich auf die Schaffung von funktionstüchtigen, liberalisierten Märkten und die freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft. Das BCSD ist in einem Punkt allerdings durchaus als progressiv zu bezeichnen: Es setzt sich für eine Umweltvollkostenrechnung, also die Integration negativer Externalitäten ein. Dahinter bleibt die 1991 von der ICC verabschiedet »Charta für eine langfristige und nachhaltige Entwicklung« mit Grundsätzen zum Umweltmanagement zurück (Bruno 1992). Insgesamt ist in den Reihen der Privatwirtschaft vor dem Rio-Gipfel reges Treiben zu beobachten, wohl auch um dem Druck nach rechtlich verbindlichen Regeln Wind aus den Segeln zu nehmen. Die Verhandlungen waren insofern erfolgreich, als dass in Rio keine Anforderungen an MNU verabschiedet wurden.

Die Anzahl der *Codes of Conduct* nimmt nach den Veröffentlichungen der ersten Vorreiter beständig zu. Dabei stehen soziale und ökologische Themen im Vordergrund, das spezielle Thema Korruption spielt kaum noch eine Rolle (OECD 2001:8). Die Unternehmen müssen in die Verteidigung (vgl. *Defense* in Abbildung 7) gehen, denn Kritik ist allgegenwärtig. Der Direktor der Abteilung Amerikanische Studien an der New York University bezeichnet die Periode 1995-1996 als »*The Year of the Sweatshop*«; es sei unmöglich gewesen, zu dieser Zeit den Fernseher einzuschalten, ohne Zeuge von ausbeuterischen Beschäftigungspraktiken einiger der bekanntesten Markenfirmen zu werden (in: Klein 2000). In diese Zeit fällt auch der große Skandal um KinderarbeiterInnen, die für Nike produzierten. Das Life Magazin veröffentlichte 1996 Fotos pakistanischer Kinder, die Nike-Fußbälle nähten, und berichtete über ihre Arbeits- und Lebensbedingungen (Schanberg 1996). Dieser Artikel war der Start für eine riesige Protestwelle.

Seit circa Ende der 1990er Jahre müssen die Unternehmen nicht nur den Druck der Zivilgesellschaft in ihre CSR-Strategie miteinplanen, sondern auch Druck durch den internationalen Finanzmarkt. Insbesondere institutionelle Anleger, wie große

Rentenfonds, orientieren sich immer mehr an so genannten Sustainability-Indizes, wie beispielsweise den FTSE4Good-Index oder den Dow-Jones-Sustainability Index.

Um beurteilen zu können, wie sich die Privatwirtschaft in Antwort auf den erhöhten Druck auf dem in Abbildung 7 dargestellten Kontinuum bewegt, also ob die ergriffenen CSR-Maßnahmen eher dem *Public-Relation Approach* verpflichtet sind oder die Firmen sich tatsächlich progressiv oder sogar Problem lösend zeigen, soll in der näheren Betrachtung deutlich werden. Als Betrachtungsfokus wurden die von den Unternehmen veröffentlichten Verhaltenskodizes bzw. *Codes of Conduct* gewählt. Dabei steht die nachhaltige Gestaltung der Wertschöpfungskette im Vordergrund.

COMPANY CODES OF CONDUCT

Die ILO (in: Mamic 2003:20) definiert *Codes of Conduct* wie folgt:

“A Code of Conduct may be understood as a statement of business principles defining a set of relationships on a range of topics between an entity and its stakeholders.”

Dabei können sich die Verhaltenskodizes der Unternehmen sehr stark hinsichtlich ihres Umfangs, der Umsetzung und der Präzision der Formulierungen unterscheiden. Mehrere Studien haben *Codes of Conduct* bzw. weitere Policy-Statements von MNU untersucht. Von diesen Studien werden hier einige zur Untersuchung der Abdeckung von Themen nachhaltiger Entwicklung herangezogen. Dabei steht der Umgang mit der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension in der Wertschöpfungskette, wie in Kapitel 3 dargestellt, im Vordergrund.

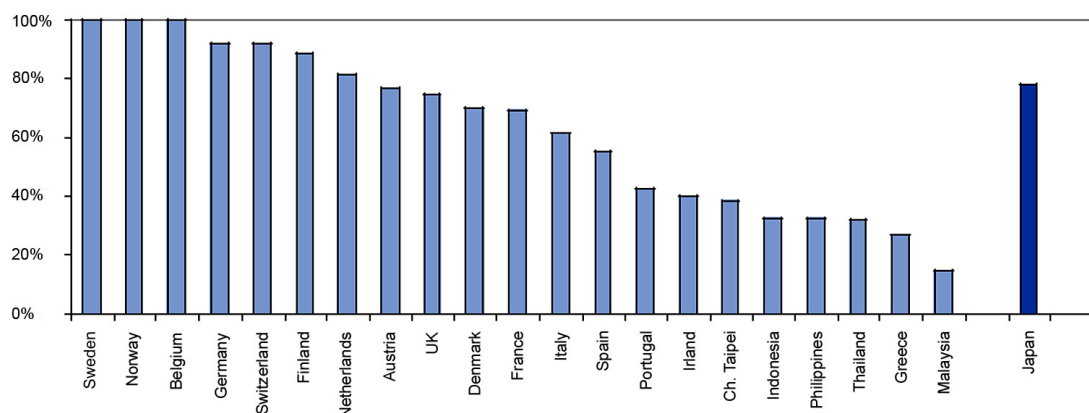
DIE ÖKOLOGISCHE DIMENSION

Bereits Ende der 1990er Jahre war die Abdeckung ökologischer Themen in den Selbstverpflichtungen der einzelnen Unternehmen recht breit. Aus einem Sample mit knapp 1.900 europäischen und asiatischen Firmen wählte die Non-Profit-Organisation Ethical Investment Research Service (EIRIS) 424 börsennotierte

Firmen aus, die in Branchen mit einem hohen Einfluss auf die Umwelt²⁴ aktiv sind (hier und in Folge OECD 2001a:98 ff.). EIRIS befragte diese im Jahr 2000 hinsichtlich der Existenz und des Umfangs eines *environmental policy statement*²⁵, also in etwa einer internen Umweltrichtlinie. Durchschnittlich 75% der europäischen Firmen in umweltsensiblen Branchen²⁶ bestätigten die Existenz einer solchen, allerdings mit einer sehr breiten Streuung (vgl. Abbildung 8), 78% der japanischen Firmen und 29% der anderen asiatischen Firmen.

Abbildung 8: Environmental Policy Statements in umweltsensiblen Branchen

Anteil der Firmen mit Statement je Land in Prozent



• Quelle: OECD (2001a:99), Stand Juli 2000

EIRIS identifiziert 18 Schlüssel-Themen, die eine Umweltrichtlinie enthalten sollte. Während 42% der europäischen Firmen mit Umweltrichtlinie auf alle diese Punkte eingehen, so bezieht sich die Mehrheit der asiatischen Firmen auf keinen einzigen dieser Punkte. Weiterhin bewertet EIRIS die Statements auf einer dreistufigen Skala²⁷ und stellt fest, dass lediglich 18% der europäischen Firmen über gesetzliche Auflagen hinaus aktiv sind und weitere 2% auf eine *best practice* zielen. 52% in den sensiblen Branchen nutzen formalisierte Managementsysteme (zumeist ISO 14000 oder EMAS). Allerdings bezieht sich nur eine sehr geringe Anzahl auf externe

²⁴ Dazu gehört die Rohstoffindustrie, das Zivilingenieurwesen, der Bausektor, die Chemie-Branche, Luft- und Raumfahrt, das Hüttenwesen, die Automobilindustrie, Nahrungsmittelindustrie und -großhandel, Versorgungsbetriebe, Transportwesen, Textil- und Lederproduzenten und Abfallentsorgung (OECD 2001a:98).

²⁵ Die Internationale Organisation für Standardisierung (ISO) definiert *environmental policy statement* wie folgt: "A statement by an organisation of its intentions and principles in relation to its overall environmental performance. The statement provides a framework for action and for the setting of the organisation's environmental objectives and targets." (in: OECD 2001a:98)

²⁶ Im Vergleich zu 45% der europäischen Firmen im gemischten Sample (ebd.).

²⁷ "First, commitment to comply with the law; second, commitment to exceed legal requirements; third, commitment to best practice." (OECD 2001a:100)

Standards.²⁸ Keine einzige europäische Firma im Sample bezieht ihre Zulieferer in die Bewertung mit ein. In Asien sind es gerade zwei.

Die relativ hohe Abdeckung ökologischer Themen zumindest in den sensiblen Branchen lässt darauf schließen, dass Firmen sich einander anpassten (vgl. *Accommodation* in Abbildung 7). DiMaggio und Powell (1983:150ff) leiten in der Isomorphismustheorie drei Gründe her, warum Organisationen einander ähnlicher werden. Erstens Zwang, der sich durch Druck anderer Organisationen aufbaut. Insbesondere Ende der 1980er Jahre war der Druck der Umweltbewegung hoch, (angefacht durch die großen Unglücke in Bhopal 1984, Tschernobyl 1986 und das Tankerunglück der ExxonValdez 1989), so dass sich Firmen in der Tat »gezwungen« sahen sich ökologischen Themen anzunehmen. Als zweiten Grund zählen DiMaggio und Powell Nachahmung oder Mimetik (Anpassung an erfolgreichere oder legitimer erscheinende Unternehmen) auf. Hier kommt zum Tragen, dass ökologische Themen näher am *business case* sind. Das bedeutet, dass sich über Effizienzgewinne bei eingesparter Energie und Rohstoffen relativ schnell ein finanziell messbarer Nutzen für die Unternehmen, die sich ökologisch engagieren, einstellt. Das findet schnell Nachahmer. Als dritten Grund nennen DiMaggio und Powell Normativismus (Professionalisierung). Auch das trifft für ökologische CSR in der Wertschöpfungskette zu. Die Standardisierung von Managementtools im Umweltbereich ist weit fortgeschritten. Am stärksten verbreitet sind ISO 14000 und EMAS, beides Umweltmanagementstandards, die an Qualitätsmanagementstandards von Unternehmen anknüpfen und so relativ unkompliziert eingeführt werden können. Insgesamt kann argumentiert werden, dass sich Firmen begünstigt durch Zwang, Mimetik und Professionalisierung einander anpassten und so eine recht breite Abdeckung von Umweltthemen erreichten. Es bleibt aber festzuhalten, dass die Übertragung in die gesamte Zulieferkette bei Weitem hinterher hinkt.

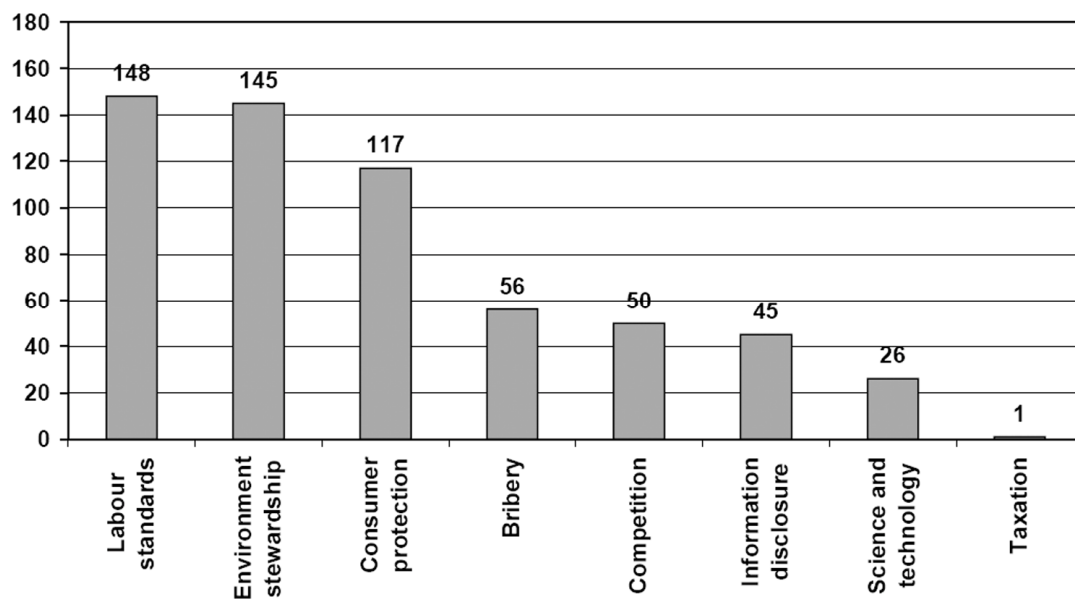
DIE SOZIALE DIMENSION

In einer weiteren Studie der OECD (2001b:57 ff.) werden 246 *Codes of Conduct* untersucht, von denen etwa die Hälfte von Unternehmen aus OECD-Mitgliedsstaaten stammen und die andere Hälfte von Organisationen oder Zusammenschlüssen. Diese

²⁸ Im Umweltbereich gibt es im Gegensatz zu den ILO-Kernarbeitsnormen und den UN-Menschenrechten im sozialen Bereich auch keinen in gleichem Maße anerkannten Standard.

Studie kommt zu dem Schluss, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung (1998) Arbeitsstandards in etwa den gleichen Stellenwert einnehmen, wie Umweltfragen (vgl. Abbildung 9). Das wird allerdings davon beeinflusst, dass das verwendete Sample Codes von Gewerkschaften und Initiativen, die sich einer Stärkung der Arbeitnehmerrechte verpflichtet haben, wie z.B. die Clean Clothes Campaign, beinhaltet.

Abbildung 9: Themenspektrum von *Codes of Conduct* 1998



• Quelle: OECD (2001b:52)

Die Abdeckung von sozialen Themen bei Zulieferern ist weit schlechter. EIRIS untersuchte im Jahr 2001 in als für soziale Fragen sensibel eingestuften Branchen²⁹ die Verbreitung von spezifischen *Codes of Conduct* (hier und im Folgenden OECD 2002b). Das Sample umfasste 147 Firmen, alle mit globalen Zuliefererstrukturen. Von diesen veröffentlichten im Jahr 2001 lediglich 20% einen *Code of Conduct* bezüglich der Arbeitsbedingungen bei ihren Zulieferern. EIRIS bewertete das Zulieferer-Auswahlsystem und die Berichterstattung über die Ergebnisse der

²⁹ Dazu gehörten Großhändler (für Nahrungsmittel, Medikamente, Bekleidung und Haushaltswaren), Bekleidungskonzerne (Kleidung, Textilien, Schuhe), Sportartikelhersteller, Nahrungsmittelproduzenten und -verarbeiter und die Tabakindustrie. Diese Auswahl wurde auch durch die Interessen der Auftragsgeber von EIRIS beeinflusst, die Konzerne mit dem höchsten Reputationsrisiko vergleichen wollten. Es handelt sich also in großem Maße um Branchen nahe am westlichen Konsumenten (ebd.:113).

Bemühungen bei den Zulieferern auf einer dreistufigen Skala³⁰. Nur jeweils ein einziges der 29 Unternehmen mit spezifischem *Code of Conduct* bewertete EIRIS als fortgeschritten im Bereich Auswahlssystem und Berichterstattung. Bemerkenswert ist allerdings, dass beinahe alle der Unternehmen, die einen Code veröffentlichten, Bezug auf alle ILO-Kernarbeitsnormen ohne Ausnahme nahmen. Das ist eine enorme Veränderung im Vergleich zu einer 1998 durchgeführten Studie, die zu dem Schluss kam, dass zwar 60% der untersuchten *Code of Conduct* auf Nichtdiskriminierung und Belästigung eingehen, 42% auf den Verbot von Kinderarbeit, aber nur knapp 30% auf das Recht auf Versammlungsfreiheit (OECD 2001b:53). Hier scheint eine Angleichung bei den aktiven Unternehmen stattgefunden zu haben (vgl. *Accommodation* in Abb.7).

Insgesamt kann man jedoch feststellen, dass die soziale Situation bei Zulieferern im Reigen des CSR-Engagements zu Beginn des Jahrtausends noch keinen hohen Stellenwert innehatte. Die OECD formulierte im Januar 2002:

“The supply chain can be thought of as the "weak under-belly" of the corporate responsibility movement.”³¹

Eine Studie des World Economic Forum, die zwischen Januar 2001 und Juli 2002 eine kleine Gruppe CEOs führender Unternehmen befragte, kommt zu einem ähnlichen Schluss. Zwar kommuniziert die Mehrheit der beteiligten Unternehmen ihre Werte und Geschäftsprinzipien zu ihren Geschäftspartnern, aber nur eine kleine Zahl der Unternehmen engagiert sich aktiv, ihre Zulieferer und Vertragspartner zu ermutigen, diese Prinzipien zu erfüllen (World Economic Forum 2003:26). Ebenso bekennet die Studie, die für den Dow-Jones-Sustainability-Index 2002 knapp 1400 Unternehmen untersucht hat, dass nur sehr wenige Unternehmen Richtlinien für ihre

³⁰ Sourcing System: *Advanced* = Company communicates its policy to factory managers and workers, engages in internal and external monitoring of suppliers, can demonstrate procedures for remedying non compliance with sourcing standards and has both incentives for compliance and clear senior executive responsibility on this issue. *Intermediate/Basic* = Companies use some combination of communicating with factory managers and workers or monitoring (internal and external). Intermediate companies must also have remediation procedures and a senior level executive must be responsible. *Limited* = Not even accomplishing the requirements described as *basic*.

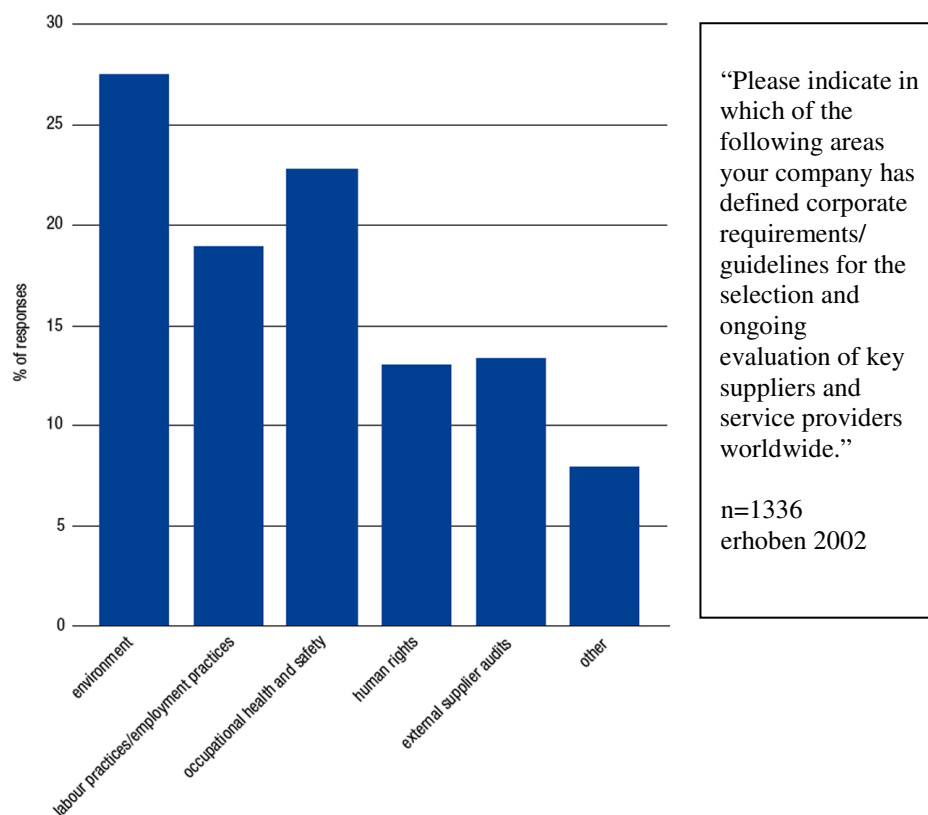
Reporting: *Advanced* = The company provides detailed and independently verified reports on labour conditions in its supply chain. *Intermediate* = In between advanced and limited. *Limited* = The company does not completely ignore reporting on sourcing standards, but either it does not provide substantive details on labour conditions in its supply chain or it only indicates that it is planning or preparing such a report.

³¹ OECD (2002c), Hervorhebung im Original.

Zulieferer hinsichtlich sozialer Themen auflegen (SAM 2002 in World Economic Forum 2003, vgl. Abbildung 10).

In Deutschland sind die Ergebnisse ähnlich. Die Bertelsmann Stiftung hat im Jahr 2005 500 Top-Entscheider der deutschen Wirtschaft hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung befragt. Demnach rangiert die Bedeutung der Kontrolle der Zulieferkette nach Umwelt- und Menschenrechtsaspekten auf dem drittletzten Platz einer Liste mit 20 verschiedenen Punkten, die in den Bereich CSR fallen (Bertelsmann Stiftung 2005:17). Kongruent dazu kommen Loew et al. (2005) in ihrer Studie zu Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland zu dem Schluss, dass es in den meisten Branchen noch an guten Berichten zum Thema Arbeitsbedingungen und faire Geschäftsbeziehungen in der Supply Chain mangelt. Sie bezeichnen es jedoch als wichtiges kommendes Thema (ebd.:32). In Bezug auf die soziale Dimension in der Wertschöpfungskette gilt wohl für die Mehrheit der MNU, dass sie nicht mehr tun als verlangt (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 10: Richtlinien für Zulieferer nach Themen und Abdeckung



- Quelle: SAM (2002) in World Economic Forum (2003:26)

DIE ÖKONOMISCHE DIMENSION

Noch dünner ist die Lage, wenn man betrachtet, inwiefern Unternehmen auf die ökonomische Dimension nachhaltiger Entwicklung eingehen. Wie in Kapitel 3 dargelegt ist die Armutsreduzierung das wichtigste Ziel nachhaltiger Entwicklung und der ökonomischen Dimension zuzurechnen. UNEP et al. (2006:3) finden heraus, dass sich 20% der von ihnen identifizierten 50 *leading companies* in der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Millennium Development Goals der UN beziehen. Armutsreduzierung ist dabei das wichtigste von acht globalen Zielen für eine nachhaltige Entwicklung.³² Kolk et al. (2006) identifizieren das Stärken bzw. das *Empowerment* der Armen als wichtigsten Hebel an dem MNU zur Armutsreduzierung ansetzen können. Dafür müssen MNU explizit die lokalen Konditionen und Prioritäten beachten³³, überall dort *Linkages* (vgl. Kap. 2.3) schaffen, wo sie tätig sind und somit dynamische Wettbewerbsvorteile kreieren³⁴, Training anbieten³⁵ und Monitoring betreiben³⁶, um die Durchsetzung und Effektivität zu sichern. So können in der zeitlichen Dimension nachhaltige Lösungen geschaffen werden, bei denen die Armen durch mehr transferiertes Wissen und Expertise sich selbst besser organisieren können. Kolk et al. geben konkrete

³² Millennium Development Goals (MDGs), Zielerreichung bis 2015 (BMZ 2005:II):

1. Beseitigung der extremen Armut und des Hungers
2. Verwirklichung der allgemeinen Primarschulbildung
3. Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Stärkung der
4. Senkung der Kindersterblichkeitsrate
5. Verbesserung der Gesundheit von Müttern
6. Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen Krankheiten
7. Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit
8. Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft

³³ Reflect local conditions: (1) Carry out activities in harmony with development priorities, and social aims and structure of the host country (general policy objectives); (2) Obey national laws and regulations. (Kolk et al. 2006:794)

³⁴ Dynamic comparative advantage: (1) Adopt/develop technology to the needs of host countries; (2) Invest in relatively high-productivity, high-technology, knowledge-based activities; (3) Establish backward linkages with domestic companies where possible; (4) Give consideration to conclude contracts with national companies. (ebd.)

³⁵ Training: (1) Provide training for employees at all levels which develops useful skills and promotes career opportunities; (2) Participate in training programs organized by/together with governments; (3) Make services of skilled personnel available to assist in training programs. (ebd.)

³⁶ Monitoring: (1) Foster and strengthen local capacities to monitor the company's poverty reduction programs (participatory methods); (2) Encourage the development of local poverty reduction indicators and targets to evaluate the company's activities; (3) Design poverty monitoring systems which provide evaluations of the company's anti-poverty programs. (ebd.)

Vorgaben, wie MNU über die bereits in Tabelle 1 (Abschnitt 3.3) dargestellten Aspekte Wertschöpfung und Einbettung Einfluss auf die Armut nehmen können. Sie untersuchen daraufhin die *Codes of Conduct* von 18 Unternehmen, die von der ICC als besonders vorbildlich deklariert werden (so genannte *show case companies*). Sie kommen zu dem Schluss, dass die Abdeckung dieser kontext-relevanten Aspekte in den *Codes of Conduct* sehr gering ist. Die große Mehrheit der Firmen nimmt keinen einzigen der in Fußnote 33-36 erläuterten Aspekte auf. Man muss feststellen, dass sich die Diskussion von Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette hauptsächlich in einer Debatte um Sozial- und Umweltstandards erschöpft. Aspekte, die erlauben über die ökonomische Dimension Einfluss auf nachhaltige Entwicklung, insbesondere Armutsreduzierung zu nehmen, werden im Rahmen von CSR kaum aufgenommen.

Eine Zunahme der Literatur in der Themenschnittmenge Beschaffungs- bzw. Supply Chain Management und Nachhaltigkeit in den letzten Jahren (vgl. Seuring und Müller 2004) spricht für eine langsam ansteigende Bedeutung des Themas Wertschöpfungskette im Bereich CSR. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Wertschöpfungskette, insbesondere die soziale und noch mehr die ökonomische Dimension, noch immer eine Schwachstelle der CSR-Bewegung ist. Auch weil hier die Herausforderungen besonders groß sind. De Vlieger bezeichnet CSR in der Zulieferkette als „*highest ambition level*“ (2006:194) und die ILO benennt die Ausweitung der Unternehmens-Kodizes auf die ArbeitnehmerInnen der Zulieferer und Vertragspartner als „*greatest conceptual innovation of modern Codes*“ (in: Mamic 2003:21). Firmen, die in Bezug auf nachhaltige Entwicklung in ihren drei Dimensionen proaktiv und pro-blemlösend die Industrie anführen (vgl. Abb. 7), sind rar.

Ein Problem der mangelnden Integration nachhaltiger Themen in die Wertschöpfungskette war zu Beginn die Vielzahl von firmenspezifischen Verhaltens- und Einkaufskodizes und der mangelnde Erfolg traditioneller Top-Down-Vorgehen (z.B. Türk et al. 2004). Deshalb haben sich vermehrt Multi-Akteurs-Initiativen bzw. Multi-Stakeholder-Initiativen gegründet, die über branchenweite Ansätze und die Integration verschiedener Sichtweisen, z.B. durch NGO-VertreterInnen, Verbesserung schaffen wollen. Wichtige Initiativen hierbei sind beispielsweise die Clean Clothes Campaign (CCC), die Ethical Trading Initiative (ETI), die Fair Labour

Association (FLA) (alle im Textilsektor), das Forest Stewardship Council (nachhaltige Holzwirtschaft) und das Maritime Stewardship Council (nachhaltige Fischerei). Eine besondere Rolle nimmt die Global Reporting Initiative (GRI) ein, die Richtlinien für vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt und so für alle Branchen relevant ist. Im Rahmen dieser Annäherung haben sich auch Unternehmen und VertreterInnen der Entwicklungszusammenarbeit zusammengetan. Ein Beispiel ist das Sektorenmodell der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels (AVE). Dieses soll im Folgenden dargestellt werden, um auf Basis dieses Fallbeispiels eine Bewertung der Chancen und Risiken der Kooperation zwischen Unternehmen und EZ im Rahmen von CSR darzulegen.

6. DAS AVE-SEKTORENMODELL

Kapitel 5 hat aufgezeigt, dass die Bemühungen nachhaltige Themen in die Wertschöpfungskette zu integrieren in quantitativer Dimension gering sind. Daraus geht allerdings nicht hervor, welche Qualität diejenigen Maßnahmen haben, die bereits durchgeführt werden. Von besonderem Interesse im Sinne der Fragestellung ist, inwiefern eine Kooperation zwischen EZ und Unternehmen die Qualität von CSR-Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in der Wertschöpfungskette beeinflussen kann. *Public-Private-Partnership*-Projekte existieren in der Entwicklungszusammenarbeit erst seit wenigen Jahren und es gibt keine umfassenden empirischen Wirkungsanalysen. Deshalb soll die Analyse eines Beispiels zu Erkenntnissen beitragen. Bortz und Döring (1995:107 f.) plädieren für die Nutzung von Fallbeispielen, wenn die mit einer Maßnahme verbundenen Wirkungen sehr komplex sind und quantitative Indikatoren somit ungeeignet scheinen die eigentlichen Effekte darzustellen. Das gilt besonders, wenn mit unerwarteten Nebeneffekten zu rechnen ist. Die Kooperation zwischen EZ und Unternehmen mit dem Ziel eine nachhaltige Gestaltung in Wertschöpfungsketten zu erreichen, kann mit Fug und Recht als komplex und bezüglich der Wirkung als unsicher bezeichnet werden. Auch Nebeneffekte sind nicht auszuschließen. Das rechtfertigt methodisch mit einem Fallbeispiel zu arbeiten.

Bei der Auswahl wurde aus persönlichem Interesse der Autorin die deutsche EZ als Umfeld gewählt. Wie bereits in Abschnitt 4.4 dargestellt, wurden einige PPP-Projekte des BMZ zu strategischen Allianzen³⁷ weiterentwickelt, um strukturbildende Effekte, bessere Sichtbarkeit und höhere Breitenwirksamkeit zu erreichen. In diesem Bereich werden zwei Projekte als „Leuchtturmprojekte“ (Demschück 2004:39) bezeichnet, darunter das AVE-Sektorenmodell.³⁸ Das bedeutet aber zunächst nur, dass diese Projekte besser sind als andere PPP. Es bedeutet nicht, dass sie das Potential für eine nachhaltige Entwicklung voll ausnutzen. Das erlaubt es eine Bewertung des bisher maximal Erreichten zu fällen.

³⁷ Das BMZ (2003:3) definiert, dass im Idealfall strategische Allianzen nicht mit einzelnen Unternehmen, sondern mit Branchen geschlossen werden, die Beteiligung verschiedener Akteure beinhalten, ein höheres Finanzvolumen haben als klassische PPP, einen längeren Zeithorizont haben, ein sektorales Thema verfolgen und besondere Steuerungsmechanismen erfordern. Zumeist kommen aber nicht alle dieser Punkte zusammen.

³⁸ Nummer zwei ist der *Common Code of the Coffee Community*, der bereits in Box 5 kurz dargestellt wurde.

Schwachstellen, die in einem herausragenden Projekt nachgewiesen werden können, gelten mit hoher Wahrscheinlichkeit erst recht für andere Fälle. Deshalb wurde eines der beiden Leuchtturmprojekte ausgewählt: das AVE-Sektorenmodell. Dieses soll in Abschnitt 6.1 zunächst dargestellt werden. Dabei wurde auf Veröffentlichungen der beteiligten Partner und auf Sekundärliteratur zurückgegriffen. In Abschnitt 6.2 soll dann das in Tabelle 1 dargestellte Analyseraster zur Anwendung kommen. Es soll analysiert werden, inwiefern das AVE-Sektorenmodell das Potential für eine nachhaltige Gestaltung von Wertschöpfungsketten voll ausnutzt.

DARSTELLUNG

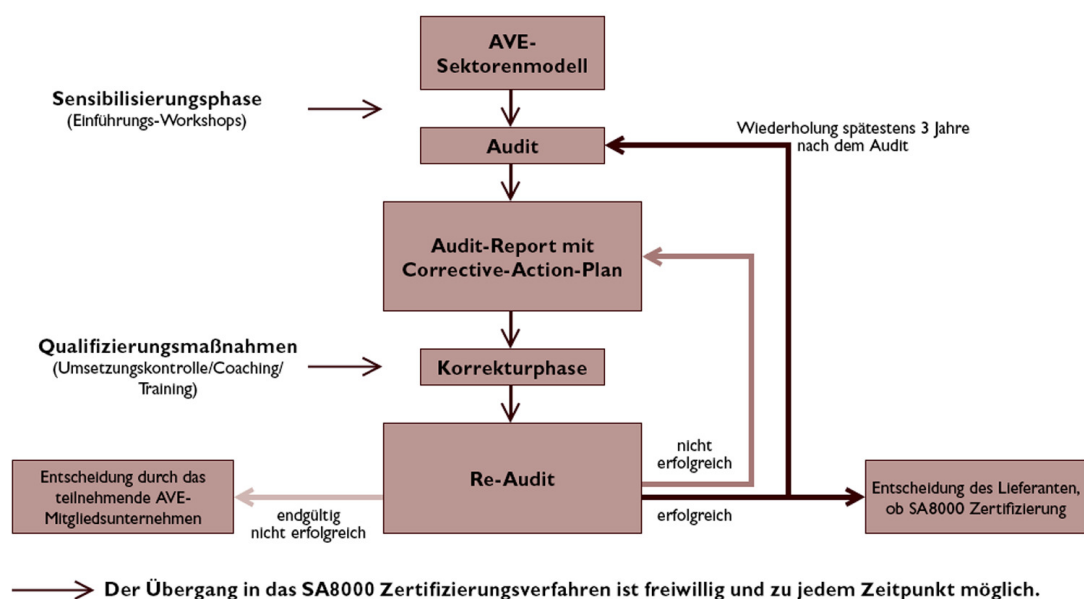
Die Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE) wurde 1952 gegründet und vertritt die Außenhandelsinteressen deutscher Einzelhandelsunternehmen, die im Rahmen der Globalisierung ihre Handelsaktivitäten international immer stärker ausbauen (AVE 2007). Dementsprechend sind auch die AVE-Mitgliedsunternehmen mit der Situation bei Zulieferern in Entwicklungsländern konfrontiert. Viele legten in den 1990er Jahren eigene *Codes of Conduct* auf. Das hatte zur Folge, dass Lieferanten teilweise unterschiedliche zum Teil sogar unvereinbare Auflagen von verschiedenen Auftraggebern erfüllen sollten (Brinkmann 2004:45). 1999 einigten sich die Mitgliedsunternehmen auf einen gemeinsamen Verhaltenskodex betreffend die Gewährleistung von Sozialstandards bei ihren Lieferanten. Das Unternehmen OTTO hatte im Rahmen eines PPP-Projektes bereits Erfahrung in der Kooperation mit der GTZ bezüglich der Implementierung von Sozialstandards gesammelt (OTTO 2004:43) und regte eine Zusammenarbeit an.

Daraufhin wurden in einem Pilotprojekt zunächst 50 indische Textilhersteller auditiert, das heißt die Situation hinsichtlich der im *Code of Conduct* des AVE geforderten Mindeststandards untersucht. Im Anschluss wurde versucht, diese Unternehmen bei der Verbesserung der Verhältnisse zu unterstützen. Auf Basis dieser Erfahrungen wurde im Jahr 2002 das AVE-Sektorenmodell Sozialverantwortung entwickelt (Abbildung 11) und ein drei-jähriges PPP-Projekt mit dem Titel »Einführung eines einheitlichen Modells zur Verbesserung von Sozialstandards in den Importmärkten des deutschen Einzelhandels« initiiert. Ziel war es, innerhalb dieses Zeitraums ein Auditierungs- und Qualifizierungssystem

aufzubauen und so mit dessen Hilfe zu einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des sozioökonomischen Umfelds von ArbeiterInnen an den Produktionsstandorten beizutragen. Dafür sollten in elf verschiedenen Ländern³⁹ circa 2500 Unternehmen auditiert und in der Folge bei der Umsetzung von Verbesserungen unterstützt werden. Wichtig war ebenso, den Auditierungsprozess durch Multi-Stakeholder-Dialoge über Sozialstandards in den entsprechenden Ländern zu begleiten und so eine Breitenwirksamkeit herzustellen (Demtschück 2004:40). Der Schwerpunkt dieses PPP-Projekts liegt auf den Branchen Textilien, Sportartikel, Schuhe und Spielzeug (Hiß 2006:312). Die Gesamtkosten sind mit 9,6 Millionen Euro veranschlagt, von den 63% die beteiligten Mitgliedsunternehmen tragen, 6% die AVE selbst und 31% die GTZ (Demtschück 2004:41).

In der ersten Projektphase, ab November 2002, wurden Instrumente entwickelt (z.B. Audit-Fragebögen, Handbücher für Lieferanten und Auditgesellschaften). Dann folgte ab April 2003 die Sensibilisierungsphase, in der Lieferanten, Auditoren und lokale Stakeholder eingehend über das Projekt informiert wurden. Ab August 2003 begannen die ersten Audits und in deren Folge wurden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Abbildung 11 verdeutlicht das zugrunde liegende Modell.

Abbildung 11: Ablaufschema AVE-Sektorenmodell Sozialverantwortung



• Quelle: OTTO (2005:25)

³⁹ Bangladesh, Bulgarien, China, Indien, Indonesien, Pakistan, Philippinen, Rumänien, Thailand, Türkei und Vietnam.

Der AVE-Verhaltenskodex umfasst als Mindestanforderung im sozialen Bereich (OTTO 2004:41):

- Verbot von Kinderarbeit,
- Zahlung von gesetzlichen Mindestlöhnen,
- Beachtung von Höchstarbeitszeiten,
- Recht auf Vereinigungs- und Tarifverhandlungsfreiheit,
- Verbot der Diskriminierung,
- Verbot von Zwangsarbeit und körperlicher Bestrafung,
- Sichere, gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen,
- Verantwortung für Subcontractoren,
- Basisanforderungen an Dokumentationen und Regelungen der Verantwortlichkeiten.

Die Zulieferer werden, nachdem sie auf Veranstaltungen informiert und sensibilisiert wurden, angehalten, sich von Prüfgesellschaften auditieren zu lassen. Die AVE akzeptiert dabei nur Auditoren, die von der Social Accountability International (SAI) anerkannt worden sind (mehr dazu in Box 6).

Das Auditverfahren ist aber nicht unabhängig verifiziert (Demtschück 2004:43). Die Kosten muss der Lieferant selbst tragen. Die möglichen Bewertungen lauten „kritisch“, „verbesserungsbedürftig“ und „gut“. Beim ersten Mal bestehen rund 90% das Audit nicht (BSCI 2006:26; Demtschück 2004:40). Doch hier greift der entwicklungspolitische Ansatz des Modells. Wie von Hardenberg von der GTZ

Box 6: Social Accountability International und SA8000

Die Social Accountability International (SAI) ist eine Non-Profit Organisation mit Hauptsitz in New York, die sich für die Menschenrechte von ArbeiterInnen weltweit einsetzt. 1997 berief SAI VertreterInnen aus Gewerkschaften, Menschenrechtsorganisationen, Wissenschaft, Großhändler, Produzenten, Lieferanten und Beratungsfirmen, Wirtschaftsprüfer und Zertifizierer in einen Beirat. In diesem international und breit besetzten Multi-Stakeholder Forum wurde der Social Accountability 8000 (SA8000) Standard entwickelt. Das besondere am SA8000 ist, dass es nicht nur Mindeststandards, sondern auch umfassende Implementierungs- und Verifizierungsrichtlinien festlegt.

Inhaltlich umfasst das SA8000 die Kernarbeitsnormen der ILO mit der Erweiterung um Existenz sichernde Löhne, maximale Wochenarbeitszeiten und Überstundenvergütung. Außerdem wird die Implementierung eines Sozialmanagementsystems verlangt. Ein SA8000 zertifiziertes Unternehmen übernimmt die Verantwortung für alle Unterauftragnehmer, Lieferanten, Sublieferanten und Heimarbeiter. Die Unternehmen werden von unabhängigen Auditoren zertifiziert. SA8000 kann in allen Branchen Anwendung finden. Im

formuliert: „Die Auditierung der Lieferanten [ist] dabei nicht das Ziel, sondern lediglich Mittel zum Zweck“ (in: OTTO 2004:43). Die Mitgliedsunternehmen ziehen sich nicht aus dem Vertragsverhältnis zurück, sondern versuchen mit den Lieferanten zusammen Verbesserungen zu erreichen. Auf der Basis so genannter *Corrective Action Plans*, in denen spezifiziert wird, bis wann der Lieferant welche Maßnahmen zur Verbesserung umsetzen will, wird die Firma von den AVE-Unternehmen oder einem von diesen beauftragten Dienstleister unterstützt. Die Kosten für diese Qualifizierung sollen die AVE-Unternehmen tragen. Das Engagement ist jedoch bei den verschiedenen Mitgliedsunternehmen als unterschiedlich einzuschätzen (Brinkmann 2004).

Nach sechs bis zwölf Monaten wird ein Re-Audit durchgeführt, bei dem festgestellt wird, inwiefern Mängel beseitigt werden konnten. Obwohl sich beispielsweise bei der OTTO Group im Geschäftsjahr 2003/2004 beinahe 70% der Unternehmen, die eine Korrekturphase durchlaufen hatten, verbessern konnten (OTTO 2005:25), wird insgesamt geschätzt, dass die Durchsetzung der Sozialstandards fünf bis sechs Jahre in Anspruch nehmen kann (Demschück 2004:40). Auch bei positiver Bewertung wird das Audit spätestens nach drei Jahren wiederholt.

Diejenigen Lieferanten, die vom Audit als fortschrittlich eingestuft werden, ermutigen die Mitgliedsunternehmen, sich als SA8000-Betrieb zertifizieren zu lassen. Durch die Kooperation mit der SAI werden die Audits des Sektorenmodells voll anerkannt und die Firmen müssen lediglich die Erfüllung zusätzlicher Auflagen nachweisen. Diese bestehen in (OTTO 2004:41):

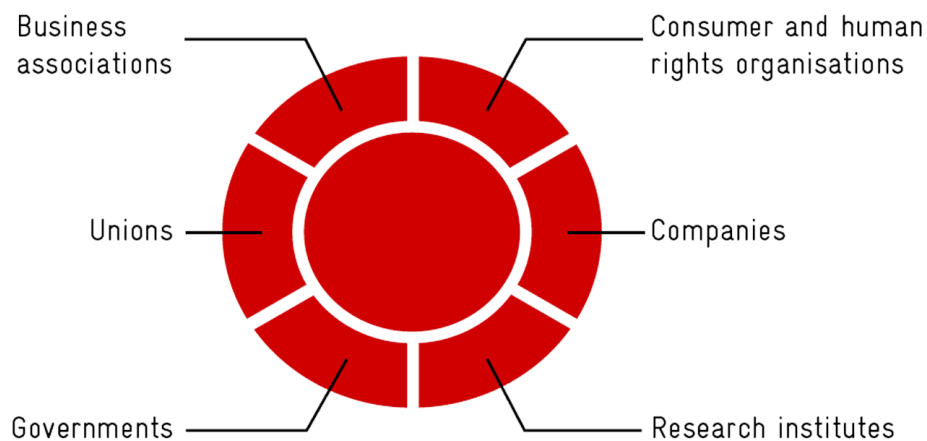
- Implementierung eines ganzheitliches Sozialmanagementsystems; inklusive Dokumentation und Kommunikation
- Zahlung existenzsichernder Löhne (*basic needs wage*)
- Übernahme der Verantwortung für die vollständige Wertschöpfungskette, das heißt für Subcontractoren, Lieferanten, Sublieferanten und Heimarbeiter
- Unabhängige Verifizierung

Die Kosten für die SA8000 Zertifizierung muss der Lieferant selbst übernehmen. Es ergeben sich jedoch Vorteile aus der Tatsache, dass SA8000 international anerkannt ist und außer den für das Zertifikat selbst vorgesehenen keine weiteren Audits mehr durchgeführt werden. Die AVE-Mitgliedsunternehmen können so die Begleitaufgaben mittelfristig an SAI abgeben. Die SA8000 Zertifizierung ist aber

keine Voraussetzung um ein AVE-Mitgliedsunternehmen beliefern zu können – auch weil die Zertifizierung für manches kleine und mittlere Unternehmen zu zeit- und kostenintensiv ist und es dem entwicklungspolitischen Grundgedanken widersprechen würde, diese per se von der Wertschöpfungskette auszuschließen.

Die Aufgabe der GTZ im PPP-Projekt war es »Insel«-Lösungen zu vermeiden. Sie nutzte die konzentrierte Initiative der AVE-Mitglieder, um eine Debatte über Sozialstandards zu initiieren. Dafür etablierte sie in den elf beteiligten Ländern so genannte Runde Tische (GTZ 2006). Idealtypisch sollten hier jeweils VertreterInnen der Regierung, Zivilgesellschaft, der ArbeitnehmerInnen und der Unternehmen vertreten sein (vgl. Abb.12).

Abbildung 12: Gewünschte Zusammensetzung der Runden Tische



- Quelle: GTZ (2006:2)

Ziel ist es, diese Stakeholder-Plattformen zu nutzen, um auch nach Ablauf des PPP-Projektes Sozialstandards dauerhaft und insbesondere auch in anderen Industriebranchen zu etablieren. Die TeilnehmerInnen sollen als Multiplikatoren wirken (Hiß 2006). Zusätzlich wird auf die Rahmenbedingungen Einfluss genommen. So fördert die GTZ Pilotprojekte zur Verbesserung der innerbetrieblichen Dialoge zwischen Management und Beschäftigten, organisiert Workshops, um Unternehmer überhaupt über die möglichen Vorteile von Sozialstandards zu sensibilisieren, legt Datenbanken zu wichtigen CSR-Akteuren an oder unterstützt Universitäten dabei das Thema Sozialstandards in die BWL-Ausbildung zu integrieren (GTZ o.J. b). So soll auf eine wachsende Eigenverantwortung der Akteure vor Ort hingewirkt werden.

Parallel zu der Umsetzung in den Partnerländern wurden in Europa weitere teilnehmende Unternehmen und Verbände geworben. Aus ursprünglich sechs waren Ende 2003 18 teilnehmende Unternehmen geworden. Darunter auch niederländische Firmen (CoC Runder Tisch o.J.). Es ergab sich die Möglichkeit die Initiative auf europäische Ebene zu heben. Im März 2003 gründete die *Foreign Trade Association* - das europäische Pendant zum deutschen Dachverband AVE - die *Business Social Compliance Initiative* (BSCI). Die BSCI übernahm das AVE-Sektorenmodell und setzt das System seit Ende des Jahres 2004 selbst ein. BSCI ist allerdings nicht als PPP-Projekt konzipiert, sondern bezieht ausschließlich Unternehmen mit ein. Weitere Stakeholder sollten durch einen Beirat integriert werden. Alle angesprochenen NGOs und Gewerkschaften lehnten das jedoch mit der Begründung ab, dass der Beirat keinerlei Mitentscheidungskompetenz habe und so nur einer nach außen vermittelbaren Legitimation diene, aber nicht der konstruktiven Zusammenarbeit (Egels-Zandén und Wahlqvist 2007:183). Mittelfristig wird die europäische Lösung das AVE-Modell wohl ersetzen (AVE 2006:24).

Das Ziel bis Ende 2005 2500 Erstauditierungen und 1000 Re-Auditierungen durchgeführt zu haben, konnte im PPP AVE-Sektorenmodell bei Weitem nicht erreicht werden. Es wurden bis Frühjahr 2006 nur etwa 1000 Firmen auditiert (AVE 2006:23). Dafür werden verschiedene Gründe angegeben. So sei die Haltung der Lieferanten sich auditieren zu lassen überwiegend als passiv zu bewerten. Teilweise argumentierten die Zulieferer, dass der jeweilige Anteil an der Produktion, den ein AVE-Mitgliedsunternehmen abnimmt, zu gering sei, um ein Audit zu rechtfertigen. Die AVE-Mitgliedsunternehmen wissen voneinander nicht, ob und wie viel weitere AVE-Mitgliedsunternehmen bei einem Zulieferer ordern und können deshalb nicht geschlossen auftreten. Hier können die Zulieferer davon profitieren, dass die Unternehmen aus wettbewerbsrechtlichen Gründen ihre Bezugsquelle gegenseitig nicht offen legen dürfen (Brinkmann 2004:49). Dazu fällt ins Gewicht, dass die AVE-Mitgliedsunternehmen mit unterschiedlichem Engagement ihre Zulieferer anhalten, das Audit durchzuführen und auch unterschiedlich bereit sind, Ressourcen in die Qualifizierungsphase einzubringen (Lohrie 2004:26). Die AVE sieht weitere Gründe für die geringe Zahl von Auditierungen in der Konzentration auf immer weniger Lieferanten, weiter verstärkt durch die Liberalisierung der Textilimporte aus China, was zu einem Wegfall von Lieferanten in anderen Ländern führte (AVE 2006:23). So beschlossen die Projektpartner das Projekt um ein Jahr bis Ende 2006

zu verlängern und die Zielwerte auf 1700 auditierte Firmen abzusenken. Auch die Runden Tische in den beteiligten Ländern wurden fortgeführt. Eine abschließende Projektevaluierung liegt also noch nicht vor.

Im folgenden Abschnitt soll das AVE-Sektorenmodell nach dem in Kapitel 3 vorgestellten Analyseschema analysiert werden. Um dem Leser/der Leserin den Bezug zu erleichtern, stellt die nächste Seite die Tabelle in ihrer ursprünglichen Form der Anwendung auf das AVE-Sektorenmodell gegenüber.

Tabelle 1: Potential der Wertschöpfungskette für nachhaltige Entwicklung

WERTSCHÖPFUNG * der Punkt <u>Arbeit</u> überschneidet sich mit der sozialen Dimension	Wert-Schaffung <u>Kapital:</u> Wie sind die Möglichkeiten Renten abzuschöpfen durch: - Zugang zu Schlüsseltechnologien (<i>technological rents</i>), - Organisationsvorteile, z.B. <i>just-in-time</i> -Produktion (<i>organisational rents</i>), - Clusterbildung oder strategische Allianzen (<i>relational rents</i>), - Markenamen (<i>brand rents</i>)? <u>Arbeit*:</u> Wie sind die Konditionen unter denen Arbeitskraft in Wert umgewandelt wird?	Wert-Erweiterung Wie sind die Möglichkeiten die Wertschöpfung über die Zeit zu erweitern durch: - Technologietransfer, - Engagement der Auftraggeber bei der Qualitätsentwicklung, - wachsende Ansprüche an die Skills für bestimmte Prozesse, - die Möglichkeit der Zulieferer über die Zeit selbst <i>organisational, relational</i> oder <i>brand rents</i> zu generieren?	Wert-Erhalt Wert muss nicht nur geschaffen und erweitert werden, sondern auch für das Umfeld nutzbar gemacht werden. Welche Bedingungen sind dafür gegeben durch die Gestaltung von: - Makropolitik in Bezug auf Profitverwendung und Eigentumsrechten, - Besitzstrukturen (z.B. Joint Ventures), - Corporate Governance (Shareholder oder Stakeholder zentriert)?
	Unternehmerische Macht In welchem Ausmaß haben die Auftraggeber (<i>lead firm</i>) die Möglichkeit Entscheidungen und Ressourcenverteilung über die gesamte Kette zu bestimmen?	Kollektive Macht Wie groß ist die Macht von kollektiven Akteuren Einfluss auf Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette zu nehmen? Darunter fallen z.B.: - Gewerkschaften, - Unternehmerverbände, - NGOs	Institutionelle Macht Welchen Einfluss haben übergeordnete Organisationen? Darunter fallen z.B.: - nationale und regionale Politik, - interstaatliche Zusammenschlüsse (z.B. EU, MERCOSUR), - IWF, Weltbank, WTO - UN-Organisationen - Rating Agenturen (z.B. Standard&Poors)
	Territoriale Einbettung In welchem Ausmaß knüpft die Wertschöpfungskette an vorhandenes Potential in Regionen an oder formt neues z.B. durch KMU Cluster? Inwiefern wird die lokale Bevölkerung beteiligt?	Netzwerk Einbettung Inwiefern sind die Beziehungen (formal und informal) zwischen den Wertschöpfungskettengliedern von Dauer und Stabilität geprägt? Wie viel Vertrauen ist vorhanden?	

Quelle: eigene Darstellung in Bezug auf Henderson et al. (2002: 19 ff.)

Tabelle 2: Anwendung auf das AVE Sektorenmodell

WERTSCHÖPFUNG AVE-SM = AVE-Sektoren Modell	Wert-Schaffung <u>Kapital:</u> - Branche mit niedrigen Eintrittsbarrieren für Konkurrenten, niedriger Skilllevel → Potential für Wertschöpfung gering - kein Ansatz des AVE-SM Strukturen zu ändern <u>Arbeit:</u> - hohes Verbesserungspotential für messbare/sichtbare Defizite - andere strukturelle Defizite werden vom Audit kaum erkannt und nicht verbessert - Minimalstandards bleiben hinter anderen Initiativen zurück	• • • •	Wert-Erweiterung - Engagement der Auftraggeber bei der Qualitätsentwicklung gegeben - Wissenstransfer von (Sozial)-Management-praktiken → dadurch Potential für <i>organisational rents</i> - Abschöpfen zusätzlicher <i>technological, relational</i> oder <i>brand rents</i> unwahrscheinlich	• • •	Wert-Erhalt <i>Eigentumsrechte, Besitzstrukturen und Corporate Governance für die Analyse des AVE-SM nicht relevant</i>	
	Unternehmerische Macht - <i>buyer-driven chain</i> mit großer Macht bei den Auftraggebern - erhöhtes Potential durch Branchenansatz, - Einschränkung durch Wettbewerbsrecht - Macht zwischen Audits beschränkt	•• • • •	Kollektive Macht - Macht der Gewerkschaften und NGOs extrem eingeschränkt durch Ausschluss bei der Modellentwicklung - Multi-Stakeholder-Ansatz bei den Runden Tischen (mit unterschiedl. Machtpotential der Teilnehmer) - Zivilgesellschaft in Zielländern häufig schwach, - Förderung der kollektiven Macht durch GTZ (<i>voice</i> am Runden Tisch) - BSCI gibt keine Entscheidungsmacht an Stakeholder	• •• • •	Institutionelle Macht - internationale Initiativen (EU, UN) unverbindlich und dementsprechend kaum Einfluss, WTO adressiert Sozialstandards nicht - nationale Politiken entweder schwach oder ablehnend - positive Beeinflussung durch GTZ möglich	•• • •
	Territoriale Einbettung - in der Sensibilisierungsphase teilweise - an den Runden Tischen stark - Umsetzung eines lokalen <i>ownership</i> schwierig	• • •	Netzwerk Einbettung - evtl. erhöhtes Vertrauen durch die Qualifizierungsphase - evtl. erhöhtes Vertrauen durch Nichtabbruch bei schlechten Auditwerten - formale Zusagen hinsichtlich Dauer und Stabilität der Lieferbeziehung nicht Bestandteil des AVE-SM	•• •• •	LEGENDE • = kein bzw. negatives Potential •• = geringes bzw. zu entwickelndes Potential ••• = positives Potential	

Quelle: eigene Darstellung

BEWERTUNG

Im AVE-Sektorenmodell steht die soziale Dimension nachhaltiger Entwicklung im Vordergrund. Bei der nachhaltigen Gestaltung von Wertschöpfungsketten in Entwicklungsländern ist aber auch die ökonomische Komponente, wie in Abschnitt 3.3 dargestellt, von besonderer Wichtigkeit. Inwiefern das AVE-Sektorenmodell das Potential für eine bessere soziale und ökonomische Situation der Zulieferer nutzt, soll nun mit Hilfe des in Kapitel 3.3 vorgestellten Analyserasters bewertet werden. Die ökologische Dimension ist kein Bestandteil des AVE-Sektorenmodells und wird hier deshalb auch nicht berücksichtigt.

DER ASPEKT WERTSCHÖPFUNG

Tabelle 3: Potential durch Wertschöpfung

POTENTIAL DURCH WERTSCHÖPFUNG - ALLGEMEIN - * der Punkt <u>Arbeit</u> überschneidet sich mit der sozialen Dimension	Wert-Schaffung <u>Kapital:</u> Wie sind die Möglichkeiten Renten abzuschöpfen durch: - Zugang zu Schlüsseltechnologien (<i>technological rents</i>), - Organisationsvorteile, z.B. just-in-time-Produktion (<i>organisational rents</i>), - Clusterbildung oder strategische Allianzen (<i>relational rents</i>), - Markennamen (<i>brand rents</i>)? <u>Arbeit</u> *: Wie sind die Konditionen unter denen Arbeitskraft in Wert umgewandelt wird?	Wert-Erweiterung Wie sind die Möglichkeiten die Wertschöpfung über die Zeit zu erweitern durch: - Technologietransfer, - Engagement der Auftraggeber bei der Qualitätsentwicklung, - wachsende Ansprüche an die Skills für bestimmte Prozesse, - die Möglichkeit der Zulieferer über die Zeit selbst <i>organisational, relational</i> oder <i>brand rents</i> zu generieren?	Wert-Erhalt Wert muss nicht nur geschaffen und erweitert werden, sondern auch für das Umfeld nutzbar gemacht werden. Welche Bedingungen sind dafür gegeben durch die Gestaltung von: - Makropolitik in Bezug auf Profitverwendung und Eigentumsrechten, - Besitzstrukturen (z.B. Joint Ventures), - Corporate Governance (Shareholder oder Stakeholder zentriert)?
	Wert-Schaffung <u>Kapital:</u> - Branche mit niedrigen Eintrittsbarrieren für Konkurrenten, niedriger Skilllevel → Potential für Wertschöpfung gering - kein Ansatz des AVE-SM* Strukturen zu ändern <u>Arbeit:</u> - hohes Verbesserungspotential für messbare/ sichtbare Defizite - andere strukturelle Defizite werden vom Audit kaum erkannt und nicht verbessert - Minimalstandards bleiben hinter anderen Initiativen zurück *AVE-SM = AVE-Sektorenmodell	Wert-Erweiterung - Engagement der Auftraggeber bei der Qualitätsentwicklung gegeben - Wissenstransfer von (Sozial)-Managementpraktiken → dadurch Potential für <i>organisational rents</i> - Abschöpfen zusätzlicher <i>technological, relational</i> oder <i>brand rents</i> unwahrscheinlich	Wert-Erhalt <i>Eigentumsrechte, Besitzstrukturen und Corporate Governance für die Analyse des AVE-SM nicht relevant</i> LEGENDE * ● = kein bzw. negatives Potential * ● = geringes bzw. zu entwickelndes Potential * ● = positives Potential

• Quelle: Ausschnitt aus Tabelle 1 und Tabelle 2

WERT-SCHAFFUNG (KAPITAL) UND WERT-ERWEITERUNG

Die vom AVE-Sektorenmodell anvisierten Branchen (Textil, Sportartikel, Schuhe und Spielzeug) sind Branchen, bei denen im Bereich der Wertschaffung die Möglichkeit für die Zulieferer *technological*, *relational* oder *brand rents* abzuschöpfen eher gering ist. Die Eintrittsbarrieren für die Produktion sind niedrig, da geringe Investitionen und ein niedriges Skill-Level notwendig sind. Dementsprechend ist die Konkurrenz hoch. An diesem grundsätzlichen Problem setzt das AVE-Sektorenmodell nicht an. Doch ist durch das AVE-Modell in begrenztem Maße eine Werterweiterung möglich. Zwischen den Auftraggebern und den Zulieferern findet im Rahmen der Implementierung des AVE-Modells ein Wissenstransfer statt. Die AVE-Mitgliedsunternehmen engagieren sich bei der Qualitätsentwicklung und stellen ihr Wissen über Sozial-Managementpraktiken zur Verfügung. Dadurch können die Produktionsfirmen unter Umständen zusätzliche *organisational rents* realisieren, weil sie unterstützt werden ihre Prozesse zu optimieren und die Produktqualität zu verbessern.

WERT-SCHAFFUNG (ARBEIT)

Der Kern des AVE-Sektorenmodells betrifft die Konditionen unter denen Arbeitskraft in Wert umgewandelt wird. Hier hat der AVE-Ansatz hinsichtlich der Aspekte, die während eines Audits erkannt werden können, großes Potential substantiell zu einer Verbesserung beizutragen. Dazu gehören insbesondere die Sicherheit am Arbeitsplatz und teilweise Aspekte der Arbeitszeit und der Arbeitsentlohnung. Andere Punkte sind zwar Bestandteil des Kodex, Defizite lassen sich aber zum einen bestimmten Zeitpunkts eines Audits schlecht bewerten. Dazu gehört z.B. das Recht auf Kollektivverhandlungen und Versammlungsfreiheit und das Verbot von Diskriminierung. Das wird auch durch die veröffentlichten Auditergebnisse der BSCI deutlich. Obwohl drei Viertel der 942 auditierten Produzenten insgesamt als ‚kritisch‘ eingestuft wurden, wurden über 90% als ‚gut‘ in Bezug auf das Verbot von Diskriminierungen aller Art und über 60% als ‚gut‘ in Bezug auf das Recht auf Versammlungsfreiheit und Kollektivverhandlungen eingestuft (BSCI 2006:25). Die BSCI selbst weist darauf hin, dass das eher ein Hinweis auf die Begrenztheit der Audits ist, als ein Hinweis auf tatsächliche Zustände (ebd.:26). Das heißt aber, dass Defizite, die in diesen Bereichen nicht aufgedeckt werden, keinen Eingang in die *Corrective Action Plans* finden und somit nicht Teil der Qualifizierungsmaßnahmen werden.

An diesem Punkt setzt auch ein Hauptkritikpunkt am AVE-Sektorenmodell an: die Güte der Auditierungen. Zwar werden Auditierungen von externen Akteuren als besser angesehen als von Unternehmen der Wertschöpfungskette selbst (Mamic 2003:38), aber auch hier bleiben Probleme offen. Auditfirmen, wie beispielsweise die großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen oder TÜV, wie sie im AVE-Modell zum Einsatz kommen, genießen meist nicht das Vertrauen der ArbeiterInnen (O'Rourke 2003). Außerdem mangelt es ihnen an Kenntnissen der spezifischen Situationen in Entwicklungsländern (Merk und Zeldenrust 2005), bspw. über das Diskriminierungsrisiko bestimmter Minderheiten oder die Identifizierung der ArbeitnehmervertreterInnen vor Ort (UNRISD 2004). Auch die Partner im AVE-PPP weisen daraufhin, dass den Auditfirmen das Ziel des Projekts teilweise unzureichend vermittelt wurde (Brinkmann 2004). Die Integration weiterer Stakeholder in den Monitoringprozess und die Verpflichtung lokaler Auditfirmen wird als Chance gesehen, diese Defizite anzugehen (z.B. O'Rourke 2003). Letzteres ist aber wiederum schwierig, weil in den Zielländern kaum Ansprechpartner existieren.

Außerdem bleibt in Bezug auf die Arbeitskonditionen zu bemerken, dass die Grundstufe des AVE Code of Conduct (ohne Erweiterung zum SA8000 Standard) als Minimalstandard bezeichnet werden muss, der weit hinter dem Anspruch anderer Initiativen, wie beispielsweise der Ethical Trading Initiative, zurückbleibt (bspw. in Bezug auf die Zahlung existenzsichernder Löhne). So hat z.B. das Fehlen eines Beschwerde-Mechanismus den OTTO Konzern dazu bewogen, selbst aufzusatteln und eine Emailadresse einzurichten, an die Beschwerden gegen Verstöße des Kodex gerichtet werden können (OTTO 2004). Es bleibt fragwürdig, ob diese Maßnahme schon als adäquat bezeichnet werden kann. In jedem Fall ist es besser als gar keine Möglichkeit Beschwerde gegen Verstöße berichten zu können.

Das Zwei-Stufen Verfahren des Modells, mit einer Minimalstufe und der Möglichkeit später auf den SA8000 Standard auszuweiten, birgt aber auf der anderen Seite die Chance, Unternehmen mit geringeren Kapazitäten und Ressourcen für das Thema Sozialstandards zu sensibilisieren. Das kann unter Umständen einen höheren Einfluss auf die Dimensionen nachhaltiger Entwicklung haben, als sich von vornherein auf die bereits sensibilisierten Unternehmen zu beschränken. Eine bewusste Einbeziehung kleinerer Firmen, Firmen aus strukturschwachen Regionen oder sogar Unternehmen des informellen Sektors, bei denen die Problemlagen meist gravierender sind und so eine Qualifizierung ein hohes Verbesserungspotential birgt, findet allerdings im Rahmen des

AVE-Modells nicht statt. So wird der Vorteil eines geringeren Einstiegslevels zum Thema Sozialstandards nicht voll ausgenutzt.

DER ASPEKT MACHT

Tabelle 4: Potential durch Macht

POTENTIAL DURCH MACHT - ALLGEMEIN -	Unternehmerische Macht		Kollektive Macht		Institutionelle Macht	
	In welchem Ausmaß haben die Auftraggeber (<i>lead firm</i>) die Möglichkeit Entscheidungen und Ressourcenverteilung über die gesamte Kette zu bestimmen?		Wie groß ist die Macht von kollektiven Akteuren Einfluss auf Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette zu nehmen? Darunter fallen z.B.:		Welchen Einfluss haben übergeordnete Organisationen? Darunter fallen z.B.:	
			- Gewerkschaften, - Unternehmensverbände, - NGOs		- nationale und regionale Politik, - interstaatliche Zusammenschlüsse (EU, MERCOSUR), - IWF, Weltbank, WTO - UN Organisationen - Rating Agenturen (z.B. Standard&Poors)	
POTENTIAL DURCH MACHT - AVE-SEKTORENMODELL -	- <i>buyer-driven chain</i> mit großer Macht bei den Auftraggebern - erhöhtes Potential durch Branchenansatz, - Einschränkung durch Wettbewerbsrecht - Macht zwischen Audits beschränkt	•• • • •	- Macht der Gewerkschaften und NGOs extrem eingeschränkt durch Ausschluss bei der Modellentwicklung - Multi-Stakeholder-Ansatz bei den Runden Tischen (mit unterschiedl. Machtpotential der Teilnehmer) - Zivilgesellschaft in Zielländern häufig schwach, - Förderung der kollektiven Macht durch GTZ (<i>voice</i> am Runden Tisch) - BSCI gibt keine Entscheidungsmacht an Stakeholder	• •• • •	- internationale Initiativen (EU, UN) unverbindlich und dementsprechend kaum Einfluss, WTO adressiert Sozial-standards nicht - nationale Politiken entweder schwach oder ablehnend - positive Beeinflussung durch GTZ möglich	•• • •

• Quelle: Ausschnitt aus Tabelle 1 und Tabelle 2

UNTERNEHMERISCHE MACHT

Die Struktur der zu Grunde liegenden Wertschöpfungskette ist nach Gereffi (1994) klar als *buyer driven chain*, also als eine von den Großhändlern dominierte Kette, zu bezeichnen, in denen die *lead firms*, in diesem Falle die AVE-Mitgliedsunternehmen, eine große Macht⁴⁰ auf die Zulieferer und teilweise auch darüber hinaus ausüben können. Diese wird durch den branchenweiten Ansatz zusätzlich verstärkt und weiter potenziert durch Integration weiterer europäischer Unternehmen im Rahmen der BSCI. Dementsprechend birgt das AVE-Modell zunächst einmal durch viel Macht ein hohes Potential für tatsächliche Veränderung. Diese Macht wird allerdings durch

⁴⁰ Macht kommt dann zum Tragen, sobald eine Abhängigkeit bezüglich Ressourcen zwischen zwei oder mehreren betroffenen Personen existiert (Emerson 1962:32).

wettbewerbsrechtliche Vorgaben eingeschränkt, die den Firmen bestimmte Absprachen und Offenlegungen verbieten und so ein geschlossenes Auftreten gegenüber den Lieferanten verhindern. Das nutzen die Firmen teilweise aus, um die Auftraggeber gegeneinander auszuspielen (OTTO-Vertreter Lohrie in: Brinkmann 2004:49). Hier wird auch deutlich, wie wichtig die Einbindung eines neutralen Partners ist, in diesem Fall der AVE-Dachverband. Die AVE neutralisiert die Daten, so dass sie ohne Rechtsverletzung ausgetauscht werden können. Ohne diese Leistung wäre ein branchenweites Monitoring- und Zertifizierungssystem nur schwer möglich. Trotz dieser Einschränkungen kann insgesamt ein hohes unternehmerisches Machtpotential zur Beeinflussung zumindest der *first tier* Lieferanten konstatiert werden.

Der realisierte positive Nutzen des unternehmerischen Machtpotentials wird durch drei Aspekte eingeschränkt: Erstens sind die Pausen zwischen zwei Basis-Auditierungen mit drei Jahren lang. In der Zeit dazwischen ist die Macht zur Beeinflussung eingeschränkt. Zweitens besteht die Gefahr, dass höhere Standards zu kontraproduktiven Ergebnissen im Sinne der Nachhaltigkeit führen. Und zwar dann, wenn seitens der *lead firms* keine Bereitschaft besteht, zusätzliches Engagement der Zulieferer in Preispolitik und Unterstützung bei der Umstellung zu belohnen. Ein Beispiel für kontraproduktive Resultate ist ein Verschieben der gefährlichsten Arbeiten zu ungeprüften Sublieferanten. Das AVE-Modell sieht zwar ein Engagement der Firmen bei den Qualifizierungsmaßnahmen vor, legt jedoch nicht fest in welchem Rahmen. Die Auditierungskosten müssen die Zulieferer komplett tragen. Der dritte Punkt ist die Beschränkung des AVE-Sektorenmodells auf soziale Themen. Die ökologische Dimension nachhaltiger Entwicklung bleibt ausgeklammert. Diese Konzeption ist allerdings für den Start des Projektes nachvollziehbar und die AVE schließt auch nicht aus, später weitere Themen zu integrieren.

KOLLEKTIVE MACHT

Inwiefern kollektive Macht im AVE-Sektorenmodell zum Tragen kommt, ist ein sehr wichtiger Diskussionspunkt. Das AVE-Modell ist keine Multi-Stakeholder-Initiative im klassischen Sinne. Es sind zwar viele Akteure beteiligt, aber außer dem öffentlichen Partner BMZ bzw. GTZ waren bei der Entwicklung des AVE-Modells keine weiteren Stakeholder, insbesondere keine Gewerkschaften oder NGOs, beteiligt. Die GTZ ist der einzige unternehmens-externe Partner. Das Potential durch Zusammenwirken verschiedener Interessengruppen eine Politik zu erreichen, die kohärent und an nachhaltiger Entwicklung orientiert ist, wird als hoch und als für die Güte von

Standardinitiativen besonders wichtig eingeschätzt (Burger und Mayer 2003:92). Der Mangel an Kooperation mit NGOs und Gewerkschaften bei der Entwicklung des AVE-Sektorenmodells wird kritisiert (z.B. CCC 2004). Zwar gab es einen Austausch mit dem partizipativ besetzten »Runden Tisch Verhaltenskodizes«, aber die dort generierten Meinungen verschiedener teilnehmender Stakeholder hatten keine Entscheidungsrelevanz.

Bei den von der GTZ initiierten Runden Tischen in den Zielländern wurde im Gegensatz dazu ein »echter Multi-Stakeholder-Ansatz« gewahrt. Die adäquaten Stakeholder auszuwählen ist sehr schwierig, da insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern die Zivilgesellschaft oft schwach organisiert ist. Hier zeigt sich die Expertise des öffentlichen Partners GTZ als äußerst entscheidend. Die Durchführungsorganisation arbeitet seit Jahrzehnten in vielen Ländern mit verschiedenen Anspruchsgruppen auf Mikro-, Meso- und Makroebene zusammen. Sie besitzt somit hohe Kompetenz Stakeholder für die Runden Tische auszuwählen und gleichzeitig die Kontakte und das Ansehen, um diese für die Teilnahme zu gewinnen. Nichts-destotrotz stellt Hiß (2004:318) fest, dass die Macht an den Runden Tischen ungleich verteilt ist. Das ist jedoch weniger der GTZ anzulasten, als den Strukturen in den Ländern selbst.

Ein weiterer kritischer Punkt in Bezug auf die kollektive Macht ist das Folgeprojekt des AVE-Sektorenmodells auf europäischer Ebene: die *Business Social Compliance Initiative*. Die BSCI ist als reine Unternehmensinitiative konzipiert. Egels-Zandén und Wahlqvist (2007) bezeichnen diese Form der Kooperation als *post-partnership*. Damit wollen sie auf einen historischen Ablauf hindeuten, der vom *pre-partnership*-Ansatz, in dem die Unternehmen die Frage nach ihrer gesellschaftlichen Verantwortung alleine beantworten wollten, zunächst zu *cross-sectoral-partnerships* führte. Das sind Multi-Stakeholder-Initiativen im klassischen Sinne. Viele solcher Multi-Stakeholder-Initiativen sind aber zäh im Vorankommen und von Konflikten geprägt.⁴¹ Der *post-partnership*-Ansatz ist der Versuch der Unternehmen in intra-industriellen Kooperationen in Unternehmensregie eine eigene Definition von gesellschaftlicher Verantwortung zu schaffen. Einige Firmen bekundeten, dass ihre Entscheidung dem BSCI beizutreten, stark dadurch beeinflusst wurde, dass es sich um eine reine

⁴¹ So zog sich beispielsweise die Clean Clothes Campaign Deutschland 2004 vom »Runden Tisch Verhaltenskodizes« zurück (CCC 2004) und die britische Firma Littlewoods zog sich 2003 aus der Ethical Trading Initiative zurück (ChristianAid 2003) – jeweils ausgelöst durch Unzufriedenheiten mit dem Verfahren. Auch Konflikte zwischen Gewerkschaften und NGOs sind in Multi-Stakeholder-Initiativen häufig (Braun und Gearhart 2004).

Unternehmensinitiative handelt. Egels-Zandén und Wahlqvist (2007) kommen zu dem Schluss, dass sich daraus ein Paradoxon ergibt. Denn das Hauptziel der teilnehmenden Unternehmen ist es, das Vertrauen der KonsumentInnen zu erhalten (Brinkmann 2004:51). Gesteigerte Produktqualität und Liefersicherheit sind eher positive Nebenaspekte. Für Vertrauen ist aber Legitimität notwendig (ebd.) und eine legitime Definition von Unternehmensverantwortung und deren Umsetzung kann nach Meinung von Egels-Zandén und Wahlqvist nur von staatlichen Akteuren⁴², Gewerkschaften⁴³ und großen, bekannten NGOs⁴⁴ vergeben werden. Erste fallen in Entwicklungsländern oft aus und die letzteren werden, begründet durch den Ausschluss bei der Konzeption und Weiterentwicklung des Sektorenmodells, keine Legitimität verleihen. Wie oben bereits erwähnt, sagten dementsprechend alle angefragten NGOs und Gewerkschaften ab, dem Beirat der BSCI zur Verfügung zu stehen. Auch einige schwedische Bekleidungsfirmen erteilten der BSCI eine Absage, weil sie einen Glaubwürdigkeitsverlust fürchten (Egels-Zandén und Wahlqvist 2007:182). Zwar plant die BSCI die im Sinne des Potentials für nachhaltige Entwicklung als positiv zu bewertenden Runden Tische fortzusetzen (BSCI 2006), jedoch ist es fragwürdig ob sie genügend Kompetenz besitzt, Stakeholder auszuwählen und zu motivieren.

So muss festgehalten werden, dass die kollektive Macht im AVE-Sektorenmodell und noch mehr im Folgeprojekt BSCI beschränkt bleibt. Damit wird auch das Potential der kollektiven Institutionen zur Verbesserung der Initiative im Sinne der Nachhaltigkeit beizutragen, nicht voll ausgeschöpft.

INSTITUTIONELLE MACHT

In Bezug auf die institutionelle Macht muss zunächst festgehalten werden, dass wie in Kapitel 4 dargelegt, keine der bisherigen internationalen Initiativen von EU oder UN verbindlichen Status hat. Deshalb kann ihr Einfluss als gering eingeschätzt werden. Die WTO klammert das Thema Sozialstandards bisher völlig aus.

Der Einfluss der nationalen Politik ist unterschiedlich. Einerseits ist, wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, die Durchsetzung nationaler Gesetze schwach. Andererseits stehen öffentliche Stellen externen Initiativen zu Sozialstandards oft ablehnend gegenüber.

⁴² “due to their authoritative social position (e.g., Baum and Oliver, 1991; Galaskiewicz, 1985; Meyer and Scott, 1983)” (ebd.:177)

⁴³ “due to their historically central position in workers’ rights negotiations (e.g., Braun and Gearhart, 2004; Frundt, 2004; Piazza, 2002; Weston and Lucio, 1998)” (ebd.)

⁴⁴ “thanks to their influence on public opinion (cf. Boli and Thomas, 1999; Egels-Zandén and Kallifatides, 2006; Meyer and Rowan, 1977; Meyer and Scott, 1983)” (ebd.)

Diese werden als nichttarifäre Handelshemmnisse wahrgenommen. In China beispielsweise wird der SA8000 als US-amerikanisch-imperialistische Initiative abgelehnt (Hiß 2004:316). Ein weiteres Problem besteht darin, dass das AVE-Sektorenmodell im Punkt Recht auf Kollektivverhandlung speziell in China mit der Gesetzeslage, die eine freie Gründung von Gewerkschaften verbietet, in Konflikt steht. In diesen Fällen war die Moderation durch die GTZ sehr hilfreich. Erst durch die Unterstützung des öffentlichen Partners kam es zum offenen Austausch und dem Abbau von Bedenken. Das PPP-Projekt hat also durchaus das Potential den Einsatz der institutionellen Macht zugunsten von Sozialstandards zu beeinflussen. Das liegt auch im Interesse der AVE-Mitgliedsunternehmen, die langfristig das *ownership* abgeben möchten (Brinkmann 2004:52).

DER ASPEKT EINBETTUNG

Tabelle 5: Potential durch Einbettung

POTENTIAL DURCH EINBETTUNG - ALLGEMEIN -	Territoriale Einbettung In welchem Ausmaß knüpft die Wertschöpfungskette an vorhandenes Potential in Regionen an oder formt neues z.B. durch KMU Cluster? Inwiefern wird die lokale Bevölkerung beteiligt?	Netzwerk-Einbettung Inwiefern sind die Beziehungen (formal und informal) zwischen den Wertschöpfungskettengliedern von Dauer und Stabilität geprägt? Wie viel Vertrauen ist vorhanden?
POTENTIAL DURCH EINBETTUNG - AVE-SEKTORENMODELL -	Territoriale Einbettung - in der Sensibilisierungs-phase teilweise - an den Runden Tischen stark - Umsetzung eines lokalen <i>ownership</i> schwierig	Netzwerk-Einbettung - evtl. erhöhtes Vertrauen durch die Qualifizierungsphase - evtl. erhöhtes Vertrauen durch Nichtabbruch bei schlechten Auditwerten - formale Zusagen hinsichtlich Dauer und Stabilität der Lieferbeziehung nicht Bestandteil des AVE-SM

• Quelle: Ausschnitt aus Tabelle 1 und Tabelle 2

TERRITORIALE EINBETTUNG

Die territoriale Einbettung wird im AVE-Sektorenmodell stark betont. Schon in der Sensibilisierungsphase wird die Diskussion mit den Zulieferern gesucht (Lohrie 2004:26). Die Gründungsmitglieder sagten aus, dass diese Sensibilisierungsphase ohne öffentliche Mittel nicht realisiert worden wäre (Brinkmann 2004:52).

Ein weiterer Aspekt das AVE-Sektorenmodell territorial einzubetten sind die Runden Tische. Auch von Unternehmerseite werden die Runden Tische als sehr wichtiger Teil –

teilweise sogar als der wichtigste Teil – des PPP-Projektes gesehen (Brinkmann 2004:53). Hier konnten spezifische Fragen diskutiert werden, deren Lösung komplex und vom jeweiligen Kontext abhängig ist. Es ist allerdings unklar, ob das Ziel erreicht werden konnte, die Runden Tische in ein lokales *ownership* zu überführen und inwieweit die territoriale Einbettung bei der BSCI erhalten bleibt.

Eine bessere Vorbereitung der Auditoren auf die spezifischen territorialen Besonderheiten und/oder eine Involvierung ansässiger Auditpartner würde für eine noch bessere Einbettung sorgen.

NETZWERK-EINBETTUNG

Die Frage nach Stabilität und Vertrauen in Bezug auf die Netzwerk-Einbettung lässt sich nicht leicht beantworten. Es kann spekuliert werden, dass eine intensive Zusammenarbeit der Auftraggeber mit den Zulieferern während der Qualifizierungsphase das Vertrauen stärkt und damit auch die Stabilität der Beziehungen. Auch die Zusicherung, das Vertragsverhältnis bei schlechten Auditergebnissen nicht abubrechen, kann das Vertrauen erhöhen. Formal allerdings werden gegenüber den Vertragspartnern im Rahmen des AVE-Modells keinerlei Zusagen gemacht. Im Gegenteil, die Arbeitszeitaufgaben stehen oft in eklatantem Widerspruch zu geforderten kurzen Lieferzeiten und kurzfristiger Auftragsfreigabe. Die MNU verlangen Audits und Verbesserungen für sie kostenneutral umzusetzen. Hier klafft eine der größten Lücken zwischen Zielvorgabe und Geschäftsgebaren. Das AVE-Modell trägt hier abgesehen von den Qualifizierungsmaßnahmen nichts Neues zum Problem bei.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass das AVE-Sektorenmodell an vielen Stellen das Potential für nachhaltige Entwicklung in der Wertschöpfungskette nutzt.⁴⁵ Dazu gehören in der sozialen Dimension Aspekte der Arbeitssicherheit sowie der Arbeitszeiten und Entlohnung. Durch die Beteiligung der GTZ und des BMZ konnten entscheidende Fortschritte gemacht werden, das Thema Sozialstandards mit Hilfe kollektiver und institutioneller Macht in das Umfeld in den Zielländern einzubetten. Hier hat der EZ-Anteil das Projekt entscheidend positiv beeinflusst. Es bleibt aber offen, inwiefern in diese Richtung nach Rückzug des öffentlichen Partners und der Weiterführung durch die BSCI weiter Fortschritte gemacht werden können.

⁴⁵ Vgl. die grünen Kennzeichnungen in Tabelle 2 bzw. 3, 4 und 5.

An anderen Punkten bleibt das AVE-Sektorenmodell hinter den Möglichkeiten eines Branchen-Ansatzes zurück.⁴⁶ So sind die Häufigkeit der Audits und die mangelnden Eigenschaften der Auditierungsfirmen nicht geeignet, um sich aller gravierender Verstöße gegen die Rechte der ArbeiterInnen anzunehmen. Auch ein Beschwerde-System fehlt. Zusätzlich birgt die mangelnde Einbeziehung weiterer Stakeholder, insbesondere von NGOs und Gewerkschaften, das Risiko wichtige Expertise zu missachten und so dem Unternehmensziel der Vertrauensbildung bei den KonsumentInnen nicht gerecht zu werden. An diesen qualitativen Punkten birgt das AVE-Sektorenmodell Entwicklungspotential. Des Weiteren könnte man das Modell systematisch ausweiten: z.B. auf Umweltproblematiken, auf mehr Branchen, auf mehr Länder und durch die Einbeziehung vorgelagerter Wertschöpfungsstufen, wie bspw. Gerbereien und Färbereien.

Schlussendlich gibt es Potential für eine nachhaltigere Gestaltung von Wertschöpfungsketten, die das AVE-Sektorenmodell gar nicht aufgreift.⁴⁷ Hierzu gehören die grundsätzliche Problematik der sehr ungleich verteilten Möglichkeiten der Wertschaffung in den internationalen Wertschöpfungsketten und der enorme Druck, der auf Zulieferer hinsichtlich der Produktionskosten und Lieferzeiten ausgeübt wird. Es ist unwahrscheinlich, dass in naher Zukunft eine freiwillige Initiative sich diesen Aspekten annimmt.

Im nächsten Kapitel soll der Rückbezug von der Analyse des Fallbeispiels auf eine generelle Ebene vorgenommen werden. Die Erkenntnisse aus Kapitel 6 sollen dabei Berücksichtigung finden.

⁴⁶ Vgl. die gelben Kennzeichnungen in Tabelle 2 bzw. 3, 4 und 5.

⁴⁷ Vgl. die roten Kennzeichnungen in Tabelle 2 bzw. 3, 4 und 5.

7. CHANCEN UND RISIKEN DER KOOPERATION VON EZ UND PRIVATWIRTSCHAFT

In diesem Kapitel werden die Chancen und Risiken bezüglich einer Kooperation von EZ und Privatwirtschaft auf allgemeiner Ebene betrachtet und mit den Erkenntnissen aus der Analyse des Fallbeispiels in Bezug gesetzt. Dafür werden zunächst die in der Literatur am häufigsten geäußerten Bedenken und Hoffnungen bezüglich der Wirkungen von PPP genannt und dann einzeln unter Einbezug der Erfahrungen im AVE-Sektorenmodell analysiert. Dabei soll auch hier im Vordergrund stehen, welche Folgen sich für die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette ergeben.

Die am häufigsten genannten Motive für eine Kooperation im Rahmen von Public Private Partnerships aus Sicht der EZ sind die folgenden (Steffens und Gasser 2005, BMZ 2004, Werner 2005):

- **Notwendigkeit und Hebel der Macht:** Notwendigkeit der Kooperation mit der Wirtschaft durch ihre enorme Präsenz. Insbesondere MNU haben viel Macht, Einfluss auszuüben.
- **Finanzen:** Mehr finanzielle Mittel für entwicklungspolitische Ziele generieren.
- **Langfristigkeit:** Eine Nachhaltigkeit in der zeitlichen Dimension für Projekte schaffen, gegeben durch die betriebswirtschaftlichen Interessen des privaten Partners.

Die am häufigsten geäußerten Bedenken wiederum sind (Hoering 2003, Altenburg und Chahoud 2003a):

- **Verdrängung:** Befürchtung, dass Initiativen zu einer Regulierung von MNU geschwächt werden.
- **Ownership Defizit:** Mangelnde Einbindung der Zielländer bei Konzeption und Durchführung.
- **Wettbewerbsverzerrung:** Durch Förderung einiger Unternehmen beteiligt sich die EZ an Wettbewerbsverzerrung.

Im Folgenden werden diese Punkte näher erläutert.

NOTWENDIGKEIT UND HEBEL DER MACHT

Die viel beschworene Verschiebung vom Primat der Politik zum Primat der Wirtschaft macht auch vor Entwicklungsländern nicht halt. Es wird argumentiert, dass eine

Umkehr in Richtung Nachhaltigkeit nur unter der Mithilfe von Unternehmen möglich ist (z.B. Werner 2005). Jenkins (2005:532) hingegen schwächt die Rolle von MNU für nachhaltige Entwicklung ab, wenn er den 1,2 Milliarden Armen der Welt⁴⁸ lediglich geschätzte 19 Millionen Angestellte bei MNU in Entwicklungsländern⁴⁹ entgegenstellt. Hier kann eine Einbindung von CSR-Projekten in einen breiteren Kontext und in die gesamte Wertschöpfungskette hinab, um mehr Menschen zu erreichen, einen entscheidenden Unterschied machen. Eben diese Breitenwirksamkeit zu erzielen ist ein erklärtes Ziel von strategischen Allianzen. Im analysierten Fallbeispiel wurde eine multiplikative Wirkung durch die territoriale Einbettung insbesondere durch die Arbeit des öffentlichen Partners erreicht. So schätzt Ricken von der GTZ, dass durch die Multiplikation über die Runden Tische 30 Millionen Arbeiter-Innen erreicht werden können (in: Hiß 2006:313).

Auch wenn die Multiplikatorenwirkung in einzelnen CSR-Projekten durch die Eingaben des öffentlichen Partners glückt, so besteht ein Problem in dem mangelnden Engagement vieler Firmen sich der Herausforderungen zu stellen, zu nachhaltiger Entwicklung beizutragen. Im Februar 2007 waren 1618 größere Firmen (mit mehr als 250 Angestellten) Mitglied im Global Compact (Global Compact 2007b). Das sind nicht einmal 2,5% der geschätzten 70.000 MNU weltweit (BPB 2006b). Wie bereits in Kapitel 4 dargelegt, lässt nicht nur die pure Anzahl, sondern auch die Ernsthaftigkeit zu wünschen übrig. So erfüllen viele Unternehmen die Auflagen über ihr Engagement bezüglich der zehn Global Compact Prinzipien nicht. Auch im AVE-Sektorenmodell wird – selbst von Unternehmensseite – darüber geklagt, dass Partner-Unternehmen teilweise Engagement missen lassen genügend Druck an die Lieferanten weiterzugeben, um Auditierungen und Verbesserungen voranzutreiben (Lohrie 2004:26).

Unbeachtet bleibt dabei auch das Problem, das selbst bei gelungenen PPP-Projekten mit Breitenwirkung, der Ausgangspunkt für CSR-Maßnahmen im Bereich der Wertschöpfungskette zumeist Schwellenländer mit erheblichem Marktpotential oder vergleichsweise entwickelte Regionen in Entwicklungsländern sind. Die Auditierungen im AVE-Sektorenmodell bspw. hatten einen Schwerpunkt im Osten Chinas und der Türkei. Private Initiativen, die die mangelnde Einbindung der ärmsten Regionen adressieren sind rar⁵⁰, da die CSR-Agenda das Thema zumeist ausklammert. Hier

⁴⁸ Diejenigen, die mit weniger als einem US\$ täglich auskommen müssen.

⁴⁹ Nach einer Schätzung des *World Investment Report 1999* der UNCTAD.

⁵⁰ Eine Ausnahme ist das PPP-Projekt »Cotton made in Africa« initiiert von der OTTO Group in Kooperation mit GTZ und DEG und unter Beteiligung von Tom Tailor und der Welthungerhilfe. Das

entsteht ein Konflikt zwischen dem Wunsch die Unternehmen einzubinden und zu sensibilisieren und dem Ziel EZ-Mittel auf ärmere Regionen zu konzentrieren.

In Bezug auf die Hoffnung der EZ, die MNU als Hebel nutzen zu können, bzw. die Überzeugung Unternehmen aufgrund ihrer dominanten Rolle in der heutigen globalisierten Gesellschaft einbinden zu müssen, um mehr Nachhaltigkeit zu erreichen, gibt es also mehrere Herausforderungen. Aber selbst wenn es gelingt, MNU dazu zu bewegen, ihre Macht in der Wertschöpfungskette anzuwenden und bspw. für die Verbreitung von Standards zu nutzen, so ist die Wirkung auf die Armutsreduzierung keinesfalls unumstritten. So führt Jenkins (2005) ein Beispiel an, dass Monitoring bei pakistanischen Fußballproduzenten zu höheren Stückkosten führte und so Probleme entstanden gegen die mechanisierte Produktion aus China mitzuhalten. Auch die Beschränkung auf wenige, mittelgroße Zulieferer zu Ungunsten kleiner Betriebe und Heimarbeiter, weil erstere besser zu auditieren sind, hat unter Umständen einen negativen Einfluss auf Armutsreduzierung. Hier wird deutlich, dass erstens ein umfassendes Wirkungsmonitoring von CSR-Maßnahmen, wie es in EZ Projekten üblich ist, sinnvoll wäre. Das ist auch ein Punkt, indem sich die EZ mit der gesammelten Expertise in PPP-Projekten sinnvoll einbringen kann. Zweitens wird erneut deutlich, dass die ökonomische Dimension nachhaltiger Entwicklung in der CSR-Debatte nicht weiter vernachlässigt werden darf.

ZUSÄTZLICHE FINANZIELLE MITTEL

Die Mittel der Entwicklungsinstitutionen sind beschränkt. Insbesondere in Anbetracht der enormen Herausforderungen bis 2015 die Anzahl der Armen weltweit zu halbieren. Eine der großen Hoffnungen, die sich mit der Kooperation mit der Privatwirtschaft verbindet, ist die Generierung zusätzlicher finanzieller Mittel. Im dargestellten AVE-Sektorenmodell sind substantielle Mittel von privater Seite geflossen, die einen entwicklungspolitischen Nutzen produziert haben, der mit hoher Wahrscheinlichkeit über das hinausgeht, was die teilnehmenden Unternehmen sowieso realisiert hätten. Hier zeigt sich eine große Schwäche bei der Kooperation. Zwischen öffentlichem und privatem Partner gibt es eine eklatante Informationsasymmetrie. Unternehmen können sowohl aus gewinnwirtschaftlichen Gründen als auch aus Reputationsgründen gewillt sein, bestimmte Aktionen mit entwicklungspolitischem Nutzen ohnehin durchzuführen. Das PPP-Programm bietet ihnen die Möglichkeit diese Projekte von öffentlicher Seite

Projekt möchte den Anteil afrikanischer Baumwolle in den Produkten der beteiligten Firmen erhöhen und damit einen direkten Beitrag zur Armutsreduzierung leisten (BMZ 2005:6).

subventionieren zu lassen. Diese so genannten Mitnahmeeffekte führen also zu dem genauen Gegenteil von zusätzlich generierten finanziellen Ressourcen, sie sind ein Verlust öffentlicher Mittel. Die Gefahr ist bei rein finanzieller Unterstützung im Sinne einer Co-Finanzierung höher als bei qualitativen Beiträgen durch die EZ, wie beispielsweise die Organisation und Durchführung der Runden Tische im AVE-Sektorenmodell. Denn bei dieser Art von Beratungsleistung kommt die spezifische Expertise der EZ zum Tragen, die von den Unternehmen wahrscheinlich nicht genauso übernommen werden könnte und würde. Eine Konzentration auf diese Art Beitrag in einer Kooperation beugt Missbrauch bis zu einem gewissen Grad vor.

LANGFRISTIGKEIT DER PROJEKTE

Ein erklärtes Ziel der Kooperation der EZ mit der Privatwirtschaft ist es, Projekte zu initiieren, die auch nach Rückzug des öffentlichen Partners weitergeführt werden und so dauerhaft eine Verbesserung erreichen. Das soll vor allem dadurch gelingen, dass die geförderten Projekte alle ein betriebswirtschaftliches Interesse des privaten Partners beinhalten, das für ein langfristiges Engagement dieser spricht. In Bezug auf die nachhaltige Gestaltung der Wertschöpfungskette ist dieser Punkt bei ökologischen Problemlagen relativ leicht zu konstatieren, da durch Energie- und Ressourceneinsparung ein messbarer Nutzen entsteht. Zwar ist dieser Punkt im Fallbeispiel AVE-Sektorenmodell nicht zum Tragen gekommen, aber Kapitel 4.2 macht deutlich, dass die Auseinandersetzung mit ökologischen Themen schon recht weit verbreitet ist.

Bei sozialen Aspekten kommt die Motivation der Unternehmen hauptsächlich durch den von der Zivilgesellschaft und Investoren ausgeführten Druck zu Stande. Dies wurde durch Teilnehmer des AVE-Sektorenmodells bestätigt (in Brinkmann 2004; in Egels-Zandén und Wahlqvist 2007). Das langfristige Interesse der Unternehmen ist also nur solange gegeben, wie der Druck aufrechterhalten wird. Dieser Druck kommt hauptsächlich aus den Industrieländern. Das führt zu einer Konzentration auf Themen, die die westlichen KonsumentInnen berühren, aber nicht unbedingt die drängendsten Themen sind. Beispielsweise das Verbot von Kinderarbeit versus das Recht auf Kollektivverhandlungen. Um ein langfristiges und thematisch umfassendes Engagement der Unternehmen im sozialen Bereich zu erreichen, wäre Druck aus dem Süden selbst nötig. In diese Richtung ist kein Engagement von Unternehmensseite in freiwilligem Rahmen zu erwarten. *Empowerment* entsprechender Anspruchsgruppen ist also eine wichtige Aufgabe der EZ, um CSR im sozialen Bereich wirksam zu machen. Auch hier

sind die Runden Tische im AVE-Sektorenmodell ein positives Beispiel, da dort Gewerkschaften und Menschenrechtsorganisationen eine Stimme gegeben wird. Weiteres Engagement auch außerhalb von PPP ist aber notwendig.

Im ökonomischen Bereich ist das Interesse der Unternehmen an der grundsätzlichen Verteilung der Wertschöpfung in internationalen Produktionsketten etwas zu ändern gering. Um mehr Renten abschöpfen zu können, bedarf es z.B. mehr Bildung und Ausbildung als Basis. In diesem Bereich werden im Rahmen von CSR zwar Anstrengungen unternommen (im AVE-Sektorenmodell z.B. Wissenstransfer zur Realisierung von Prozessverbesserungen), aber nur sehr selektiv. Insbesondere bei der Grundbildung als öffentlichem Gut ist im Rahmen von CSR wenig zu erwarten. Staat und EZ müssen sich hier vornehmlich einbringen.

VERDRÄNGUNG ANDERER INITIATIVEN

Die meisten Gewerkschaften und NGOs sind davon überzeugt, dass *Corporate Accountability*, also die einklagbare Verpflichtung der Unternehmen, dem freiwilligen Ansatz der *Corporate Responsibility* immer vorzuziehen ist (CorporateAccountability o.J.). Unternehmen lehnen das mit dem Verweis ab, dass erstens Auflagen, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen einschränken und damit ihr Überleben gefährden, der Entwicklung nicht förderlich sein können und dass zweitens regulative Ansätze die Flexibilität und Kreativität der Unternehmen, zu nachhaltiger Entwicklung in allen drei Dimensionen beizutragen, einschränkt. Wenn allerdings eine global gültige Regulierung für MNU angestrebt wird, so ist eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit kein Problem, da diese Regulierung ja für alle gelten würde. Wenn es tatsächlich eine Überlegenheit rechtlich verbindlicher Auflagen für die nachhaltigere Gestaltung von Wertschöpfungsketten gibt, so muss sich die EZ fragen lassen, ob sie durch die Kooperation mit Unternehmen auf freiwilliger Basis, diesen Weg nicht verhindert oder verlangsamt, da die Zusammenarbeit mit einem öffentlichen Partner den Unternehmen zusätzliche Legitimität verleiht. Aber selbst bei Anerkennung der Überlegenheit eines hypothetischen globalen, rechtlich-verbindlichen Systems zur Regulierung von MNU bleibt immer noch die Tatsache, dass es zurzeit keines gibt und dessen Etablierung in naher Zukunft unwahrscheinlich, wenn auch mittelfristig nicht unmöglich ist.⁵¹ So kann

⁵¹ Parallel kann man z.B. an die Menschenrechte denken. Zwar von vielen Staaten ratifiziert waren sie dennoch jahrzehntelang nicht verbindlich. Dieser Status hat sich mit der Gründung des Menschenrechtsgerichtshofs verändert. Zwar sind im Hinblick auf die Justizierbarkeit von Unternehmen noch viele juristische Fragen offen, jedoch ist es nicht undenkbar, dass sich die UN-Normen für MNU im Hinblick auf die Menschenrechte irgendwann zu einer Basis für einklagbares Recht entwickeln.

eine Kooperation mit den Unternehmen wie im AVE-Sektorenmodell als zweitbeste Lösung angesehen werden.

MANGELNDES OWNERSHIP

In der EZ liegt weitgehend Konsens darüber vor, dass Entwicklungszusammenarbeit von einem Partnerschaftsgedanken geprägt sein sollte.⁵² Deshalb werden Entwicklungsprogramme mit den Nehmerländern gemeinsam konzipiert und immer mehr EZ-Mittel fließen als Budgethilfe. Bei Projekten die zwischen Durchführungsorganisationen und westlichen Unternehmen geschlossen werden, wird die Ansicht des Ziellandes oft nicht repräsentiert. Außerdem liegt die PPP-Fazilität außerhalb der bilateralen EZ und damit außerhalb der Mitbestimmung der Regierungen der Partnerländer. Im AVE-Sektorenmodell wird dieser Aspekt durch die Runden Tische abgemildert, deren Ziel es ist, das Konzept der Verbreitung von Sozialstandards in die Eigenverantwortlichkeit der Partnerländer zu überführen. Allerdings wurden die Runden Tische erst eingerichtet, als die Konzeption des Projektes beendet war. Auf die Struktur des Sektorenmodells konnte keinen Einfluss genommen werden. Da es gerade im Bereich des Themas Standards in der Zulieferkette Bedenken von Politikträgern und Unternehmensverbänden in den Entwicklungsländern gibt, die Handelshemmnisse befürchten, sollte auf diesen Aspekt bei der Konzeption weiterer gemeinsamer Projekte geachtet werden.

WETTBEWERBSVERZERRUNG

Wenn öffentliche Mittel an Unternehmen fließen, müssen immer die wettbewerbsverzerrenden Folgen von Subventionen in den Blick genommen werden. Da es sich beim AVE-Sektorenmodell um eine branchenweite Initiative handelt, ist die Wettbewerbsverzerrung auf deutscher Seite als gering zu betrachten. Da aber die PPP Fazilität, aus der auch das AVE-Sektorenmodell finanziert wurde, nur nationalen und europäischen Unternehmen zur Verfügung steht, sind Unternehmen aus Entwicklungsländern benachteiligt. Diese haben nicht die Möglichkeit Hilfe dabei in Anspruch zu nehmen, ihre Zulieferer beim sozialen, ökologischen und ökonomischen *upgrading* zu unterstützen. So kann die EZ (erneut) in den Ruf geraten, eher Außenwirtschaftsförderung als Hilfe zur Entwicklung zu betreiben. Das hatte sich durch

⁵² So setzte sich auch der Begriff Entwicklungszusammenarbeit gegen den Begriff Entwicklungshilfe durch.

den Abbau von *tied aid*-Anteilen⁵³ gerade abgeschwächt. Im Hinblick auf die Wertschöpfungskette kann aber argumentiert werden, dass die Schlüsselfirmen (*lead firms*), die Macht ausüben können, eben häufig Firmen aus Geberländern sind. Diese dabei zu unterstützen diese Macht auf die beste Art und Weise auszuüben, ist ein Argument für die Kooperation. Außerdem gibt es in der bilateralen EZ auch für Unternehmen aus Entwicklungsländern die Möglichkeit in Form von PPP mit der deutschen EZ zu kooperieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass auch Stakeholder aus den Partnerländern involviert werden und das Risiko von Mitnahmeeffekten durch den Einsatz spezifischer Beratungsleistung minimiert werden.

Kapitel 7 hat deutlich gemacht, dass die Chancen, die mit der Kooperation zwischen EZ und Privatwirtschaft verbunden werden, differenziert betrachtet werden müssen. Veränderungen durch Multinationale Unternehmen können vor allem dann viel nützen, wenn sie breitenwirksam in den jeweiligen länderspezifischen Kontext eingebunden werden. Die Option mehr Mittel zu genießen wird durch die Gefahr von Mitnahmeeffekten eingeschränkt. Dieses Risiko ist nicht auflösbar, da die Informationsasymmetrie zwischen den Partnern kaum zu neutralisieren ist. Um die Lang-fristigkeit der Projekte im Bereich der sozialen und ökonomischen Dimension nachhaltiger Entwicklung zu garantieren, muss der Druck auf Unternehmen aufrechterhalten werden. Dafür sind die Anspruchsgruppen in den Geberländern, aber vor allem auch die in den Zielländern relevant.

Auch die Risiken der Kooperation müssen differenziert betrachten werden. Die Bedenken, dass Initiativen, die die Regulierung von MNU zum Ziel haben, durch Partnerschaften zwischen EZ und Unternehmen geschwächt werden, können zwar nicht ausgeräumt werden. Jedoch ist eine wettbewerbsneutrale Regulierung auf internationaler Ebene in nächster Zeit so unwahrscheinlich, dass ein Angehen nachhaltiger Problemlagen auf freiwilliger Basis dem Ausharren vorzuziehen ist. PPP leiden in ihrer Konzeption an einem Mangel der Integration der Partnerländer. Das Fallbeispiel hat gezeigt, dass dieser Aspekt im Nachhinein gemildert werden kann. In zukünftigen Projekten sollte eine Einbeziehung weiterer Stakeholder zu einem früheren Zeitpunkt im Projekt bedacht werden. Das Risiko der Wettbewerbsverzerrungen wird durch branchenweite Ansätze, wie es das Fallbeispiel zeigte, verringert. Für CSR-

⁵³ Damit ist die Kopplung von EZ Mitteln an die Verpflichtung Produkte und Dienstleistungen aus den Geberländern zu beziehen gemeint.

Aktivitäten in der Wertschöpfungskette ist es entscheidend, die Schlüsselfirmen einzubinden, die unternehmerische Macht ausüben können. Da diese zumeist aus Geberländern kommen, ist das Problem der Wettbewerbsverzerrung nicht als zu hoch einzuschätzen.

Die in Kapitel 6 und 7 generierten Erkenntnisse werden in Kapitel 8 für ein Resümee und die abschließende Beantwortung der im Titel aufgeworfenen Frage bezüglich der Fruchtbarkeit von Kooperationen für eine nachhaltige Gestaltung der Wertschöpfungskette herangezogen.

8. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

In der vorliegenden Arbeit wurde zunächst der Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen mit Hilfe der Annäherung an eine Definition von CSR bestimmt. Dann wurde das Konzept der nachhaltigen Entwicklung mit der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension vorgestellt. In Kapitel 3 wurde aufgezeigt, wo CSR und nachhaltige Entwicklung in internationalen Wertschöpfungsketten Berührungspunkte haben. Hier wurde ein Analyserahmen für das Potential einer nachhaltigeren Gestaltung von Wertschöpfungsketten präsentiert.

Kapitel 4 machte deutlich, wie die Entwicklungsagenda auf unterschiedliche Weise versucht die MNU für Entwicklungsziele zu gewinnen. Der UN Global Compact, die OECD-Leitsätze für MNU und die UN-Normen für Transnationale Unternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte versuchen alle in unterschiedlichem Umfang Unternehmen eine Basis für ihr freiwilliges Engagement zu schaffen. Im Abschnitt 4.2.4 wurde außerdem dargestellt wie auf nationalstaatlicher Ebene in *Public Private Partnerships* gemeinsam kleinere Projekte und große strategische Allianzen geschmiedet werden, um konkrete Probleme der Nachhaltigkeit im Einzelfall anzugehen. Das Kapitel 5 zeigte auf, dass das Engagement der Unternehmen, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr zu nehmen, im Ausgang des letzten Jahrzehnts zugenommen hat. Die Analyse von *Corporate Codes of Conduct* ergab, dass die ökologische Dimension nachhaltiger Entwicklung besser abgedeckt ist, als die soziale und diese wiederum eher adressiert wird, als die ökonomische Dimension, insbesondere das Thema Armutsreduzierung. Das Thema der Verantwortung in die Wertschöpfungskette hinein ist ein Schwachpunkt der CSR-Agenda.

Um die Unternehmen zu mehr und wirkungsvollerem Engagement für die Wertschöpfungskette zu bringen, wurden Ende der 1990er vermehrt Initiativen mit mehreren Partnern gebildet. Auch die EZ brachte sich aktiv ein. In Kapitel 6 wurde anhand eines Fallbeispiels erläutert, inwiefern öffentliche und private Partner die Potentiale für nachhaltige Entwicklung in der Wertschöpfungskette im AVE-Sektorenmodell nutzen können. Im Ergebnis steht fest, dass das AVE-Sektorenmodell positive, entwickelbare und schwache Anteile hat.

In Kapitel 7 wurden die häufigsten Hoffnungen und Bedenken bezüglich der Kooperation zwischen EZ und Privatwirtschaft adressiert und unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel für die Perspektive auf internationale

Wertschöpfungsketten interpretiert. Die Chancen und Risiken abzuwägen ist nicht einfach. Im Folgenden soll ein Fazit in einem Versuch der Beantwortung der im Titel verwendeten Frage erfolgen.

Die Frage, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, lautet: Corporate Social Responsibility und Entwicklungszusammenarbeit: Eine fruchtbare Kooperation für die nachhaltige Gestaltung von Wertschöpfungsketten? In Kapitel 4 ist bereits deutlich geworden, dass internationale Institutionen mit der Bereitstellung von Standards und Lernplattformen CSR einen wichtigen Orientierungsrahmen geben. Dieser wird jedoch eher verhalten angenommen. Die meisten unternehmensinternen Verhaltenskodizes bleiben weit hinter den freiwilligen Vorgaben von UN und OECD zurück. So bleibt die Möglichkeit auf Projektebene durch finanzielle Unterstützung und Beratungsleistung das Engagement der Unternehmen in eine Richtung zu lenken, wo das Potential für nachhaltige Entwicklung besser ausgeschöpft werden kann. In der Analyse des Fallbeispiels ist deutlich geworden, dass die Eingabe des öffentlichen Partners zu einem Mehrgewinn führte. EZ und Unternehmen profitierten von der jeweiligen Expertise und Stellung des anderen. Der öffentliche Partner nutzte die unternehmerische Macht, das Thema Sozialstandards in die Kette zu tragen und der private Partner nutzte die Expertise des öffentlichen Partners kollektive und institutionelle Macht für die Ziele des Projektes einzubinden. Für die Wertschöpfungskette ist das ein Gewinn im Sinne der Nachhaltigkeit.

Nichtsdestotrotz kann die oben angeführte Frage nicht uneingeschränkt mit ja beantwortet werden. Denn EZ und CSR-willige Unternehmen sind zwar zwei Partner, die sich gegenseitig gut ergänzen können, aber wie ebenso im analysierten Beispiel deutlich wurde, gibt es weitere Akteure, die andere wichtige Komponenten abdecken, dazu gehören NGOs und Gewerkschaften. Wenn CSR und EZ eine fruchtbare Kooperation bilden, so können Multistakeholder-Initiativen mit mehr Partnern noch fruchtbarer sein.

Ein weiterer Punkt, der ein uneingeschränktes ja auf die gestellte Frage verhindert, sind die identifizierten Bereiche, die im Rahmen von CSR – ob mit oder ohne EZ – kaum angesprochen werden, vornehmlich im Bereich der ökonomischen Dimension nachhaltiger Entwicklung. Hier liegt der Schluss nahe, dass eine verbindliche Regelung für das Wirken von MNU auf globaler Ebene für die Nachhaltigkeit noch fruchtbarer wäre.

Für Unternehmen, die ihr Engagement für Problemlagen in der eigenen Wertschöpfungskette ernst nehmen, gilt es also Kooperationen mit der EZ und anderen Partnern zu suchen. Für die EZ ist es schwieriger eine Handlungsempfehlung auszusprechen. Denn selbst wenn CSR mit EZ besser ist als ohne, so ist damit nicht sichergestellt, dass die eingebrachten Mittel nicht an anderer Stelle produktiver genutzt werden könnten, um nachhaltige Problemlagen in der Wertschöpfungskette zu lindern. In Kapitel 6 wurden beispielsweise das *Empowerment* benachteiligter Bevölkerungsgruppen und die Bildung und Ausbildung als wichtige Bereiche identifiziert, wo private Mittel nur mit geringer Wahrscheinlichkeit fließen und öffentliche Mittel dringend benötigt werden. So ist es wichtig zu betonen, dass ein Engagement der EZ im Rahmen von CSR zwar Potential hat gemeinsam mit Unternehmen Fortschritte zu erzielen, dass aber andere wichtige Felder nicht aus den Augen verloren werden dürfen. Das sollte sich auch im Mittelverhältnis niederschlagen. Im Hinblick auf die oben benannten Schwächen von CSR im Vergleich zu verbindlicheren Regelungen sollte ein Engagement von Entwicklungsministerien und Durchführungsorganisationen in PPP-Projekten auch nicht bedeuten, Initiativen, die sich für verbindliche Regeln einsetzen per se eine Absage zu erteilen. Hier ist eine Aufteilung durchaus zu vertreten: Auf der einen Seite Mittel einsetzen, die Zivilgesellschaft und politische Institutionen in Entwicklungsländern stärken, damit in Zukunft den MNU Verhandlungspartner gegenüber stehen, die diesen besser gewachsen sind. Auf der anderen Seite heute freiwillige Initiativen mit Beratungsleistungen unterstützen, um CSR wirkungsvoll(er) zu machen.

9. LITERATURVERZEICHNIS

- Abrahams, Désirée (2005): Regulations for Corporations: A historical account of TNC regulation, Paper developed at UNRISD
- Altenburg, Tilman / Chahoud, Tatjana (2003): Bilanz der ersten Jahre, in: E+Z - Entwicklung und Zusammenarbeit, 04/2003, S. 144 - 147
- Amnesty International (2004): Submission by Amnesty International under Decision 2004/116 on the "Responsibilities of Transnational corporations and related business enterprises with regard to Human Rights", Public Document, AI Index: POL 34/006/2004
- (2003): Public Statement regarding United Nations: Human rights responsibilities of transnational corporations and other business enterprises, AI Index: POL 30/012/2003
- Amnesty International / Arbeitsgemeinschaft Entwicklungszusammenarbeit / Bundesarbeitskammer / Ökobüro / Österreichischer Gewerkschaftsbund (2003): Die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) aus zivilgesellschaftlicher Perspektive – Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen, entwicklungspolitische, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen nehmen Stellung zum Leitbild von CSR-Austria, <http://www.oneworld.at/agez/CSR-Position%20Zivilgesellschaft%204.12.03.pdf>, Zugriff 12.11.2006
- Andersen, Mette (2005): Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains – Understanding the uniqueness of firm behaviour, PhD Series 15/2005, Copenhagen Business School, Kopenhagen
- AVE (Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels) (o.J.): Monitoring von Sozialstandards weltweit – Das AVE Sektorenmodell Sozialverantwortung
- (2007): Wir über uns, Homepage der AVE, <http://www.ave-koeln.de/wirueberuns/index.htm>, Zugriff 20.01.2007
- Barkemeyer, Ralf (2006): CSR and Development – Evidence from the UN Global Compact, presentation at "Globalization and Corporate Responsibility", 2nd International Conference on Corporate Social Responsibility 12./13. Oktober 2006, Humboldt University, Berlin
- Bassen, Alexander / Jastram, Sarah / Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung, zfwu Vol. 6, No. 2, S. 231-236
- Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, o.O.
- BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) (2006): Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft – Public Private Partnership (PPP): Jahresbericht 2005, Bonn/Berlin
- (2005): Zwölfter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung, BMZ Materialien Nr. 131
- (2004): Public Private Partnerships (PPP) in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, BMZ Materialien Nr. 147, Bonn
- (2003): "Ergebnisvermerk der Besprechung der Halbjahresberichterstattung am 28.03. 2003", Bonn

- (o.J.): Philippinen: Kochen mit Pflanzenöl, Online-Artikel, http://www.bmz.de/de/themen/privatwirtschaft/projektschaufenster/philippinen_pflanzenoelkocher.html, Zugriff 25.01.2007
- Böhmer, Alexander (2004): The Revised 2000 OECD Guidelines for Multinational Enterprises – Challenges and Prospects after 4 Years of Implementation, Policy Papers on Transnational Economic Law, No. 03/2004
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler, Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg und New York, 2. Auflage
- BPB (Bundeszentrale für Politische Bildung) (2006a): Zahlen und Fakten "Globalisierung" – Global Governance – Nichtregierungsorganisationen, Online-Artikel der Bundeszentrale für politische Bildung, [http://www.bpb.de/wissen/3UD6BP,0,0,NichtRegierungsorganisationen_\(NGOs\).html](http://www.bpb.de/wissen/3UD6BP,0,0,NichtRegierungsorganisationen_(NGOs).html), Zugriff 01.01.2007
- (2006b): Zahlen und Fakten "Globalisierung" – Multinationale Unternehmen – Anzahl, Online-Artikel der Bundeszentrale für politische Bildung, http://www.bpb.de/wissen/3MGD0S,0,Anzahl_Multinationaler_Unternehmen.html, Zugriff 01.02.2007
- Braun, Rainer / Gearhart, Judy (2004): Who should code your conduct? Trade Union and NGO differences in the fight for workers' rights, in: Development in Practice, Vol. 14, No. 1&2, S. 183-196
- Braunstein, Elissa (2006): Foreign Direct Investment, Development and Gender Equity: A Review of Research and Policy, UNRISD Occasional Paper No. 12, Genf
- Brinkmann, Johanna (2004): Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships – Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft, WZGE-Studien Nr. 1-2004, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik
- Broscheit, Sabine (2006): Montags bis Freitags bis 22.00 Uhr, in: E+Z – Entwicklung und Zusammenarbeit, 05/2006, S. 112-113
- Brot für die Welt (o.J.): Indien: Grundwasser-Missbrauch durch Coca-Cola – Hintergrund, Online-Artikel der Kampagne "MenschenRechtWasser", http://www.menschen-recht-wasser.de/aktiv-werden/118_180_DEU_HTML.php, Zugriff 06.12.2006
- Browne, Stephen (1997): The Rise and Fall of Development Aid, The United Nations University Working Papers No. 143, Helsinki
- Bruno, Kenny (1992): The Corporate Capture of the Earth Summit, in: Multinational Monitor, Vol. 13, No. 7 & 8, S. 15ff.
- Bruno, Kenny / Karliner, Joshua (2002): Greenwash + 10: The UN's Global Compact, Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit, Corpwatch Publication, San Francisco
- BSCI (Business Social Compliance Initiative) (2006): Annual Report 2005, Brüssel
- Burger, Dietrich / Mayer, Claudia (2003): Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards, GTZ Publikation des Programmbüros Sozial- und Ökostandards, Eschborn
- Carroll, Archie (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review 1979, Vol. 4, No. 4, S. 497-505

- CCCC (Common Code for the Coffee Community) (2006): Milestones of the initiative from 2002 up to now, o.O.
- (2004): Rückzug der Kampagne für Saubere Kleidung vom »Runden Tisch Verhaltenskodizes« – Ende eines Experiments, Erklärung der CCC, <http://www.sauberekleidung.de/1-020-info.htm>, Zugriff, 19.01.2007
- Chahoud, Tatjana (2005): Internationale Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility (CSR), DIE Analysen und Stellungnahmen, (02/2005), Bonn
- ChristianAid (2003): Littlewoods shuns ethical trade, Online-Artikel, <http://www.christian-aid.org.uk/campaign/action/0301eti.htm>, Zugriff 04.02.2007
- Christliche Initiative Romero (2006): Die 4C-Kaffee-Initiative – Nachhaltigkeit bei „Mainstream“ Kaffee, Online-Artikel, <http://www.ci-romero.de/kaffee/>, Zugriff 25.01.2007
- CoC Runder Tisch (o.J.): Einführung eines einheitlichen Modells zur Verbesserung von Sozialstandards in den Importmärkten des deutschen Einzelhandels in ausgewählten Ländern, Online-Artikel, http://www.coc-runder-tisch.de/coc-runder-tisch/inhalte/texte_pilotprojekte/modell_sozialstandards.htm, Zugriff 19.01.2007
- Corporate Accountability (o.J.): Mission Statement, Homepageveröffentlichung, http://www.corporate-accountability.org/eng/service/mission_statement/, Zugriff 10.02.2007
- De Vlieger, Jacobus (2006): From corporate social responsibility to chain social responsibility, in: Ondersteijn, Christien / Wijnands, Jo / Huirne, Ruud / Van Kooten, Olaf (eds.): Quantifying the Agri-Food supply Chain, Springer Netherlands: Den Haag, S. 189-204
- Demtschück, Elke (2004): Strategische Allianzen zwischen Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit, DIE Studies No. 5, Bonn
- Deutscher Bundestag (2004): Nachhaltigkeit, Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags, DER AKTUELLE BEGRIFF, Nr. 06/2004
- DFID (2005): Sustainable development action plan, published by the Department for International Development, o.O.
- DGNV (Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen) (2004): Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte, Blaue Reihe der DGNV: Berlin
- (2002): Globaler Pakt, Wirtschaftswelt und die Vereinten Nationen, UN Basis Informationen, Bonn
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, Vol.. 48, S. 147-160
- Donaldson, Thomas (1982): Corporations and Morality, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Drejer, Ina (2002): Input-Output Based Measures of Interindustry Linkages Revisited – A Survey and Discussion, CEBR Working Paper 2002-3
- Dunning, John (1993): Multinational Enterprise and the Global Economy, Addison-Wesley: New York

- Dunning, John (Hrsg.) (1998): Globalization, Trade and Foreign Direct Investment, Series in International Business and Economics, Oxford: Pergamon
- Economy, Elizabeth (2004): The River Runs Black, Cornell University Press
- Egels-Zandén, Niklas / Wahlquist, Evelina (2006): Post-Partnership Strategies for Defining Corporate Responsibility: The Business Social Compliance Initiative, in: Journal of Business Ethics, No.70, S. 175-189
- Egger, Michel (2003): Der GLOBAL COMPACT der UNO: Die Illusion der Selbstregulierung, Beitrag auf der Medienkonferenz "Globale Spielregeln für global tätige Unternehmen" der Arbeitsgemeinschaft alliance sud am 28. April 2003
- Emerson, Richard (1962): Power-Dependence Relations, American Sociological Review, Vol. 27, No. 1, S. 31-41
- EMF on CSR (European Multistakeholder Forum on CSR) (2004): Final results & Recommendations, o.O.
- Enquête-Kommission (2002): Schlussbericht der Enquête-Kommission: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Deutscher Bundestag, Drucksache 14/9200, Berlin
- (1998): Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung, Abschlussbericht der Enquête-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 13. Deutschen Bundestages, Drucksache 13/1533, Bonn
- EPO (Entwicklungspolitik Online) (2005): FIAN beendet Mitwirkung am Common Code for the Coffee Community, Online-Artikel, http://www.epo.de/index.php?option=com_content&task=view&id=160&Itemid=34, Zugriff 25.01.2007
- Ernst, Dieter (2002): Global Production Networks and the Changing Geography of Innovation Systems: Implications for Developing Countries, in: Journal of Economics of Innovation and New Technology, Vol. 11, Nr. 6, S. 497-523
- EU (Europäische Union) (2006): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss – Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, KOM(2006) 136, Brüssel
- (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM(2002) 347, Brüssel
- (2001): GRÜNBUCH: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, vorgelegt von der Europäischen Kommission, KOM(2001) 366, Brüssel
- Feenstra, Robert (1998): Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 12, No. 4, S. 31-50
- Fitschen, Thomas (2004): Der "Global Compact" als Zielvorgabe für verantwortungsvolles Unternehmertum – Idee mit Zukunft oder Irrweg für die Vereinten Nationen?, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Diskussionspapier Nr. 04-8
- Freeman, Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman

- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>, Zugriff 02.11.06
- FTD (Financial Times Deutschland) (2005): CSR – Corporate Social Responsibility, Sonderbeilage der Financial Times Deutschland, 7.12.2005, S. A1-A12
- George, Richard de (1984): Review: “Thomas Donaldson, Corporation & Morality”, NOÛS 18, S. 548-551
- Gereffi, Gary (Hrsg.) (1994): Commodity Chains and Global Capitalism, Greenwood Press: Westport/Conn.
- Gereffi, Gary / Korzeniewicz, Miguel (Hrsg.) (1994): Commodity Chains and Global Capitalism, Greenwood Press: Westport/Conneticut
- Gereffi, Gary / Humphrey, John / Sturgeon, Timothy (2005): The Governance of Global Value Chains, in: Review of International Political Economy, Vol. 12, No. 1, S. 78-104
- Global Compact (2007a): Inactive Participants, Global Compact Homepage, http://www.globalcompact.org/CommunicatingProgress/inactive_participants.html, Zugriff 10.01.2007
- (2006a): How do companies participate in the Global Compact?, GC Homepage, Frequently Asked Questions No 1., <http://www.globalcompact.org/AboutTheGC/faq.html>, Zugriff 06.12.2006
- (2006b): Is the Global Compact a substitute for existing regulatory approaches?, GC Homepage, Frequently Asked Questions No 6., <http://www.globalcompact.org/AboutTheGC/faq.html>, Zugriff 06.12.2006
- Gordon, Kathryn (2001): The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison, OECD Working Papers on International Investment, No. 2001/5
- Gsänger, Hans (2001): Kann das Halbierungsziel extremer Armut bis 2015 erreicht werden? – Anforderungen an die deutsche Politik, DIE Analysen und Stellungnahmen (3/2001), Bonn
- GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) (2006): National Round Tables on Social Standards, Eschborn
- (2002): Sozialstandards in der Weltwirtschaft, Publikationen Sozialstandards 1, Eschborn
- (2001): Die heiße Naht, in: PPPreport der GTZ, No. 4, Jahrgang 2001, S. 6
- (o.J. a): Public Private Partnership – Corporate Social Responsibility, Online-Artikel, <http://www.gtz.de/de/leistungsangebote/2704.htm>, Zugriff 23.01.2007
- (o.J. b): Nachhaltige Entwicklung: Leitbild für das GTZ – Programmbüro und das AVE-PPP Projekt, GTZ Dokument, www.gtz.de/de/dokumente/Nachhaltige-Entwicklung-AVE-PPP-Projekt.pdf, Zugriff 20.01.2007
- Hager, Reiner (2006): The International Standard ISO 26000 'Guidance to Social Responsibility' – A Trend-setting Project for ISO and the World?, Präsentation gehalten am 13. Oktober 2006, 2nd International Conference on CSR, Humboldt University, Berlin

- Hamm, Brigitte (2004): Evaluation des Multistakeholderprozesses des Common Code for the Coffee Community (4-C) aus zivilgesellschaftlicher Sicht, INEF Publikation, Duisburg
- Henderson, Jeffrey / Dicken, Peter / Hess, Martin / Coe, Neil / Wai-Chung Yeung, Henry (2002): Global Production Networks and the Analysis of Economic Development, Onlinepaper later published in: Review of International Political Economy, Vol.9, No.3, S. 436-464
- Hengsbach, Friedhelm (2002): Der UN Global Compact – eine Nebenarena? Thesenfassung des Beitrags auf dem Internationalen Symposium "Entwicklung, Gouvernanz und Privatwirtschaft" der Novartis Foundation am 6. Dezember 2002, www.novartisfoundation.com/pdf/symposia/rede_hengsbach_06122002.pdf, Zugriff 02.01.2007
- Heydenreich, Cornelia (2004): The OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Supply Chain Responsibility, OECD Watch Discussion Paper
- Hirschman, Albert (1958): Interdependence and Industrialization, in: The Strategy of Economic Development, New Haven: Yale University Press
- Hiß, Stefanie (2006): Embeddedness und Autonomy – Zum Einfluss von Sozialkapital auf Corporate Social Responsibility, in: Gad, Gerhard / Hiß, Stefanie / Wienhardt, Thomas (Hrsg.): Wirtschaft, Ethik und Entwicklung – Wie passt das zusammen?, Wissenschaftlicher Verlag: Berlin, S. 296-323
- Hoering, Uwe (2003): Zauberformel PPP – "Entwicklungspartnerschaften" mit der Wirtschaft: Ausmaß - Risiken - Konsequenzen, WEED Publikation, Berlin/Bonn
- Holme, Richard / Watts, Phil (2000): Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense, Report from World Business Council for Sustainable Development, Conches-Geneva
- Homann, Karl (2004): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen – Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen, Diskussionspapier Nr. 04-6, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Wittenberg
- Humphrey, John (1999): Globalisation and Supply Chain Networks: the Auto Industry in Brazil and India, in: Global Networks: A Journal of Transnational Affairs, Vol. 3, No. 2, S. 121-141
- ILO (International Labour Office) (2005): ILO Kernarbeitsnormen, Online Veröffentlichung, http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/ilo_kernarbeitsnormen.htm, Zugriff 10.12.2006
- Internationaler Bund Freier Gewerkschaften (o.J.): Das bestgehütete Geheimnis: Kinderarbeit in aller Welt, Brüssel
- Jenkins, Rhys (2005): Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty, in: International Affairs Vol. 81, No. 3, S.525-540
- (2001): Corporate Codes of Conduct – Self Regulation in a Global Economy, UNRISD Programme on Technology, Business and Society, Paper No. 2, Geneva
- Kaplinsky, Raphael (2000): Spreading the Gains from Globalisation: What can be learned from Value Chain Analysis?, IDS Working Paper 110, Brighton
- Kaplinsky, Raphael / Morris, Mike (2001): A Handbook for Value Chain Research, o.O.

- Kell, Georg / Ruggie, John (1999): Global markets and social legitimacy: The case for the "Global Compact", *Transnational Corporations*, Vol. 8, No. 3, S. 101-120
- King, Alison (2004): The United Nations Human Rights Norms for Business and the UN Global Compact, Publikation von King Zollinger & Co Advisory Service, Zürich
- Kline, John (1986): International Codes and Multinational Business: Setting Guidelines for Business Operations, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 1, S. 164-168
- Kluge (2002): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, CD ROM der Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, Berlin
- Köhler, Wolfgang (2005): Kodex gegen die Kaffee Krise, in: *akzente* 2.05, S. 8-12
- Kolk, Ans / van Tulder, Rob / Westdijk, Bart (2006): Poverty Alleviation as Business Strategy? Evaluating Commitments of Frontrunner Multinational Corporations, in: *World Development* Vol. 34, No. 5, S. 789–801
- Kulesa, Margareta (1997): Wirtschaftliche und soziale Auswirkung der Strukturanpassungspolitik: Theorie und Praxis, in: Meyer, Günter / Thimm, Andreas (Hrsg.): *Strukturanpassung in der Dritten Welt – wirtschaftliche, soziale und politische Folgen*, Veröffentlichungen des Interdisziplinären Arbeitskreises Dritte Welt der Universität Mainz, Band 11, S. 11-43
- Loew, Thomas (2006): CSR in der Supply Chain. Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen, Berlin
- Loew, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens (2004a): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Geschäftszeichen GI2 – 46043/136, Berlin und Münster
- Loew, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens (2004b): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen, Kurzfassung von future e.V. und IÖW
- Loew, Thomas / Clausen, Jens / Westermann, Uwe (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland – Ergebnisse und Trends im Ranking 2005, Berlin/Hannover
- Lohrie, Achim (2004): Durchsetzung von Sozialstandards in Importmärkten, PowerPoint-Vortrag der OTTO GmbH & Co KG, I. Constance Academy of Business Ethics, FH Konstanz
- Mamic, Ivanka (2003): Business and Code of Conduct Implementation – How firms use management systems for social performance, ILO Publikation des Management and Corporate Citizenship Programme, Genf
- Matten, Dirk / Crane, Andrew (2003): Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization, ICCSR Research Paper No. 04-2003, Nottingham
- McIntosh, Malcolm (2004): Corporate Responsibility: The UN Global Compact, Complexity & Corporations, Online-Artikel, http://www.malcolmmcintosh.org/newarticles.php?action=article&news_id=17, Zugriff 03.01.2007

- McWilliams, Abigail / Siegel, Donald (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, S. 117-127
- Merk, Jeroen / Zeldenrust, Ineke (2005): The Business Social Compliance Initiative (BSCI) – A Critical Perspective, *Clean Clothes Campaign Publikation*, o.O.
- Misselbeck, Anja (1999): Die Erschließung Amazoniens am Beispiel des „Programa Grande Carajás“ in Brasilien, *Juristische Fakultät -Eberhard-Karls-Universität Tübingen*, <http://wwwa.jura.uni-tuebingen.de/~ronellen/archiv/seminare/ss99/Amazonien.pdf>, Zugriff 07.11.2006
- Murray, Jill (1998): Corporate Codes of Conduct and Labour Standards, *ILO Bureau for Workers' Activities, Working Paper*, Genf
- Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland, in: Backhaus-Maul, Holger / Brühl, Hasso (Hrsg.) (2003): *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*, Berlin, S. 45-62
- Nitsch, Manfred / Lepenies, Philipp (2000): Albert O. Hirschman (1915 -): Ungleichgewichtiges Wachstum – und die Neigung zur Selbstsubversion, in: *E+Z - Entwicklung und Zusammenarbeit*, 01/2000, S. 19 - 21
- Nuscheler, Franz (1995): *Lern- und Arbeitsbuch Entwicklungspolitik*, Bonn
- O'Rourke, Dara (2003): Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring, in: *The Policy Studies Journal*, Vol. 31, No. 1, S. 1-29
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2004): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises: 2004 Annual Meeting of the National Contact Points – Report by the Chair*, Publication of the Directorate for Financial and Enterprise Affairs, Paris
- (2002a): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Focus on Responsible Supply Chain Management – Annual Report 2002*, Paris
 - (2002b): *Managing Working Conditions in the Supply Chain – A Fact-finding Study of Corporate Practice*, in: *OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Focus on Responsible Supply Chain Management – Annual Report 2002*, Paris, S. 111-124
 - (2002c): *Labour Standards: Responses to journalists' questions*, Online-Artikel, http://www.oecd.org/document/19/0,2340,en_2649_33765_2742035_1_1_1_1,00.html, Zugriff, 28.12.2006
 - (2001a): *Corporate Environmental Management Practices in European, Japanese and Non-member Asian Firms*, in: *OECD (Hrsg.) (2001): Corporate Responsibility – Private Initiatives and Public Goals*, Paris, S. 99-111
 - (2001b): *Codes of Corporate Conduct: Expanded Review of their Contents*, in: *OECD (Hrsg.) (2001): Corporate Responsibility – Private Initiatives and Public Goals*, Paris, S. 47-71
 - (2000): *Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen – Neufassung*, Paris
- Oldenziel, Joris / Vander Stichele, Myriam (2005): Trade and the need to apply international Corporate Social Responsibility (CSR) standards, *SOMO Discussion Paper No. 2*

- Orlando, María / Pollack, Moly (2000): Microenterprises and Poverty – Evidence from Latin America, Interamerican Development Bank, Sustainable Development Department, Microenterprise Unit, Washington, D.C.
- OTTO GmbH und Co KG (2005): Daten(&)Fakten – Geschäftsjahr 2005, Hamburg
- (2004): Bewusstsein(s)formen – Nachhaltigkeitsbericht 2003, Hamburg
- Overwien, Bernd (2004): Arbeitende Kinder stärken statt Verbote fordern – Welttreffen arbeitender Kinder 2004 in Berlin, in: Zeitschrift Entwicklungspolitik 8/9/2004, S. 36-39
- Oxfam (2002): Bitter! Armut in der Kaffeetasse, <http://www.oxfam.de/download/Kaffeestudie.pdf>, Zugriff 10.12.2006
- Paine, Ellen (2000): The Road to the Global Compact: Corporate Power And The Battle Over Global Public Policy at The United Nations, Global Policy Forum Online Publication, <http://www.globalpolicy.org/resource/pubsindex.htm#2000>, Zugriff 01.01.2007
- Pentzlin, Friederike (1992): Kontrolle transnationaler Konzerne als Testfall für die Durchsetzbarkeit entwicklungspolitischer Vorstellungen – Von den Versuchen sozialer Einbindung in den 70er Jahren über die Neoliberalisierung der 80er zur „ökologischen Selbstkontrolle“ in den 90ern, in: NORD-SÜD aktuell, No. 2/1992, S. 633 - 645
- Porter, Michael (1989): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main
- respAct (o.J.): UN – Human Rights Norms for Business, Online-Artikel <http://www.respect.at/content/respect/service/glossar/article/1672.html>, Zugriff 19.01.2007
- SAI (Social Accountability International) (2006): Overview of SA8000, SAI Homepage, <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=473>, Zugriff, 30.12.2006
- Sarkis, Joseph (Hrsg.) (2006): Greening the Supply Chain, Springer: New York
- Schanberg, Sidney (1996): Six Cents an Hour, in: Life 6/1996, S. 38-48
- Schweitzer, Marcell (2000): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, Franz Xaver / Dichtl, Erwin / Schweitzer, Marcell (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Bd1: Grundfragen, 8. Auflage, Gustav Fischer Verlag: Stuttgart
- Seuring, Stefan / Müller, Martin (2004): Beschaffungsmanagement & Nachhaltigkeit – eine Literaturübersicht, in: Hülsmann, Michael, Müller-Christ, Georg, Haasis, Hans-Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatik, Gabler Verlag: Wiesbaden, S. 117-170
- Smith, Craig (2003): Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How?, Centre for Marketing Working Paper, No. 03-701 London Business School
- Social Platform (2004): NGOs call on Commission and Council to shift gears after Multi-Stakeholder Forum: European CSR process must move from dialogue to action, http://www.fidh.org/article.php3?id_article=1502, Zugriff 12.11.2006

- (2001): Social Platform response to the Commission's Green Paper, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/092-NGOEU_Platform-of-European-Social-NGOs_EU_011126_en.htm, Zugriff 12.11.2006
- Spangenberg, Joachim (2005): Nachhaltigkeit – Konzept, Grundlagen, Herausforderungen, Anwendungen, UTOPIE kreativ, Heft 174, S. 327-341
- Spangenberg, Joachim (2000): Dimensionen der Zukunftsfähigkeit, in: Scheffler, Ursula / Braun, Reiner (Hrsg.): BEITRÄGE Neue Schriftenreihe, Nr. 3: Zukunftsfähigkeit, Dortmund: Selbstverlag
- Spar, Debora (1998): The Spotlight and the Bottom Line: How Multinationals Export Human Rights, in: Foreign Affairs, Vol. 77, No. 2, S. 7-12
- Stamm, Andreas (2004): Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten – Anforderungen an Handelspolitik und Wirtschaftsförderung, Konzeptstudie der GTZ im Auftrag des BMZ, Eschborn
- Stamm, Andreas / Liebig, Klaus / Schmid, Eefje (2002): Arbeits- und Lebensbedingungen in der großbetrieblichen Kaffeeproduktion von Mittelamerika: Ansatzpunkte zur Sicherung sozialer Mindeststandards unter Einbeziehung der Privatwirtschaft, DIE Berichte und Gutachten 2/2002, Bonn
- Steffens, Nadja / Zeh-Gasser, Helma (2005): PPP in der deutschen EZ – Eine Einführung zu den Konzepten von BMZ und GTZ, Powerpoint Vortrag, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Bad Marienberg, 15.11.2005
- Stephan, Petra (2002): Nachhaltigkeit: ein semantisches Chamäleon, in: E+Z – Entwicklung und Zusammenarbeit, 04/2002, S. 112 – 113
- Thiel, Reinold (1999): Thema Korruption – nicht mehr tabu, in: E+Z – Entwicklung und Zusammenarbeit, 11/1999, S. 295
- Türk, Volker / Queckbörner, Carmen / Kuhndt, Michael (2004): Globalisierte Zulieferketten – Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement von KMU und Global Playern, in: Unternehmen und Umwelt 1/04, S. 24-25
- UN (1987): Report of the World Commission on Environment and Development – "Our Common Future", A/42/427,
- UN (United Nations) (2003): Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights, COMMISSION ON HUMAN RIGHTS – Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights, Fifty-fifth session, Agenda item 4, E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.
- UNAIDS (2006): "2006 Report on the global AIDS epidemic – A UNAIDS 10th anniversary special edition, http://data.unaids.org/pub/GlobalReport/2006/GR06_en.zip, Zugriff 07.11.2006
- UNDP (United Nations Development Programme) (1996): Indicators of Sustainable Development – Framework and Methodologies, UN Division for Sustainable Development, Department of Policy Co-ordination and Sustainable Development, New York
- UNEP (United Nations Environmental Programme), Standard&Poor's / SustainAbility (2006): Tomorrow's Value – The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting, o.O.
- UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) (2004): Corporate Social Responsibility and Business Regulation, UNRISD Research and Policy Brief No.1, Genf

- Utting, Peter (2005): Corporate responsibility and the movement of business, in: Development in Practice, Volume 15, Numbers 3 & 4, S. 375-388
- (2000): UN-Business Partnerships: Whose Agenda Counts?, Paper presented at seminar on Partnerships for Development or Privatization of the Multilateral System?, organised by the North-South Coalition
- WBCSD (World Business Council on Sustainable Development) (2006): Catalyzing Change – A short history of the WBCSD, o.O.
- weed (2002): Die zerstörerische Bilanz der Strukturanpassung: Weltweite Armutsproduktion statt globale Armutsbekämpfung, hrsg. von Altvater, Elmar et al., Informationsdienst Weltwirtschaft&Entwicklung, Sonderdienst Nr. 1/2, G 12185
- Werner, Heinecke (2005): Unternehmen sind die besseren Entwicklungshelfer – Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Dritten Welt, Rainer Hampp Verlag: München und Mering
- Werner, Klaus / Weiss, Hans (2006): Das Neue Schwarzbuch Markenfirmen – Die Machenschaften der Weltkonzerne, Aktualisierte Ausgabe, 1. Auflage, Wien: Ullstein
- Wieczorek-Zeul, Heidemarie (2000): Entwicklungszusammenarbeit und Privatwirtschaft – Strategische Partnerschaft für eine nachhaltige Entwicklung, in: E+Z – Entwicklung und Zusammenarbeit, 02/2000, S. 36-37
- Williamson, Hugh / Minder, Raphael / Proissl, Wolfgang (2006): Brussels to side with business on CSR, Artikel bei Financial Times Online, <http://www.ft.com/cms/s/50b01a22-b1f8-11da-96ad-0000779e2340.html>, Zugriff: 07.11.2006
- World Bank (2005): Focus on Sustainability 2004, Washington D.C.
- (o.J.): Sustainable Development in the 21st Century, Homepageveröffentlichung, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/ORGANIZATION/EXTESDNETWORK/0,,contentMDK:20502659~menuPK:1287775~pagePK:64159605~piPK:64157667~theSitePK:481161,00.html>, Zugriff: 06.12.2006
- World Economic Forum (2003): Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship, Genf
- Zammit, Ann (2003): Development at Risk – Rethinking UN-Business Partnerships, Joint Publication of The South Centre and UNRISD
- Zilbovicius, Mauro / Arbix, Glauco (1997): O Novo Panorama de Relacionamento entre Montadoras e Autopeças no Brasil, mimeo, São Paulo: University of São Paulo

