



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Das Konzept „Corporate Social Responsibility“ (CSR)

Die soziale, ökonomische und ökologische
Verantwortung von Unternehmen

Verfasserin

Simone Holstein

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im Februar 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 300

Studienrichtung lt. Studienblatt: Politikwissenschaft

Betreuer: Univ.-Doz. Dr. Johann Wimmer

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Diplomarbeitsbetreuer Univ.-Doz. Dr. Johann Wimmer bedanken, der viel Verständnis für meine Reisen zwischen München und Wien aufbrachte und durch seine kompetente Betreuung maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat.

Weiteren Dank schulde ich all jenen Menschen, die durch ihre Unterstützung und Hilfsbereitschaft die Fertigstellung dieser Diplomarbeit ermöglicht haben, sei es durch wertvolle Anregungen, fachliches Wissen oder moralischen Beistand.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern Gabriele und Dieter Holstein, die mich mit viel Geduld und Liebe auf meinem bisherigen Lebens- und Ausbildungsweg begleitet haben. Für ihre moralische, aber auch finanzielle Unterstützung in meinem Vorhaben danke ich ihnen von ganzem Herzen.

Simone Holstein

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung	6
2. Die Systemtheorie nach Luhmann sowie Anschauungen der Wirtschaftssoziologie	9
2.1 Der Paradigmawechsel in der Systemtheorie nach Luhmann	9
2.2 Selbstreferentialität und Autopoiesis von Systemen	9
2.3 Die Gesellschaft und ihre Subsysteme	11
2.4 Die Wirtschaft als autopoietisches System	12
2.5 Subsysteme und ihre Sinn Grenzen	13
2.6 Sinn und Funktion des Wirtschaftssystems	13
2.7 Die Rollendifferenzierung in der modernen Wirtschaft	14
2.8 Die Macht des Geldes	15
2.9 Die Autonomie der Wirtschaft	16
2.10 Das Verhältnis von Politik und Wirtschaft nach Luhmann	18
2.11 Machtverhältnisse	19
2.12 Wirtschaft und Moral	21
2.13 Zwischenfazit	22
2.14 Soziale Bewegungen und Protest nach Luhmann	24
3. Der Wandel des Wirtschaftssystems	25
3.1 Von der Funktionsdifferenzierung zur Funktionsvermehrung	25
3.2 Strategische und kommunikative Marktrationalität	27
3.3 Neue Legitimationsmaßstäbe	28
4. Wirtschaftsethik	29
4.1 Moral in der Ökonomie	30
5. Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln	33
5.1 Soziale Marktwirtschaft	33
5.2 Soziale Marktwirtschaft im Rahmen staatlicher Ordnungspolitik	34
6. Unternehmenskultur	36
6.1 Die Bedeutung der Manager	37
6.2 Moral in der deutschen Wirtschaftselite	37
7. Shareholder Value und Stakeholder Value	38
7.1 Das Shareholder Value Konzept	39
7.2 Das Stakeholder Value Konzept	40

8. Das Konzept „Corporate Social Responsibility“	42
8.1 Begriffsdefinition	42
8.2 Corporate Governance und Corporate Citizenship	43
8.3 Die CSR-Strategie	45
8.4 Mitwirkungsoptionen für Unternehmen in der Gesellschaft	47
8.5 CSR als Vorteil ...	51
8.5.1 ... für die Unternehmen	51
8.5.2 ... für die Gesellschaft	52
8.5.3 ... für die Politik	53
8.6 CSR und das Dilemma der Freiwilligkeit	54
8.7 Formen der Regulierung	55
9. Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 / 2009	58
9.1 Der Prozess der Globalisierung	58
9.2 Die Finanz- und Wirtschaftskrise	58
9.3 Reformen auf nationalstaatlicher Ebene – Beispiel Deutschland	60
9.4 Reformen auf europäischer Ebene	61
9.5 Reformen auf globaler Ebene – Der Weltfinanzgipfel	61
9.6 Die Aufgabe der Politik	62
10. Nachhaltigkeitsstrategien und CSR-Initiativen auf nationaler Ebene	64
10.1 Was ist Nachhaltigkeit?	64
10.2 Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie	65
10.3 Der Rat für Nachhaltige Entwicklung	67
10.3.1 Drei Empfehlungen des RNE an die Bundesregierung	68
10.3.2 Drei Empfehlungen des RNE an die Wirtschaft	69
10.4 Der Deutsche Corporate Governance Kodex	71
10.5 CSR Germany	74
10.6 Econsense	76
10.7 Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung	78
10.8 CSR in Österreich: respACT	80
10.9 Zwischenfazit	83
11. CSR auf europäischer Ebene	85
11.1 Die Nachhaltigkeitsstrategie der EU	85
11.2 Die CSR-Strategie der EU	87
11.3 Das European Multi-Stakeholder Forum	91
11.4 CSR Europe	92
11.5 Europäisches Bündnis für CSR	93
12. CSR auf internationaler Ebene	95
12.1 Globalisierung und Global Governance	95
12.2 Der Global Compact und das neue Rollenverständnis von Politik, Wirtschaft und NGOs	96
12.2.1 Die Initiierung des Global Compact	98
12.2.2 Die zehn Prinzipien des Global Compact	99

12.2.3 Das Inter-Agency Team des Global Compact	100
12.2.4 Mitglieder aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft	100
12.2.5 Mitglieder des GC – Zusammenfassung	102
12.2.6 Die Umsetzung des Global Compact	104
12.2.7 Die Privatwirtschaft und der Global Compact	105
12.2.8 Die GC-Teilnahmebedingungen (für Unternehmen)	106
12.2.9 Vorteile für Unternehmen	107
12.2.10 Das Global Compact Logo	108
12.2.11 Die Lernprozesse des Global Compact	109
12.2.12 Folgen bei Missachtung der Global Compact Ziele	111
12.2.13 Ziele und Erfolge des Global Compact	112
12.2.14 Kritik am Global Compact	113
12.2.15 Global Compact – Fazit	116
12.3 OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	117
12.3.1 Verantwortung und Teilnahme	117
12.3.2 Inhalte	119
12.3.3 Nationale Kontaktstellen	121
12.3.4 Positive und negative Aspekte der OECD-Leitsätze	122
12.3.5 Die Zukunft der OECD-Leitsätze	123
12.4 Der Global Compact und die OECD-Leitsätze im Vergleich	123
12.5 Global Reporting Initiative	125
12.6 Public Private Partnerships	129
12.7 Zwischenfazit	133
13. Fazit	136
Quellenverzeichnis	142
Anhang	150
Die deutsche Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung	150
econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft	151
Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung	152
respACT – austrian business council for sustainable development / Mitglieder	153
respACT – austrian business council for sustainable development / Leitbild	154
CSR Europe	155
Die 10 Prinzipien des Global Compact	156
OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	157
OECD: Allgemeine Grundsätze	158

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1:	Mögliche Stakeholder eines Großunternehmens	40
Darstellung 2:	Gesellschaftliches Engagement: Strategie vs. Philanthropie	44
Darstellung 3:	Wertschöpfungskette (nach Michael E. Porter)	46
Darstellung 4:	CSR-Handlungsfelder (nach Michael E. Porter)	47
Darstellung 5:	Mitwirkungsoptionen für Unternehmen in der Gesellschaft (nach Michael E. Porter)	48
Darstellung 6:	Das Verhältnis von CC, CSR und nachhaltiger Unternehmensführung zu nachhaltiger Entwicklung	88
Darstellung 7:	Zusammensetzung der Global Compact Mitglieder (2006)	102
Darstellung 8:	Zusammensetzung der Global Compact Mitglieder nach Regionen (untergliedert in Unternehmen und andere Mitglieder) (2006)	103
Darstellung 9:	Das Global Compact Logo	108

Abkürzungsverzeichnis

BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BIAC	Business and Industry Advisory Committee (OECD)
BMZ	Deutsches Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CC	Corporate Citizenship
CERES	Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity
CG	Corporate Governance
CIME	Committee on International Investment and Multinational Enterprises (OECD)
COP	Communication on Progress
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
EMS-Forum	European Multi-Stakeholder Forum on CSR
EU	Europäische Union
G8	Gruppe der Acht (die sieben führenden Industrienationen und Russland)
G20	Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (informeller Zusammenschluss aus 19 Staaten und der Europäischen Union)
GC	Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	Internationale Arbeitsorganisation
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PPP	Public Private Partnership
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
TUAC	Trade Union Advisory Committee (OECD)
UN	Vereinte Nationen
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WTO	Welthandelsorganisation

1. Einleitung

Die Definition unternehmerischer Verantwortung hat sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark gewandelt. Die ursprüngliche Aufgabe der Unternehmen bestand in früheren Zeiten vornehmlich in der Produktion von Waren sowie in der Bereitstellung von Dienstleistungen und somit in der Maximierung wirtschaftlicher Gewinne. Heute müssen sie auch Verantwortung in Bereichen übernehmen, die weit über das ökonomische Feld hinausgehen. Es wird nicht mehr nur danach gefragt, was Unternehmen erwirtschaften, sondern auch wie sie es erwirtschaften. Unternehmen sind mehr denn je in die Gesellschaft eingebettet und benötigen deren Legitimation. Von der Privatwirtschaft wird daher eine verstärkte Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Belangen erwartet. Sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen ist zu einer zentralen Herausforderung geworden, der sich kaum ein Unternehmen mehr entziehen kann.

Das Konzept *Corporate Social Responsibility (CSR)* kommt dieser gesellschaftlichen Aufforderung nach. Es umfasst die soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Auf freiwilliger Basis und in die Unternehmenstätigkeit integriert, geht CSR dabei über gesetzliche Vorgaben hinaus und trägt auf unterschiedlichste Weise zum Ausbau unternehmerischer Verantwortung bei. CSR kann demzufolge als Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene angesehen werden. Die Förderung dieser Nachhaltigkeit liegt wiederum im Verantwortungsbereich der Politik. Mit der Festlegung und der Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsziele sehen sich die Regierungen in der Pflicht, gewissenhaft in eine lebenswerte und sichere Zukunft zu investieren.

Das Forschungsinteresse dieser Diplomarbeit richtet sich daher zum einen auf die Unternehmen und wie diese ihre gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen von CSR wahrnehmen. Zum anderen werden die Handlungsoptionen der Politik, die sich durch den CSR-Prozess ergeben, näher betrachtet.

Es stellt sich dabei die Frage, wie die Politik die Wirtschaft zu nachhaltigem Handeln motivieren bzw. verpflichten kann. Da CSR ein freiwilliges Prinzip ist, können verbindliche Regulierungen und einheitliche Vorschriften keine adäquate Lösung darstellen. In den Augen der Öffentlichkeit lässt aber gerade die Unverbindlichkeit von CSR-Projekten diese oft als unglaubliche Imagekampagnen der Unternehmen erscheinen.

Sind Regierungen in der Lage, dieses Dilemma zwischen Freiwilligkeit und Regulierung zu überbrücken? Wenn ja, auf welche Weise? Und wie gestaltet sich die Umsetzung auf supranationaler Ebene, wo globale Problemlagen oft die Leistungsfähigkeit einzelner Nationalstaaten übersteigen? Sind dort Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen ohne politische Teilnahme eher imstande nachhaltige Entwicklungsziele umzusetzen?

Diese Fragen sollen in der Diplomarbeit analysiert werden.

Der Blick richtet sich zunächst auf theoretische Aspekte des Wirtschaftssystems. Mit Hilfe der Soziologen Niklas Luhmann (1927-1998) und Eugen Buß (Leiter des Lehrstuhls für Soziologie an der Universität Hohenheim) werden Sinn, Funktion und Wandel des Wirtschaftssystems näher erläutert. Es folgen Ausführungen zur Wirtschaftsethik und zur Unternehmenskultur. Ein Überblick über das CSR-Konzept, unter Berücksichtigung der Anschauungen von Michael E. Porter (Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School, Boston), beschließt den theoretischen Teil der Arbeit. Im Anschluss stimmt ein kurzer Abriss über die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Aktualität des Themas „politische und unternehmerische Verantwortung“ ein.

Die ausgewählten Beispiele auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene sollen in der Folge zeigen, wie Politik und Wirtschaft nachhaltige Entwicklung konkret umsetzen. Die Nachhaltigkeitsstrategien Deutschlands, Österreichs und der EU zeigen dabei auf, wie die Politik zukünftigen Herausforderungen begegnen will und wen sie mit in die Verantwortung zieht. In den vorgestellten CSR-Initiativen wird hingegen das nachhaltige Engagement der Unternehmen näher betrachtet. Auf europäischer und besonders auf nationaler Ebene musste im Vorfeld dieser Analyse eine sachliche Auswahl getroffen werden, da das immense Ausmaß der CSR-Projekte eine Anschauung aller CSR-Maßnahmen nicht zuließ. Auch auf internationaler Ebene haben sich seit einigen Jahren

zahlreiche CSR-Foren mit unterschiedlichsten Zielen, Strukturen und Teilnehmern herausgebildet. Vorgestellt werden daher nur vier ausgewählte CSR-Projekte, darunter die bekannteste internationale Multistakeholder-Initiative, der Global Compact der UN sowie der einzig multilateral anerkannte Verhaltenskodex, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen.

Neben Politik und Wirtschaft spielen auch Nichtregierungsorganisationen (NGOs), zivilgesellschaftliche Interessensverbände, wissenschaftliche Institutionen und die Medien eine zentrale Rolle bei der Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsziele. Ihre Ansichten und Empfehlungen in Bezug auf die Realisierung, z. B. von CSR-Maßnahmen, konnten in dieser Arbeit jedoch nur teilweise berücksichtigt werden. NGOs sind in CSR-Initiativen zwar meist wichtige und unerlässliche Partner, doch CSR ist nach wie vor ein Konzept für die Wirtschaft, das von der Politik noch am nachdrücklichsten beeinflusst werden nach.

Das abschließende Fazit rekapituliert noch einmal die gewonnenen Erkenntnisse und interpretiert die eingangs im Forschungsinteresse formulierten Fragen.

2. Die Systemtheorie nach Luhmann sowie Anschauungen der Wirtschaftssoziologie

2.1 Der Paradigmawechsel in der Systemtheorie nach Luhmann

Im Jahr 1984 veröffentlichte Niklas Luhmann sein Werk *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Luhmann versucht hier in seiner Theoriekonstruktion zu erörtern, „wie sich ein ‚Paradigmawechsel‘ auf der Ebene der allgemeinen Systemtheorie auf die allgemeine Theorie sozialer Systeme auswirkt“ (Luhmann 1994b: 15). Dabei erkennt er bereits zu Beginn seiner Auslegungen, dass die momentane Theoriesituation „eher einem Labyrinth als einer Schnellstraße zum frohen Ende“ (Luhmann 1994b: 14) ähnelt.

Er charakterisiert daher drei Phasen in der historischen Entwicklung der Systemtheorie. Die erste Analyseebene umfasst die Bedeutung des Ganzen zu seinen Teilen. Das System als Ganzes ist folglich mehr als die Summe seiner Einzelteile, da sich durch die Verbindungen und Vernetzungen neue Funktionen und Eigenschaften herausbilden (vgl. Staubmann 1999: 218). In der zweiten Phase gewinnt die Unterscheidung von System und Umwelt an Bedeutung. Ein soziales System ist ein offenes System, das sich wie folgt charakterisieren lässt:

„Es besteht vielmehr aus einer mehr oder weniger großen Zahl von operativ verwendbaren System/Umwelt-Differenzen, die jeweils an verschiedenen Schnittlinien das Gesamtsystem als Einheit von Teilsystem und Umwelt rekonstruieren.“ (Luhmann 1994b: 22)

Offene Systeme definieren sich daher über einen regen In- bzw. Output mit ihrer Umwelt. Der dritte und letzte Schritt innerhalb der Systemtheorie umfasst nun den Paradigmawechsel hin zur Theorie der *selbstreferentiellen Systeme* (vgl. Luhmann 1994b: 24).

2.2 Selbstreferentialität und Autopoiesis von Systemen

In der Theorie sozialer Systeme nach Luhmann spielen die Begriffe *Selbstreferentialität* und *Autopoiesis* eine zentrale Rolle. So sind nach seiner Definition soziale Systeme einerseits selbstreferentiell und können Beziehungen zu sich selbst generieren. In der Folge

sind sie imstande, innere von äußeren Beziehungen zu unterscheiden. Solche Systeme können daher nur bestehen, wenn sie bewusst eine Abgrenzung zur Umwelt herstellen.

„In diesem Sinne ist Grenzerhaltung (boundary maintenance) Systemerhaltung.“ (Luhmann 1994b: 35)

Andererseits sind Systeme auch autopoietisch. Das Konzept der Autopoiesis wurde bereits von H.R. Maturana entwickelt. Es geht davon aus, dass autopoietische Systeme in der Lage sind, sich selbst zu reproduzieren (griechischer Ursprung: autos = selbst / poiein = machen) (vgl. Staubmann 1999: 219).

Selbstreferentiell-autopoietische Systeme sind demnach als geschlossene Systeme zu definieren. Ein geschlossenes System ist dabei nicht als Gegensatz zum offenen System zu betrachten sondern vielmehr als eine Steigerung. Denn durch die selbst festgesetzte Grenzziehung können Systeme interne Aktivitäten von Umweltaktivitäten trennen, aber auch verbinden. Durch Eigenselektivität regulieren sie so den Einfluss von außen (vgl. Luhmann 1994b: 52 f):

„Eine Grenze trennt also Elemente, nicht notwendigerweise auch Relationen; sie trennt Ereignisse, aber kausale Wirkungen läßt sie passieren.“ (Luhmann 1994b: 52)

Soziale Systeme sind somit nicht von ihrer Außenwelt abgegrenzt. Ihre Umwelt sehen sie auch nicht als belanglos und überflüssig an. Vielmehr ist die aktive Differenzierung zu seiner Umwelt für ein soziales System zentral für seine Identitäts- und Strukturbildung (vgl. Staubmann 1999: 229). Interessant ist dabei, dass Systeme diese Differenzierung ebenso innerhalb ihrer eigenen Grenzen fortsetzen und reproduzieren:

„Systemdifferenzierung ist nichts anderes als die Wiederholung der Differenz von System und Umwelt innerhalb von Systemen. Das Gesamtsystem benutzt dabei sich selbst als Umwelt für eigene Teilsystembildungen und erreicht auf der Ebene der Teilsysteme dadurch höhere Unwahrscheinlichkeiten durch verstärkte Filterwirkungen gegenüber einer letztlich unkontrollierbaren Umwelt.“ (Luhmann 1994b: 22)

Die allgemeine Theorie sozialer Systeme, so wie sie Luhmann weiter in seinem Werk beschreibt, entwickelt einen Universalitätsanspruch, jedoch nicht den Anspruch einer einzig wahren Wirklichkeit (vgl. Luhmann 1994b: 34). Es soll veranschaulicht werden,

dass der Paradigmawechsel der allgemeinen Systemtheorie durchaus Einfluss auf die allgemeine Theorie sozialer Systeme nimmt, denn:

„Jeder soziale Kontakt wird als System begriffen bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte. Die allgemeine Theorie sozialer Systeme erhebt, mit anderen Worten, den Anspruch, den gesamten Gegenstandsbereich der Soziologie zu erfassen und in diesem Sinne universelle soziologische Theorie zu sein.“ (Luhmann 1994b: 33)

2.3 Die Gesellschaft und ihre Subsysteme

„Gesellschaft ist also ein geschlossenes und ein offenes System zugleich, und Kommunikation ist die Form der elementaren Operation, die diese Kombination laufend leistet und reproduziert.“ (Luhmann 1984: 311)

Es gibt einfache Systeme wie soziale Kontakte unter Individuen, aber auch umfassende Systeme wie Gesellschaften, mit denen sich Niklas Luhmann insbesondere auseinandergesetzt hat. Die Gesellschaft ist für ihn ein autopoietisches System, welches alle sinnhaften Kommunikationen sozialer Systeme in sich vereint. Hier wird Kommunikation durch Kommunikation reproduziert. Jedoch existiert außerhalb der Gesellschaft keine soziale Umwelt, so kann daher auch keine Kommunikation zwischen Gesellschaft und Umwelt stattfinden (vgl. Staubmann 1999: 232). Diese Kommunikationsleistung obliegt allein den Subsystemen der Gesellschaft.

Gesellschaften sind nach Auffassung der Systemtheoretiker funktional differenziert. Dies bedeutet, dass unsere Gesellschaft in geschlossene und unabhängige Teilbereiche (Subsysteme) untergliedert ist, welche jeweils funktionspezifische Aufgaben erfüllen.

Subsysteme unserer Gesellschaft sind beispielsweise die Politik, das Recht, die Wirtschaft, die Wissenschaft, die Kultur, die Massenmedien aber auch der private Bereich wie die Familie. Jedem dieser Teilbereiche werden gewisse Kompetenzen zugeschrieben, die in erster Linie nur er vertreten soll und kann. So hat die Politik die Macht für Freiheit, Gleichheit und Frieden einzustehen. Das Rechtssystem hält mit Hilfe von Gesetzen und Verordnungen die Gerechtigkeit aufrecht. Die Wissenschaft steht für Forschung und

Wahrheit. Die Wirtschaft soll materiellen Wohlstand für alle Bürger ermöglichen und in der Familie findet der Mensch Geborgenheit und Liebe (vgl. Buß 1995: 56 f).

Diese Subsysteme können im Gegensatz zur Gesellschaft als Ganzes mit ihrer Umwelt kommunizieren und tragen damit einen Teil zur gesellschaftlichen Reproduktion bei. Allerdings verhilft ihnen die Kommunikation nicht zum Status eines autopoietischen Systems. Hierfür benötigen sie ein individuelles Prinzip, welches sie von anderen Subsystemen unterscheidet. (vgl. Luhmann 1984: 311). Im Falle der Wirtschaft ist es beispielsweise das Prinzip der Zahlungen mit Hilfe von Geld.

2.4 Die Wirtschaft als autopoietisches System

Wie bereits dargelegt, sind geschlossene Systeme im Sinne der Systemtheorie autonome Systeme, die sich selbst steuern können. Ihre Geschlossenheit erlaubt es den autopoietischen Systemen, ihre Elemente selbst zu erzeugen und zu reproduzieren. Sie basieren nicht wie offene Systeme lediglich auf einem Austausch mit ihrer Umwelt, sondern auch auf interner Zirkularität. Diese sichert dem System neben einer beständigen Reproduktion auch eine gewisse Resistenz gegenüber systemfremden Einwirkungen. Geschlossene autonome Systeme sind jedoch nicht als autark zu bezeichnen. D. h. sie sondern sich nicht völlig von der Außenwelt ab, sondern nehmen durchaus systemexterne Vorgänge und Veränderungen wahr und reagieren gegebenenfalls auf ihre systemcharakteristische Weise darauf (vgl. Kiss 1986: 87 f).

Das Wirtschaftssystem ist ein solches autopoietisches System. Es basiert auf dem Prinzip der Zahlungen, die wiederum zu weiteren Zahlungen führen. Ein interner Kreislauf, der dazu führt, dass das System seine Elemente aus denen es besteht selbst reproduzieren kann. Zahlungen kommen nur in der Wirtschaft vor und ermöglichen es dieser so, sich von anderen gesellschaftlichen Teilbereichen abzugrenzen. Ohne Zahlungen könnte das Wirtschaftssystem daher nicht bestehen. Es ist darauf angewiesen, dass Zahlungen stets neue Zahlungen zur Folge haben (vgl. Luhmann 1984: 308).

Wie oben aber bereits angedeutet, ist das System der Wirtschaft auch durch Offenheit gegenüber seiner Umwelt gekennzeichnet, indem es seine Handlungen gesellschaftlichen

Anliegen angleicht. Denn Zahlungen sind meist an Ursachen geknüpft, die ihren Ursprung in der Umwelt haben. Wirtschaft fokussiert also nicht allein das primäre Bedürfnis der Reproduktion von Zahlungen, sondern ist auch in gewisser Weise abhängig von Sekundärbedürfnissen, die es nicht selbst reproduzieren kann wie Arbeitskraft, Rohmaterialien oder Energieversorgung (vgl. Luhmann 1984: 315 f).

2.5 Subsysteme und ihre Sinn Grenzen

Die Abgrenzungen zwischen den gesellschaftlichen Teilbereichen werden in der Systemtheorie nach dem Kriterium der *Sinn Grenze* gezogen. Hier zeigt sich, wie Teilsysteme auf bestimmte Problemlagen reagieren, ob sie sich enthalten oder eingreifen und welche Lösungsvorschläge sie daraufhin einbringen. Die Subsysteme erfüllen einen für sie spezifischen Sinn, der dazu führt, dass sie Verhaltensweisen und Normen prägen sowie spezielle Funktionen ausbilden (vgl. Buß 1995: 57).

„Sinn Grenze heißt also, daß gesellschaftliche Funktionen und Prozesse nicht sinnübergreifend sind, sondern immer einem ganz bestimmten sozialen System zuzuordnen sind.“ (Buß 1995: 57)

So kann die Politik nicht für familiäre Bedürfnisse aufkommen, das Recht nicht für ökonomischen Wohlstand sorgen, die Wissenschaft keine Glaubensfragen beantworten und *„Reichtum vermittelt nicht ohne weiteres politische Macht“* (Luhmann 1974: 211).

Wirtschaftliches Handeln ist also nicht dafür ausgelegt, politische, rechtliche oder familiäre Aufgaben zu erfüllen. Vielmehr werden ökonomische Veränderungen als eine Umgestaltung der Umwelt akzeptiert und im gegebenen Fall von den entsprechenden Subsystemen aufgenommen (vgl. Luhmann 1974: 211).

2.6 Sinn und Funktion des Wirtschaftssystems

Nach Luhmann ist der Sinn der Wirtschaft in der Systemtheorie nicht allein in der Befriedigung materieller Bedürfnisse zu finden. Wirtschaft will die Anliegen von Personen und sozialen Systemen nicht nur im Hier und Jetzt erfüllen. Vielmehr strebt sie danach, die unterschiedlichen Begierden auch mit Blick in die Zukunft zu stillen. Die Sicherung einer beständigen Versorgung in der Zukunft ist somit untrennbar mit gegenwärtigen Verteilungen verkettet (vgl. Luhmann 1984: 316 f).

„Letztlich scheint es bei allem Wirtschaften nicht um bestimmte, abgrenzbare Bedürfnisse zu gehen, sondern um die Möglichkeit, eine Entscheidung über die Befriedigung von Bedürfnissen zu vertagen, die Befriedigung trotzdem gegenwärtig schon sicherzustellen und die damit gewonnene Dispositionszeit zu nutzen.“ (Luhmann 1974: 206)

Ebenso wie die anderen Teilbereiche der Gesellschaft, hat sich die Wirtschaft durch Sinn Grenzen und die Herausbildung spezifischer Funktionen von den benachbarten Subsystemen abgegrenzt und verselbständigt.

2.7 Die Rollendifferenzierung in der modernen Wirtschaft

In modernen Gesellschaften sind die verschiedenen Rollen von Individuen meist eindeutig voneinander getrennt. Dies hat zur Folge, dass Verhaltensweisen und Fähigkeiten einer Person in einer bestimmten Rolle nicht automatisch auf eine seiner anderen Rollen übertragen werden. Wer im Sport eher mittelmäßige Leistungen hervorbringt, muss dies folglich nicht auch im Beruf tun. Wer es nicht schafft, wirtschaftlich vorzusorgen, kann dennoch ein guter Freund und Ratgeber sein.

Das moderne Wirtschaftssystem geht dabei soweit, dass es kein Interesse an den anderen Rollen der Individuen zeigt, außer an ihrer ökonomischen Rolle. Nur die dort gezeigten Fähigkeiten und Bemühungen zählen. So ist Status, Religionszugehörigkeit, Herkunft oder das Privatleben der Arbeiter und Angestellten von keinerlei Bedeutung für die Wirtschaft. Diese strenge Differenzierung innerhalb des Wirtschaftssystems geht dabei auch in die Bereiche der Moral über, nämlich dahingehend, dass moralische Ansprüche und Normen hier nicht gelten. Das Thema der Moral wird anderen Subsystemen zugesprochen wie beispielsweise der Politik oder der Religion. In der Wirtschaft sind moralische Verhaltensweisen nicht relevant (vgl. Buß 1995: 60).

„Die Wirtschaft streift im Zuge der Ausdifferenzierung alle sachfremden Bezüge ab und beschränkt sich nur noch auf die Lösung rein ökonomischer Aufgabenstellungen. Die Wirtschaft wird gleichsam auf exklusive Zuständigkeiten festgelegt. Ihr Horizont ist eng begrenzt auf jene Handlungskriterien und Werte, die nur der rationellen Erfüllung ihrer Funktionen dienen.“ (Buß 1995: 61)

Das Wirtschaftssystem zeichnet sich also dadurch aus, dass es sich explizit von den anderen gesellschaftlichen Teilsystemen funktional differenziert und die Individuen, die innerhalb der Wirtschaft eine Rolle als Akteur spielen, nicht nach systemfremden Rollen beurteilt oder behandelt.

Das Ziel, das durch die Abgrenzung zu anderen Teilsystemen und deren Funktionen sowie Einstellungen angestrebt wird, ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Rationalität. Die Wirtschaft konzentriert sich nur mehr auf ihre eigenen, internen Funktionen sowie Leistungen und blendet alle systemfremden Bedingungen aus. Nur so kann sie ihren *Sinn* erfüllen (vgl. Buß 1995: 66).

2.8 Die Macht des Geldes

„Die Ausdifferenzierung der Wirtschaft als ein autonomes gesellschaftliches Subsystem beginnt mit der Etablierung eines symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums, mit der Entwicklung des Geldes.“ (Staubmann 1999: 234)

Geld ist die Einheit, mit welchem das Wirtschaftssystem operiert. Es erfüllt nach Luhmann unterschiedliche Funktionen. Zum einen ist Geld allzeit verfügbar (liquide) und darüber hinaus neutral. Mit Geld kann der Wert unterschiedlicher Waren bestimmt werden, so dass diese miteinander verglichen werden können. Des Weiteren ist Geld ein neutrales Tauschmedium, im Hinblick auf Güter aber auch auf Tauschpartner. Soziale Merkmale eines Tauschpartners verändern also nicht den Wert des Geldes (vgl. Luhmann 1974: 214 f).

In der Wirtschaft wird die Festlegung eines Waren- oder Leistungswertes durch die Einigung auf einen Preis erzielt. Dieser muss jedoch nicht dem *wirklichen Wert* entsprechen. Er ist vielmehr nötig, um Erwartungen auf entstehende Geldsummen zu erzeugen, um daraufhin darüber kommunizieren zu können. Zudem befreit die Festlegung auf einen Preis die Wirtschaftsakteure von Dankbarkeitsverpflichtungen. Niemand ist dem anderen etwas schuldig oder zu Dank verpflichtet, egal ob der Preis dem Wert entspricht oder nicht (vgl. Luhmann 1994a: 55). Statt auf umständlichem Wege eine Ware gegen eine andere Ware oder Leistung einzutauschen, ermöglicht das Geld zudem die Vereinfachung der Tauschprozesse. Warenwerte werden festgelegt und durch das Medium Geld wird der Handel standardisiert und rationalisiert. Außerdem erlaubt Geld jedem Einzelnen, für die

Zukunft vorzusorgen. Man lebt nun nicht mehr allein im Hier und Jetzt, sondern kann durch Geldanlage oder Investitionen vorausschauend planen und handeln. Man setzt seine Hoffnungen nicht mehr auf die immateriellen Versprechen der Religion, sondern auf das greifbare Mittel Geld (vgl. Buß 1995: 64 f).

„Geld löst in dieser Hinsicht religiöse Sicherungsmittel ab, wird zum god term im Bereich der Wirtschaft.“ (Luhmann 1974: 214)

Durch seine zentrale Bedeutung wird Geld folglich zum allumfassenden Kommunikationsmedium. Es ist jederzeit verfügbar, quasi alle Waren lassen sich damit eintauschen und es gilt als der Wertemaßstab schlechthin (vgl. Luhmann 1974: 217).

Des Weiteren gilt Geld als *„der Triumph der Knappheit über die Gewalt“* (Luhmann 1994a: 253). Denn wer für eine knappe Ressource den Preis mit Geld begleichen kann, verzichtet damit (meist) auf gewaltsame Übergriffe. Wirtschaft, die so handelt, kann in solch einem Fall die Politik unterstützen. Das Wirtschaftssystem benötigt diesen gesicherten Zugriff auf Ressourcen, insbesondere im Hinblick auf die Sicherstellung der eigenen Zukunft:

„Geld ermöglicht es, Entscheidungen zu vertagen im Hinblick auf andere Situationen, andere Partner, andere Bedingungen, andere Bedürfnisse; und es stellt zugleich sicher, daß es verfügbar bleibt.“ (Luhmann 1994a: 253)

2.9 Die Autonomie der Wirtschaft

Das Wirtschaftssystem ist auf Gewinn, Leistung und Rationalität ausgerichtet. Um diese Ziele erreichen zu können, muss es sich gegen Kontrollen oder Eingriffe von außen schützen. Andere gesellschaftliche Teilsysteme verfügen über bestimmte Normen und Verhaltensregeln, welche die Effizienz der Wirtschaft beeinträchtigen könnten, würden sie dort eingesetzt. Daher bewahrt sich die Wirtschaft nach Aussage der Systemtheorie eine *relative Autonomie*. Die Auseinandersetzung mit religiösen und ethischen Fragen ist daher in der Wirtschaft ebenso wenig zu finden, wie die Thematisierung von Freundschaft, Emotionen oder Nächstenliebe (vgl. Buß 1995: 66).

Max Weber definiert wirtschaftliches Handeln in ähnlich konsequenter Weise. Für ihn soll

„,Wirtschaften' [...] eine friedliche Ausübung von Verfügungsgewalt heißen, welche primär, ,rationales Wirtschaften' eine solche, welche zweckrational, also planvoll, wirtschaftlich orientiert ist.“ (Weber 1980: 31)

Nach dem Soziologen Eugen Buß gibt es daher drei Merkmale, welche die relative Autonomie der Wirtschaft kennzeichnen:

Das erste Merkmal, der *Aspekt der Zeit* gibt an, ob die anderen Teilsysteme der Gesellschaft dem Wirtschaftssystem einen gewissen Zeitrahmen zugestehen, um auf neue Ansprüche und Veränderungen einzugehen.

Die relative Autonomie der Wirtschaft wird zum Zweiten durch die *sachliche Perspektive* charakterisiert. Dies bedeutet, dass Ansehen und Vertrauen in das Wirtschaftssystem nicht direkt von Einzelfällen negativ beeinflusst werden können. So beeinträchtigt weder ein Anstieg der Arbeitslosigkeit, noch die Verwicklung einzelner Manager in diverse Skandale die Glaubwürdigkeit und die Legitimation der Wirtschaft als Ganzes.

Das dritte Merkmal der relativen Wirtschaftsautonomie zeigt sich in einer *sozialen Dimension*. Sieht sich die Wirtschaft mehreren unterschiedlichen, gleichgewichtigen auch gegeneinander konkurrierenden Interessensgruppierungen gegenüber, so ist der Druck von außen eher als schwach einzuschätzen und die relative Autonomie der Wirtschaft wird dadurch nicht gefährdet. Bedrängt würde diese hingegen, wenn sich beispielsweise Interessensverbände, die Politik und die gesellschaftliche Öffentlichkeit gemeinsam gegen die Wirtschaft formieren würden. Dann könnte das Wirtschaftssystem nicht mehr frei handeln und müsste sich gegebenenfalls den Forderungen dieses Zusammenschlusses beugen – und dadurch eventuell sein Ziel der Rationalität und Leistungsfähigkeit zeitweilig einbüßen (vgl. Buß 1995: 67 f).

Die Wirtschaft agiert demnach in einem eigenständigen Handlungsraum, in welchem die Richtlinien der anderen gesellschaftlichen Teilsysteme, aber auch Moral oder Rücksichtnahme keine Rolle spielen. Dies erlaubt es der Wirtschaft, sich auf ihre eigenen spezifischen Funktionen zu konzentrieren:

„Handlungen, die sonst weitläufige, gesamtgesellschaftliche Rücksichten nehmen müssten, können so auf rein wirtschaftliche Funktionen spezialisiert werden: Man kann hochspezialisiert arbeiten und sich dafür ausbilden lassen, kann Erbgut veräußern, um Vermögen gewinnbringender anzulegen, kann Menschen nach Maßgabe des Ertrages ihrer Arbeitskraft einstellen und entlassen usw.“ (Luhmann 1974: 211)

Wirtschaftliches Handeln richtet sich somit primär an Rationalität sowie Gewinn- und Verlustrechnungen aus. Es ist hier allerdings zu beachten, dass der Begriff der Autonomie nicht gleichbedeutend mit jenem der Autarkie ist. Das Wirtschaftssystem agiert autonom, wenn es frei handeln und entscheiden kann, ohne dabei die Normen der anderen Teilsysteme berücksichtigen zu müssen (vgl. die oben genannten Ausführungen). Es ist aber durchaus vom Funktionieren der anderen gesellschaftlichen Teilbereiche abhängig. Jeder Teilbereich hat seine spezifischen Funktionen zu erfüllen und so ist die Wirtschaft durchaus darauf angewiesen, dass das Justizsystem Recht und Gerechtigkeit wahrt, die Wissenschaft die Forschung fördert und das politische System den Frieden sichert (vgl. Buß 1995: 67).

Jedes gesellschaftliche Teilsystem hat so seine funktionsspezifischen Aufgaben zu erfüllen. Und gerade die Wirtschaft profitiert davon, dass sie keine systemfremden Grundsätze anderer Teilsysteme übernehmen muss. Es steht ihr aber frei, systemexterne Veränderungen in ihre eigene Struktur mit aufzunehmen. Dieses Recht wird ihr zugestanden, damit sie ihre vordefinierten Ziele, wie die Maximierung von Gewinn und Rationalität erreichen kann. Die Wirtschaft bedarf demnach einer relativen Autonomie.

2.10 Das Verhältnis von Politik und Wirtschaft nach Luhmann

Die Verbindung und Interaktion zwischen Wirtschaft und Politik spielt in dieser Diplomarbeit eine zentrale Rolle. Daher soll nun auch kurz beleuchtet werden, wie Niklas Luhmann das Verhältnis dieser beiden Systeme zueinander einschätzt.

Nach Luhmann kann das Subsystem Politik nicht selbstverständlich Einfluss auf das Subsystem Wirtschaft nehmen. Beide Systeme sind selbstreferentiell-autopoietisch und basieren auf unterschiedlichen Funktionen und Strukturelementen, die sich nicht jeweils auf das andere Teilsystem anwenden lassen. Die Politik kann daher nicht bestimmen: die

Arbeitslosigkeit soll sich verringern oder die Unternehmen sollen ihre Mitarbeiter besser bezahlen. Dies liegt nicht in ihrer Hand. In ihrem Machtbereich liegt jedoch die Möglichkeit, kollektiv verbindliche Entscheidungen (Gesetze) zu erlassen, an denen sich die Wirtschaft folglich zu orientieren hat. Politik kann auf diese Weise Einfluss auf das wirtschaftliche Geschehen nehmen.

Allerdings warnt Luhmann vor der Vorstellung, Politik könne durch solche Gesetzesinitiativen aktiv in wirtschaftliches Handeln eingreifen oder gar Verantwortung dafür übernehmen. Vielmehr sei es so, dass die Wirtschaft eigenständig und mit ihren eigenen Maßnahmen auf politische Vorgaben reagiert oder diesen zuweilen zuvorkommt. Dies gelingt ihr durch Steigerung oder Abschwächung von Investitionen, Standortausbau oder -abbau oder der Veränderung der Preise (vgl. Luhmann 1994a: 26).

Aus systemtheoretischer Perspektive hieße dies:

„[...] die Strukturen eines Systems können nur mit systemeigenen Operationen variiert werden, die ihrerseits von den Strukturen des Systems abhängen. [...] Von politischer ‚Steuerung‘ der Wirtschaft kann man deshalb allenfalls in dem Sinne sprechen, daß die Politik die Wirtschaft mit Hilfe politikeigener Unterscheidungen [...] beobachtet, dabei Differenzen feststellt [...] und diese Differenzen zu vermindern sucht. [...] ‚Steuern‘ kann jedes System also nur sich selber, weil alle Unterscheidungen systemeigene Konstruktionen sind.“ (Luhmann 1994a: 26 f)

2.11 Machtverhältnisse

Eine der bekanntesten Machtdefinitionen hat Max Weber in seinem Werk *Wirtschaft und Gesellschaft* formuliert:

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1980: 28)

Auch oder gerade wirtschaftliche Unternehmen stehen in unterschiedlichen Machtverhältnissen zueinander und sind intern durch Machthierarchien gekennzeichnet. Wer hier über Macht verfügt, der kann andere anweisen, nach seinem Willen zu handeln und kann dies zudem durch ein hohes Drohpotenzial (z. B. Androhung von negativen Konsequenzen) unterstützen (vgl. Buß 1995: 84).

„Daher ist Macht ein Mechanismus sozialer Kontrolle. In dieser Eigenschaft ist sie zugleich ein gesellschaftliches Strukturprinzip.“ (Buß 1995: 84)

Allerdings übt das Wirtschaftssystem nicht nur Macht aus, es unterliegt auch fremden Machteinflüssen. Moderne Industriestaaten vereinen in sich dabei meist das System der *countervailing powers*. Dies bedeutet, dass nicht nur eine Macht marktbestimmend ist, sondern sich Gegenmächte formieren, die zu einer Machtbalance beitragen.

So können Interessensverbände wie Umwelt- oder Menschenrechtsorganisationen maßgeblich Druck auf Unternehmen oder Manager und deren Entscheidungen ausüben. Das Ergebnis dieser Beeinflussung kann dabei durchaus gegenläufig zur ursprünglichen, wirtschaftlichen Zielsetzung stehen. Außerdem darf die Macht der öffentlichen Meinung nicht unterschätzt werden. Medien und Öffentlichkeit können unter gewissen Umständen auch das Verhalten von Wirtschaftsakteuren nach ihren Anliegen beeinflussen und steuern (vgl. Buß 1995: 85).

Als das bedeutendste Gegengewicht zur wirtschaftlichen Macht gilt die Macht des Staates. Dieser greift in der heutigen Zeit äußerst bestimmt in die wirtschaftliche Ordnung ein. Dabei regelt die Wirtschaftspolitik so gut wie jeden wirtschaftlichen Teilbereich. Neue Regelungen oder Verordnungen werden daher nicht selten auch ohne das Einverständnis der Wirtschaft durchgesetzt (vgl. Buß 1995: 87).

Die Politik als einer der zentralen Akteure der Gesellschaft kann so durch Gesetze und bindende Anordnungen wirtschaftliche Risiken und Gefahren eindämmen. Zwar erhebt die Wirtschaft den Anspruch, sich selbst zu bestimmen und als autonomer Partner behandelt zu werden, doch viele Probleme eines Subsystems lassen sich in einer funktional differenzierten Gesellschaft von einem anderen Subsystem besser lösen und werden daher ausgelagert. So greift die Politik diversen Unternehmen mit Subventionen unter die Arme, Privatpersonen werden durch die Arbeitslosenversicherung finanziell abgesichert und das Wirtschaftswachstum wird gegebenenfalls durch entsprechende wirtschaftspolitische Maßnahmen (Konjunkturpolitik) gefördert (vgl. Luhmann 1974: 218 f). Das Wirtschaftssystem verliert dadurch nicht seine Systemautonomie, die Kontrolle über bestimmte wirtschaftliche Prozesse liegt nun aber nicht mehr allein in seinen Händen.

„In dem Maße, als die Politik ihre Aufgabe im Ausgleich wirtschaftlich erzeugter Risiken sieht, verliert sie zwar nicht ihre Entscheidungsautonomie, wohl aber die Kontrolle über die Problemstellung.“ (Luhmann 1974: 219)

2.12 Wirtschaft und Moral

„Die Moral regelt die Bedingungen wechselseitiger Achtung bzw. Missachtung.“ (Luhmann 1994b: 215)

Nach Luhmann definiert Achtung die Anerkennung einer Person, wenn diese einer erwünschten Verhaltensweise folgt und somit die soziale Beziehung aufrecht erhält. Dabei wird Achtung stets einer Person als Ganzes zuteil und nicht einzelnen Leistungen und Verdiensten – diese werden geschätzt (vgl. Luhmann 1994b: 318 f).

Moral spielt in der Wirtschaft auf den ersten Blick keine Rolle. Produktive Arbeit wird mit Hilfe von Geld bewertet und bezahlt. Die Wirtschaft richtet sich nach den Konditionen des Marktes und nicht nach zwischenmenschlichen Erwartungen (vgl. Luhmann 1994b: 324).

„Achtung wird entbehrlich, Einschätzung von Leistungs- und Zahlungsfähigkeit genügen.“ (Luhmann 1994b: 324)

In der Wirtschaft bzw. der wirtschaftsinternen Umwelt, dem Markt, lassen sich Geschäftsbeziehungen unabhängig wählen. Kein Geschäftsmann muss sich hier an Vorgaben oder gar drohenden Sanktionen orientieren. Auch die Wahl der Handelswaren unterliegt keinen Einschränkungen.

„Formal gesehen beruhen Märkte auf der Einführung legaler Negierbarkeit in das Verhältnis von Person und Sache.“ (Luhmann 1974: 209)

So hat sich im wirtschaftlichen System auch jeder Akteur den gleichen Vorgaben zu unterwerfen. Soziale und gesellschaftliche Beziehungen haben hier keinerlei Bedeutung. Herkunft oder Status können kein Produkt verbilligen oder verteuern.

Weder in Bezug auf Personen noch auf Waren sollten persönliche Beziehungen oder Empfindungen daher eine Rolle spielen. Man kauft bzw. verkauft nach Maßgabe des Preis-Leistungs-Verhältnisses bzw. nach der Gewinn- und Verlustrechnung. Der Markt wird

nicht bestimmt von familiären Verpflichtungen, religiösen Vorschriften, Mitleid oder moralischen Einstellungen (vgl. Buß 1995: 61).

„Der Markt ermöglicht [...] ‚unpersönliche‘ Beziehungen; d. h. er neutralisiert die Relevanz anderer Rollen der Partner, erübrigt wechselseitige moralische, die Person bewertende Kontrollen und damit auch ein moralisches Engagement.“ (Luhmann 1974: 210)

Allerdings muss hier eingewendet werden, dass diese theoretische Sicht der Systemtheorie eine hohe Komplexität voraussetzt. In der Praxis, z. B. innerhalb kleinerer Märkte, in denen sich Individuen direkt gegenüber stehen, sind soziale oder auch moralische Einstellungen durchaus von Bedeutung – auch in ökonomischer Hinsicht. Es kommt so zu *sekundären Personalisierungen*. Menschen kaufen in Biomärkten ein, auch wenn dort die Produkte teurer sind als in herkömmlichen Supermärkten. Auch die persönliche Beziehung und das Vertrauen in den Metzgermeister von nebenan kann ausschlaggebend für individuelles Kaufverhalten sein. Menschen handeln also nicht nur rein rational und objektiv, sondern vor allem auch nach persönlichen und subjektiven Gesichtspunkten. Selbst bei größeren und komplexeren Märkten, in welchen Organisationen und keine Privatpersonen mehr miteinander verhandeln, kommt es zu ähnlichen Handlungsweisen. Diese verfolgen dabei meist das Ziel, durch spezifische Arrangements die Konkurrenz auszustechen (vgl. Luhmann 1974: 210).

Der Fokus der Systemtheorie beruht daher nicht darauf, solche Verhältnisse zu dementieren, sondern er versucht vielmehr zu zeigen, dass sich rationelles Denken und Handeln in historischer Sicht ausgebreitet und auch etabliert hat (vgl. Buß 1995: 62). Soziale und gesellschaftliche Beziehungen können im Handel bzw. in der Wirtschaft noch eine Rolle spielen, aber ihre Bedeutung hat in den letzten Jahrhunderten abgenommen und in vielen Bereichen auch schon den Nullpunkt erreicht.

2.13 Zwischenfazit

Das Wirtschaftssystem ist autonom, selbständig und frei. Zwar ist es abhängig von den anderen gesellschaftlichen Teilsystemen und deren Funktionserfüllung, aber in sich ist es nur sich selbst verantwortlich. Es ist nicht verpflichtet, Funktionen oder Verhaltensweisen anderer Teilsysteme zu übernehmen.

Wenn die Politik daher in wirtschaftliche Prozesse eingreifen will, so kann sie dies durch kollektiv verbindliche Entscheidungen tun. Sie kann Verbote, Sanktionen, strengere Auflagen und Bedingungen festsetzen und so die Selbststeuerung der Wirtschaft beeinflussen. Doch bleiben dies politische Programme, die nicht mit wirtschaftlichen Programmen gleichgesetzt werden können, denn die Wirtschaft steuert sich nach wie vor selbst (vgl. Luhmann 1994a: 346).

Auch systemfremde Prinzipien wie Glaube, Moral oder andere ethische Grundsätze spielen innerhalb der Wirtschaft keine Rolle und können diese nicht beeinflussen oder gar steuern. Wirtschaftsakteure handeln allein nach ökonomischen Richtlinien. Herkunft, soziale Bindungen oder Religionszugehörigkeit sind daher für Tausch- und Geschäftsbeziehungen ohne Bedeutung.

Dennoch gibt es Ausnahmen.

„Die Wirtschaft operiert, obwohl durch den eigenen Code als autopoietisch-geschlossenes System mit einem eigenen Medium ausdifferenziert, keineswegs ohne Rücksicht auf gesellschaftliche Bedürfnisse; zumindest ist es nicht eine Sache des reinen Zufalls, wenn wirtschaftliche Operationen außerwirtschaftliche Bedürfnisse befriedigen.“ (Luhmann 1994a: 251)

Die Wirtschaft ist nicht immer frei in ihrem Handeln, sie unterliegt auch anderen systemfremden Machteinflüssen, z. B. dem Staat, den Interessensgruppierungen oder der Öffentlichkeit. Hier kann die Wirtschaft durchaus zu Aktivitäten gezwungen werden, die nicht ihren Prinzipien der Rationalität und Produktivität entsprechen oder diesen sogar entgegenlaufen. Hinzu kommt, dass gerade auf einer kleineren Systemebene die Prinzipien der Wirtschaft nicht immer stringent sein müssen. So handeln einzelne Individuen nicht nur nach rein objektiven, ökonomischen Maximen. Ein Kunde kann sich durchaus gegen das billige Angebot im Supermarkt und für das teurere Produkt im von ihm vertrauten Tante-Emma-Laden um die Ecke entscheiden. Bewusst meiden auch viele Kunden Produkte, die von Kindern oder zu ökologisch bedenklichen Bedingungen hergestellt wurden. Und sie behalten dieses Verhalten bei, auch wenn die Masse der Bevölkerung diese Erzeugnisse ohne Bedenken einkauft. Menschen handeln so gesehen nicht immer nach rein rationalen Entscheidungen, auch wenn diese rein ökonomisch von Vorteil wären.

2.14 Soziale Bewegungen und Protest nach Luhmann

Diese Abweichung von wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten lässt sich auf den ersten Blick nur schwer mit Niklas Luhmanns Theorie der autopoietisch-geschlossenen Systeme in Einklang bringen. Wirtschaftliche Akteure, die nicht rational und nach einer Gewinn-Nutzen-Maximierung handeln, sondern Emotionen und Normen in ihrer wirtschaftlichen Aktivität zulassen, erscheinen nach systemtheoretischer Sicht zuerst nicht sehr logisch.

Ansatzweise soll hier daher die Sichtweise Luhmanns aufgezeigt werden, wie er sie in seinem 1996 erschienen Buch *Protest: Systemtheorie und soziale Bewegungen* formuliert hat. Luhmann definiert Protest zunächst wie folgt:

„Proteste sind Kommunikationen, die an andere adressiert sind und deren Verantwortung anmahnen.“ (Luhmann 1997: 17; zitiert nach Luhmann, N. (1991): Protestbewegungen. In: Soziologie des Risikos. Berlin: 135)

Daher sind Kunden und Verbraucher, die Produkte oder Dienstleistungen aus individuellen Motivationen heraus boykottieren, durchaus auch als Protestierende anzusehen, auch wenn sie nicht strukturell organisiert sind.

Selbstreferentielle Systeme sind kommunikative Systeme. In ihnen wird nicht nur über ein Problem diskutiert, es wird auch darüber kommuniziert, wie ungenügend das Thema in der Gesellschaft behandelt und erörtert wird. Es findet Kommunikation über Kommunikation statt (vgl. Luhmann 1997: 61).

„Die Gesellschaft erzeugt einerseits effiziente Kommunikation und andererseits Unzufriedenheit mit eben dieser Kommunikation.“ (Luhmann 1997: 61)

Die Motive, die zu einem Protest führen sind daher sehr vielschichtig und damit in sich heterogen, auch wenn sie meist zu großen Themen zusammengefasst werden wie Armut, Bildungsnotstand, Umweltverschmutzung, Krieg oder Menschenrechte. Die einzelnen Funktionssysteme erzeugen somit Kritik an sich selbst und in der Folge entstehen Protestbewegungen. Durch die Aufnahme und Verarbeitung der Protestthemen sind die Systeme selbst in der Lage, bessere Alternativen zu bieten. Nach Luhmanns Auffassung erzeugt somit die Verarbeitung von Themen durch ein Funktionssystem negative Effekte für die Protestbewegung (vgl. Luhmann 1997: 207 f).

„Das (die Aufnahme von Protestthemen, Anm. d. Verf.) hat auf die Protestbewegungen zurückgewirkt – teils als Verlust attraktiver Themen, teils als Verhärtung eines inneren Kerns, der dann um so mehr auf dem Nichtdurchsetzbaren bestehen muß, aber damit an Gefolgschaft verliert.“ (Luhmann 1997: 208)

Protest- und soziale Bewegungen haben nach Luhmann aber auch eine positive Funktion. Denn sie leisten die protestierende Reflexion, zu welcher die Gesellschaft und ihre Subsysteme selbst nicht ausreichend fähig sind. Erst durch Protest wird Interesse und öffentliche Aufmerksamkeit erzeugt und soziale Problemlagen werden thematisiert. Das Reflexionsdefizit der Funktionssysteme wird damit – wenigstens teilweise – aufgehoben (vgl. Luhmann 1997: 20).

3. Der Wandel des Wirtschaftssystems

3.1 Von der Funktionsdifferenzierung zur Funktionsvermehrung

Wie oben bereits angedeutet, haben sich die Handlungsstrukturen des Wirtschaftssystems verändert – und dies nicht nur auf der kleineren Ebene der einzelnen Individuen. Fakt ist, dass die Wirtschaft zwar weiterhin primär nach Wachstum, Leistungseffizienz und Gewinnmaximierung strebt, es jedoch in den letzten drei Jahrzehnten deutlich zu einem Wandel bzw. zu einer Erweiterung der wirtschaftlichen Ziele kam. Denn neben rein ökonomischen Zielen spielen nun auch gesellschaftliche Anforderungen im wirtschaftlichen Handeln eine Rolle. Grund hierfür ist die zunehmende Verschränkung von Wirtschaft und Gesellschaft. Dies ist einerseits daran ersichtlich, dass die Wirtschaft vermehrt öffentliche Funktionen übernimmt und andererseits, dass die Meinung der Öffentlichkeit – gerade auch in wirtschaftlichen Belangen – zu einem nicht zu unterschätzenden Einflussfaktor geworden ist (vgl. Buß 1995: 181).

Bezeichnend für diesen Wandel ist hier der von Eugen Buß geprägte Begriff der *Marktöffentlichkeit*:

„Die Marktöffentlichkeit ist eine Form der persuasiven Kommunikation, durch die versucht wird, die Fronten wirtschaftlicher Rationalität zu durchbrechen und ein gesteigertes Verständnis für die sozialen Implikationen wirtschaftlicher Prozesse zu erzeugen. [...] Sie ist

ein Mechanismus sozialer Steuerung, sofern die Unternehmen und sonstigen Wirtschaftssubjekte öffentliche Interessen in ihren Entscheidungen von sich aus berücksichtigen.“ (Buß 1995: 90 f)

Ziel der Marktöffentlichkeit ist es, die Wirtschaft für gesellschaftliche Belange zu sensibilisieren. Unterstützend wirkt hier die Tatsache, dass Unternehmen in modernen Volkswirtschaften ihr Handeln kaum noch legitimieren können, ohne dabei soziale oder ökologische Interessen zu berücksichtigen. Erklären lässt sich diese Wandlung an Hand eines Kreislaufs, der die Wirtschaft eng an die Gesellschaft bindet: Durch neue Produkte und Technologien formt das Wirtschaftssystem unaufhörlich die Bedürfnisse, das Konsumverhalten und die Umwelt der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Die mündige Gesellschaft reagiert auf diese Veränderungen und kommuniziert in der Folge ihre Wünsche und Bedürfnisse. Diese werden (im besten Fall) wiederum von der Wirtschaft aufgenommen, welche die Produkte oder auch die Arbeitsstandards korrigiert und verbessert. So entsteht ein immerwährender Dialog zwischen Wirtschaft und Öffentlichkeit (vgl. Buß 1995: 91).

Dementsprechend befindet sich die Struktur des Wirtschaftssystem, nämlich die Spezialisierung auf speziell ökonomische Funktionen, im Wandel. Die Wirtschaft wird mehr und mehr in die allgemein-öffentliche Sphäre miteingebunden und erhält dadurch zunehmend neue nicht-ökonomische Funktionen. Aus einer ökonomisch ausgerichteten *Nur-Zuständigkeit* hat sich eine *Mehr-Zuständigkeit* herausgebildet (vgl. Buß 1983: 144 f).

Solch eine Mehr-Zuständigkeit lässt sich an zahlreichen Veränderungen ablesen. So hat sich die Wirtschaft nach und nach zu einem der wichtigsten Partner für den Staat entwickelt. Abzulesen an den zahlreichen Aufgaben, welche die Wirtschaft besonders in den Bereichen der Bildungs-, Sozial- und Kommunalpolitik übernommen hat:

Durch die Förderung von Bildungs- und Forschungseinrichtungen, der Vergabe von Stipendien oder dem Angebot umfangreicher Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, haben sich Unternehmen zu einem unerlässlichen Faktor im Bereich der Bildungspolitik etabliert (vgl. Buß 1995: 183). In die Sozialpolitik greifen Unternehmen hingegen ein, wenn sie Kindertagesstätten für berufstätige Eltern und ergänzende Programme zur staatlichen Alters- und Unfallvorsorge einrichten oder aber auch Kultur- und Kunstaktionen unterstützen. Auf kommunaler Ebene zeigt die Wirtschaft unter anderem

Einsatz in den Bereichen der Regional- und Stadtplanung. Hierzu zählt der Ausbau des Verkehrssystems, aber auch die Einrichtung von Sportstätten und Erholungsgebieten. Der Aufbau solcher Freizeitstätten findet zudem nicht mehr nur für die eigenen Mitarbeiter statt, sondern auch für die gesamte Bevölkerung (vgl. Buß 1983: 148).

Staat und Wirtschaft gehen somit ein informelles Bündnis ein, welches sie beide aneinander bindet. Die Wirtschaft übernimmt zum Teil Aufgaben der öffentlichen Hand, während der Staat im Gegenzug das Überleben vieler angeschlagener Unternehmen sichert, z. B. durch Sanierungshilfen (vgl. Buß 1995: 186).

„Je bedeutender die öffentliche Dimension eines Unternehmens ist, umso weniger scheinen allein betriebliche und ökonomische Kriterien für den Fortbestand allein verantwortlich zu sein.“ (Buß 1995: 186)

Um die Bindung zu Staat und Gesellschaft zu festigen, veröffentlichen viele Unternehmen ergänzend zur konventionellen Bilanz (Finanz- oder Wirtschaftsbilanz) eine eigene *Sozialbilanz* und legen hiermit ihre eigenen Beiträge aber auch Versäumnisse hinsichtlich ihrer sozialen Aktivitäten offen. Während in der Wirtschaftsbilanz die Finanzmittelherkunft und -verwendung detailliert aufgelistet wird, erscheinen in der Sozialbilanz weniger feste Bestandsgrößen als vielmehr Angaben zu Lösungsvorschlägen und Beiträgen, die das Unternehmen für soziale und gesellschaftliche Problemlagen investiert hat. Da die Sozialbilanz nicht, wie die konventionelle Bilanz, gesetzlich festgeschrieben ist (z. B. in Deutschland), gibt es jedoch keine einheitlichen Vorgaben zu Aufbau und Inhalt. Sie unterliegt lediglich dem Ermessen und der Freiwilligkeit der Wirtschaftsunternehmen und kann daher auch oft Elemente aus Ökobilanzen oder Nachhaltigkeitsberichten enthalten (vgl. BMU u.a. 2007: 81 f).

3.2 Strategische und kommunikative Marktrationalität

Zwei gegensätzliche Rationalitätsformen bestimmen heute das Wirtschaftsgeschehen. Auf der einen Seite orientiert sich die Wirtschaft an der *strategischen Rationalität*. Die Maximierung von Leistung, Gewinn und Nutzen ist hier die treibende Kraft. Die Bevölkerung unterstützt diese Vorgehensweise, da sie die Sicherstellung ihres materiellen Lebensstandards damit verbindet. Sie trägt diese Rationalitätsform in vielen Fällen mit,

auch wenn dabei Werte und Normen aus anderen gesellschaftlichen Teilbereichen tangiert werden.

Jedoch hat sich der Handlungsraum der Wirtschaft verändert. Wie zuvor beschrieben, agiert die Wirtschaft nicht mehr nur allein in ihrem ursprünglichen Funktionsbereich. Sie hat begonnen, auch öffentliche und soziale Funktionen zu übernehmen. Hierbei kommt es unweigerlich zu unterschiedlichen Auffassungen von Wirtschaft und Öffentlichkeit in der Ausführung dieser Aufgaben. Involvierte Unternehmen können hier nicht mehr strategisch-rational handeln. Sie werden vielmehr dazu aufgefordert, gesellschaftliche Ansprüche und Wünsche, aber auch kulturelle Normen oder Moralvorstellungen in ihr Handeln zu integrieren. Durch *kommunikative Rationalität* soll so ein Kompromiss für die unterschiedlichen Akteure erzielt werden (vgl. Buß 1995: 186 f).

„Der zunehmende Einfluss der kommunikativen Rationalität ist Ausdruck einer Handlungsorientierung, die die freiwillige Selbstbindung der Unternehmen an die moralischen, öffentlichen und individualistischen Ansprüche des Menschen vorsieht. Dabei geht es um die schwierige Übertragung der sogenannten ‚personal rights‘ und ‚social values‘ in das von Nutzensgesichtspunkten gesteuerte System der Wirtschaft.“ (Buß 1995: 187)

3.3 Neue Legitimationsmaßstäbe

Traditionell hielten Wirtschaftsakteure in Industriegesellschaften ihre Legitimation aufrecht, indem sie für Wachstum und materiellen Wohlstand sorgten. Für die Erfüllung dieser Aufgaben wurde ihnen daher ein autonomes und strategisch-rationales Handeln zugestanden. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Umstände haben sich allerdings in den letzten Jahrzehnten stark verändert und auch die Wertvorstellungen der Öffentlichkeit haben sich dabei weiterentwickelt. Diese werden nun in wachsendem Maße auf die Wirtschaftsunternehmen projiziert. Es zählen nicht mehr nur allein Gewinnmaximierung und Fortschritt. Die Bevölkerung wünscht die Einbeziehung ihrer Interessen und geht dabei soweit, den Unternehmen die *License to Operate* zu entziehen, wenn diese nicht zur Rücksichtnahme und Kooperation bereit sind (vgl. Buß 1995: 188 f).

„Auf öffentliche Zustimmung sind viele großen Unternehmen festgelegt, weil der Prozeß der Transformation von wirtschaftlicher Macht in gesellschafts-politische Macht offenkundig ebenso sehr der Kontrolle bedarf wie die Ausübung politischer und staatlicher Gewalt.“ (Buß 1983: 160 f)

Außerökonomische Interessen spielen so mehr und mehr eine Rolle im wirtschaftlichen Handeln. Diese zu berücksichtigen wurde zu einer neuen Herausforderung für die Wirtschaftsakteure. Denn nur durch die Aussicht, die Bevölkerung am ökonomischen Prozess teilhaben zu lassen, garantiert dem einzelnen Unternehmen die Legitimation der breiten Öffentlichkeit. Neben diesem neuen Legitimationsmaßstab hat aber auch die traditionelle Legitimationsbasis nicht ihre Bedeutung verloren. Unternehmen müssen Gewinne erzielen und der Gesellschaft das materielle Auskommen sichern. Sie können dies jedoch nicht mehr, ohne das kommunikative Beziehungssystem zum Marktpublikum zu beachten (vgl. Buß 1995: 190).

4. Wirtschaftsethik

Wie bereits in den vorangegangenen Darlegungen erläutert, basiert die moderne Gesellschaft auf autonomen und funktional differenzierten Teilsystemen. Die Entwicklung dieser Subsysteme ist auf die Einteilung in spezifische Aufgabenbereiche zurückzuführen. Dadurch wird eine Gesellschaft leistungsfähiger und kann gesellschaftlichen Problemlagen schnell und effizient entgegenreten. Die funktionale Ausdifferenzierung der Subsysteme wird jedoch nicht durch starre und undurchlässige Schranken begrenzt. Vielmehr kann es zu Überschneidungen und somit auch Konflikten kommen, falls Systeme ein Problem auf unterschiedliche Art und Weise (nach ihren jeweiligen Regeln) lösen wollen.

Dies ist beispielsweise daran ersichtlich, dass wirtschaftliche Problemlagen wie Arbeitslosigkeit, stagnierendes Wirtschaftswachstum oder Exportrückgang weit über die Grenzen des Wirtschaftssystems und dessen Kompetenzen hinausgehen. Zuständigkeitsbereiche und die Verantwortung diverser Teilsysteme wie die der Politik, der Wissenschaft oder der Bildung überschneiden sich hier. Eine erfolgreiche Lösung solcher Probleme kann demzufolge nicht darin liegen, ein einzelnes System zur Implementierung systemfremder Verhaltensweisen oder Normen zu verpflichten, denn jedes System unterliegt seinen eigenen spezifischen Gesetzmäßigkeiten. Im Falle der Wirtschaft ist es die Rationalität. Daher lassen sich gerade normative Vorschriften und Moralvorstellungen anderer Subsysteme nicht ohne Weiteres auf das wirtschaftliche Geschehen anwenden. Es ist vielmehr die spezielle Funktionsweise des Wirtschaftssystems

zu berücksichtigen: Das Streben nach Gewinn- und Nutzenmaximierung, welches durch rationelles Denken und Handeln getragen wird unter besonderer Berücksichtigung individueller Abwägung der sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile. Die Lösung ökonomisch-gesellschaftlicher Probleme kann daher nicht sein, moralische Normen gegen das Eigeninteresse eines jeden Wirtschaftsakteurs durchzusetzen, sondern vielmehr das Eigeninteresse im Sinne der Moral anzuwenden (vgl. Suchanek 2001: Vorwort VII f).

Mit dieser Thematik befasst sich die *Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik*:

„*Ökonomische Ethik befasst sich mit den (empirischen) Bedingungen der Möglichkeit, wie Moral und Eigeninteresse im Falle ihres Konflikts miteinander kompatibel bzw. füreinander fruchtbar gemacht werden können.*“ (Suchanek 2001: 30)

Zur Klärung soll hier kurz auf die wissenschaftliche Bedeutung zweier Begriffspaare eingegangen werden: Während *Moral* diejenigen Prinzipien und Regeln bezeichnet, an denen sich persönliches Handeln orientieren kann, versteht man *Ethik* als wissenschaftlich fundierte Moraltheorie, die sich auf theoretischer Ebene mit Moral auseinandersetzt (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 16). Moralisches Verhalten wird dabei entweder konkret von Unternehmen oder Managern erwartet (*Unternehmensethik*) oder richtet sich ganz allgemein an alle wirtschaftlichen Akteure (*Wirtschafts- bzw. Ökonomische Ethik*) (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 14).

4.1 Moral in der Ökonomie

Die Aufgabe der Wirtschaftsethik besteht darin, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie das Eigeninteresse von Wirtschaftsakteuren mit einer moralisch vertretbaren Handlungsweise in Einklang gebracht werden kann. Dabei heben sich insbesondere zwei Strategien hervor: Die *individuelle Selbstbindung* und die *kollektive Selbstbindung*.

Unternehmen, die sich selbst zu einer Produktentwicklung mit hohen moralischen Standards verpflichten, haben zweierlei im Sinn: Einerseits die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils gegenüber ihren Konkurrenten. So können sich moralisch begründete Innovationen vom Konkurrenzprodukt abheben und es können dadurch höhere Gewinne erzielt werden. Andererseits signalisieren die Unternehmen dem Kunden durch diese individuelle Selbstbindung, dass sie sozial und verantwortungsbewusst handeln. Durch den

Aufbau eines positiven Firmenbildes erreicht das Unternehmen so das Vertrauen der Bevölkerung und erhält seine gesellschaftliche Legitimation, die *License to Operate* (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 136 f). Ökonomischer Erfolg ist somit eng an gesellschaftliches Ansehen gekoppelt, da Verbraucher vermehrt Wert auf moralisch motivierte Produktionsstandards legen. Werden diese Kundenwünsche daher von den Unternehmen berücksichtigt, steigt auch die Zahlungsbereitschaft für solche Produkte – auch bei einem höheren Preisniveau. Setzt ein Unternehmen sein verantwortungsbewusstes Engagement zudem nicht nur für die Kundenakquise ein, sondern auch für interne Konzepte (Mitarbeitermotivation, Schaffung von Transparenz oder Unterstützung sozialer Projekte), kann es damit zudem sein Firmenimage aufbessern (vgl. Enste 2006: 40). Die Festigung der eigenen Glaubwürdigkeit ist daher für jedes Unternehmen eine Investition in die Zukunft.

Können sich Unternehmen aber aus finanziellen Gründen oder aufgrund von Wettbewerbsnachteilen keiner individuellen Selbstbindung unterziehen, so besteht indes noch die Möglichkeit, sich kollektiv zu binden, sich also einer Kooperation mit konkurrierenden Unternehmen anzuschließen. Dabei werden für alle teilnehmenden Unternehmen verbindliche Standards festgelegt wie Arbeiterschutz, Umweltauflagen oder Korruptionsbekämpfung. Zentral ist hierbei die *freiwillige Selbstverpflichtung*. Sie basiert auf drei Prinzipien: Erstens muss die Selbstverpflichtung Vorteile mit sich bringen, sei dies ökonomischer (Gewinnmaximierung) oder gesellschaftlicher (Akzeptanz, Legitimation) Art. Zweitens müssen die Aktivitäten glaubwürdig sein, zumal diese nicht von einer höheren Institution (z. B. dem Staat) erzwungen werden können. Objektive Kontrollen sind daher unerlässlich. Drittens darf es zu keinen Wettbewerbseinschränkungen oder Kartellbildungen kommen, welche das Marktgeschehen negativ beeinflussen könnten (vgl. Suchanek 2001: 117 f).

Beide Strategien, die individuelle Selbstbindung und die kollektive Selbstbindung, erlauben es somit Unternehmen, selbst ihre moralisch motivierten Handlungen aktiv zu steuern und auszubauen. Sie vernachlässigen dadurch nicht ihr ökonomisches Eigeninteresse, sondern maximieren ihre Gewinne bzw. ihre zukünftigen Ertragschancen. Dies ist eine der wesentlichen Hauptvoraussetzungen für freiwilliges, soziales Engagement. Denn Produktboykotte wie sie Firmen erleben die gegen soziale oder ökologische Standards verstoßen oder Wirtschaftskriminalität wie Korruption oder

Diebstahl im eigenen Unternehmen führen jährlich nicht nur zu hohen Gewinneinbußen, sondern haben auch ein schlechtes Firmenimage zur Folge (vgl. Enste 2006: 40 f). Die Akzeptanz und das Vertrauen der Bevölkerung und der eigenen Mitarbeiter durch moralisch motiviertes Verhalten zu gewinnen, kann daher für jedes Unternehmen nur von Vorteil sein.

Nachhaltiges Wirtschaften sowie die Übernahme von Verantwortung in den betrieblichen Unternehmensalltag wird so zur umfassenden *Querschnittsaufgabe*, da sich in der Folge jede derartige Aktion eines Unternehmens auf dessen Vermögenswerte wie Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Integrität positiv auswirkt. (vgl. Suchanek/Lin-Hi 2006: 19).

Individuelle sowie kollektive Selbstbindung müssen jedoch auch differenziert unter dem Begriff der *Selbstregulierung* betrachtet werden. Unternehmen steuern hier gewissermaßen ihre sozialen Aktivitäten eigenhändig und entscheiden allein über deren Ausmaß und Verwirklichung. Kritiker sprechen in diesem Zusammenhang meist von *Grünwäscherei* (*greenwash*): Konzerne brüsten sich in der Öffentlichkeit mit ihrem Engagement bei sozialen oder ökologischen Projekten, während sie jedoch nach wie vor nichts an ihrem rein gewinnorientierten Kerngeschäft verändern. Kritische Anmerkungen und die Anliegen zahlreicher Stakeholder (Anspruchsgruppen) werden bei solchen unternehmerischen Selbstregulierungen leider viel zu oft ausgeblendet. Hinzu kommt die oft lückenhafte Einhaltung der selbst verordneten Verhaltensrichtlinien sowie fehlende Transparenz und Überwachung, was eine zunehmende Unglaubwürdigkeit dieser unternehmerischen Sozialaktivitäten zur Folge hat. Vorwiegend erst durch den medienwirksamen Druck zivilgesellschaftlicher Organisationen oder aufgrund von anhaltender Kritik der Verbraucher und Kunden, zeigen sich Unternehmen dazu bereit, Kooperationen und Partnerschaften mit NGOs und anderen Stakeholdern einzugehen (vgl. Utting 2004: 102 ff).

Die Bedeutung der Stakeholder und ihre Relevanz für die Unternehmen wird ebenso wie die Unterscheidung von rein philanthropischen Maßnahmen und CSR-Aktivitäten später im Text näher erläutert. Zunächst folgt ein kurzer Exkurs, der den ordnungspolitischen Rahmen beleuchtet, in welchem sich wirtschaftliches Handeln abspielt.

5. Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln

5.1 Soziale Marktwirtschaft

Die Wirtschaftsordnung in Deutschland wie auch in vielen anderen europäischen Ländern basiert auf dem Modell der *Sozialen Marktwirtschaft*. In diesem System gibt der Staat die Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln vor. Ziel ist dabei, die Wirtschaftsordnung nach festgelegten Grundsätzen zu erhalten, an Veränderungen anzupassen und stetig zu verbessern.

Der Vater der deutschen Sozialen Marktwirtschaft, Ludwig Erhard, formulierte ihren Sinn folgendermaßen:

„[...] die ‚Soziale Marktwirtschaft‘, deren tiefer Sinn darin liegt, das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs und der sittlichen Verantwortung jedes einzelnen dem Ganzen gegenüber zu verbinden [...].“ (Erhard 1988: 515)

Das Prinzip der individuellen Freiheit eines jeden einzelnen Akteurs ist Ausdruck der Sozialen Marktwirtschaft. Diese Freiheit ist jedoch nicht grenzenlos, sondern verbindet sich mit der eigenen Verantwortung dem Allgemeinwohl gegenüber. Ein bedeutungsvoller Grundsatz findet sich des Weiteren in der Erhaltung des Leistungswettbewerbes. Denn nur der Wettbewerb führt zu neuen Innovationen sowie zu Fortschritt und garantiert, dass Gewinne und Einkommen entsprechend der Leistung verteilt werden. So sichert eine erfolgreiche Wirtschaft auch den sozialen Ausgleich. Zwar ist zunächst jeder für sich und seine Versorgung selbst verantwortlich, doch sollten diese Maßnahmen nicht greifen, springt der Staat für soziale Leistungen ein (z. B. bei Arbeitslosigkeit, Krankheit, Berufsunfähigkeit etc.) (vgl. Korff 1999a: 291 f).

Die ordnungspolitische Macht des Staates spielt im Wirtschaftsgeschehen also eine zentrale Rolle. Sie fängt nicht nur die Akteure auf, die sich auf ökonomischer Ebene nicht mehr selbst helfen können, sondern ist für die Einhaltung der Regeln verantwortlich, die das Funktionieren einer Sozialen Marktwirtschaft garantieren sollen. Diese Rahmenordnung kann von Staat zu Staat variieren, doch stützt sie sich meist auf rechts- und sozialstaatliche Prinzipien, die den Rahmen für wirtschaftliches Handeln vorgeben (vgl. Korff 1999a: 292 f).

„Die staatliche Ordnungspolitik muss auf langfristige Gestaltung der Ordnungsformen durch Regeln, Institutionen und Normen, nicht auf die Lenkung des Wirtschaftsprozesses selbst ausgerichtet sein.“ (Korff 1999a: 293)

Allerdings stößt die Politik bei der Gestaltung dieser Rahmenordnung schnell an ihre Grenzen. Durch die geringe Fachkenntnis sowie der Unfähigkeit, sich schnell auf verändernde Bedingungen im wirtschaftlichen Bereich anzupassen, kommt es zu einer gewissen Mangelhaftigkeit und Unvollständigkeit der Ordnungsformen. Solche Defizite müssen in der Folge von den Wirtschaftsakteuren selbst ausgeglichen werden, bis die Politik die entsprechenden Regeln und Gesetze angepasst hat (vgl. Korff 1999b: 27). Die Folge ist ein erweiterter Handlungsspielraum von Unternehmen und Managern.

Die Politik kann sich in diesen Entscheidungsfreiraum der Wirtschaftsakteure jedoch einschalten, indem sie konkret in deren wirtschaftliches Handeln eingreift. Dieser Vorgang wird als *Prozesspolitik* bezeichnet. Ordnungspolitische Maßnahmen, die erfolgreich durchgeführt werden, können solch einer Prozesspolitik allerdings vorgreifen und machen sie überflüssig. Der Staat ist also stets dazu angehalten, zwischen Ordnungs- und Prozesspolitik zu unterscheiden. Er muss wirtschaftliche Schief lagen und Machtmissbrauch verhindern, darf aber zugleich nicht die Freiheitsrechte und Autonomien der Wirtschaftsakteure beschneiden (vgl. Korff 1999a: 293). Dem Staat kommt somit weniger die Rolle des Mitspielers, als vielmehr die des Schiedsrichters zu, der für die Ein- und Durchsetzung der Verordnungen verantwortlich ist.

5.2 Soziale Marktwirtschaft im Rahmen staatlicher Ordnungspolitik

Die Soziale Marktwirtschaft fordert von ihren Akteuren, Verantwortung für die Allgemeinheit zu übernehmen. Doch im Zuge des Wettbewerbsprinzips kommt es unweigerlich auch zu negativen Auswüchsen wie Profitgier, Steuerhinterziehung, Korruption oder Ausbeutung. Moralisches Verhalten scheint auf den ersten Blick nicht mit den Regeln des Wettbewerbs in Einklang zu stehen. Es ist jedoch realisierbar, indem man die ökonomischen Aktivitäten zwar dem Wettbewerb überlässt, gleichzeitig aber die Rahmenbedingungen, in denen sich der Wettbewerb abspielt, nach ethischen Grundsätzen ausrichtet. Diese Aufgabe kommt dem Staat zu, welcher mit seiner Ordnungspolitik den Rahmen für wirtschaftliches Handeln vorgibt (vgl. Korff 1999a: 295).

„Ethik und Effizienz sind keine sich ausschließenden Gegensätze, sondern zwei Seiten der Medaille ‚Soziale Marktwirtschaft‘.“ (Korff 1999a: 295)

Ziel der staatlichen Ordnungspolitik muss sein, dass sich alle Wirtschaftsakteure gleichermaßen an die Regeln und Bestimmungen zu halten haben. Denn kein Unternehmen darf Wettbewerbsnachteile erfahren, weil es verantwortungsbewusst handelt, während andere Unternehmen die Verordnungen ignorieren. Die moralischen Standards müssen für jeden Akteur gelten, nur so kann die Chancengleichheit auf dem Markt garantiert werden. Kontrollen und Sanktionen können diese Bedingung sicherstellen.

Es soll hier nochmals an die Tatsache erinnert werden, dass die Einführung moralischer Handlungsweisen nicht zwangsläufig zu Nachteilen gegenüber der (internationalen) Konkurrenz führen muss. Zwar verursacht nachhaltiges Handeln in den meisten Fällen erhöhte Kosten, aber wie bereits zuvor angemerkt, sind diese Gelder meist gut in die Zukunft eines Unternehmens investiert. Mit Moral sind freilich keine kurzfristigen Gewinne zu erzielen, aber langfristig erwirbt ein Wirtschaftsakteur damit das Vertrauen der Kunden und sichert somit zugleich sein zukünftiges Bestehen (vgl. Enste 2006: 36 ff). Gewinnstreben kommt letztendlich also nicht nur dem Unternehmen zu Gute, sondern auch den Konsumenten, welche durch den anhaltenden Wettbewerb einen maximalen Output erhalten:

„Langfristige Gewinnmaximierung ist daher nicht ein Privileg der Unternehmen, für das sie sich ständig entschuldigen müßten, es ist vielmehr ihre moralische Pflicht, weil genau dieses Verhalten – unter Voraussetzung einer geeigneten Rahmenordnung sc. – den Interessen der Konsumenten, der Allgemeinheit, am besten dient.“ (Homann/Blome-Drees 1992: 38 f)

Die Verantwortung für die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens und die daraus folgende langfristige Gewinnmaximierung tragen meist die Manager oder Eigentümer. Ihre zentrale Rolle in Bezug auf unternehmerische Verantwortung soll im Folgenden analysiert werden.

6. Unternehmenskultur

„Unternehmenskultur ist ein unternehmensspezifisches, immaterielles Phänomen, welches diejenigen Werthaltungen, Orientierungsmuster (z. B. strategische Orientierungsmuster, das ethische Bewusstsein, das vorherrschende Menschenbild) und kognitiven Fähigkeiten (Denkmuster und grundlegende Problemlösungsfähigkeiten) umfasst, die von den meisten Zugehörigen des Unternehmens geteilt, getragen und gelebt werden.“ (Schnyder 1994: 87 f)

Man unterscheidet interne und externe Faktoren, welche die Unternehmenskultur maßgeblich beeinflussen. Zu den *internen Einflüssen* werden insbesondere Manager und Führungskräfte, aber auch bedeutende Mitarbeiter gezählt, die das Unternehmen und sein Erscheinungsbild prägen. Ihre Wertvorstellungen und ethisch-moralischen Auffassungen verbinden sich mit den Erfahrungen und Lehren, die im Laufe der Jahre aus der Unternehmensgeschichte gezogen wurden. Sie werden so zum kulturellen Bestandteil des Unternehmens, das daraus seine Handlungsprinzipien und Verhaltensmuster generiert.

Ein Wandel der Unternehmenskultur geht daher vornehmlich von der Initiative der Führungskräfte aus. Nur wenn sie selbst die angestrebten Werte anerkennen und diese auch nach außen vermitteln, können sie Transparenz und somit Glaubwürdigkeit erzeugen (vgl. Schnyder 1994: 89). Die Umsetzung dieser normativen Werte kann jedoch beeinträchtigt werden, wenn Manager sich durch aktuelle wirtschaftliche Strömungen beeinflussen lassen. So trat nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln in den Hintergrund, als die politische Wende 1990 einen kapitalistischen Aufschwung brachte und um das Jahr 2000 die Börseneuphorie die Unternehmen in ihren Bann zog (vgl. Wagner 2007: 59). Auch im Vorfeld der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise gab es ähnliche Parallelen.

Erst durch die individuelle Vorbildfunktion der Führungskräfte kann sich also ein Wandel auf das Unternehmen sowie auf die Einstellung seiner Mitarbeiter auswirken und in der Folge eine gewisse Verbindlichkeit bezüglich interner sozialer Unternehmenswerte schaffen.

Die *externen Einflussfaktoren* veranlassen ein Unternehmen hingegen, sich fortwährend an die sich verändernde Umwelt anzupassen. Diese Angleichung geschieht im Hinblick auf politische und wirtschaftliche Umbrüche, umfasst aber ebenso die technische, soziale oder ökologische Ebene (vgl. Schnyder 1994: 89). Externe Beeinflussung findet zudem auch durch Kommunikation und Konfrontation mit den Share- und Stakeholdern statt. Sie alle

können ein Unternehmen unterschiedlich stark zu einem spezifischen Verhalten veranlassen und seine Persönlichkeit prägen (vgl. Bungarten 1994: 34 f).

6.1 Die Bedeutung der Manager

Die Aufgabe der Manager, nämlich ein Unternehmen nicht nur moralisch integer zu repräsentieren, sondern auch zu führen, ist somit von zentraler Bedeutung. Eigene Interpretationen von Nachhaltigkeit und Moral dürfen jedoch nicht nur auf der Unternehmenswebseite erscheinen oder sich in einzelnen und einmaligen Aktionen verlieren. Moralisch vertretbares Handeln erweist sich als eine langfristige Investition in die Zukunft, die neben einem umfassenden Verständnis unterschiedlicher Zusammenhänge auch ein weitsichtiges Aufgabenmanagement benötigt. Nur wer weder Transparenz noch Kommunikation scheut, kann seine Integrität glaubhaft nach innen und außen vertreten (vgl. Suchanek/Lin-Hi 2006: 19). Führungskräfte erfüllen somit eine Vorbildfunktion, durch die sie in der Lage sind, intern ihre Mitarbeiter sowie extern ihre Partner, Lieferanten, Aktionäre und Kunden von ihren moralischen Werten und angestrebten Prinzipien zu überzeugen.

6.2 Moral in der deutschen Wirtschaftselite

Die Realität deckt sich allerdings nur selten mit der Idealvorstellung. So kam man in einer Studie zum Selbstbild der deutschen Wirtschaftselite zu einem weit weniger positiven Ergebnis bezüglich des Moral- und Verantwortungsbewusstseins von Managern: Ein Zusammengehörigkeitsgefühl wurde hier lediglich auf Basis der gemeinsamen ökonomischen Interessen und Ziele empfunden, ebenso wie in der Einhaltung und Akzeptanz demokratischer und allgemein öffentlicher Tugenden. Der ordnungspolitische Rahmen, der den Wettbewerb in Deutschland regelt, bildet eine der wenigen Gemeinsamkeiten, die deutsche Unternehmen verbindet. Die Manager selbst sehen sich vielmehr als Individualisten, als dass sie ein kollektives Wir-Gefühl innerhalb der Führungselite in Deutschland ausmachen könnten. Als Grund sind hierfür unter anderem unterschiedliche Karriere- und Ausbildungswege, aber auch Quereinstiege (z. B. aus der Politik) der Führungskräfte zu nennen, die insbesondere einen gemeinsamen ethischen Grundkonsens unmöglich machen (vgl. Buß 2007: 238 f).

Was moralisch vertretbar ist und was nicht, entscheidet in der Folge meist jeder Unternehmer selbst. Da es keine gesetzliche Festlegung von moralischen Grundsätzen gibt und innerhalb der wirtschaftspolitischen Rahmenordnung ein weitläufiger Handlungsfreiraum existiert, kreieren die Führungseliten ihre eigene Form von Moral und Nachhaltigkeit und halten sich prinzipiell nur an ihre eigenen Normen (vgl. Buß 2007: 156).

„Ein gemeinsamer kultureller und sozialer Referenzrahmen ist derzeit unter den Wirtschaftsführern nicht zu erkennen. Weder existiert ein ethischer Grundkonsens noch ein gemeinsames Selbstverständnis. Sogar die nationale Herkunft verliert als identitätsstiftendes Merkmal an Bedeutung. Die meisten Spitzenmanager definieren sich stärker transnational und sehen sich ihren amerikanischen oder asiatischen Kollegen stärker verbunden als branchenfremden deutschen Spitzenmanagern.“ (Buß 2007: 241)

Den moralischen Einfluss, den die Führungseliten auf die eigene Unternehmenskultur nehmen könnten, – und im Rahmen der Wirtschaftsethik auch nehmen sollten – ist nach der Studie somit stark von ihrem individuellen Engagement geprägt und basiert auf keiner allgemeingültigen Wertvorstellung. Die Gefahr zeigt sich also in der Unverbindlichkeit der Verantwortungsübernahme. Jedes Unternehmen kann selbst entscheiden, welche moralischen Standards es einführt und in welchem Ausmaße. Spitzenmanager beurteilen nach eigenen Kriterien, wann und wie sie nachhaltig handeln wollen. Dieses Vorgehen ist für Außenstehende und insbesondere für betroffene Anspruchsgruppen weder nachvollziehbar noch als zuverlässig und vertrauenswürdig zu bezeichnen. Die Debatte um das Thema *Shareholder und Stakeholder Value* greift diesen Grundgedanken auf und befasst sich mit der Frage, wem Unternehmen – und somit auch Manager und Führungskräfte – Rechenschaft schuldig sind.

7. Shareholder Value und Stakeholder Value

Unternehmen sind einerseits dazu verpflichtet, Gewinne zu erzielen und Erträge zu steigern. Andererseits werden sie, wie zuvor beschrieben, auch vermehrt in die Pflicht genommen, gesellschaftliche Funktionen zu erfüllen und soziale Verantwortung zu übernehmen. Welcher dieser Verpflichtungen nun ein Konzern primär nachkommen sollte, wird in der Diskussion rund um das Thema *Shareholder Value* und *Stakeholder Value* behandelt. Ist ein Unternehmen nur seinen Shareholdern (Miteigentümern) gegenüber

verantwortlich oder muss es zunehmend den Anliegen seiner Stakeholder (Anspruchsgruppen) nachkommen? (vgl. Zimmermann 1998: 1) Beide Ansätze werden nun im Folgenden, mit besonderem Fokus auf ihre Wirkung bezüglich Nachhaltigkeit und Verantwortung näher betrachtet.

7.1 Das Shareholder Value Konzept

Orientiert sich ein Konzern am Konzept des *Shareholder Value*, so ist sein oberstes Ziel, die Dividenden sowie den Wert des Unternehmens im Sinne der Aktionäre, also den Shareholdern, zu maximieren. Aus betriebswissenschaftlicher Sicht lässt sich der Shareholder Value dabei in drei Begriffsinhalte unterteilen: Innerhalb seiner Definition als *Finanzgröße* bezeichnet der Shareholder Value den Wert eines börsennotierten Unternehmens. Die Ausrichtung an den Anliegen der Aktionäre sowie die Steigerung des Eigenkapitalwertes umfasst der Begriff der *Handlungsmaxime*. Außerdem ist der Shareholder Value als *Bewertungsverfahren* zu verstehen, welches die für das Unternehmen in Zukunft anfallenden Geldflüsse (Cash Flows) einschätzt (vgl. Figge 2001:13).

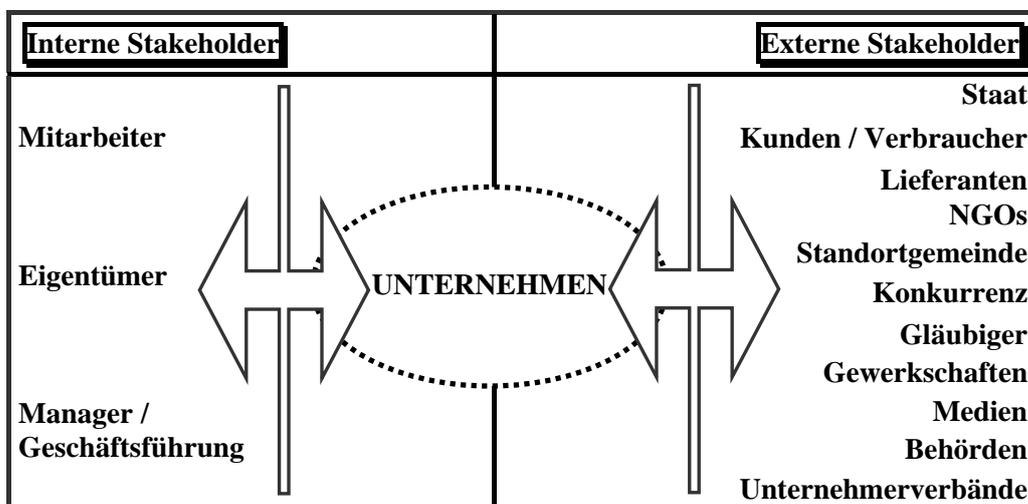
Bei der Gewinnmaximierung eines Unternehmens spielen die Manager eine zentrale Rolle. Durch ihren Einsatz wird die Zukunft des Konzerns maßgeblich beeinflusst. Um sie daher stets zu Bestleistungen zu motivieren, wird ihre Vergütung unter anderem durch Aktienoptionen (stock options) an die Börsenkurse gekoppelt. Ein Anstieg des unternehmenseigenen Börsenkurses führt daher automatisch zu einer höheren Provision für die Manager. Dieses System wird allerdings von vielen Seiten kritisiert. Denn Führungskräfte können dadurch dazu veranlasst werden, aus purer Habgier und Profitmaximierung heraus, die Aktienkurse des Konzerns kurzfristig in die Höhe schnellen zu lassen. Diese kurzfristig ausgerichtete Geschäftspolitik ist daher auch einer der Hauptkritikpunkte am Shareholder Value. Denn durch die alleinige Orientierung an den Aktionärsanliegen, also an einem schnellen Wertzuwachs, werden die Bedürfnisse anderer Beteiligten nicht nur übergangen, sondern in vielen Fällen auch negativ tangiert. So lässt sich ein Anstieg des Börsenkurses in vielen Fällen schon durch die Bekanntgabe von Personalabbau herbeiführen. Die Leidtragenden sind dabei stets die Arbeiter und Angestellten sowie die Standortgemeinden. Wer dem Shareholder Value folgt, ist daher

selten an einem langfristigen und dauerhaften Gewinn interessiert. Die Konsequenz zeigt sich im schwindenden Vertrauen der eigenen Belegschaft, aber auch der Kunden und Geschäftspartner (vgl. Webseite, Glaubitz 2006: Shareholder Value). Ein Ansatz, der diese Problematik aufnimmt und zum Ziel hat, die Unternehmensführung auch für andere Anspruchsgruppen zu sensibilisieren, ist das *Stakeholder Value Konzept*.

7.2 Das Stakeholder Value Konzept

Beim *Stakeholder Value Konzept* werden während des Entscheidungsprozesses eines Unternehmens nicht nur die Interessen der Shareholder, sondern auch die Anliegen anderer Gruppen, welche dem wirtschaftlichen Prozess beiwohnen, berücksichtigt. Diese Anspruchsgruppen werden als Stakeholder bezeichnet. Sie können dabei in interne (z. B. Mitarbeiter oder Geschäftsführung) und externe Stakeholder (z. B. Staat, Lieferanten, Kunden, NGOs) unterteilt werden. Durch die Einbeziehung verschiedener Interessen soll der langfristige Gewinn und somit der Erhalt des Unternehmens gesichert werden. Wie in Darstellung 1 verdeutlicht, ist das Unternehmen dabei nicht alleine aktiv, sondern in steter Interaktion mit den unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen.

„Das Unternehmen fungiert [...] nicht als isolierter Akteur, sondern dessen Aktivitäten nehmen Einfluss auf und werden beeinflusst von verschiedenen Stakeholdern. Anspruchsgruppen können durch ihre Aktivitäten umgekehrt unterstützenden oder gefährdenden Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben. Im Vordergrund der Modellierung steht daher die Gestaltung der Beziehungen zu den einzelnen Stakeholdern.“ (Beschorner 2004: 256)



Darstellung 1: Mögliche Stakeholder eines Großunternehmens

Stakeholder sind demnach Personen oder Gruppen, deren Interessen nicht nur von den Aktivitäten des Unternehmens berührt werden, sondern die im Gegenzug auch das Verhalten des Unternehmens aktiv beeinflussen können. Die Anliegen der Stakeholder sind dabei sehr unterschiedlich ebenso wie ihre Einflussstärke und Durchsetzungskraft. Ein Konzern kann und muss daher nicht zwangsläufig alle Anspruchsgruppen zufrieden stellen. Um die Relevanz der Stakeholder zu ermitteln, helfen folgende drei Analyseschritte (Aufzählung vgl. Welge/Al-Laham 1992: 51 ff):

- 1.) Auflistung aller potentiellen Stakeholder.
- 2.) Charakterisierung der potentiellen Stakeholder hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Machtstruktur sowie ihres Einsatzrisikos.
 - a) *Ziele*: Welche Ziele verfolgen die Interessensgruppen gegenüber dem Konzern? Beispiele: Kunden fordern faire Preise, Medien fordern die Bereitstellung von Informationen, Aktionäre fordern einen Anstieg des Aktienkurses, Arbeitnehmer fordern gerechte Löhne und sichere Arbeitsplätze.
 - b) *Machtpotential*: Wie mächtig sind die Stakeholder? Wie groß ist ihr Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit?
 - c) *Risiko*: Wie hoch ist der Einsatz, den die Stakeholder einbringen? Je höher der Einsatz, desto stärker wird der Anspruch vertreten.
- 3.) Bestimmung der Relevanz. Anhand der Charakterisierung in Punkt 2 kann ermittelt werden, welche Stakeholder von besonderer Relevanz für das Unternehmen sind. Der Konzern kann nun aufgrund dieser Gewichtung entscheiden, welche Stakeholder-Interessen er in seinen Entscheidungsprozess mit einbezieht und in welchem Ausmaße.

An Hand dieses „*Stakeholder Scannings*“ (Welge/Al-Laham 1992: 51) setzt sich ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern und deren Interessen auseinander. Es erkennt, dass es seine Unternehmenstätigkeit an den Anliegen verschiedener Anspruchsgruppen ausrichten muss, um sein Bestehen langfristig sichern zu können. Die Berücksichtigung vieler unterschiedlicher Interessen ist daher ein wertvoller Zugewinn im Gegensatz zur einseitigen Beachtung der Aktionärsinteressen beim Shareholder Value Konzept.

Gleichwohl ist das Stakeholder Value Konzept keine Garantie für die Berücksichtigung aller Stakeholder Interessen. Denn wie im Stakeholder Scanning dargelegt, spielt das

Kriterium der Macht eine gewichtige Rolle. Interessensgruppen, die ihre Ansprüche daher nicht mit einem großen Machtpotential untermauern können, werden somit als nicht relevant angesehen und vernachlässigt. So ist es durchaus auch vorstellbar, dass sich das Stakeholder Value Konzept dem Shareholder Value Ansatz angleicht. Dies geschieht, wenn die Interessen der Aktionäre ein solches Gewicht annehmen, dass davon das Überleben des Konzern abhängig wird. Konsequenterweise muss dann die Berücksichtigung anderer Anspruchsgruppen zurückgefahren werden (z. B. durch Personalabbau, Erhöhung der Preise oder Stornierung von Lieferaufträgen).

Ebenso kann aber auch beim Shareholder Value Konzept nicht nur ausnahmslos das Interesse der Aktionäre berücksichtigt werden. Zwar stehen diese ohne Zweifel im Vordergrund, doch können Gewinne meist nur dann erzielt werden, wenn auch Anliegen anderer Anspruchsgruppen (wenigstens teilweise) umgesetzt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Produkte boykottiert werden, Verbraucher sich der Konkurrenz zuwenden oder die eigenen Mitarbeiter ihre Jobs kündigen. Erfolgreiche börsennotierte Unternehmen können ihre Aktienkurse daher nur dann weiter steigern, wenn sie auch in neue, innovative und nachhaltige Technologien investieren, ihre Mitarbeiter durch hohe Löhne und Weiterbildungsmaßnahmen an sich binden oder ihre Kunden mit fairen und zuverlässigen Preisen überzeugen (vgl. Zimmermann 1998: 5 f).

Unternehmen, welche die Interessen ihrer Stakeholder berücksichtigen und diese in ihre langfristige Unternehmensstrategie implementieren, orientieren sich so am Konzept von *Corporate Social Responsibility*.

8. Das Konzept „Corporate Social Responsibility“

8.1 Begriffsdefinition

Durch die Globalisierung haben sich politische, gesellschaftliche und auch wirtschaftliche Prozesse verändert. Diese zeichnen sich vermehrt durch erhöhte Komplexität, Vernetzung und Abhängigkeitsverhältnisse aus. Die Regierungen der Nationalstaaten sind so schon lange nicht mehr die einzigen Akteure auf der internationalen Ebene und sind immer

seltener in der Lage, globale Probleme im Alleingang zu bewältigen. International agierende Unternehmen wurden zu ihren wichtigsten Partnern, um zur Lösung grenzüberschreitender Problemlagen beizutragen. Denn in der heutigen modernen Zeit beschränkt sich die Aufgabe der Konzerne nicht mehr nur allein auf die Steigerung der eigenen Gewinne. Vielmehr erwarten die Zivilgesellschaft, die NGOs und die Medien von der Privatwirtschaft, dass diese sich auch für soziale und ökologische Belange einsetzt und bewusst Verantwortung für ihr Handeln übernimmt (vgl. Webseite Bertelsmann Stiftung: FAQs).

Diese gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird begrifflich als *Corporate Social Responsibility (CSR)* definiert. Dabei geht das Konzept CSR über gesetzliche Regelungen hinaus, basiert aber ausdrücklich auf einer freiwilligen Basis. Inhaltlich umfasst es im Detail die soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung der Konzerne. Durch CSR verantwortet sich die Wirtschaft also gegenüber der Gesellschaft. Oft wird im deutschen Sprachgebrauch nur von *Corporate Responsibility* gesprochen, da der englische Begriff „social“ schnell mit der deutschen Übersetzung „sozial“ in Verbindung gebracht und somit ökologische und ökonomische Verantwortung ausgeblendet wird. Dies kann jedoch vermieden werden, wenn „social“ mit „gesellschaftlich“ übersetzt wird (vgl. Schwerk 2007: 13).

8.2 Corporate Governance und Corporate Citizenship

Neben CSR haben sich noch zwei weitere Konzepte bezüglich unternehmerischer Verantwortung etabliert: *Corporate Governance* und *Corporate Citizenship*.

Unter *Corporate Governance (CG)* versteht man eine verantwortungsvolle und „gute“ Unternehmensführung. Das Unternehmen bekennt sich dabei zu bestimmten Verhaltensregeln oder Rahmenbedingungen, zu deren Einhaltung sich das Management, die Mitarbeiter sowie der Konzern als Ganzes verpflichtet. Diese Grundsätze sind zum Teil gesetzlich verankert und somit verbindlich. Zum anderen basieren sie auf Freiwilligkeit und gehen damit über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus (vgl. Webseite Lexikon der Nachhaltigkeit: *Corporate Responsibility*). Vertreter aus Regierung, Wirtschaft und Wissenschaft haben so in Deutschland den *Deutschen Corporate Governance Kodex*

(DCGK) und in Österreich den *Österreichischen Corporate Governance Kodex* ins Leben gerufen. Auf EU-Ebene unterstützt das *Europäische Corporate Governance Forum* die Kommission bei der Förderung der nationalen CG-Kodices sowie bei der Erreichung einer EU-weiten Übereinstimmung derselben (vgl. Webseite EurActiv: Corporate Governance).

Das Konzept Corporate Citizenship (CC) geht hingegen davon aus, dass ein Unternehmen ein Bürger ist und dadurch Rechte und Pflichten hat. Übersetzt wird CC daher mit dem Begriff „unternehmerisches Bürgerengagement“. Der Konzern nimmt hier auf freiwilliger Basis Beziehungen zu lokal, national oder global agierenden Akteuren auf und fördert diese, ohne dabei einen eigenen Nutzen zu verfolgen. Mit Hilfe von Spenden, Informationsbereitstellung oder öffentlicher Unterstützung (z. B. durch Organisations- oder Medienkompetenz) kann ein Unternehmen auf diese Weise gesellschaftlichen Gruppen bei Problemlagen zur Seite stehen, in welchen der Staat selbst keinen Beitrag leistet (vgl. Enste 2006: 43 f).

Der Unterschied zu CSR besteht in der Tatsache, dass CC-Aktivitäten meist philanthropische Motive haben und zudem weder in die Geschäftsstrategie integriert, noch auf eine unternehmerische Gewinnmaximierung ausgerichtet sind. CSR-Maßnahmen sind hingegen strategisch aufgebaut, in das unternehmerische Kerngeschäft implementiert und vereinen stets eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten (für das Unternehmen, die Gesellschaft und/oder die Politik) in sich (vgl. Webseite Bertelsmann Stiftung: FAQs).

Gesellschaftliches Engagement: Strategie vs. Philanthropie	
Corporate Social Responsibility	Philanthropie
Unternehmensbezogene Aktivitäten:	Unternehmensfremde Aktivitäten:
Maßnahmen, die das eigene Unternehmen direkt betreffen, wie:	Maßnahmen, die das eigene Unternehmen nicht betreffen, wie:
Geschäftsstrategie Produktauswahl Produktionsprozesse Ressourcenverbrauch MitarbeiterInnen	Spenden Sponsoring Stiftungen Mäzenatentum Charities
Die Maßnahmen wirken sich direkt auf die Geschäftsstrategie aus. Das Unternehmen entwickelt sich.	Die Maßnahmen wirken sich kaum oder nur indirekt auf die Geschäftsstrategie aus. Die Unternehmensstrategie bleibt davon unberührt.

Darstellung 2: Gesellschaftliches Engagement: Strategie vs. Philanthropie

8.3 Die CSR-Strategie

Integriert ein Unternehmen CSR in seine Geschäftsstrategie, so übernimmt es Verantwortung in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales/Gesellschaft. Diese drei Aufgabenkreise lassen sich wie folgt näher definieren:

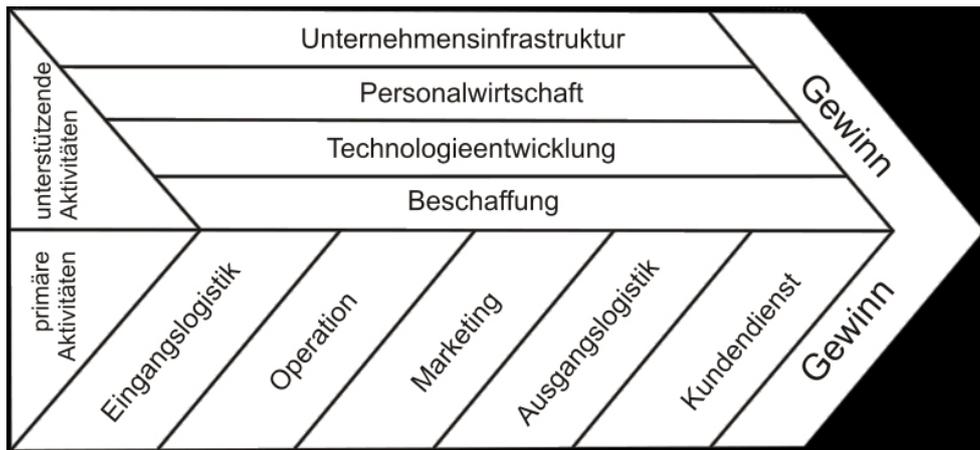
Die *ökonomische Verantwortung* vereint in sich die Ansprüche der Mitarbeiter, Shareholder sowie Kunden. Die Mitarbeiter fordern sichere Arbeitsplätze, die Shareholder erwarten hohe Gewinne und die Kunden wünschen sich verlässliche Produkte und Dienstleistungen zu fairen Preisen. Das Unternehmen sollte jedem dieser Anliegen die gleiche Aufmerksamkeit zukommen lassen.

Ein Konzern kommt seiner *ökologischen Verantwortung* nach, wenn es seine Produkte und Dienstleistungen umweltschonend produziert und vertreibt. Um dabei die Nachhaltigkeit seines Handelns auszubauen, soll er nicht nur gesetzliche Richtlinien einhalten, sondern darüber hinaus auch durch freiwillige Innovationen und Investitionen seinen Umweltschutz kontinuierlich verbessern.

Soziale und gesellschaftliche Verantwortung übernimmt ein Unternehmen, wenn es zum Wohle der Gemeinschaft handelt. Darunter kann eine Kooperation mit verschiedenen Anspruchsgruppen gemeint sein (z. B. Standortgemeinde, regionale Institution oder NGO) oder auch die Unterstützung und Förderung von gesellschaftlichen Normen und Werten (vgl. Schwark 2007: 16 f).

Zentral bei CSR ist folglich, dass es sich hierbei um keine ergänzende Aktivität zur Geschäftsstrategie handelt, die isoliert von der Unternehmenstätigkeit besteht. CSR ist vielmehr ein Konzept, welches direkt ins Management integriert wird, dort maßgeblich Einfluss nimmt und somit eng mit dem Kerngeschäft vernetzt ist.

Welche Geschäftsbereiche durch CSR beeinflusst werden können, zeigt die Wertschöpfungskette von Michael E. Porter (Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School). Bereits im Jahr 1985 konzipierte er den *Value Chain*, der aufzeigt, wie soziales Engagement unter der Berücksichtigung der Gewinnsteigerung in die Kernprozesse einer Unternehmung integriert werden kann.



Darstellung 3: Wertschöpfungskette (nach Michael E. Porter)

Zunächst analysierte Porter die relevanten Prozesse eines Unternehmens und unterteilte sie in primäre und unterstützende Aktivitäten (vgl. Darstellung 3). Die primären Aktivitäten sind dabei als Kernprozesse zu verstehen und betreffen insbesondere die Produktion, den Vertrieb, die Logistik sowie den Kundendienst. Die unterstützenden Aktivitäten, die Supportprozesse, sind für die Gewährleistung der Kernprozesse notwendig. Zu ihnen gehören die Unternehmens- und Mitarbeiterführung, der Einkauf sowie die Entwicklung neuer Technologien. Aus diesen Wertaktivitäten setzt sich die Gewinnspanne zusammen. Diese Gewinnspanne kann erhalten und sogar ausgebaut werden, wenn nun CSR-Maßnahmen strategisch in die einzelnen Unternehmensprozesse integriert werden. Eine beispielhafte Auflistung solcher CSR-Maßnahmen wird in Darstellung 4 verdeutlicht. Ziel ist es, mit nachhaltigen Aktivitäten nicht nur einen sozialen und ökologischen Beitrag für das innere und äußere Unternehmensumfeld zu leisten, sondern gerade dadurch auch einen eigenen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und somit die Gewinne zu maximieren.

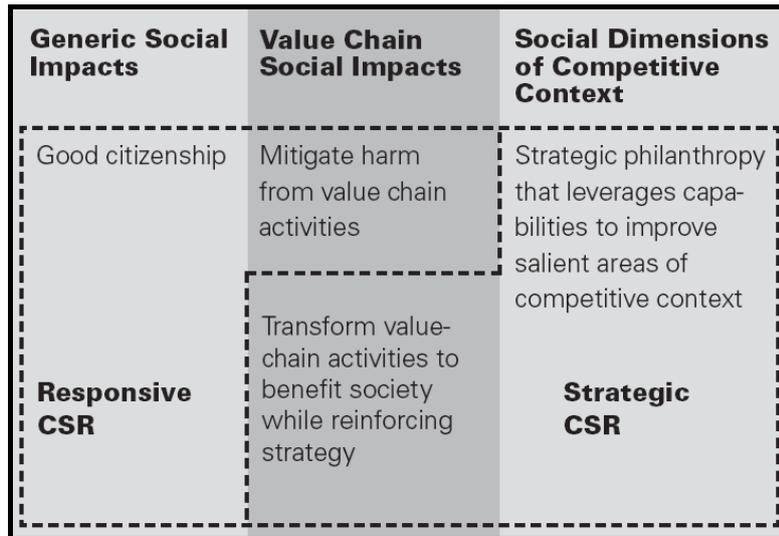
CSR-Handlungsfelder entlang der primären Aktivitäten (Kernprozesse) – Beispiele	
Eingangslogistik (interne Logistik)	<ul style="list-style-type: none"> • Transportwege optimieren • Emissionen reduzieren
Operation (innerbetriebliche Abläufe, Produktion)	<ul style="list-style-type: none"> • Emissionen und Abfall vermeiden • Energie- und Wasserverbrauch senken • Gefährliche Materialien vermeiden • Arbeitssicherheit • Artenvielfalt und Umwelt erhalten
Marketing & Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrheitsgetreue, verantwortungsvolle Werbung • Faire Preispolitik • Umfassende Kundeninformation • Datenschutz

Ausgangslogistik (externe Logistik)	<ul style="list-style-type: none"> • Transportwege optimieren • Emissionen reduzieren • Umweltfreundliche und recyclingfähige Verpackungen
Kundendienst	<ul style="list-style-type: none"> • Fachgerechte Entsorgung von gebrauchten Produkten und Betriebsmitteln • Datenschutz
CSR-Handlungsfelder entlang der unterstützenden Aktivitäten (Supportprozesse) – Beispiele	
Unternehmensinfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur entwickeln und ausbauen • Corporate Governance • Saubere Finanzberichterstattung • Gesetze einhalten • Transparenz
Personalwirtschaft (Human Resources)	<ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung • Sichere Arbeitsbedingungen • Gesundheitsfürsorge • Soziale Einrichtungen (z. B. Betriebskindergarten) • Einsatz für Gleichstellung und gegen Diskriminierung
Technologieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen zu Forschungseinrichtungen und Universitäten • Produktsicherheit • Neue Recyclingmethoden • Verantwortungsbewusster Umgang mit Rohstoffen
Beschaffung (Einkauf)	<ul style="list-style-type: none"> • Korruptionsbekämpfung • Faires Lieferantenmanagement (angemessene Preise) • Ökologische Beschaffung • Nachhaltiger und sozial verträglicher Einkauf (z. B. Verzicht auf Kinderarbeit oder Blutdiamanten) • Urheberrechte schützen und akzeptieren

Darstellung 4: CSR-Handlungsfelder (nach Michael E. Porter)

8.4 Mitwirkungsoptionen für Unternehmen in der Gesellschaft

Unternehmen stehen so vor der Entscheidung, auf welche Art und Weise sie im gesellschaftlichen Umfeld sozial und verantwortungsvoll tätig werden wollen. Wie Darstellung 5 von Porter veranschaulicht, können sie sich zwischen zwei Optionen entscheiden:



Darstellung 5: Mitwirkungsoptionen für Unternehmen in der Gesellschaft (nach Michael E. Porter)

Option 1 (*Responsive CSR*) umfasst philanthropisch ausgerichtete Maßnahmen, welche meist erst initiiert werden, wenn bedenkliche Verhältnisse bereits existieren. So sind hier neben dem Konzept des „guten“ Bürgers (CC) auch Aktivitäten zu finden, welche die Wertschöpfungskette des Unternehmens tangieren. Allerdings zeichnen sich diese durch eine alleinige Fokussierung auf die Verminderung von Schäden aus, die erst durch die Wertschöpfungskette hervorgerufen wurden.

Option 2 (*Strategic CSR*) hingegen nimmt direkten Einfluss auf die Strategie und Wettbewerbsfähigkeit eines Konzerns. Die Unternehmensprozesse innerhalb der Wertschöpfungskette werden hier nicht nur auf ihre Nachteile hin überprüft, sondern vielmehr dahingehend optimiert, dass sie der Gesellschaft zu Gute kommen und gleichzeitig die eigene Geschäftsstrategie festigen. Wettbewerbsstrategisch ausgerichteter CSR schließt zusätzlich auch sozioökonomische Aktivitäten aus dem direkten Unternehmensumfeld mit ein, welche die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Potentiale fördern und ausbauen. Nur so kann das Unternehmen soziale mit wirtschaftlichen Zielen verbinden und sich von der Konkurrenz abheben.

„While responsive CSR depends on being a good corporate citizen and addressing every social harm the business creates, strategic CSR is far more selective. Companies are called on to address hundreds of social issues, but only a few represent opportunities to make a real difference to society or to confer a competitive advantage. Organizations that make the right

choices and build focused, proactive, and integrated social initiatives in concert with their core strategies will increasingly distance themselves from the pack.” (Porter/Kramer 2006: 13)

CSR ist demnach auf zwei Weisen zu interpretieren: Als philanthropisches und als strategisches Konzept. Bei ersterem gelten die CSR-Maßnahmen als zusätzliches Add-on, welches die Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht beeinflusst. Bei den strategischen CSR-Aktivitäten muss indes eine Verknüpfung zu den Unternehmenszielen gewährleistet sein. Im Rahmen von Corporate Governance und im Idealfall in Abstimmung mit den Stakeholdern kann ein Konzern auf dieser Basis seine CSR-Schwerpunkte definieren und mit seinen Unternehmenszielen abstimmen. Eine dreistufige Vorgehensweise begünstigt die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie (Aufzählung vgl. PwC 2009: 16 ff):

- 1) Ermittlung der zukünftigen Megatrends, also langfristiger Transformationsprozesse sowie Identifizierung der relevanten Stakeholder und ihrer Ansprüche. Initiierung eines Stakeholder-Dialogs, innerhalb dessen Anforderungen, Perspektiven und Ziele diskutiert und erarbeitet werden.
- 2) Chancen und Risiken, die sich durch CSR-Aktivitäten ergeben, müssen mit den unternehmerischen Zielen abgeglichen werden. Da CSR keine isolierte Tätigkeit darstellt, sondern konsequent mit der Strategie des Konzerns vernetzt ist, müssen die CSR-Maßnahmen so abgestimmt und umgesetzt werden, dass sie auch zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.
- 3) Implementierung von CSR ins Kerngeschäft. Das Unternehmen hat sich für individuelle Handlungsschwerpunkte entschieden und eine Strategie entwickelt, die CSR in die Geschäftstätigkeit mit einbindet. CSR wird so Bestandteil der Zielvereinbarungen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Erfolg einer CSR-basierten Unternehmensstrategie zum einen stark von einer selektiven Themenwahl abhängt. Unternehmen können nicht alle Stakeholder-Anforderungen gleichermaßen erfüllen. Sie müssen sich auf das Wesentliche konzentrieren. Nur so kann CSR auch einen Nutzen (für den Konzern und die Gesellschaft) darstellen und avanciert nicht zu einer bloßen Imagekampagne. Was allerdings als „wesentlich“ zu bezeichnen ist, liegt in der Verantwortung des Managements. Zum anderen sollte CSR daher „Chefsache“ sein. Denn nur ein vorrausschauendes Führungsmanagement, welches aktiv und konsequent

nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vorlebt, kann die Ernsthaftigkeit der eigenen CSR-Strategie glaubhaft vermitteln (vgl. PwC 2009: 17).

Von strategischen CSR-Maßnahmen profitiert, wie oben beschrieben, nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Gesellschaft und vor allem das Wettbewerbsumfeld. Insbesondere in letzterem überschneiden sich die Anliegen und Bedürfnisse von Wirtschaft und Gesellschaft: Denn wenn Unternehmen erfolgreich sein wollen, brauchen sie eine gesunde und prosperierende Umwelt. So kann die Privatwirtschaft ihre Produktivität nur steigern, wenn für die Arbeitskräfte Ausbildungsstätten zur Verfügung stehen sowie Unterbringung und Gesundheitsvorsorge tatsächlich gewährleistet sind. Saubere und nachhaltige Produkte, die zu sicheren Arbeitsbedingungen hergestellt wurden, werden nicht nur von Kunden geschätzt, sondern minimieren auch die internen Kosten für Arbeitsunfälle. Auch kann die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens deutlich verbessert werden, wenn die natürlichen Ressourcen (wie Luft, Wasser oder Land) schonend und effizient genutzt werden – davon profitiert auch die Gesellschaft. Zudem ist die Wirtschaft angewiesen auf ein stabiles politisches System, in welchem die Gesetze eingehalten und Eigentumsverhältnisse anerkannt werden. Strenge Kontroll- und Regulierungsstandards schützen des Weiteren nicht nur die Konsumenten, sondern auch die konkurrierenden Unternehmen vor Ausbeutung.

Letztendlich gewährleistet nur eine gesunde Gesellschaft den Bedarf an einer effizienten und innovativen Wirtschaft und trägt zu deren Erfolg bei. Im Gegenzug ist aber auch die Gesellschaft von erfolgreichen und aufstrebenden Unternehmen abhängig. Denn kein Sozialprogramm kann neue Arbeitsstellen schaffen oder Innovationen hervorbringen, welche den Sozial- und Lebensstandard einer ganzen Region über einen langen Zeitraum hinweg verbessert und garantiert. Regierungen, NGOs und andere zivilgesellschaftliche Akteure schaden daher sich selbst und der Bevölkerung, sollten sie Unternehmen daran hindern, produktiv und gewinnorientiert zu handeln. Wenn die Wirtschaft keine Gewinne erzielen darf, dann wird die Region als Wettbewerbsstandort unattraktiv und in der Folge werden die Standorte geschlossen oder die Löhne abgesenkt.

Vertreter der Privatwirtschaft und der Gesellschaft sind daher dazu aufgerufen, nicht mehr länger die Unterschiede, sondern die Gemeinsamkeiten zwischen ihnen zu betonen. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft sollten sich daher die Unternehmensentscheidungen wie auch die Sozialpolitik am Prinzip des *Shared*

Value, dem gemeinsamen Mehrwert, orientieren. Entscheidungen, die getroffen werden, sollten also beiden Seiten zu Gute kommen (vgl. Porter/Kramer 2006: 7):

Shared Value: „*That is, choices must benefit both sides. If either a business or a society pursues policies that benefit its interests at the expense of the other, it will find itself on a dangerous path. A temporary gain to one will undermine the long-term prosperity of both.*”
(Porter/Kramer 2006: 7)

8.5 CSR als Vorteil ...

Wie oben angeführt, können Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen von strategischen CSR-Maßnahmen profitieren. Ihre gegenseitige Abhängigkeit eröffnet ihnen die Chance, in einen gemeinsamen Mehrwert zu investieren. Welche zusätzlichen Vorteile sich für die Konzerne, die Zivilgesellschaft und die Politik außerdem ergeben, sei nun im Folgenden zusammengefasst.

8.5.1 ... für die Unternehmen

Der Nutzen für die Unternehmen, die sich im Bereich CSR engagieren, erstreckt sich auf unterschiedlichste Unternehmensbereiche (Aufzählung vgl. Enste 2006: 45):

- *Reputation*: Ein Unternehmen erlangt durch CSR-Maßnahmen Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Konsumenten. Es legitimiert so seine *License to Operate*. Die langfristige Kundenbindung verfestigt sich. Vorurteile gegenüber der Profitgier des Unternehmens werden abgemildert.
- *Networking*: Verantwortungsbewusstes Handeln kann die Beziehungen zu Kooperationspartnern (Lieferanten, NGOs) und anderen Anspruchsgruppen (Regierung, Kunden) intensivieren und verbessern.
- *Personalarbeit*: Durch interne und externe CSR-Aktivitäten fördert ein Unternehmen zum einen die Motivation und Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter und damit das interne Betriebsklima. Zum anderen können die CSR-Maßnahmen auch als Anreiz dienen und zu einer erhöhten Rekrutierung qualifizierten Personals führen.

- *Innovation*: Durch CSR entstehen neue Impulse für die Produkt- und Technologieentwicklung. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, neue Märkte und Geschäftsfelder zu erschließen.
- *Informationsfunktion*: Durch den Austausch mit Kunden, Geschäftspartnern oder gesellschaftlichen Gruppierungen (z. B. Umweltschutzorganisationen) kann das Unternehmen externe Meinungen und Wünsche einholen und diese in sein Handeln integrieren. Im Idealfall wird dadurch einer negativen Berichterstattung vorgebeugt.
- *Bilanz*: Das Unternehmen verbessert seine Sozial- und Umweltbilanz.

Entscheidet sich ein Unternehmen für soziales Engagement und die Einbindung nachhaltiger Geschäftsprozesse, so profitiert es auch von der Minimierung zahlreicher Risiken (Aufzählung vgl. PwC 2009: 11):

- Imageverlust
- Verlust von Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden und Konsumenten
- Produktboykotte
- Produktionsdrosselung und -ausfall
- Kostenerhöhung
- Gewinnverlust
- Reduzierung des eigenen Marktanteils oder der Marktführerschaft
- Absinken des Firmenwertes
- Beschwerden, Anzeigen, Strafzahlungen

8.5.2 ... für die Gesellschaft

Zivilgesellschaftliche Akteure wie Organisationen, Verbände oder NGOs profitieren wie folgt von den CSR-Aktivitäten der Privatwirtschaft, welche in vielen Fällen von einer gemeinsamen Zusammenarbeit begleitet wird (Aufzählung vgl. Webseite Bertelsmann Stiftung: FAQs):

- Anliegen und Problemlagen, die bisher von der Politik nicht gelöst werden konnten, werden nun in Folge von CSR-Maßnahmen von den Unternehmen thematisiert.
- Grenzüberschreitende Projekte und insbesondere Aktivitäten in Entwicklungs- und Schwellenländern können nur gemeinsam mit international agierenden Unternehmen

verwirklicht werden. Auch Großprojekte mit komplexen Strukturen und Abläufen können nur in Zusammenarbeit realisiert werden.

- Die gesellschaftlichen Gruppen erhalten von der Privatwirtschaft Unterstützung in finanzieller, materieller und ideeller Form.
- Kenntnisse und Informationen, die den NGOs sonst nicht zugänglich wären, werden von den Konzernen bereit gestellt.
- Durch die Kooperation ergeben sich Kontakte für weitere Projekte.

8.5.3 ... für die Politik

Auch die Politik ist in gewissem Maße auf das soziale Engagement der Privatwirtschaft, aber auch gerade auf das der zivilgesellschaftlichen Organisationen, angewiesen. Zwar schafft die Politik, wo immer es möglich ist, verbindliche und verlässliche Rahmenbedingungen, an denen sich die relevanten Akteure zu orientieren haben. Dennoch werden die Regierungen im globalen Kontext vermehrt vor transnationale Problemlagen gestellt, welche sie nicht mehr im Alleingang bewältigen können. Die Verantwortung für diese Missstände teilen sich nun die Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und rufen hierfür Kooperationen, Partnerschaften, Initiativen oder Multistakeholder-Foren ins Leben. Durch diese neuen Formen der Zusammenarbeit profitiert die Politik wie folgt (Aufzählung vgl. Webseite Bertelsmann Stiftung: FAQs):

- Kontakte zur Privatwirtschaft und zur Zivilgesellschaft werden verbessert und intensiviert.
- Die Politik lernt von den anderen Akteuren und gibt zeitgleich ihr Wissen weiter.
- Ressourcen, über die die Politik nicht verfügt, werden von den Partnern eingebracht und können nun durch die Kooperation gewinnbringend für alle Akteure eingesetzt werden (Kapital, Wissen/Information, Zeit).
- Der Staat fördert bürgerschaftliche Strukturen und das Prinzip der Subsidiarität.
- Die Kooperation begünstigt den Aufbau einer eigenverantwortlichen und zukunftsfähigen Gesellschaft

8.6 CSR und das Dilemma der Freiwilligkeit

Ungeachtet der zahlreichen Vorteile, die sich durch CSR für die verschiedenen Gruppierungen ergeben, ist es nach wie vor ein Konzept, das über gesetzliche Bestimmungen hinausgeht und zu dem sich die Unternehmen freiwillig bekennen können. Unternehmen und Wirtschaftsverbände beharren auf diesem Motiv der Freiwilligkeit, denn nur so sagen sie, kann gewährleistet werden, dass CSR innovativ, proaktiv und eigenverantwortlich umgesetzt wird. Je strenger und begrenzter CSR-Maßnahmen von der Politik vorgegeben werden, umso mehr schwindet die Motivation bei der Privatwirtschaft, sich aus eigenem Antrieb dafür einzusetzen.

„Die Vielfalt der Ansätze solcher Aktivitäten führt zu einem Wettbewerb der nachhaltigsten Unternehmenspraktiken und damit zu einer ständigen Verbesserung der jeweiligen Strategien. Ein ‚One-size-fits-all‘-Ansatz verhindert dagegen eine effiziente Umsetzung unternehmerischer Verantwortung.“ (Webseite CSR Germany: Vielfältigkeit)

CSR sollte daher aus ökonomischer Sicht nicht staatlich reguliert werden, sondern sich an den freien Marktbedingungen orientieren. Hier gewinnt verantwortungsbewusstes Handeln zwar mehr und mehr an Bedeutung, doch wer sich auf nationale Richtlinien verpflichten muss, der verliert auf globaler Ebene schnell den Anschluss. Es gilt daher das Prinzip der Freiwilligkeit, um sich so stets den schnell veränderten Wettbewerbsbedingungen flexibel anpassen zu können (vgl. Webseite Bertelsmann Stiftung: FAQs).

Doch was die Vertreter der Wirtschaft als Vorteil sehen, kann für die Gesellschaft ein Nachteil sein. Denn durch die fehlende Verbindlichkeit lässt sich das Fehlverhalten von Unternehmen nicht einklagen. Verhaltenskodices, Firmengrundsätze und auch internationale CSR-Initiativen wie der Global Compact der Vereinten Nationen basieren auf Freiwilligkeit und nicht auf Gesetzen und verbindlichen Richtlinien. Hinzu kommt die oft freie, offene und bedarfsorientierte Interpretation dieser Verhaltensgrundsätze. Betroffene oder Anspruchsgruppen haben so bei Konflikten kaum etwas gegen die Konzerne in der Hand und können meist nur auf deren Versprechungen bauen. Dies stellt ohne Frage das Vertrauen der Bürger in die Wirtschaft auf eine harte Probe. In Krisenzeiten kann es so nicht nur zum Imageverlust eines einzelnen Konzerns, sondern einer ganzen Branche kommen. Und auch die Politik bekommt diesen Vertrauensverlust zu spüren. So wird ihr weder die Kompetenz zugesprochen, die eigenen Bürger vor korrupten,

preistreibenden oder verantwortungslosen Firmen zu schützen, noch wird ihr die Autorität anerkannt, dass sie die Unternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften bewegen kann. Dieser Verlust der Legitimation kann weder im Sinne der Politik noch der Privatwirtschaft sein.

8.7 Formen der Regulierung

Trotz vermehrter Forderungen, nachhaltiges Handeln für Konzerne verbindlich zu machen, sind sich Politik und Wirtschaft darin einig, CSR als freiwilliges Konzept beizubehalten. Um allen Ansprüchen aber weitestgehend gerecht zu werden, ist es nötig, einen Mittelweg zwischen unternehmerischer Verantwortlichkeit, die auf Freiwilligkeit basiert sowie regulierenden gesetzlichen Rahmenbedingungen zu finden.

In Folge der Globalisierung und der Liberalisierung der Weltmärkte haben internationale Konzerne Machtressourcen angesammelt, die sie oft unkontrolliert einsetzen. Es obliegt deshalb der Verantwortung des Rechts, diese Macht und die damit einhergehende Willkür einzugrenzen. Somit muss sich also auch das Recht weiterentwickeln und neue Formen der Regulierung, auf nationaler und internationaler Ebene, schaffen (vgl. Koch 2007: 101). Folgende Formen der Regulierung sind dabei denkbar:

Auf nationalstaatlicher Ebene sollte sich die Politik verstärkt dafür einsetzen, ein partnerschaftliches Klima zwischen allen relevanten CSR-Akteuren (Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik) zu schaffen und zu fördern. Innerhalb des ordnungspolitischen Rahmens liegt es in der Hand des Staates, die Unternehmen, aber auch die Bürger zu Eigenverantwortlichkeit und Verantwortungsbewusstsein zu motivieren und ihnen den Handlungsraum dafür zu garantieren. Dies kann umgesetzt werden durch: Anreizsysteme (Auszeichnungen und Preise für nachhaltiges Handeln), Initiierung und Unterstützung von CSR-Partnerschaften und -Kooperationen, Bewusstseinsförderung (Information und Aufklärung) oder auch durch steuerliche Anreize für Privatpersonen und Unternehmen (vgl. Webseite Bertelsmann Stiftung: FAQs). CSR könnte des Weiteren gestärkt werden, wenn die Politik private Regulierungsinstrumente (z. B. Gütesiegel oder Initiativen von NGOs) stärker legitimieren würde. Dies würde die Glaubhaftigkeit solcher Umwelt- oder Sozialstandards festigen – im Interesse der Bürger und zum Vorteil für die Unternehmen, die sich diesen Standards unterwerfen. Ferner wäre es denkbar, wenn diese

CSR-Normen zur verbindlichen Voraussetzung werden, beispielsweise bei der Vergabe öffentlicher Aufträge oder bei der Übernahme staatlicher Exportkreditgarantien (vgl. Hassel 2006: 6).

Auf europäischer Ebene könnte es förderlich sein, soziale und ökologische Auflagen bei der Einfuhr von Produkten und Waren anzuwenden. Dies würde allerdings eine Verankerung von CSR-Kriterien in die Verträge der Welthandelsorganisation (WTO) voraussetzen (vgl. Koch 2007: 102). Bereits von den EU-Ländern sowie dem Europäischen Parlament umgesetzt wurde hingegen die schrittweise Einführung von CO₂-Grenzwerten für Neuwagenflotten bis zum Jahr 2015 (vgl. Webseite Berliner Zeitung: Klimawandel). So kommt die EU nicht nur ihren Kyoto-Verpflichtungen nach, sie unterwirft die Auto-Konzerne auch einer gesetzlichen Regelung. Diese hatten bisher nur auf freiwilliger Basis, z. B. im Rahmen des UN Global Compact, zugesagt, den Kohlendioxidausstoß ihrer Autos zu verringern – nun müssen sie ihr Versprechen auch verbindlich in der Praxis umsetzen (vgl. Koch 2007: 102).

Auf globaler Ebene, wo nationalstaatliches Recht nicht mehr greift, müssen andere Formen der Regulierung gefunden werden. Hier sind insbesondere die Unternehmen selbst gefragt, für die Einhaltung von CSR-Standards einzustehen. Es sollte in ihrem eigenen Interesse sein, dass CSR-Initiativen, die sie selbst unterstützen, nicht von Trittbrettfahrern unterminiert werden. Weltweite Branchenstandards sollten von der Privatwirtschaft selbst gefördert und ausgebaut werden. Gegenseitige Kontrollen sowie mögliche Sanktionen (z. B. Beendigung von Geschäftskooperationen oder der Ausschluss aus internationalen Interessensverbänden oder dem World Economic Forum) können dem Konzept CSR auf internationaler Ebene nur zu Gute kommen (vgl. Hassel 2006: 6).

Wenn Nationalstaaten oder internationale Institutionen nicht mehr tätig werden können oder wollen, ist letztendlich die Zivilgesellschaft und die Wirtschaft gefragt. Durch CSR und die darauf basierenden unterschiedlichen Kooperationsformen, konnten schon viele soziale, ökologische und ökonomische Probleme gelöst werden. Das Prinzip der Freiwilligkeit fördert einerseits das Engagement der Unternehmen, ihr verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Handeln zu optimieren. Andererseits eröffnet einem die Unverbindlichkeit auch die Möglichkeit, sich kurz- oder langfristig gegen CSR-

Maßnahmen zu entscheiden, ohne dafür rechtliche Konsequenzen erwarten zu müssen. Wenn daher ein Konzern gegen soziale oder ökologische Normen verstößt und die betroffenen Stakeholder sich nicht auf gesetzliche Regelungen berufen können, so müssen sie selbst tätig werden und die Verantwortung des Unternehmens auf andere Weise einklagen. Medienwirksame Kampagnen gegen das Unternehmen, Produktboykotte oder die Unterstützung der Konkurrenz sind dabei nur einige der Möglichkeiten, die neben einem Imageverlust auch Gewinneinbußen für den Konzern zur Folge haben können. Wird dieser Druck über längere Zeit aufrecht erhalten, kann es bis zu einer Existenzbedrohung für das Unternehmen kommen. Die Berücksichtigung der Stakeholder-Anliegen kann so quasi durch das Engagement der Gesellschaft erzwungen werden. Eine ideale Lösung stellt dieser Weg nicht dar. Für die Wirtschaft wie auch für die gesellschaftlichen Interessensvertretungen sind proaktive Kooperationen, in welchen bereits im Vorfeld über gegenseitige Anforderungen diskutiert wird, von weit größerem Nutzen. Es offenbart allerdings die Tatsache, wie wichtig es für die Zivilgesellschaft ist, sich der eigenen Verantwortung – und auch Macht – bewusst zu werden und wie viel Einfluss sie dadurch auf das Wirtschaftsgeschehen, direkt und indirekt, nehmen kann.

In den nun folgenden Ausführungen sollen praktische Beispiele der Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vorgestellt werden. Dabei werden Nachhaltigkeitsstrategien wie auch CSR-Initiativen auf nationaler, europäischer und globaler Ebene näher betrachtet und analysiert. Zu Beginn soll jedoch ein kurzer Abriss über die derzeitige, globale Finanz- und Wirtschaftskrise die brennende Aktualität des Themas „Verantwortung in Wirtschaft und Politik“ veranschaulichen.

9. Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 / 2009

9.1 Der Prozess der Globalisierung

„*Wer Eigentum und/oder Macht besitzt, kann sich Konflikte leisten.*“ (Luhmann 1994b: 542)

Die moderne Gesellschaft wächst beständig und entwickelt sich hin zu einer Weltgesellschaft. Ebenso erweitern sich auf globaler Ebene die einzelnen Funktionssysteme wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur oder Massenmedien. Sie alle verfolgen das Ziel, ihre Aufgaben und Leistungen zu vermehren und zu verbessern. Diese Dynamik hat nicht nur positive Folgen. Vielmehr erhöhen sich dadurch die Differenzen auf staatlicher und regionaler Ebene, während die wechselseitige Abhängigkeit auf globaler Ebene ansteigt (vgl. Luhmann 1994a: 169 f). Dieser Prozess der zunehmend internationalen Vernetzung wird als *Globalisierung* bezeichnet.

„*Die Weltgesellschaft wird mehr und mehr ein einheitliches System – und zugleich ein System, das immense Diskrepanzen erzeugt und zu ertragen hat.*“ (Luhmann 1994a: 170)

Besonders das System der Wirtschaft ist von diesem Prozess betroffen. Der Welthandel wird stetig liberalisiert, Grenzen werden aufgehoben und Märkte wachsen mehr und mehr zusammen. Unternehmen agieren verstärkt transnational: Sie eröffnen Standorte überall auf der Erde, arbeiten mit Zulieferern aus anderen Ländern zusammen und vertreiben ihre Produkte weltweit. Nationen und deren Wirtschaftssysteme entwickeln sich rasant (siehe Indien und China) und drängen mit ihren Forderungen nach Energie und Rohstoffen auf die internationalen Märkte. Daher umspannen heute zahlreiche Handelsabkommen, Bündnisse und Kooperationen der Wirtschaftsakteure den Globus und lassen dabei nicht selten Nachhaltigkeit und Vorsorge vermissen, während sich das Verlangen nach Macht- und Gewinnmaximierung ins Grenzenlose steigert.

9.2 Die Finanz- und Wirtschaftskrise

Wie wichtig aber ein Bewusstsein für die eigene Verantwortung sein sollte, insbesondere bei Politik und Wirtschaft, macht die derzeitige, weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich. Schon in den letzten Jahren hat die Häufigkeit und Intensität von Finanzkrisen stetig zugenommen. Dabei war zu beobachten, dass durch die weltweite Vernetzung meist

nicht nur das Ursprungsland betroffen war, sondern zunehmend oft auch andere Länder. Zu nennen wären hier die Finanzkrisen in Mexiko 1994, in Ostasien 1997, in Russland 1998 oder in Argentinien 2001/2002 (vgl. Wahl 2008: 34).

Die aktuell anhaltende Finanz- und Wirtschaftskrise nahm ihren Anfang auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt im Sommer 2007. Starke Zinserhöhungen führten dort zu einem extrem erhöhten Ausfall von Subprime-Krediten (Kredite für Kunden mit geringer Bonität) und ließen die Preise für Immobilien in den Keller fallen. Viele amerikanische Immobilienbanken mussten in der Folge, da die Schuldner ihre Subprime-Kredite nicht mehr bezahlen konnten, hohe Abschreibungen verzeichnen oder in die Insolvenz gehen. Betroffen vom Verlust und auch vom Konkurs waren zudem die beteiligten und global agierenden Hypotheken- und Investmentbanken. Die Konsequenz war weltweit spürbar: Investitionen gingen deutlich zurück und die Zinsen auf dem internationalen Geldmarkt erhöhten sich aufgrund des konstant steigenden Liquiditätsbedarfs der Banken. Die Zentralbanken versuchten diesem Trend zwar gegenzusteuern, doch schon Ende desselben Jahres erreichte die Krise Europa und forderte viele Opfer besonders unter den staatlichen Landesbanken (vgl. Webseite Finanzkrise: Finanzkrise 2008/2009). Die Krise beschränkte sich nun allerdings nicht mehr nur allein auf den Finanzsektor. Durch den weltweiten Einbruch der Aktienkurse im Herbst 2008 war nun auch die Realwirtschaft betroffen. Vor allem die Automobilbranche musste dabei einen starken Absatzrückgang verzeichnen. Sie war gezwungen, ihre Mitarbeiter in die Kurzarbeit zu schicken oder ganze Produktionsstätten vorübergehend still zulegen. Ähnliche Gewinneinbußen registrieren auch andere Branchen wie Telekommunikation oder Software. Nicht selten kam und kommt es dadurch zu Insolvenzanmeldungen bei Unternehmen mittlerer Größe. Dies wirkt sich im Endeffekt auch negativ auf den Arbeitsmarkt aus (vgl. Webseite Finanzkrise: Finanzkrise/Auswirkungen). Spätestens hier, wenn eine Rezession droht und sozial- wie beschäftigungspolitische Ziele tangiert werden, wird politisches Eingreifen gefordert. Die Politik hat daraufhin reagiert – auf globaler, europäischer und nationaler Ebene, doch:

„Wirtschaft im Allgemeinen und Finanzmärkte im Besonderen haben die unangenehme Eigenschaft, das menschliche Planungs-, Ordnungs- und Steuerungsbedürfnis schlicht zu überfordern, da die Fülle der Einflussfaktoren dermaßen gewaltig ist, dass kein

wissenschaftliches Modell ernsthaft den Anspruch stellen kann, zuverlässige Vorhersagen treffen, geschweige denn qualifizierte Empfehlungen liefern zu können.“ (Hammler 2008: 6)

Die Forderungen, wie und in welchem Ausmaße sich die Politik in dieser Krise einschalten soll, variieren daher stark untereinander. Wirtschaft, Politik wie auch Gesellschaft äußern unterschiedliche Ansprüche. Die finanzielle Unterstützung des Bankensektors steht dabei außer Frage, über tiefer greifende Regulierungsmaßnahmen der Politik in das Wirtschaftsgeschehen wird hingegen noch heftig diskutiert. In der Folge sollen nun kurz Auswege aus der Finanz- und Wirtschaftskrise vorgestellt werden, wie sie auf nationaler (Beispiel Deutschland) und europäischer Ebene sowie auf dem Weltfinanzgipfel der G20-Staaten erarbeitet wurden. Ein allgemeiner Ausblick auf die Rolle und Verantwortung der Politik beschließt das Kapitel.

9.3 Reformen auf nationalstaatlicher Ebene – Beispiel Deutschland

Wie auch in vielen anderen betroffenen Staaten einigte man sich in der Bundesrepublik Deutschland am 13.10.2008 auf ein erstes Konjunkturprogramm. Dieses Rettungspaket umfasste 500 Milliarden Euro, wovon 400 Milliarden Euro für den neu eingerichteten *Finanzmarktstabilisierungsfond* verwendet wurden. Ziel dabei war, das Bankengeschäft wieder anzukurbeln sowie Bankenkredite mit dem Fondvermögen abzusichern (vgl. Webseite bpb: Auswege aus der Finanzkrise). Am 13.01.2009 folgte die Einigung für das Konjunkturpaket II im Umfang von 50 Milliarden Euro. Es soll in diesem und nächsten Jahr der Wiederbelebung der Nachfrage dienen und somit Unternehmen und Bürger stärken. Im Mittelpunkt stehen öffentliche Investitionen wie die Sanierung von Infrastruktur und Bildungseinrichtungen. Zudem verspricht der Staat Steuersenkungen sowie einen Kinderbonus. Um Entlassungen vorzubeugen, erklärt sich die Regierung weiterhin dazu bereit, Kurzarbeit finanziell zu unterstützen und im gegebenen Fall Bürgschaften für gefährdete Unternehmen zu übernehmen (vgl. Webseite bpb: Konjunkturpaket II). Die deutsche Politik bemüht sich, mit diesen Eingriffen die Wirtschaft wieder anzukurbeln.

9.4 Reformen auf europäischer Ebene

Nachdem die Regierungschefs von Frankreich, Großbritannien, Deutschland und Italien sich bei einem Treffen in Paris am 04.10.2008 weder auf eine gemeinsame Strategie noch auf ein Rettungspaket einigen konnten, sprachen Kritiker von der Unfähigkeit der EU, gemeinsam und koordiniert gegen die Krise vorzugehen (vgl. Webseite eurotopics: Systemstörung). Jedoch folgte bereits am 16.10.2008 ein EU-Gipfel zur Finanzkrise, bei welchem sich die EU-Spitzen auf ein abgestimmtes Vorgehen sowie ähnliche Instrumente einigten, ohne dabei die Unabhängigkeit der einzelnen EU-Mitgliedsstaaten zu stark zu beeinflussen. Jeder sollte sich die Instrumente individuell und nach seinen Bedürfnissen zu Nutze machen können (vgl. Webseite Tagesschau.de: Euro-Gipfel). Man wolle vor allem den Bankensektor stärken und das Vertrauen in ihn wiederbeleben. Dafür veranschlagten die EU-Mitgliedsstaaten bisher insgesamt 2 Billionen Euro. Bürgschaften für systemrelevante Bankinstitute sollen dadurch gesichert werden ebenso wie Garantien für Spareinlagen. Haushaltsdefizite, die sich daraus ergeben, werden durch eine Regeländerung der Krisensituation entsprechend angepasst (vgl. Webseite Europäische Kommission: EU-Gipfel). Daneben forderten die EU-Vertreter Reformen auf den Finanzmärkten – auch auf globaler Ebene. Diese dürften aber überwiegend in die Handlungskompetenz der G20-Staaten fallen.

„Die Reform müsse umfassend sein und solle mehr internationale Kontrolle mit sich bringen. Außerdem seien ein globales Krisenfrühwarnsystem und weltweite Regulierungsstandards notwendig, um Transparenz und eine größere Verantwortlichkeit sicherzustellen, so die EU-Staats- und Regierungschefs.“ (Webseite Europäische Kommission: EU-Gipfel)

9.5 Reformen auf globaler Ebene – Der Weltfinanzgipfel

Am 15.11.2008 trafen sich die 20 führenden Industrie- und Schwellenländer (G20) in Washington zum Weltfinanzgipfel, um eine Neuordnung des internationalen Finanzsystems auf den Weg zu bringen. Zentral bei dem Treffen war die Erkenntnis, dass die Krise nicht nur die Industrienationen betrifft, sondern weltumfassend und somit nur gemeinsam mit Schwellenländern wie China, Brasilien oder Indien zu lösen ist. Es musste daher nicht nur Einigkeit bezüglich der zukünftigen Regulierung des Finanzsystems erzielt

werden. Im Vorfeld benötigte man zunächst einen Abgleich der unterschiedlichen Positionen und Forderungen der einzelnen Teilnehmer.

Die nun ausgearbeitete Reform umfasst 50 unverbindliche Einzelmaßnahmen, die jede Regierung bis zum Folgegipfel im April 2009 umzusetzen hat. Die Maßnahmen beinhalten unter anderem: Engere internationale Zusammenarbeit, stärkere Kontrolle und Reglementierung von Ratingagenturen und Hedgefonds, Vereinheitlichung von Bewertungsmaßstäben für Finanzprodukte und Finanztransaktionen, Harmonisierung der Bilanzierungsregeln, Einschränkung der Steueroasen sowie Stärkung des Internationalen Währungsfonds (vgl. Webseite bpb: Weltfinanzgipfel). Ob die Reformen nun auch konsequent von den G20-Staaten umgesetzt und die internationalen Finanzmärkte somit nachhaltig verändert werden, wird sich in den nächsten Monaten zeigen müssen.

9.6 Die Aufgabe der Politik

Finanzmärkte sind von zentraler Bedeutung. Vereinfacht gesagt bringen sie Kapital mit Ideen zusammen und ermöglichen so Investitionen. Das Risiko für diese Investitionen kann zudem auf mehrere Marktteilnehmer verteilt werden. Demzufolge verringert sich das Risiko für jeden einzelnen Investor und es können mehr Projekte realisiert werden (vgl. Arentz 2008: 4 f). Dies wirkt sich positiv auf das Wirtschaftswachstum aus und kommt der Gesellschaft zu Gute. Denn durch steigendes Wirtschaftswachstum reduziert sich die Arbeitslosigkeit, erhöhen sich die Einkommen und bleibt die Inflationsrate auf einem niedrigen Wert. Finanzmärkte halten also Gütermärkte aufrecht – solange sie stabil sind und effizient funktionieren (vgl. Filc 2008: 4).

Der Wirtschaftsboom der letzten Jahre machte viele Akteure ob Banken, Unternehmen oder Privatanleger, risikobereiter. Um noch mehr Gewinne zu erzielen, scheuten sie weder vor riskanten und undurchschaubaren Spekulationen, noch vor der Umgehung von Regulierungen zurück. Die Folge dieses gefährlichen Geschäftsgebarens war, wie oben beschrieben, der Zusammenbruch des Finanzsystems (vgl. Filc 2008: 3).

„Schwere wirtschaftliche Verwerfungen können die Folge sein, wenn Finanzmärkte ein Eigenleben entwickeln und nicht das leisten, wozu sie geschaffen worden sind, nämlich Dienste für Produktion, Einkommen und Beschäftigung zu erbringen.“ (Filc 2008: 3)

Wenn Finanzmärkte instabil werden, dabei eine Gefahr für die Realwirtschaft werden und sich zudem nicht selbst helfen können, bedarf es einen Eingriff von außen, von Seiten der Politik. Die Politik muss sich dann für ordnungs- und/oder prozesspolitische Maßnahmen entscheiden. Prozesspolitische Markteingriffe sind bei Ökonomen eher unbeliebt, denn sie greifen direkt in das Wirtschaftsgeschehen ein und erzielen meist nur kurzfristige Besserung. In der Öffentlichkeit können solche Maßnahmen allerdings medienwirksam dargestellt werden und stärken den Eindruck einer „zupackenden“ Regierung. So versucht die Politik beispielsweise mit Konjunkturprogrammen die Wirtschaft wieder anzukurbeln, doch wie schnell diese Rettungspakete umgesetzt werden können und wann sie ihre Wirkung zeigen, ist ungewiss und kann sich im schlimmsten Fall auch nachteilig auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirken (vgl. Webseite bpb: Aufgaben der Politik). Zudem kann eine finanzielle Rettung von Unternehmen und Banken mit Steuergeldern weder das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft erneuern, noch löst sie das ursächliche Problem der Krise.

Die Finanzbranche und die Privatwirtschaft kommen ohne staatliche Unterstützung nicht wieder auf die Beine. Dies bedeutet im Gegenzug jedoch nicht, dass der Staat ein besserer Unternehmer oder Banker ist. Vielmehr wurde das Gegenteil ersichtlich, da insbesondere deutsche Landesbanken durch globale Risikogeschäfte von Milliardenverlusten und Insolvenzen bedroht sind (vgl. Webseite Deutschlandfunk: Bankenrettungspaket).

Die Politik ist kein guter Unternehmer und sollte daher ihren direkten Einfluss auf das Marktgeschehen so weit wie möglich zurücknehmen. Allerdings trägt sie Verantwortung gegenüber ihren Bürgern. Sie kann deshalb weitere Finanz- und Wirtschaftskrisen verhindern bzw. abmildern, wenn sie sich ihrer Ordnungs- und Schutzfunktion bewusst wird und diese durch neue Regulierungs- und Kontrollmaßnahmen ausbaut. Nur durch langfristig angelegte Lösungen kann das Finanzsystem auch nachhaltig verändert werden. So sind beispielsweise die 50 Maßnahmen der G20-Staaten ein guter Anfang, um dem internationalen Finanzsystem einen neuen und beständigen Ordnungsrahmen zu verleihen. Dazu gehören transparente und einheitliche Kontroll- und Regulierungsmechanismen oder die Stärkung marktunabhängiger Institutionen (z. B. der Internationale Währungsfond oder die Zentralbanken). Die Politik muss also verbindliche Spiel- und Verhaltensregeln einführen und diese auch überwachen und einfordern. Nur wenn sich jeder Wirtschaftsakteur an die Richtlinien hält, kann fairer Wettbewerb sowie das Wohl der Gesellschaft garantiert werden (vgl. Webseite bpb: Aufgaben der Politik).

In den nächsten Kapiteln werden nun Nachhaltigkeitsstrategien sowie CSR-Initiativen auf nationaler, europäischer und globaler Ebene vorgestellt. Sie sollen aufzeigen wie Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung umgehen und auf welche Weise sie diese in verschiedenen Projekten umsetzen.

10. Nachhaltigkeitsstrategien und CSR-Initiativen auf nationaler Ebene

10.1 Was ist Nachhaltigkeit?

„Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“ (RNE 2006: UII)

Nachhaltige Entwicklung umfasst die soziale, ökologische sowie ökonomische Dimension und folglich die gesamtgesellschaftliche Ebene. Dieses Leitbild muss alle drei Dimensionen gleichermaßen berücksichtigen, um eine Balance zwischen den Bedürfnissen der heutigen und denen der zukünftigen Generation zu schaffen. Die Politik gilt daher als Hauptakteur in der Definition nachhaltiger Entwicklungsziele. Der Herausforderung begegnet sie mit verschiedensten Initiativen, Projekten und Strategien sowohl auf nationaler und europäischer wie auch auf internationaler Ebene.

Das Konzept CSR stellt auf gesamtgesellschaftlicher Ebene also nur einen Teilbeitrag zum gesamten Nachhaltigkeitsleitbild dar. Es handelt sich dabei speziell um die Anstrengungen der Wirtschaft, durch verantwortungsbewusstes Handeln zum Wohle der Gesellschaft beizutragen.

In der Folge werden daher nun zum einen die Nachhaltigkeitsstrategien von Deutschland und Österreich vorgestellt und später auch die der Europäischen Union. Zum anderen werden ausgewählte, von der Wirtschaft geförderte CSR-Projekte, näher erläutert.

10.2 Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie

Ein Jahr nach Veröffentlichung der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlichte Deutschland im April 2002 seine eigene Strategie unter dem Namen *Perspektiven für Deutschland – Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*.

Anhand von vier zentralen Leitlinien zeigt die Strategie auf, welche Visionen Deutschland in Bezug auf nachhaltige Entwicklung verfolgt (vgl. Dt. Bundesregierung 2002: 12 ff):

- 1) *Generationengerechtigkeit*. Im Rahmen eines neuen Generationenvertrages sollen das Gesundheits- und Sozialversicherungssystem reformiert, die Staatsschulden abgebaut sowie die natürlichen Lebensgrundlagen geschützt werden.
- 2) *Lebensqualität*. Verbesserung der Lebensqualität in allen gesellschaftlichen Bereichen. Dazu gehören die Arbeitswelt, der Wohnraum, das Gesundheitswesen wie auch Ausbildungsstätten, Kunst und Kultur oder die Möglichkeit, sich persönlich zu entfalten.
- 3) *Sozialer Zusammenhalt*. Eine sozial gerechte und ökonomisch erfolgreiche Gesellschaft kann nur durch Solidarität und sozialen Zusammenhalt erreicht werden. Alle Bevölkerungsschichten sollen am politischen und gesellschaftlichen Leben teilhaben. Soziale Ausgrenzung ist abzulehnen, jeder einzelne Bürger trägt dafür Verantwortung.
- 4) *Internationale Verantwortung*. Im Sinne der Konferenz von Rio (1992) müssen Umwelt und Entwicklung untrennbar miteinander verbunden werden. Nur durch die konsequente Bekämpfung von Armut in den Entwicklungsländern, kann dort Frieden und Sicherheit gewährleistet werden. Dies ist eine Grundvoraussetzung, um Fortschritte im Klima- und Umweltschutz erzielen zu können.

Die Nachhaltigkeitsstrategie wurde von der Deutschen Bundesregierung ins Leben gerufen, also von höchster Instanz. Allerdings weist diese in der Strategie ausdrücklich darauf hin, dass nachhaltige Entwicklung nicht allein durch Gesetze von oben herab verordnet werden kann. Vielmehr sind neben der Politik auch die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft dazu aufgerufen, diese Vision gemeinsam zu verwirklichen. Nur in Zusammenarbeit und im Dialog mit allen betroffenen Akteuren kann die Bundesregierung eine effiziente Strategie der Nachhaltigkeit auf den Weg bringen. Daher wurden im

Vorfeld der Strategie Anregungen von zahlreichen Interessensgruppen ebenso berücksichtigt wie Kommentare, die über das für diesen Zweck extra geschaffene Internet-Forum *Dialog Nachhaltigkeit* eingereicht wurden. Des Weiteren engagieren sich zwei Gremien für eine beständige Modifizierung der nationalen Nachhaltigkeitsziele. Zum einen der *Rat für Nachhaltige Entwicklung* (er wird später näher erläutert) und zum anderen der Staatssekretärsausschuss *Nachhaltige Entwicklung*, in welchem hochrangige Vertreter aus allen Ministerien zusammenkommen. Eine Akzeptanz der Nachhaltigkeitsstrategie bei allen Akteuren kann nach Meinung der Bundesregierung also nur durch die öffentliche Diskussion und den gemeinsamen Dialog erreicht werden (vgl. Dt. Bundesregierung 2002: 20).

Um die Erfolge der Nachhaltigkeitsstrategie kontrollieren zu können, einigte man sich auf 21 Schlüsselindikatoren (*21 Indikatoren für das 21. Jahrhundert*), die einer regelmäßigen und transparenten Überwachung unterzogen werden. Die Indikatoren werden dabei mit quantifizierbaren Zielen versehen, so weit dies sinnvoll und möglich ist. Herausgegeben werden die Fortschrittsberichte alle zwei Jahre vom Statistischen Bundesamt. Ziel ist es, Konflikte abzumildern und miteinander in Einklang zu bringen. So können sich Klimaschutz und Wirtschaftswachstum durchaus gegenseitig bedingen, wenn gleichzeitig strukturelle Umgestaltungen realisiert und Effizienzsteigerungen angestrebt werden (vgl. Webseite Bundesregierung: Erfolgskontrolle). Eine detaillierte Auflistung der 21 Schlüsselindikatoren findet sich im Anhang auf Seite 150.

Die Nachhaltigkeitspolitik wurde in den folgenden Jahren von der Bundesregierung stetig ausgebaut. So wurde 2004 der erste Fortschrittsbericht veröffentlicht, der über die aktuellen Entwicklungen der Nachhaltigkeitsstrategie Auskunft gab. 2005 schloss sich der *Wegweiser Nachhaltigkeit 2005* an, der vom Staatssekretärsausschuss *Nachhaltige Entwicklung* erarbeitet wurde und den Stand der Politik auf nationaler und internationaler Ebene veranschaulichte. Im gleichen Jahr wurde zudem der *Parlamentarische Beirat für Nachhaltige Entwicklung* eingerichtet, der insbesondere die Parlamentarier verstärkt in die Nachhaltigkeitsdebatte integrieren sollte (vgl. Webseite Econsense: Nationale Nachhaltigkeitspolitik).

Nach 2006 erschien 2008 der dritte Fortschrittsbericht unter dem Titel *Für ein nachhaltiges Deutschland*. Er knüpft an die Nachhaltigkeitsstrategie von 2002 an, setzt aber auch neue Schwerpunkte. Zu ihnen gehören: Klima & Energie, Rohstoffe, soziale Chancen des demografischen Wandels sowie Welternährung (vgl. Dt. Bundesregierung 2008: 13). Wie bereits in den vorherigen Berichten setzt die Bundesregierung auf den Dialog verschiedener Interessensgruppen. So haben am Fortschrittsbericht folgende Akteure mitgewirkt: Der Rat für Nachhaltige Entwicklung, der Parlamentarische Beirat für Nachhaltige Entwicklung, die Bundesländer, die kommunalen Spitzenverbände wie auch einzelne Bürger und Interessensvertretungen (vgl. Dt. Bundesregierung 2008: 16). Die Bundesregierung schließt den Fortschrittsbericht 2008 mit folgender Nachhaltigkeitsdefinition ab:

„Nachhaltigkeit ist eine Daueraufgabe und benötigt einen langen Atem. Erforderlich ist eine umfassende und konsequente Berücksichtigung von Nachhaltigkeit als Leitprinzip in der deutschen Politik. Nachhaltigkeit prägt alle Politikfelder. Technologischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Fortschritt muss sich am Prinzip der Nachhaltigkeit messen lassen. Wenn Nachhaltigkeit als Herausforderung wirklich angenommen und im Alltag aller Akteure umgesetzt wird, kann sie zum Motor für Erneuerung werden. In diesem Sinn ist die Nachhaltigkeitsstrategie eine Zukunftsstrategie für das 21. Jahrhundert.“ (Dt. Bundesregierung 2008: 17)

10.3 Der Rat für Nachhaltige Entwicklung

Der *Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)* wurde 2001 von der Bundesregierung ins Leben gerufen. Ihm gehören 13 Personen des öffentlichen Lebens an. Seine Aufgabe ist es, durch konstruktive Beiträge und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie beizutragen und das Thema nachhaltige Entwicklung in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Hierfür steht er in ständigem Dialog mit der Bundesregierung sowie mit anderen zivilgesellschaftlichen Interessensgruppen. Außerdem engagiert sich der RNE nicht nur auf nationaler Ebene, sondern ist durch seine Mitgliedschaft im *Netzwerk Europäische Umwelt- und Nachhaltigkeitsräte* auch auf europäischer Ebene vertreten. So war er in dieser Funktion bei der Entwicklung der Europäischen Nachhaltigkeitsstrategie 2006 beteiligt und bekam dort eine aktive Rolle bei

der Überwachung der europäischen sowie nationalen Strategien zugewiesen (vgl. RNE 2008a: 1 f).

Neben seinen Bemühungen in zahlreichen Projekten zur nachhaltigen Entwicklung, hat sich der RNE auch dem Thema CSR zugewandt und hat in diesem Zusammenhang Empfehlungen an die Bundesregierung sowie die Wirtschaft herausgegeben (folgende Aufzählungen vgl. RNE 2006: 6 ff / 10 ff).

10.3.1 Drei Empfehlungen des RNE an die Bundesregierung

1) Den Ordnungsrahmen für CSR neu definieren

- Die Verfahrensregeln der Marktwirtschaft sollen so gestaltet werden, dass Unternehmen durch CSR-Maßnahmen Wettbewerbsvorteile erhalten.
- Auf die Einführung verbindlicher CSR-Normen ist zu verzichten.
- Kunden und Verbrauchern soll die unternehmerische CSR-Leistung transparent gemacht werden. Hierzu zählt unter anderem die politische Unterstützung von freiwilligen Gütesiegeln und Standards, die in Stakeholder-Dialogen erarbeitet wurden.
- Die Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung soll von der Politik gewährleistet werden. So kann sie durch die Einführung verbindlicher Rahmenbedingungen und unabhängiger Kontrollen, Transparenz sowie Akzeptanz in der Bevölkerung schaffen.

2) Das deutsche CSR-Profil stärken

- CSR-Bemühungen der Wirtschaft sollen durch die Politik unterstützt werden.
- Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie bietet eine gute Basis, das deutsche CSR-Profil zu festigen und auszubauen. *Best practice* Beispiele können hier zu weiteren und übergreifenden Projekten anregen.
- Die Politik sollte im Ausland das CSR-Profil deutscher Unternehmen stärker betonen. Globaler Wettbewerb sollte nicht mehr nur auf Preisen basieren, sondern auch auf qualitativen Aspekten.
- Um CSR auch auf globaler Ebene zu stärken, soll sich die deutsche Politik verstärkt für dieses Konzept auf internationaler Ebene einsetzen.

3) *Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen*

- Nicht nur die Wirtschaft, auch die Politik soll verantwortungsbewusst und nachhaltig handeln. Daher sollte sie das Thema Nachhaltigkeit in allen Handlungsfeldern berücksichtigen. So z. B. im öffentlichen Beschaffungswesen, in der Renten- und Gesundheitspolitik oder im Forschungs- und Bildungsbereich.
- Die OECD-Leitsätze sind stärker zu berücksichtigen. Die nationalen Kontaktstellen der OECD sollen sichtbarer handeln und die Kriterien der OECD-Leitsätze auch für die öffentliche Beschaffung geltend gemacht werden. Staatlich geförderte Altersvorsorge soll sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren.

10.3.2 Drei Empfehlungen des RNE an die Wirtschaft

1) *CSR im Kerngeschäft verankern*

- CSR-Aktivitäten sollen im Management und im Unternehmensalltag verankert sein.
- CSR soll als Konzept anerkannt werden, das positive Auswirkungen auf den Gewinn hat und die Beziehungen zu den Stakeholdern verbessert.
- CSR soll vermehrt in die Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte eingebunden werden.
- Die Initiierung eines Nachhaltigkeits-Index kann den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens mit seinem nachhaltigen Engagement in Verbindung setzen.
- Investoren und Kapitalverwalter sollen sich an die Prinzipien der UN für verantwortliches Investieren orientieren.
- Nationale und internationale CSR-Initiativen und -Plattformen sollen ausgebaut und unterstützt werden, ebenso die Formen der Selbstregulierung. Sie fördern die Weiterentwicklung von CSR und begünstigen die Verbreitung von CSR-Aktivitäten.

2) *Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen*

- CSR soll auf langfristigen Erfolg ausgerichtet sein. Dabei soll es die Bedürfnisse möglichst vieler Stakeholder berücksichtigen. Unternehmen sind dazu angehalten, ihre gesellschaftliche Verantwortung daher nicht nur im eigenen Land, sondern auch im Ausland wahrzunehmen. Sei es, weil sie dort mit einem Standort vertreten sind oder ihre Zulieferer und Geschäftspartner von dort kommen.

- CSR-Berichte und alle anderen Informationen zum nachhaltigen Engagement eines Unternehmens sollten transparent, verständlich und leicht zugänglich gestalten werden.

3) CSR für kleine und mittlere Unternehmen

- Nicht nur große Konzerne agieren international, auch kleine und mittlere Unternehmen sind vermehrt global tätig. Sie werden jedoch nur selten in der CSR-Diskussion berücksichtigt. CSR-Standards sind meist nur für Großunternehmen konzipiert und überfordern kleinere Unternehmen. Die Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Unternehmen sollten daher beachtet und ihre spezifische Unternehmenskultur ernst genommen werden.
- Handwerks- und Handelskammern, die in engen Kontakt zu kleineren Firmen stehen, sollten verstärkt in die CSR-Debatte miteinbezogen werden.
- Netzwerke speziell für kleine und mittlere Unternehmen sollen gefördert werden.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung spricht mit seinen Empfehlungen die beiden Hauptakteure des CSR-Prozesses an – die Politik und die Wirtschaft. Von beiden wird mehr Initiative und Einsatz gefordert. Neue und auch ungewohnte Wege sollen eingeschlagen werden. Dabei beherrscht ein Thema übergreifend die CSR-Diskussion: Der Disput zwischen Freiwilligkeit und Verbindlichkeit. Während die Unternehmen die Freiwilligkeit als zentrales Element von CSR ansehen, wird dies von den meisten NGOs skeptisch betrachtet. Sie fordern eine vermehrte Regulierung der CSR-Aktivitäten. Die Politik befindet sich folglich in einem Dilemma. Der RNE äußert sich ausdrücklich zu dieser Auseinandersetzung: Für ihn gehört beides untrennbar zusammen. CSR ist daher zum einen ein freiwilliges Konzept, in welchem jedoch gewisse Maßnahmen (z. B. die Berichterstattung) von einer unabhängigen Instanz reguliert werden müssen. Zum anderen kann sich CSR nur weiterentwickeln, wenn Akteure sich freiwilligen Selbstverpflichtungen und Projekten anschließen, die weit über gesetzliche Regeln und Standards hinausgehen.

„Solange die CSR-Diskussion vorwiegend auf die Kontroverse von Freiwilligkeit versus Regulation verkürzt wird, blockiert sie sich selbst und weitere Fortschritte und läuft Gefahr zu übersehen, dass sich Freiwilligkeit ohne Regeln rasch erschöpft, ebenso wie Regeln ohne Freiwilligkeit.“ (RNE 2006: 18)

Wie das Konzept CSR von Unternehmen aus Deutschland wahrgenommen und mit welchen Partnern es umgesetzt wird, zeigen die nun folgenden drei Beispiele.

10.4 Der Deutsche Corporate Governance Kodex

Am 26.02.2002 wurde der *Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)* von einer vom Justizministerium eingesetzten Regierungskommission vorgelegt. Er zählt heute zu einem der wichtigsten Standards bezüglich der Umsetzung von Corporate Governance, also guter Unternehmensführung, in deutschen Unternehmen. Der Kodex soll vor allem dazu beitragen, das Geschäftsgebaren heimischer Unternehmen für nationale und internationale Investoren transparenter zu machen, sowie die Qualität und das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmensführung zu steigern. Dies soll den deutschen Kapitalmarkt stärken und das Vertrauen in deutsche Unternehmen festigen (vgl. Enste 2006: 42).

Der DCGK bildet einen Ordnungsrahmen, der in sieben Sektoren insgesamt 72 festgesetzte Empfehlungen enthält. Diese umfassen die Pflichten des Unternehmens gegenüber den Shareholdern (Aktionären) sowie der Hauptversammlung. Sie regeln des Weiteren das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat und definieren deren Kompetenzen. Außerdem regen sie dazu an, die Transparenz von unternehmensinternen Informationen zu steigern und die Öffentlichkeitsarbeit zu fördern. Zuletzt wird der Kodex durch Vorgaben bezüglich Rechnungslegung und Abschlussprüfung ergänzt (vgl. DCGK 2008: 3 ff).

Wie der inhaltliche Aufbau des DCGK vermuten lässt, richtet sich dieser hauptsächlich an börsennotierte Unternehmen. In der Präambel des Kodex wird jedoch auch Nicht-Aktiengesellschaften empfohlen, die Richtlinien zu befolgen.

Interessant ist, dass die Verhaltensregeln des DCGK einen abgestuften Verbindlichkeitsgehalt aufweisen. So gliedern sich die Empfehlungen in die Begriffe „soll“, „sollte“ bzw. „kann“ und „muss“ bzw. „ist“ auf. Wenn ein Unternehmen gegen Regelungen verstößt, die durch „soll“ gekennzeichnet sind, so muss es diese Zuwiderhandlung jährlich offen legen und begründen. Empfehlungen, die hingegen mit „sollte“ bzw. „kann“ bezeichnet sind, unterliegen dem Ermessen der einzelnen Unternehmen und müssen bei Nichtbeachtung nicht öffentlich gemacht werden. Alle

anderen Regelungen (meist mit „muss“ oder „ist“ benannt) unterliegen dem deutschen Aktiengesetz nach § 161 und sind somit schon im Vorhinein für alle börsennotierten Unternehmen verbindlich (vgl. DCGK 2008: 2).

Der Kodex beinhaltet demgemäß einen gewissen Widerspruch in sich: Zum einen ist er durch zahlreiche unverbindliche Empfehlungen gekennzeichnet, die oft sehr vage formuliert sind und viel Raum für Interpretationen lassen. Zudem wird die Umsetzung und Einhaltung dieser Verhaltensstandards weder kontrolliert noch bei Missachtung sanktioniert. Zum anderen wurde der Kodex aber von der Politik legitimiert und besitzt durch seine Einbindung ins deutsche Aktiengesetz eine gesetzliche – also verbindliche – Grundlage (vgl. Rucht 2007: 146 f).

Neben dem Duktus der Unverbindlichkeit fällt beim DCGK bisweilen die starke Orientierung an den Interessen der Shareholder negativ auf. Zwar wird auf die Bedeutung und Berücksichtigung aller relevanten Bezugsgruppen (z. B. Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten oder die Allgemeinheit) in der Präambel hingewiesen, den Aktionären wird jedoch, da sie das Hauptrisiko durch ihr Eigenkapital tragen, eine bevorzugte Rolle zugesprochen (vgl. Werder 2000: 14). Diese Begünstigung der Shareholder-Interessen soll allerdings keine kurzfristige Gewinnmaximierung nach sich ziehen und somit nachhaltiges Wirtschaften verhindern. Vielmehr ist das Unternehmen laut Punkt 4.1.1 des DCGK zur Nachhaltigkeit verpflichtet:

„Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet.“ (DCGK 2008: 6)

Welcher dieser Empfehlungen nun ein Konzern primär nachkommen sollte, ob den Shareholder-Anliegen oder der nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung, bleibt offen und unterliegt in den meisten Fällen der individuellen Entscheidung des Managements.

Seine Unverbindlichkeit und die Unterstützung der Regierung für dieses Projekt macht den Kodex bei vielen Unternehmen sehr beliebt. Denn zu den enthaltenen gesetzlichen Regelungen sind sie laut Aktiengesetz ohnehin verpflichtet und alle weiteren Empfehlungen helfen ihnen, Corporate Governance in die eigenen Unternehmensführung

zu integrieren, ohne dazu verbindlich verpflichtet zu sein. Die positive Resonanz auf den Kodex gründet dabei vor allem auf sein Zustandekommen sowie auf der Verteilung der Verantwortlichkeit:

Wirtschaft wie Politik waren sich darin einig, dass ein Verhaltenskodex zum Thema Corporate Governance erarbeitet werden musste. Motiviert wurden sie dazu jedoch aufgrund verschiedener Motive. So verfolgte die Politik zum einen das Ziel, den Vorgaben der EU nachzukommen, die sich dafür einsetzte, die Regeln für Unternehmensführung europaweit zu vereinheitlichen. Zum anderen sah die Politik in der Regulierung dieses Wirtschaftsbereiches eine Möglichkeit, ihr Image aufzubessern und dies zu geringen Kosten und ohne Widerstand der Privatwirtschaft (vgl. Rucht 2007: 137 f). Dies gelang ihr, indem sie die Entwicklung eines gesetzlichen Verhaltenskodex zur Sprache brachte. Die Wirtschaft fühlte sich durch diese drohende Regulierung von außen unter Druck gesetzt. Nun wollte auch sie handeln und erhielt daher von der Regierung die Möglichkeit, sich bei der Erarbeitung der Richtlinien zu beteiligen (vgl. Rucht 2007: 141).

„Dieser Verfahrensweg kam beiden Seiten entgegen. Auf der einen Seite versprach er, die Regierung zu entlasten, indem er das Thema aus dem Parteienkonflikt und dem mühsamen Prozess der parlamentarischen Meinungs- und Kompromissfindung heraushielt. Auf der anderen Seite konnten die Wirtschaftsvertreter sicher gehen, nur solche Regelungen in den späteren politischen Entscheidungsprozess einzuspeisen, die innerhalb der Wirtschaft konsensfähig waren – also Regelungen, die in der Sache weich formuliert waren und Möglichkeiten vorsahen, auch von den Geboten des Kodex abzuweichen.“ (Rucht 2007: 143 f)

In der Kommission des DCGK waren infolgedessen fast ausschließlich Vertreter der Großkonzerne zu finden (acht von dreizehn Mitgliedern). Nur die Repräsentanten des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) sowie der Deutschen Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz vertraten die Anliegen relevanter Stakeholder. Die Bundesregierung war, wie auch andere Verbraucherorganisationen, Medien oder Stiftungen, kein Mitglied der Kommission. Auch heute rekrutieren sich die zwölf Mitglieder der Kommission vornehmlich aus Vertretern der Großkonzerne (u. a. Allianz, BASF, Commerzbank, Deutsche Börse oder Porsche Holding). Nur drei der Mitglieder vertreten nicht-wirtschaftliche Interessen (DGB, Dt. Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz und Technische Universität Berlin) (vgl. Webseite DCGK: Mitgliederliste).

Die Inhalte des DCGK sowie auch seine (Un-)Verbindlichkeit sind folglich ein Produkt der wirtschaftlichen Selbstregulierung. Die Wirtschaft konnte ihren eigenen Bedürfnissen nachkommen und gleichzeitig externe Regulierungsmaßnahmen durch den Staat verhindern. Dies erklärt auch die breite Zustimmung der Unternehmen für den Verhaltenskodex. Die Gefahr für die Wirtschaft besteht nun zukünftig vor allem darin, dass durch die Politik bisher unverbindliche Kodex-Regelungen verbindlich gemacht werden könnten.

„An dieser Stelle wird wohl ungewollt die Schwäche des Instruments einer freiwilligen Selbstverpflichtung deutlich. Ihr Motor ist nicht Einsicht und Freiwilligkeit, sondern die ultimative Drohung gesetzlicher Auflagen. Selbstregulierung wird somit als das kleinere Übel gewählt.“ (Rucht 2007: 153)

Wie nun der Deutsche Corporate Governance Kodex beurteilt wird, kommt sehr auf die Perspektive des Betrachters an: Die einen sehen in ihm den zentralen Schritt in Richtung Etablierung und Vereinheitlichung von Corporate Governance Strukturen. Die anderen bescheinigen ihm lediglich einen symbolischen Charakter, der zwar von der Politik gesetzlich gestützt wird, aber für die Wirtschaftsunternehmen in der Realität keinerlei Einschränkungen vorsieht.

10.5 CSR Germany

Das Portal *CSR Germany* beruht auf einer rein wirtschaftlichen Initiative. Es wurde von den beiden Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) sowie der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), ins Leben gerufen. CSR Germany hat sich zur Aufgabe gemacht, ein CSR-Netzwerk für deutsche Unternehmen zu schaffen, das über aktuelle CSR-Entwicklungen informiert. Außerdem wird den Teilnehmern hier ermöglicht, ihre CSR-Aktivitäten einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen und sich über ihre Erfahrungen auszutauschen. Dieses Angebot gilt dabei nicht nur für große Konzerne, sondern insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen.

Die Einstellung von CSR Germany ist eindeutig: Unternehmen sind die wichtigsten Akteure im CSR-Prozess. CSR und nachhaltige Entwicklung basieren dabei gleichrangig

auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen, die auch im Wettbewerb bestehen, können sich effizient und glaubhaft für nachhaltige Entwicklungsziele einsetzen. Im Umkehrschluss kann nur ein verantwortungsbewusstes Handeln der Unternehmen eine langfristige Gewinnsteigerung garantieren (vgl. Webseite CSR Germany: Mission Statement).

Das zentrale Prinzip von CSR ist, nach Auffassung von BDA und BDI, daher die Freiwilligkeit. Unternehmen können nur nachhaltig handeln, wenn ihr Engagement auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative gründet. Sie verweisen in diesem Zusammenhang auf die Differenzen zwischen den Wirtschaftsakteuren. Unternehmen unterscheiden sich beispielsweise in ihrer Größe, in ihrer Branchenzugehörigkeit, in ihrer Tätigkeit sowie auch in ihrem nationalen bzw. internationalen Handlungsumfeld. Politische CSR-Regulierungen müssten in der Folge, wenn sie nicht die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen einschränken wollen, so allgemein definiert werden, dass sich nur eine Einigung auf niedrigster Stufe erreichen ließe. Dies könne nicht im Sinne der CSR-Entwicklung sein (vgl. Webseite CSR Germany: Freiwilligkeit).

Allerdings wird von der Politik erwartet, dass sie einen ordnungspolitischen Rahmen garantiert, in welchem Unternehmen CSR-Maßnahmen umsetzen können, ohne dabei Nachteile im Wettbewerb fürchten zu müssen. Des Weiteren sieht die Wirtschaft die Politik in der Verantwortung, national wie international, die Einhaltung der Menschenrechte und anderer Sozialstandards zu garantieren. Nicht in jedem Bereich ließe sich die Verantwortung allein auf die Unternehmen abschieben (vgl. Webseite CSR Germany: Politische Verantwortung).

Begrüßt werden daher CSR-Projekte für Unternehmen, die von der Politik oder einer anderen Organisation gefördert werden, jedoch auf einer freiwilligen Mitgliedschaft basieren. Zu ihnen gehören Public Private Partnerships, die OECD-Leitsätze, der Global Compact der UN oder auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (vgl. Webseite CSR Germany: Internationale vereinbarte Werte).

Auf europäischer Ebene ist CSR Germany ein aktiver Mitgestalter des Europäischen Bündnisses für CSR (dieses wird später im Kapitel *CSR auf europäischer Ebene* näher

erläutert). Das Bündnis setzt sich für den Ausbau von CSR-Partnerschaften ein und wird von der Europäischen Kommission unterstützt. Unternehmen aus allen EU-Mitgliedsstaaten sind dazu aufgerufen, dem Bündnis beizutreten. CSR Germany bildet die nationale Kontakt- und Verbindungsstelle zwischen den Unternehmen und den entsprechenden EU-Institutionen (vgl. Webseite CSR Germany: Europäische Allianz für CSR).

CSR Germany ist eine rein auf den Interessen der Wirtschaft basierende Plattform. Es vertritt gebündelt die Ansprüche der deutschen Unternehmen nach außen. Stakeholder wie Arbeitnehmer, Verbraucher oder die Politik werden als relevant für die CSR-Entwicklung angesehen, jedoch nicht direkt von der Wirtschaft in den CSR-Prozess involviert. Gemeinsame Projekte und Partnerschaften mit Stakeholdern sind von Seiten der Unternehmen zwar durchaus willkommen, doch das Prinzip der Eigeninitiative und der Freiwilligkeit muss dabei gewährleistet sein. Diese Maxime wird sowohl auf nationaler wie auch auf europäischer Ebene gegenüber der EU vertreten.

10.6 Econsense

Ähnlich wie CSR Germany vertritt auch *econsense – Das Forum Nachhaltiger Entwicklung der Deutschen Wirtschaft* die Interessen der Wirtschaft. Das Unternehmensnetzwerk wurde im Jahr 2000 auf Initiative des BDI gegründet und umfasst heute 24 deutsche Großkonzerne, die international in verschiedenen Branchen tätig sind. Eine genauere Auflistung der Mitglieder findet sich im Anhang auf Seite 151 (vgl. Webseite *econsense*: Mitglieder).

Econsense teilt sich in vier zentrale Bereiche auf. Zum ersten sieht es sich als *Leadership Forum*. Bedeutende Großunternehmen der deutschen Wirtschaft zeigen hier auf, wie CSR erfolgreich umgesetzt werden kann und welche Möglichkeiten, aber auch Grenzen sich in der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen ergeben. Zum zweiten stellt *econsense* eine *Dialogplattform* zur Verfügung, in deren Rahmen die offene Diskussion mit Politik und Stakeholdern gesucht wird. Drittens bietet das Forum seinen Mitgliedern und anderen Interessenten einen *Think Tank* an, mit Informationen rund um das Thema CSR und Nachhaltigkeit. Schließlich findet sich auf der Internetseite auch ein Bereich mit *good practice Beispielen*. Hier können die Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte

veröffentlichen oder ihre CSR-Aktivitäten vorstellen (vgl. Webseite econsense: Profil und Ziele).

Wie CSR Germany lehnt auch econsense die Einführung von CSR-Richtlinien ab. Die Einhaltung der Menschenrechte oder der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) wird von econsense zwar konsequent unterstützt, da diese Bestandteil der eigenen Corporate Governance Strukturen darstellen. Dennoch wird CSR als ein rein freiwilliges Konzept angesehen, das die drei Ziele wirtschaftlicher Erfolg, soziales Engagement und Umweltschutz ausgewogen berücksichtigt. Unternehmen, die nachhaltig handeln, können Wettbewerbsvorteile und Gewinne erzielen und somit effizient in die Zukunft investieren. CSR und Erfolg bedingen sich also gegenseitig. Nötig ist hierfür ein ordnungspolitischer Rahmen, der die Entwicklung von CSR-Aktivitäten fördert und belohnt. Dies ist Aufgabe der Politik. Die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung kann allerdings nicht allein von Wirtschaft und Politik geleistet werden. Vielmehr ruft econsense auch die Kunden und Konsumenten dazu auf, Produkte zu kaufen, die sozial und ökologisch verträglich sind. Die Unternehmen wollen diesen Prozess fördern, indem sie verstärkt solche Produkte anbieten und dies auch transparent und öffentlich kommunizieren (vgl. Webseite econsense: Profil und Ziele).

Um CSR auch über die nationalen Grenzen hinweg zu fördern, unterhält econsense Partnerschaften zu internationalen CSR- und Nachhaltigkeits-Initiativen. So z. B. zum *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, dem Weltwirtschaftsrat, der die Interessen von Unternehmen in der internationalen, politischen Arena vertritt. Auf europäischer Ebene ist econsense Partner von *CSR Europe*. Dieses, von der EU geförderte CSR-Forum, war unter anderem bei der Entwicklung der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie beteiligt. Durch seine Vernetzung auf multinationaler Ebene kann econsense somit Einfluss auf die Gestaltung verschiedener Projekte nehmen, die, wenn sie von der UN oder der EU umgesetzt werden, auch die deutsche Wirtschaft und deren Unternehmen direkt betreffen (vgl. Webseite econsense: Partnernetzwerk).

Neben den Aktivitäten in Deutschland sollen nun auch CSR-Maßnahmen des Nachbarlandes Österreich näher dokumentiert werden. Im Besonderen wird dabei der Fokus auf die *Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung* sowie die CSR-Initiative *respACT* gerichtet.

10.7 Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung

Die *Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung* wurde im April 2002 von der österreichischen Bundesregierung beschlossen. Auch sie folgte wie die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie dem Aufruf der Europäischen Union. Rund 40 Experten aus Bund, Ländern, Gemeinden, Interessensvertretungen und Sozialpartnern erarbeiteten eine Strategie, welche die Lebens-, Umwelt und Standortqualität in Österreich maßgeblich verbessern soll. Die Strategie enthält zudem einen Verweis auf die spezifisch österreichische Verantwortung auf europäischer und globaler Ebene.

Um die Ziele zu präzisieren, wurde die Nachhaltigkeitsstrategie in vier Handlungsfelder unterteilt, die wiederum fünf Leitziele beinhalten. Während die 20 Leitziele im Anhang auf Seite 152 näher aufgeführt sind, werden die vier Handlungsfelder wie folgt definiert:

- 1) Mehr Lebensqualität in Österreich
- 2) Mehr wirtschaftliche Dynamik für Österreich
- 3) Mehr Vielfalt und Qualität für den Lebensraum Österreich
- 4) Mehr Verantwortung in Europa und der Welt

Jedes Handlungsfeld wird im Strategiepapier eingehend beleuchtet. Probleme werden dabei hervorgehoben und erste Ansatzpunkte, Handlungsoptionen und Ziele bereits vorgeschlagen. Um Fortschritte aber auch Rückschritte messen zu können, werden die Handlungsfelder und ihre Leitziele mittels Indikatoren regelmäßig überprüft. Diese Indikatoren stützen sich, wenn möglich, auf quantitatives Datenmaterial und gestatten so auch einen internationalen Vergleich. Verwendete Indikatoren sind beispielsweise Daten bezüglich Einkommensverteilung, Beschäftigungswachstum, Umweltsteuern, Abfallmengen, Treibhausgasemissionen, Höhe der Entwicklungshilfe oder auch die Rote Liste gefährdeter Arten und Biotope (vgl. Lebensministerium 2002: 5).

Die Nachhaltigkeitsstrategie wurde von der Bundesregierung initiiert. Sie ist demnach „Chefsache“. Die Verantwortung für die Umsetzung der Ziele liegt jedoch bei allen beteiligten Akteuren. Zu ihnen gehören u. a. der Bund, die Länder und Gemeinden, NGOs, Unternehmen, Gewerkschaften und andere zivilgesellschaftliche Akteure. Die Bundesregierung ruft dazu auf, eigenverantwortlich zu handeln und nicht vor ungewohnten Kombinationen der Zusammenarbeit zurückzuschrecken. Netzwerke, Dialogforen und Runde Tische sollen dabei neu organisiert bzw. ausgebaut werden (vgl. Lebensministerium 2002: 100).

„Damit wendet sich die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie an alle Menschen in Österreich. Sie ist nicht nur eine Selbstverpflichtung der Bundesregierung, sondern richtet sich gleichermaßen als Aufruf an die Länder, Regionen und Gemeinden, an die Wirtschaft genauso wie an alle BürgerInnen. Im Sinne der Prinzipien von Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Subsidiarität und Regionalität soll sie den eigenständigen Bottom-Up-Aktivitäten aller Akteure eine gemeinsame Ausrichtung auf wichtige ‚Hebelpunkte‘ ermöglichen und den dafür erforderlichen Rückhalt auf Bundesebene geben.“ (Lebensministerium 2002: 7)

Der Mehrwert der Österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung ergibt sich zusammengefasst wie folgt (vgl. Lebensministerium 2002: 6 f):

- Die Nachhaltigkeitsstrategie liegt in der Hand der Bundesregierung. Sie ist daher langfristig ausgerichtet und kann ggf. verbindliche Richtlinien nach sich ziehen.
- Im Strategiepapier werden bereits konkrete Instrumentarien sowie klare Ziele definiert.
- Die Zusammenarbeit soll ressortübergreifend und über Verwaltungsgrenzen hinweg implementiert werden.
- Bereits bestehende Programme und Zielsetzungen wurden in der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt.
- Fest definierte Indikatoren garantieren eine regelmäßige und transparente Überprüfung der Arbeitsfortschritte.
- Das Strategiepapier wurde bewusst anpassungsfähig und dynamisch verfasst. Nur so kann es auf sich verändernde Rahmenbedingungen flexibel reagieren.
- Kompetenzen und Zuständigkeiten werden einerseits klar verteilt, dennoch bleibt genügend Raum für Innovationen und neue Formen der Zusammenarbeit.
- Die Strategie fördert eine dezentrale Umsetzung und gewährt so individuelle, gestalterische Freiräume und neue Formen der Partizipation.

Die Nachhaltigkeitsstrategie Österreichs zielt bewusst darauf ab, alle relevanten Akteure für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln zu sensibilisieren. Nur wenn ein Bewusstsein dafür in der Gesellschaft geschaffen wird, kann es auch zu einer umfassenden Umsetzung kommen, für die sich jeder Einzelne verantwortlich fühlt.

„Die konkrete Ausgestaltung, vor allem aber eine erfolgreiche Umsetzung des politischen Leitbilds für ein Nachhaltiges Österreich, kann weder verordnet noch von Experten hinter verschlossenen Türen geleistet werden. Ohne gesellschaftliche Kommunikation über Nachhaltigkeit wird es keine nachhaltige Gesellschaft geben. Verständnis, Akzeptanz und Zustimmung für die mit diesem Leitbild verbundenen Herausforderungen, Ziele und Chancen, aber auch Anknüpfungspunkte für Problemlösungen im Alltag sind Voraussetzungen für das Anliegen, aus Betroffenen Beteiligte und aus Zielgruppen Partner zu machen.“
(Lebensministerium 2002: 3)

10.8 CSR in Österreich: respACT

Im Jahr 2003 wurde die Initiative *CSR Austria* von der Wirtschaftskammer Österreich, der österreichischen Industriellenvereinigung sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gegründet. Die Vision war, die Unternehmen für ihre gesellschaftliche Verantwortung zu sensibilisieren, das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft zu stärken und den Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft auszubauen. 2005 übernahm der Verein *respACT austria* die Initiative und schloss sich im Jahr 2007 mit dem 1995 gegründeten Verein *Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD)* zu *respACT – austrian business council for sustainable development* zusammen (vgl. Webseite ABCSD: Plattform).

RespACT steht für „responsible action“ und umfasst das verantwortungsbewusste Handeln der Unternehmen in den Bereichen Markt, Arbeitsplatz, Umwelt sowie Gesellschaft. Über 120 österreichische Unternehmen – Großkonzerne wie Kleinbetriebe – sind Mitglied bei respACT (die genaue Auflistung der Mitglieder befindet sich im Anhang auf Seite 153). Sie machen den Verein zu einer der führenden Unternehmensplattformen für CSR und nachhaltiger Entwicklung in Österreich. RespACT wird über die Beiträge seiner Mitglieder finanziert sowie von folgenden ökonomischen und politischen Institutionen gefördert: Der Wirtschaftskammer Österreich, der Industriellenvereinigung, dem Bundesministerium für

Wirtschaft und Arbeit, dem Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz sowie dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium) (vgl. Webseite CSR Austria: Plattform).

Der Verein respACT verfolgt das Ziel, Unternehmen bei der Implementierung von CSR in ihre Geschäftstätigkeit zu unterstützen. RespACT bietet dabei folgende Dienstleistungen an:

- Innovative Konzepte und Projekte zu CSR und Nachhaltigkeit
- Plattform für den Erfahrungsaustausch
- Dialog mit Politik, Zivilgesellschaft und Medien
- Information der Öffentlichkeit über erfolgreiche Nachhaltigkeits-/CSR-Projekte von Unternehmen

RespACT ist nicht nur in Österreich tätig, sondern auch international vernetzt. So ist der Verein, wie auch das deutsche Forum econsense, exklusiver Partner des Netzwerkes CSR Europe (gefördert von der Europäischen Kommission) sowie vom WBCSD. Weiteres ist respACT der regionale Ansprechpartner für den UN Global Compact (vgl. Webseite CSR Austria: Service/Mitgliedschaft).

Um Mitglied bei respACT zu werden, muss sich ein Unternehmen dazu verpflichten, sein ökonomisches Handeln (z. B. Förderung des Wirtschaftswachstums und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit) mit sozialen und ökologischen Anforderungen in Einklang zu bringen. Außerdem muss es sich zum CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft bekennen, welches gemeinsam von Vertretern der Wirtschaft, der Sozialpartner, der NGOs und internationalen Organisationen in einem Multistakeholder-Dialog erarbeitet wurde (detailliertes CSR-Leitbild siehe Anhang auf Seite 154). Dieses CSR-Leitbild umfasst in 16 Grundsätzen die zentralen Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens und beinhaltet dabei ökonomische, ökologische sowie soziale Aspekte (vgl. Webseite CSR Austria: Service/Dokumente).

Der Verein respACT basiert wie alle CSR-Initiativen auf freiwilliger Basis. Österreichische Unternehmen werden nicht zu einer Mitgliedschaft gezwungen oder können diese jederzeit kündigen. Innerhalb der Initiative werden die Mitgliedsunternehmen

zudem weder kontrolliert, noch drohen ihnen Sanktionen bei Verstoß gegen die Grundsätze von respACT. Zwar behält sich der Vereinsvorstand vor, Mitglieder bei Verletzung der Mitgliedspflichten auszuschließen, doch dieses Vorgehen wird intern behandelt und erfolgt nicht öffentlich (vgl. Webseite CSR Austria: Statuten).

Trotz diesem hohen Grad an Unverbindlichkeit ist respACT in Österreich sehr erfolgreich. Zahlreiche Projekte auf Bundes- aber insbesondere auch auf Länderebene werden durch respACT initiiert und gefördert. Die Initiative ist dabei nicht nur an den Bedürfnissen der Großkonzerne ausgerichtet, sondern nimmt gerade die kleinen und mittelständischen Unternehmen in den Fokus. Dies macht CSR auch auf regionale Ebene übertragbar und erfahrbar.

Der Erfolg von respACT ist auf drei Aspekte zurückzuführen, die sich gegenseitig bedingen: Erstens wird der Verein von mehreren Bundesministerien anerkannt und unterstützt. Dies hat Signalwirkung. Dadurch legitimiert die Politik öffentlich eine nicht-staatliche CSR-Initiative. Zum zweiten verweist die hohe Zahl der Mitglieder auf eine Zustimmung für respACT von Seiten der Wirtschaft. Unter den Mitgliedern befinden sich einige Branchengrößen wie Siemens, OMV, Bank Austria, Telekom Austria oder Roche. Bei den in Österreich ansässigen Firmen ist ein Interesse an CSR somit durchaus vorhanden und man spricht dem Verein respACT die Fähigkeit zu, genau dieses Interesse auch umsetzen zu können. Drittens bemüht sich respACT auch um eine öffentlich wirksame Erscheinung. So unterstützt die Initiative die Auszeichnung *TRIGOS*, die jährlich an österreichische Unternehmen verliehen wird, die sich durch besondere Projekte aus den Bereichen Markt, Arbeitsplatz, Ökologie oder Gesellschaft hervorgehoben haben (vgl. Webseite TRIGOS: Kategorien).

Die österreichische Initiative respACT konnte für nachhaltige Entwicklung und CSR eine Grundlage schaffen, die heute von Politik und Wirtschaft und vermehrt auch von der Öffentlichkeit als positiv und gewinnbringend angesehen wird. Der zentrale Erfolgsfaktor liegt dabei in der Legitimation durch Wirtschaft und Politik. Beide erkennen an, dass wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung gekoppelt sein muss. CSR ist keine PR-Aktion, sondern ein Managementprinzip, das für Unternehmen jeder Größe anwendbar ist. Nachhaltiges Engagement sollte daher in der Folge auch öffentlich gemacht

und honoriert werden (z. B. durch Auszeichnungen), um als Vorbild für andere Unternehmen und die Gesellschaft zu dienen.

„Für mich als Sozial- und Konsumentenschutzminister ist es besonders bedeutend, dass gelebte Vielfalt und Chancengleichheit im Unternehmen sichtbar wird und auch ausgezeichnet wird. Das Sichtbarmachen soll andere Unternehmen anspornen, aktive Maßnahmen für eine verbesserte soziale Sicherheit im Unternehmensalltag zu ergreifen.“ (Webseite Buchinger: TRIGOS 2008)

10.9 Zwischenfazit

Im Jahr 2002 veröffentlichten Deutschland und Österreich ihre nationalen Nachhaltigkeitsstrategien. Sie folgten damit einem Aufruf der Europäischen Union, die bereits 2001 eine europäische Strategie zur nachhaltigen Entwicklung herausgegeben hatte (siehe nächstes Kapitel). Nachhaltige Entwicklung wird dabei von beiden Ländern, in Abstimmung mit der EU, als eine umfassende Querschnittsaufgabe gesehen, welche die drei Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales in gleichem Umfang berücksichtigt. Die Politik ist dabei in der Definition und Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsziele als Hauptakteur anzusehen. Diese Aufgabe kann sie jedoch nicht alleine bewältigen. In ihren Strategien rufen die Bundesregierungen von Deutschland und Österreich daher alle gesellschaftlichen Akteure dazu auf, nachhaltige Entwicklung aktiv zu unterstützen. Die Leitlinien richten sich nicht nur an jeden einzelnen Bürger, es wurde auch von beiden Ländern versucht, möglichst viele verschiedene Akteure bei der Erarbeitung der Strategiepapiere miteinzubeziehen. Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft haben so gemeinsam die Leitlinien und Handlungsfelder sowie auch die Indikatoren der Strategien mitbestimmt. Die Indikatoren basieren dabei vor allem auf quantitativem Datenmaterial. Dies hat den Vorteil, dass Fort- bzw. Rückschritte überprüft und Vergleiche mit anderen Ländern ermöglicht werden können. Zwar sind die Indikatoren und Nachhaltigkeitsziele von Deutschland und Österreich nicht deckungsgleich, da sie länderspezifische Merkmale berücksichtigen, doch trotz dieser individuellen Unterschiede ist, durch Initiative der EU, eine maßgebliche Orientierung an nachhaltigen Entwicklungszielen bei den EU-Mitgliedern und auf gesamteuropäischer Ebene erkennbar.

Die politische Unterstützung nachhaltiger Projekte, insbesondere von CSR-Maßnahmen, unterscheidet sich allerdings von Land zu Land. So wird in Österreich verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen durch mehrere Bundesministerien aktiv gefördert und auch honoriert. Zu nennen sei hier die erfolgreiche CSR-Initiative respACT, die nicht nur hohe Anerkennung bei Politik und Wirtschaft, sondern auch in der Bevölkerung gewinnen konnte. Die öffentliche Zustimmung erwarb sie aufgrund ihrer Bemühungen um einen konstruktiven Dialog mit den Stakeholdern, ihrer hohen Mitgliederzahl und durch die Unterstützung der Politik. RespACT vertritt das Konzept CSR außerdem medienwirksam in der Öffentlichkeit. So verleiht die Initiative jährlich die CSR-Auszeichnung TRIGOS und veranstaltet seit 2006 regelmäßig im Mai einen landesweiten CSR-Tag (vgl. Webseite Glocalist: 3. CSR Tag Österreich).

In Deutschland wird hingegen das nachhaltige Engagement von Unternehmen bisher kaum bzw. wenig positiv von der Öffentlichkeit wahrgenommen. CSR-Projekte der Wirtschaft werden meist als Imagekampagnen angesehen und erfahren keine aktive Unterstützung von Seiten des Staates. Doch auch die Wirtschaft verhält sich bisweilen eigenwillig. So werden Stakeholder von den Unternehmen selten als gleichberechtigte Partner akzeptiert und Kooperationen mit der Politik oft nur unter Druck eingegangen (vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex) (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006: 32).

„Obgleich Staat und Unternehmen auf eine lange Tradition gemeinsamer Lösungs- und Handlungsoptionen zurückschauen, ist bei beiden kein wirklich kooperatives Politikverständnis ausgeprägt. Konflikte zwischen beiden kreisen meist um Win-Lose-Situationen [...].“
(Bertelsmann Stiftung 2006: 32)

Einzelne CSR-Veranstaltungen und -Projekte werden zwar von der deutschen Bundesregierung sowie den Bundesministerien gefördert, doch eine Anerkennung unternehmensbasierter Initiativen wie z. B. von CSR Germany oder econsense fand bisher nicht statt. Ohne die Legitimation durch die Politik werden es diese und andere von der Wirtschaft geschaffenen CSR-Foren schwer haben, von der Öffentlichkeit akzeptiert zu werden. Es liegt in der Hand der Politik, diese Verbindungslücke zu schließen so wie es Aufgabe der Unternehmen ist, Politik und Zivilgesellschaft einen vertrauensvollen und respektvollen Dialog anzubieten.

Ob mit oder ohne Unterstützung der Politik haben jedoch alle vorgestellten CSR-Plattformen realisiert, dass eine Vernetzung zu anderen Initiativen auf europäischer sowie auf globaler Ebene unerlässlich ist für die Verbreitung ihrer Visionen. Wer Teil eines internationalen Forums ist, kann seine Interessen auch dort vertreten. Politische CSR-Maßnahmen, die in Zusammenarbeit mit Stakeholdern, z. B. von der UN oder der EU beschlossen werden, können so (in gewissen Maße) mitbestimmt werden. Econsense wie auch respACT sind daher Partner des europäischen Netzwerkes CSR Europe und konnten bereits durch ihre Mitgliedschaft an der europäischen CSR-Strategie mitwirken.

11. CSR auf europäischer Ebene

11.1 Die Nachhaltigkeitsstrategie der EU

Im Dezember 1999 beauftragte der Europäische Rat die Europäische Kommission mit der Ausarbeitung einer Strategie für nachhaltige Entwicklung. Die entsprechende Mitteilung erschien am 15.05.2001 unter dem Namen *Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung*. Darin bekennt sich die Europäische Union zu ihrer Verantwortung in Bezug auf nachhaltige Entwicklung und dies nicht nur auf europäischer, sondern auch auf globaler Ebene. Die Strategie sollte die im Jahr 2000 erschienenen Lissabon-Ziele um die Aspekte Umwelt und Soziales ergänzen. So verbindet die EU mit dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung einen langfristigen Prozess, in dem ökonomische Ziele (z. B. Wirtschaftswachstum), soziale Perspektiven und Umweltschutz untrennbar miteinander verbunden sind (vgl. EU Kommission 2001b: 2).

„Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Wirtschaftswachstum den Fortschritt im sozialen Bereich fördern und die Umwelt respektieren, muss die Sozialpolitik die Leistung der Wirtschaft unterstützen und die Umweltpolitik kostenwirksam sein.“ (EU Kommission 2001b: 2)

Die größten Gefahren für nachhaltige Entwicklung sieht die Kommission dabei in folgenden Aspekten: In der globalen Erwärmung und im Klimawandel, in der Erhaltung der öffentlichen Gesundheit, in Armut und sozialer Ausgrenzung, in der Überalterung der Bevölkerung, im Rückgang der biologischen Vielfalt, in der Verkehrsüberlastung sowie in

der Zunahme regionaler Ungleichgewichte (vgl. EU Kommission 2001b: 4). Für jede dieser Herausforderungen schlägt die Kommission konkrete Maßnahmen in ihrem Strategiepapier vor. Zentral ist jedoch das Ziel, dass nachhaltige Entwicklung zum Kernelement aller Politikfelder werden muss. Diese Orientierung darf nicht an den Unionsgrenzen haltmachen, sondern soll mit Hilfe der EU auch in anderen Ländern gefördert und unterstützt werden (vgl. EU Kommission 2001b: 7/10). Durch die Kooperation mit anderen Staaten und internationalen Institutionen wie der OECD, der ILO, der WTO oder dem Umweltprogramm der UN (UNEP) kann die EU in dieser Hinsicht einen wertvollen und effizienten Beitrag leisten.

Die Nachhaltigkeitsstrategie wurde in den Jahren danach ergänzt und überarbeitet, so dass im Juni 2006 der Europäische Rat, unter österreichischer Ratspräsidentschaft, die neue europäische Nachhaltigkeitsstrategie annehmen konnte. Neben den bisher genannten Herausforderungen wurde der Maßnahmenkatalog noch durch das Thema „nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion“ ergänzt. Hier verweist die Strategie deutlich darauf, dass die EU und ihre Mitgliedsstaaten den Dialog mit der Wirtschaft suchen müssen, um gemeinsam Vorgaben für die Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Produkten und Dienstleistungen zu erarbeiten (vgl. Europäischer Rat 2006: 12). Des Weiteren wurde auch die Bezugnahme auf nationale Nachhaltigkeitsstrategien verbessert. So sollten diese mit der europäischen Strategie in Einklang stehen, um Einheitlichkeit und gegenseitige Unterstützung zu garantieren. Individuelle und länderspezifische Faktoren dürfen dabei von den EU-Mitgliedsstaaten berücksichtigt werden. Das Strategiepapier schlägt außerdem vor, dass nationale Nachhaltigkeitsstrategien sich einer freiwilligen, gegenseitigen Begutachtung unterstellen sollen. Dies kann durch Beamte oder Interessensgruppen anderer EU-Länder geschehen oder durch nationale Beratungsgremien wie z. B. dem deutschen Nachhaltigkeitsrat (vgl. Europäischer Rat 2006: 28).

Die neue Nachhaltigkeitsstrategie von 2006 ist kein Fortschrittsbericht. Entwicklungen und Fortschritte seit 2001 werden nur vereinzelt genannt, aber nicht konkret ausgeführt. Die Kommission soll daher alle zwei Jahre einen Fortschrittsbericht veröffentlichen, der auch künftige Maßnahmen und Prioritäten beinhalten soll. Die Strategie weist ferner darauf hin, dass die Erarbeitung nachhaltiger Entwicklungsziele für die EU bis zu 50 Jahre betragen kann. In diesen Prozess sollen alle Interessensgruppen miteinbezogen werden, damit die

langfristigen Ziele wie auch die Zwischenstufen dieser Entwicklung in einer Gemeinschaftsarbeit verwirklicht werden (vgl. Europäischer Rat 2006: 25 f).

„Das Gesamtziel der neuen EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung besteht darin, Maßnahmen zu ermitteln und auszugestalten, die die EU in die Lage versetzen, eine kontinuierliche Verbesserung der Lebensqualität sowohl der heutigen als auch künftiger Generationen zu erreichen, indem nachhaltige Gemeinschaften geschaffen werden, die in der Lage sind, die Ressourcen effizient zu bewirtschaften und zu nutzen und das ökologische und soziale Innovationspotenzial der Wirtschaft zu erschließen, wodurch Wohlstand, Umweltschutz und sozialer Zusammenhalt gewährleistet werden.“ (Europäischer Rat 2006: 3)

11.2 Die CSR-Strategie der EU

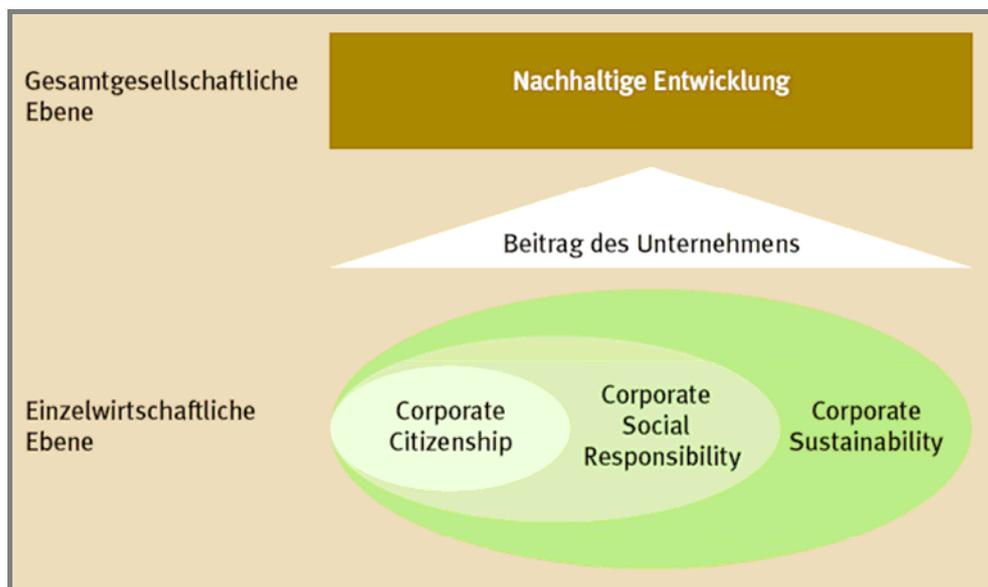
Parallel zur EU-Nachhaltigkeitsstrategie wurde im Jahr 2001 das EU-Grünbuch zu CSR veröffentlicht sowie ein Jahr später eine darauf aufbauende CSR-Mitteilung der Europäischen Kommission. Das CSR-Grünbuch trägt in der deutschen Fassung den Titel *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, während es im englischen Original *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* heißt. Die ungenaue Übersetzung des Wortes „social“ mit „sozial“ erweckt den Eindruck, CSR würde in diesem Fall nur die soziale Verantwortung von Unternehmen beinhalten. Das Grünbuch weist aber ausdrücklich darauf hin, dass die CSR-Strategie der EU sich mit der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen befasst. CSR wird hier demnach definiert als

„[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial [im Sinne von CSR ‚gesellschaftlich‘, Anm. d. Verf.] verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“ (EU Kommission 2001a: 8)

Interessant ist hier, dass die EU unter CSR nur die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen versteht. Die ökonomische Dimension wird nicht explizit als Voraussetzung für eine erfolgreiche CSR-Umsetzung genannt. Die europäische CSR-Strategie wird somit vor allem als Ergänzung gesehen, zum einen für die Erreichung der

Lissabon-Ziele und zum anderen für die EU-Nachhaltigkeitsstrategie (vgl. EU Kommission 2001b: 3).

Wie in Darstellung 6 verdeutlicht, tragen daher im Sinne der EU drei Stufen auf unternehmerischer Ebene zu einer nachhaltigen Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene bei. *Corporate Citizenship* umfasst dabei das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, das neben der eigentlichen Geschäftstätigkeit betrieben wird. Dazu zählen beispielsweise Spenden oder Sponsoring. *Corporate Social Responsibility* stellt nach Auffassung der EU die nächst höhere Stufe dar, da Unternehmen hier bereits soziale und ökologische Aspekte bewusst in ihre Unternehmenstätigkeit integrieren. Unter *Corporate Sustainability*, also nachhaltiger Unternehmensführung, versteht man im letzten Schritt eine Managementstrategie, welche soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen berücksichtigt, so wie es ansatzweise in der europäischen Strategie für nachhaltige Entwicklung beschrieben wird (vgl. Loew u.a. 2004: 73).



Darstellung 6: Das Verhältnis von CC, CSR und nachhaltiger Unternehmensführung zu nachhaltiger Entwicklung

Inhaltlich werden im EU-Grünbuch zu CSR europäische Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln vorgegeben sowie konkrete Vorschläge unterbreitet, wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung umsetzen können. Die gesellschaftliche Verantwortung wird dabei in eine interne und externe Dimension untergliedert.

Die interne Dimension umfasst dabei (vgl. EU Kommission 2001a: 9 ff):

Humanressourcenmanagement: Förderung der Mitarbeiter, Gleichbehandlung, Nicht-diskriminierung, Anhebung der Beschäftigungsquote, Lebenslanges Lernen.

Arbeitsschutz: Anhebung der Arbeitsschutzstandards, Arbeitsschutzkriterien bei Beschaffungsentscheidungen berücksichtigen, Gütesiegel und Zertifizierungen beachten.

Anpassung an den Wandel: Sozial verantwortungsvolle Umstrukturierungen, Interessen aller Anspruchsgruppen soweit wie möglich berücksichtigen, negative Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen mildern.

Umweltverträglichkeit und die Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen: Umweltverschmutzung und Abfallproduktion eindämmen, Ressourcen und Energie sparsam einsetzen, Win-Win-Situation für Wirtschaft und Umwelt herbeiführen, gegenseitige Unterstützung bei der Einhaltung europäischer Umweltvorschriften.

Die externe Dimension beinhaltet (vgl. EU Kommission 2001a: 13 ff):

Lokale Gemeinschaften: Integration des Unternehmens in das lokale Umfeld, Schaffung von Arbeitsplätzen, Steuerzahlungen, Umweltschutz, Partnerschaften mit Kommunen, Spenden und Sponsoring.

Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher: CSR soll sich auf Geschäftsbeziehungen auswirken und Partner miteinbeziehen. Sichere Produkte zu fairen Preisen und guter Qualität.

Menschenrechte: CSR soll sich auf die internationale Wirtschaftstätigkeit und die globale Versorgungskette übertragen. Internationale Abkommen, wie die OECD-Leitsätze oder die Kernarbeitsnormen der ILO sind zu berücksichtigen. Einführung von Verhaltenskodizes, die über verbindliche Rechtsvorschriften hinausgehen, diese aber nicht ersetzen. Einbeziehung der Stakeholder bei Kontrolle und Monitoring. Kampf gegen Korruption.

Globaler Umweltschutz: Umweltleistung nicht nur innerhalb Europas, sondern weltweit verbessern. Partnerprojekte im Rahmen des UN Global Compact wahrnehmen sowie die OECD-Leitsätze einhalten.

Neben den konkreten Empfehlungen für Unternehmen finden sich im EU-Grünbuch sowie in der zusätzlichen CSR-Mitteilung noch übergreifende Grundregeln, welche die

Ausrichtung der europäischen CSR-Strategie verdeutlichen. Diese rahmengebenden Formulierungen beinhalten unter anderem:

- Das Konzept CSR geht über verbindliche Rechtsvorschriften hinaus. Es stellt dabei aber keinen Ersatz für diese dar, noch dürfen diese aufgrund einer CSR-Aktivität missachtet werden. Zudem sind CSR-Maßnahmen nicht als Alternative zur Entwicklung neuer Rechtsvorschriften zu verstehen (vgl. EU Kommission 2001a: 8).
- CSR ist im Sinne der EU in der Unternehmensführung verankert und verläuft nicht parallel zum Kerngeschäft. Unternehmen, die sich für diesen Weg entscheiden, praktizieren CSR aus freiwilligem Engagement heraus und weil sie erkannt haben, dass dieses Konzept ihre langfristigen Interessen positiv beeinflusst (vgl. EU Kommission 2001b: 6).
- CSR-Aktivitäten müssen mit international anerkannten Abkommen kompatibel sein und diese ergänzen (z. B. die OECD-Leitsätze oder die ILO-Kernarbeitsnormen) (vgl. EU Kommission 2001b: 9).
- CSR-Berichte sind von zentraler Bedeutung für die transparente Darstellung der Unternehmenstätigkeiten. Die EU merkt hier jedoch kritisch an, dass es noch keine globale Einigung in Bezug auf das Berichtsformat, die relevanten Informationen sowie die Zuverlässigkeit der Bewertungsverfahren gibt. Zahlreiche internationale Initiativen haben verschiedene Standards und Leitfäden entwickelt, die jedoch kaum die gesamte Bandbreite von CSR abdecken. Die EU empfiehlt in diesem Kontext die Global Reporting Initiative als ein zuverlässiges und *best practice* Beispiel. Damit CSR-Berichte zu keinen reinen PR-Aktionen werden, sollten sie außerdem von einer unabhängigen Begutachtungsinstanz geprüft werden. So lassen sich auch Stakeholder in den Berichtsprozess miteinbeziehen und die Qualität der Kontrolle wird verbessert (vgl. EU Kommission 2001a: 19 ff).
- Die EU unterstützt Sozial- und Umweltgütesiegel, da diese den Bürgern die Kaufentscheidung erleichtern können. Allerdings bemängelt sie, dass keine einheitlichen Standards für diese Siegel bestehen und es so oft zu Widersprüchlichkeiten und Verwirrungen kommt. Initiatoren dieser Gütesiegel wie Unternehmen, NGOs oder Regierungen sind daher dazu aufgerufen, ihre Auswahlkriterien transparent und nachvollziehbar offen zu legen sowie die Überprüfung durch unabhängige Kontrollinstanzen zu garantieren. Ziel ist es,

einheitliche Normen für Gütesiegel zu schaffen, um Verwirrungen im Sinne der Verbraucher wie auch der Unternehmen zu vermeiden. Als positives Beispiel wird das europäische Umweltsiegel empfohlen, das die Umweltverträglichkeit von Produkten bewertet (vgl. EU Kommission 2001a: 22 f).

Die EU macht in ihren Ausführungen deutlich, dass es keine einheitliche Patentlösung für die zahlreichen Herausforderungen im CSR-Bereich geben kann. Hierfür sind die Interessen und Ansprüche der beteiligten Stakeholder zu unterschiedlich und oftmals auch widersprüchlich. Hinzu kommt, dass CSR ein Konzept ist, das sich beständig weiterentwickelt. Das EU-Grünbuch soll daher insbesondere als Grundlage und Orientierung dienen sowie einen gemeinschaftlichen und konstruktiven Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern fördern (vgl. EU Kommission 2001b: 19).

„Der Erfolg der CSR-Förderung durch die EU hängt letztlich davon ab, inwieweit sich die Unternehmen, die Sozialpartner, die Zivilgesellschaft, einschließlich der Verbraucherverbände, und die staatlichen Stellen – auch in Drittländern – den CSR-Grundsätzen verschreiben. Voraussetzung ist zunächst einmal eine umfassende Partnerschaft mit Vertretern der ganzen Gesellschaft. Entscheidend für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der CSR und die bessere Einhaltung der CSR-Grundsätze ist die Einbeziehung aller Stakeholder.“ (EU Kommission 2001b: 19)

Um daher den Dialog zwischen den Unternehmen und den Stakeholdern auszubauen, wurde von der EU im Jahr 2002 das European Multi-Stakeholder Forum on CSR initiiert.

11.3 Das European Multi-Stakeholder Forum

Das *European Multi-Stakeholder Forum on CSR (EMS-Forum)*, einberufen von der Europäischen Kommission, fand in den Jahren 2002 bis 2004 statt. Unterschiedlichen Interessensgruppen wurde hier die Möglichkeit eröffnet, sich über CSR auszutauschen sowie Empfehlungen für künftige CSR-Projekte und -Instrumente zu erarbeiten, insbesondere in Bezug auf Innovation, Abstimmung und Transparenz. Zu den Teilnehmern gehörten daher Vertreter europäischer und internationaler NGOs, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände wie auch Verbraucherorganisationen. Als Beobachter waren unter

anderem verschiedene EU-Institutionen, die ILO, die UNEP sowie auch der Verband europäischer Universitäten zugelassen.

In seiner Struktur gliederte sich das Forum zum einen in High Level Meetings und zum anderen in Arbeitsgruppen, die Runden Tische. Während innerhalb der High Level Meetings die Ziele und Verfahrensweisen des EMS-Forums festgelegt wurden, fand innerhalb der Runden Tische der eigentliche Austausch von Interessen und Erfahrungen statt (vgl. Webseite EMS-Forum: Home). So wurden hier beispielsweise *good practice* Beispiele verschiedener Akteure vorgestellt, CSR-Möglichkeiten für kleine und mittelständische Unternehmen diskutiert, wie auch an Entwicklungsaspekten und einer einheitlichen Ausrichtung von CSR auf europäischer Ebene gearbeitet (vgl. Webseite EMS-Forum: Round Tables). Die Ergebnisse wurden der Kommission am 29.06.2004 in einem Final Report vorgelegt.

Das EMS-Forum ist als ein positiver Beitrag zum europäischen CSR-Prozess anzusehen. Zum ersten Mal fand hier ein breit angelegter und von der Politik geförderter Dialog statt, der zahlreiche Stakeholder an einen Tisch holte und bei welchem über Herausforderungen und Perspektiven von CSR auf EU-Ebene diskutiert wurde. Es zeigte sich deutlich, wo Gemeinsamkeiten und Differenzen der Interessensgruppen zu finden waren. Wesentliche Spannungen waren daher bei den Themen Freiwilligkeit versus Regulierung sowie Vielfalt versus Vereinheitlichung zu spüren. Das EMS-Forum war jedoch nicht dazu ausgelegt, diese Problematiken zu lösen. Vielmehr war es als Informations- und Diskussionsplattform konzipiert und sollte aufzeigen, wie Unternehmen in Zukunft diversen Nachhaltigkeitsproblemen entgegen treten können (vgl. Loew u.a. 2004: 35 f).

11.4 CSR Europe

Um das CSR-Bewusstsein der Unternehmen auf europäischer Ebene zu fördern, hat sich im Jahr 1995 das Firmennetzwerk *CSR Europe* gegründet. Es wurde vom damaligen Präsidenten der Europäischen Kommission Jacques Delors sowie von 20 Führungskräften europäischer Unternehmen ins Leben gerufen und hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen bei der Integration von CSR in den Unternehmensalltag zu unterstützen (vgl. Webseite CSR Europe: History). CSR Europe bildet dabei insbesondere einen Informationspool sowie eine Plattform, auf welcher sich Unternehmen über *best practice* Beispiele im CSR-

Bereich austauschen können. Zudem bietet es die Möglichkeit, in Kontakt mit Stakeholdern zu treten und gemeinsam neue Projekte zu entwickeln. Darüber hinaus arbeitet CSR Europe eng mit der Europäischen Kommission zusammen. So war das Netzwerk durch seine Teilnahme am EMS-Forum intensiv bei der Entwicklung der europäischen CSR-Strategie miteingebunden. Bis heute haben sich über 70 Unternehmen sowie 25 nationale Partnerorganisationen CSR Europe angeschlossen (vgl. Webseite CSR Europe: About Us). Zu den Partnern gehören beispielsweise die Organisationen econsense aus Deutschland oder respACT aus Österreich. Eine Auflistung aller Mitgliedsunternehmen findet sich im Anhang auf Seite 155. CSR Europe wurde so aufgrund seiner Mitglieder, darunter Branchengrößen wie SAP, Procter & Gamble oder Nestlé sowie seiner engen Verbindung zur EU zu einem der bedeutendsten, firmenbasierten CSR-Netzwerke auf europäischer Ebene.

11.5 Europäisches Bündnis für CSR

In Folge des EMS-Forums brachte die Europäische Kommission im März 2006 die zweite Mitteilung zu CSR heraus. Die Kommission möchte damit dem Konzept CSR auf europäischer Ebene neue Dynamik verleihen und hat infolgedessen ein *Europäisches Bündnis für CSR* ins Leben gerufen. Die EU erkennt in der Mitteilung an, dass Unternehmen die Hauptakteure im Bereich CSR sind. Um daher die eigenen Ziele effizient und erfolgreich durchsetzen zu können, will sie durch das Bündnis die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsakteuren festigen. Das Bündnis soll freiwillig gestaltet sowie Unternehmen jeder Größe zugänglich sein. Unter der Schirmherrschaft der EU sollen so CSR-Initiativen entwickelt bzw. ausgebaut werden. Dabei ist der Dialog mit den Stakeholdern als unverzichtbar anzusehen, da er maßgeblich zum Erfolg der Unternehmung beiträgt. So sollen auch in Zukunft in regelmäßigen Abständen Multistakeholder-Foren organisiert werden (vgl. EU Kommission 2006: 2).

Trotz der ausdrücklichen Einbeziehung der Stakeholder in den Dialog, wird die Mitteilung sowie auch das Bündnis von Seiten der NGOs stark kritisiert und als zu wirtschaftsfreundlich eingestuft. Das Bündnis würde die Konzerne nur wettbewerbsfähiger machen und ihren Profit steigern. Soziale und ökologische Problemlagen könnten durch diese Kooperation kaum gelöst werden. Eher handele es sich hier um eine

Imagekampagne, die den Unternehmen einen sozialen Touch verleihe. Außerdem wird bemängelt, dass bei der Entwicklung des Bündnisses die Meinungen und Empfehlungen der NGOs nicht berücksichtigt wurden (vgl. Webseite Rat für Nachhaltige Entwicklung: EU-Kommission).

Die Mitteilung behandelt demgemäß verstärkt ökonomische Zusammenhänge. So verspricht die Kommission ihre Arbeitsmethoden, besonders bei den Themen Wirtschaftswachstum und Beschäftigung, besser mit dem Konzept CSR abzustimmen. Dadurch sollen Unternehmen motiviert werden, ihr eigenes Leistungsvermögen verstärkt in die nachhaltige Entwicklung sowie in die Wachstums- und Beschäftigungspolitik mit einzubringen. Die EU fordert von den Unternehmen ein noch stärkeres Engagement im CSR-Bereich und ist im Gegenzug dazu bereit, günstigere Rahmenbedingungen für die CSR-Akteure zu schaffen (vgl. EU Kommission 2006: 3).

Das Konzept CSR wird von der EU entsprechend dahingehend bewertet, dass es die Wettbewerbsfähigkeit sowie das Innovationspotenzial innerhalb der EU steigern kann. Dadurch wird das Wirtschaftswachstum gefördert und Arbeitsplätze werden geschaffen. Beides trägt im Sinne der EU positiv zur gesamtgesellschaftlichen und nachhaltigen Entwicklung bei (vgl. EU Kommission 2006: 9).

Abschließend formuliert die Kommission in der Mitteilung ihre Absicht, CSR nicht nur auf europäischer, sondern auch auf globaler Ebene fördern zu wollen. CSR sei kein Vorhaben, das an europäischen Grenzen halt macht. Vielmehr tragen europäische Unternehmen in Folge der Globalisierung auch Verantwortung in Ländern außerhalb der EU. Hier wolle die Kommission unterstützend eingreifen und die Wirtschaftsakteure zur strikteren Einhaltung internationaler Standards und Abkommen anhalten.

„Die Kommission wird CSR weiterhin auch auf globaler Ebene fördern, um den Beitrag der Unternehmen zur Verwirklichung der Millenniums-Entwicklungsziele der UN zu optimieren. Die Trilaterale Grundsatzerklärung der IAO zu multinationalen Unternehmen und zur Sozialpolitik, die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen und der UN Global Compact setzen ebenso wie andere Referenzinstrumente und -initiativen internationale Benchmarks für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln. Die Kommission will die Sensibilisierung für diese Instrumente und ihre Anwendung fördern und wird mit den

Regierungen anderer Länder und mit Stakeholdern zusammenarbeiten, um ihre Effizienz zu verbessern.“ (EU Kommission 2006: 8)

12. CSR auf internationaler Ebene

12.1 Globalisierung und Global Governance

Die Welt hat sich in Folge der Globalisierung stark verändert. Beziehungen zwischen Staaten, Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Individuen haben sich nicht nur vermehrt und intensiviert, sondern erstrecken sich nun auch über alle Kontinente hinweg. Die Welt wird mehr und mehr zu einem *globalen Dorf*. Hervorgerufen und gefördert werden diese globalen Interaktionen unter anderem durch den Fortschritt im Informationsbereich, die Erweiterung der Kommunikationsmöglichkeiten, die Vereinfachung der Mobilitäts- sowie Transportwege, den Abbau von Grenzen und Zöllen sowie der Liberalisierung des Welthandels (vgl. Suchanek/Lin-Hi 2006: 5).

Neben diesen positiven Aspekten kommt es aber gleichzeitig auch zu negativen Auswirkungen im Globalisierungsprozess. Dazu gehört die zunehmende wechselseitige Abhängigkeit zwischen den Akteuren sowie die globale Ausweitung sozialer, ökonomischer und ökologischer Probleme. Hierzu zählen der Klimawandel, Hunger, Armut, Krankheiten (z. B. AIDS oder SARS), der Terrorismus oder auch die Krise auf den Finanzmärkten. Diese Problemlagen machen nicht Halt vor nationalstaatlichen Grenzen, sondern betreffen inzwischen die gesamte Weltgesellschaft (vgl. Pies/Sardison 2004: 1).

Wurde in früheren Jahrzehnten noch versucht, solche globalen Angelegenheiten mit Hilfe der Nationalstaaten oder supranationalen Institutionen zu regeln, übersteigen diese Aufgaben heute in vielen Fällen die Leistungsfähigkeit einzelner Staaten. Aufgrund der zahlreichen und unterschiedlichen Gesellschaftsstrukturen, Religionen sowie Moral- und Wertvorstellungen auf globaler Ebene, kann auch die Einsetzung einer Weltregierung bzw. die Errichtung eines Weltstaates nicht zur erhofften Lösung führen. Vielmehr muss die stärkere Einbindung und auch Verpflichtung nicht-staatlicher Akteure in Erwägung gezogen werden. Dazu gehören NGOs, die besondere Interessen der Gesellschaft vertreten

sowie Unternehmen, die transnational tätig sind und durch ihre erhöhte internationale Wirtschaftsaktivität die Globalisierung erst vorangetrieben haben (vgl. Pies/Sardison 2004: 4 f).

Ein Modell, welches genau an dieser Stelle ansetzt, ist *Global Governance*. Nationalstaaten werden dazu aufgefordert, mit nicht-staatlichen Akteuren grenzüberschreitende Probleme gemeinsam anzugehen. Dies bedarf ein hohes Maß an Selbstorganisation, da regelnde Ordnungsstrukturen erst noch im Entstehen sind. Global Governance umfasst also

“[...] einen Prozess, in dem neben den Nationalstaaten und ihren inter-gouvernementalen Zusammenschlüssen neue Akteure die politische Arena betreten und es erforderlich machen, mit neuen Verfahren der Politikkoordination zu experimentieren.” (Brinkmann/Pies 2003: 1)

Eines dieser neuen Verfahren der Politikkoordination lässt sich unter dem Begriff der *Multistakeholder-Initiativen* zusammenfassen. Mehrere betroffene Anspruchsgruppen, die Stakeholder, finden sich hier in Projekten zusammen, in welchen sie gemeinsam mit den Unternehmen deren soziales und ökologisches Engagement durch die Einführung von Richtlinien und Kontrollen ausbauen und verbessern wollen. Bei Multistakeholder-Initiativen können Regierungen und staatliche Institutionen beteiligt sein, in jüngster Vergangenheit haben sich jedoch vermehrt nicht-staatliche Regulierungssysteme etabliert, die insbesondere von NGOs und internationalen Organisationen ins Leben gerufen wurden (vgl. Utting 2004: 96 f).

Zu Multistakeholder-Initiativen werden unter anderem die nachstehenden Projekte gezählt, die im Folgenden auch näher erläutert werden: Der Global Compact der UN, die Global Reporting Initiative sowie Public Private Partnerships. Des Weiteren werden die OECD-Leitsätze vorgestellt, welche ebenfalls eine Festigung unternehmerischer Verantwortung auf globaler Ebene anstreben.

12.2 Der Global Compact und das neue Rollenverständnis von Politik, Wirtschaft und NGOs

Durch die Globalisierung wurde eine neue Aufgabenverteilung auf internationaler Ebene nötig. Eines der Projekte, welches diese neue Form der Kooperation aufgriff, war der *Global Compact (GC)* der UN. Doch schon früh zeigten sich hier Hemmnisse und

Schwierigkeiten bei den Vertretern der Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, sich auf die ungewohnte Zusammenarbeit einzustellen. Die neuen „politischen“ Akteure mussten sich zuerst gegenseitig kennenlernen und als gleichberechtigte Partner akzeptieren. Nur so war die Überwindung des traditionellen Rollenverständnisses möglich. Für die drei Hauptakteure – Regierungen (im Rahmen des GC in ihrer Rolle als Mitglieder der UN), Unternehmen und NGOs – gestalteten sich die Befürchtungen bislang wie folgt:

Die *Regierungen* erwarteten vor allem einen Verlust der eigenen Macht. So sahen sie ihren Handlungsspielraum extrem eingegrenzt, wenn sie in Zukunft nicht mehr nur durch die Verabschiedung von Resolutionen, sondern erst in Kooperation mit nicht-staatlichen Akteuren an Problemlösungen beteiligt werden sollten.

Für *Unternehmen* war hingegen die Aufgabe neu, sich den Problemen außerhalb ihres Geschäftsfeldes zu stellen. Bisher waren sie gewissermaßen nur wirtschaftlich aktiv. Zudem wurden sie mit Vorwürfen der NGOs konfrontiert, sie würden die neue Machtposition innerhalb des GC missbrauchen und sie gegen die eigenen Arbeitnehmer, Konsumenten und die Umwelt einsetzen.

Die *NGOs* mussten schließlich ihre Position als Alleinkämpfer aufgeben. Waren sie bisher die einzigen, die auf Missstände hingewiesen hatten, sollten sie nun lernen, in Gemeinschaftsprojekten zu agieren. Zudem wurde ihnen von der Wirtschaft nicht selten unterstellt, anti-ökonomisch ausgerichtet und an einer Zusammenarbeit mit den Unternehmen im Grunde nur wenig interessiert zu sein (vgl. Pies/Sardison 2004: 7).

Um den Herausforderungen der Globalisierung gerecht zu werden, musste also jeder dieser Akteure ein Verständnis für seine neue Rolle entwickeln. Der GC ist dabei nur einer von vielen Handlungsrahmen, in denen die drei Akteure auf diese ungewohnte Art der Kooperation angewiesen sind.

So können *Regierungen* global übergreifende Probleme nicht mehr im Alleingang und mit dem Erlass verbindlicher Richtlinien lösen. Sie sind auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit nicht-staatlichen Organisationen und Institutionen angewiesen. Diese Kooperationen können sie dabei durch Informationen bereichern oder durch die Bereitstellung von Koordinationsleistungen auf den Weg bringen.

Unternehmen ihrerseits müssen erkennen, dass ihr Handeln nicht mehr nur unter wirtschaftlichen, sondern nun auch unter moralischen Aspekten beurteilt wird. Sie werden

dazu aufgefordert, nachhaltig zu wirtschaften und Verantwortung für ihre Aktivitäten zu übernehmen. Im Rahmen des GC wird an sie appelliert, ihre Macht nicht gegen die NGOs einzusetzen, sondern gemeinsam mit diesen Problemlösungen zu erarbeiten.

NGOs sind in diesem Zusammenhang nicht mehr nur für den Verweis auf Problemlagen zuständig. Von ihnen wird nun auch erwartet, dass sie sich selbst an Lösungsvorschlägen beteiligen. Ihre Ausrichtung liegt nicht mehr in der Konfrontation, sondern in der Kooperation (vgl. Pies/Sardison 2004: 13).

Die Machtkämpfe der Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind bis heute nicht vollständig gelöst. Misstrauen und gegensätzliche Interessen blockieren die Entwicklung des Global Compact immer wieder. Dennoch hat dieser sich in den letzten Jahren zu einer der erfolgreichsten globalen CSR-Initiativen entwickelt.

12.2.1 Die Initiierung des Global Compact

Der Global Compact wurde am 31. Januar 1999 vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos ins Leben gerufen. Annan erkannte bereits früh die Gefahr einer globalisierungskritischen Bewegung und initiierte daher den Global Compact als CSR-Initiative, in welcher die Vereinten Nationen, die Privatwirtschaft sowie zivilgesellschaftliche Gruppen gemeinsam konstruktive Lösungen für transnationale Probleme erarbeiten sollten.

„Der Global Compact stellt ausdrücklich keinen überprüften und sanktionierten Verhaltenskodex dar, sondern beruht auf freiwilliger Selbstverpflichtung und der Demonstration beispielhafter Initiativen. Der Global Compact entspricht einem Multi-Stakeholder-Ansatz, indem sich an seiner Arbeit gleichzeitig auch einige Vertreter von Gewerkschaften, zivilgesellschaftlichen Organisationen und UN Agenturen beteiligen.“
(Hummel 2007: 224)

Entscheidend für die Einordnung des GC in den Rahmen von Corporate Social Responsibility ist hier, dass die Teilnahme zum einen auf Freiwilligkeit basiert und staatliche Regelungen und Verbindlichkeiten außen vor bleiben. Zum anderen wird von den Teilnehmern (insbesondere den Unternehmen) nicht bloße Wohltätigkeit erwartet. Vielmehr ist die Beteiligung am GC als Investition in die Zukunft zu verstehen, die dem

unternehmerischen Eigeninteresse zu Gute kommt. Ganz im Sinne von CSR kann so durch verantwortungsvolles Handeln (z. B. sozial und ökologisch) der wirtschaftliche Gewinn gesteigert werden (vgl. Hummel 2007: 222 f).

12.2.2 Die zehn Prinzipien des Global Compact

Die Basis des Global Compact bilden zehn Prinzipien, welche sich im Detail auf die Bereiche Schutz der Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz sowie Korruptionsbekämpfung beziehen. Eine genaue Auflistung der zehn GC-Prinzipien befindet sich im Anhang auf Seite 156.

Die Grundsätze leiten sich dabei aus der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (UN), den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation, dem Weltsozialgipfel in Kopenhagen 1995 sowie dem Umweltgipfel in Rio 1992 und schließlich aus der Antikorruptionskonvention der UN ab (vgl. Fitschen 2004: 1).

Ziel der UN ist es, mit Hilfe dieser Prinzipien gerechtere Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Prozess der Globalisierung positiv für alle Beteiligten beeinflussen. Nur durch die Öffnung der weltweiten Märkte lässt sich nach UN-Angaben die Armut auf der Welt eindämmen. Dieses Vorhaben kann allerdings nur erfolgreich sein, wenn alle Akteure die gleichen Chancen und Zugangsmöglichkeiten zu den Märkten haben und der Welthandel auf fairen Regeln beruht. Während die Maxime des Handels im Kompetenzbereich der Welthandelsorganisation liegt, will die UN sich verstärkt für die sozialen und ökologischen Problemlagen auf den globalen Märkten einsetzen (vgl. Brinkmann/Pies 2003: 4).

„Von daher ist der Global Compact als ein Forum angelegt, das die internationale Handlungsordnung durch die Förderung institutioneller Rahmenbedingungen flankieren will und zu diesem Zweck die Zivilgesellschaft im Allgemeinen und die Unternehmen im Besonderen zu bürgerschaftlichem Engagement ermutigt, d. h. zu einer aktiven Mitwirkung bei der Implementierung der für eine nachhaltige Globalisierung erforderlichen Rahmenbedingungen.“ (Brinkmann/Pies 2003: 4)

12.2.3 Das Inter-Agency Team des Global Compact

Auf Seiten der UN sind das Global Compact Office sowie sechs weitere UN-Agenturen (das Inter-Agency Team) offiziell am GC beteiligt. Zu den UN-Agenturen gehören:

- Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR)
- International Labour Organization (ILO)
- United Nations Environment Programme (UNEP)
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)
- United Nations Development Programme (UNDP)
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

Daneben sind auch andere UN-Einrichtungen dazu aufgefordert, den GC zu unterstützen und seine Prinzipien in die eigenen Programme und Initiativen mit einzubauen (vgl. Webseite UN GC: UN Agencies).

Die sechs oben genannten UN-Agenturen verstehen sich in ihrer Arbeit allerdings nicht als Kontrolleure der zehn Prinzipien. Vielmehr sind sie aufgrund ihres Fachwissens in den ausgewiesenen Bereichen (wie Menschenrechte, Umwelt oder Entwicklung) als kompetente Ansprechpartner sowie Projektunterstützer für die Mitglieder des GC (vornehmlich Wirtschaftsakteure und NGOs) anzusehen (vgl. Fitschen 2004: 2).

12.2.4 Mitglieder aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Seit seiner offiziellen Gründung am 26. Juli 2000 ist die Teilnehmerzahl des Global Compact stetig angewachsen. Mit über 6200 Mitgliedern aus 120 Ländern, davon 4700 Unternehmen (Stand 07.11.2008) stellt der GC heute die weltweit größte CSR- sowie Corporate Citizenship-Initiative dar (vgl. Webseite UN GC: Participants).

Dabei ist der GC als Multi-Stakeholder-Netzwerk zu verstehen, welches neben den Wirtschaftsunternehmen auch Gewerkschaften, Verbände, NGOs, akademische Institutionen, Städte, Börsen sowie zahlreiche regionale und nationale Organisationen zu seinen Mitgliedern zählt.

Zur Veranschaulichung sollen hier einige Mitglieder des GC aus den verschiedenen Bereichen und Nationen exemplarisch aufgezeigt werden (vgl. Webseite UN GC: Participants):

Wirtschaftsunternehmen:

- Air France
(Frankreich)
- BMW AG
(Deutschland)
- H & M, Hennes & Mauritz AB
(Schweden)
- Nike, Inc.
(USA)
- PetroChina Company Limited
(China)
- Starbucks Coffee Company
(USA)
- BASF AG
(Deutschland)
- Credit Suisse
(Schweiz)
- IKEA Group
(Schweden)
- Novartis International AG
(Schweiz)
- Royal Dutch Shell plc
(Niederlande)
- Tata Motors Ltd.
(Indien)
- Bertelsmann AG
(Deutschland)
- Daimler AG
(Deutschland)
- Nikon Corporation
(Japan)
- Österreichische Post
(Österreich)
- Sun Microsystems
(USA)
- The Coca-Cola Company
(USA)

Verbände:

- International Chamber of Commerce (ICC) (Frankreich)
- International Council of Chemical Associations (USA)
- International Organization of Employers (Schweiz)
- World Business Council for Sustainable Development (Schweiz)

Gewerkschaften:

- International Federation of Journalists (Belgien)
- International Metalworkers' Federation (Schweiz)
- International Trade Union Confederation (ITUC) (Belgien)

NGOs (global):

- Amnesty International (Schweden)
- HUMANA People to People – Association for Development Cooperation (Österreich)
- International Save the Children Alliance (Großbritannien)
- World Economic Forum (Schweiz)
- Global Reporting Initiative (Niederlande)
- International Business Leaders Forum – IBLF (Großbritannien)
- Transparency International (Deutschland)
- WWF-International (Schweiz)

Akademische Partner:

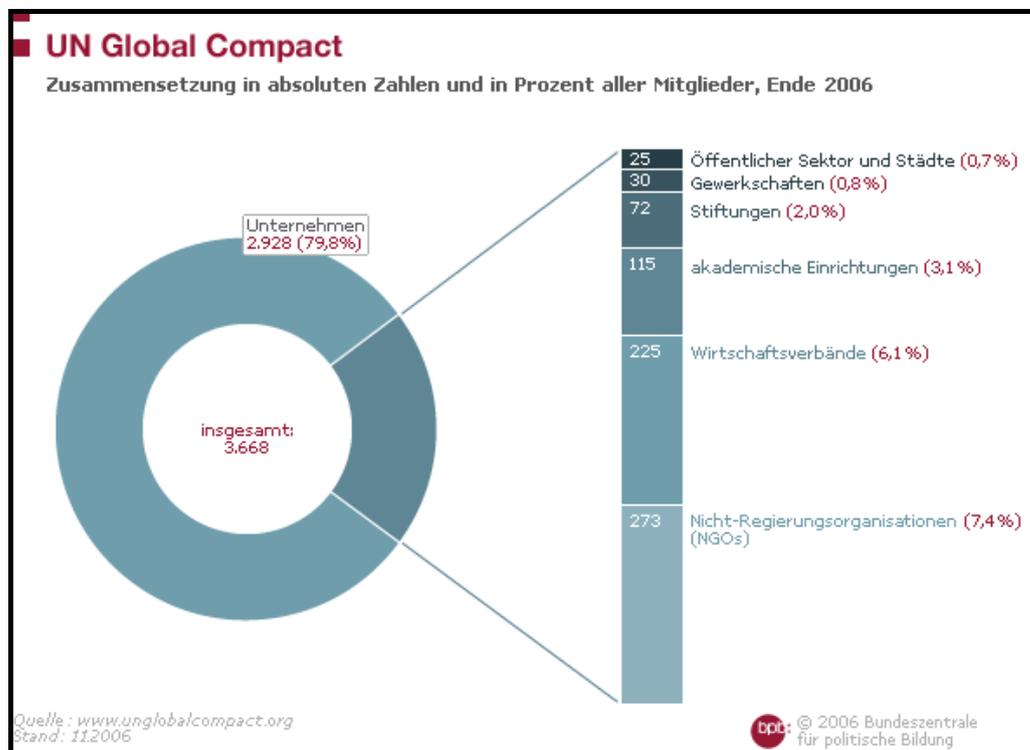
- Coventry University
(*Großbritannien*)
- Freie Universität Berlin
(*Deutschland*)
- Management Case Study
Center of Peking University
(*China*)
- University of Melbourne
(*Australien*)
- Harvard Business School
(*Großbritannien*)
- DIAC – Dubai International
Academic City (*Vereinigte
Arabisch Emirate*)
- Ecole de Management
Strasbourg (*Frankreich*)
- IQRA University Islamabad
Campus (*Pakistan*)
- University of South Africa
(*Südafrika*)

Städte:

- City of Berlin (*Deutschland*)
- Kawasaki City Government (*Japan*)
- Ulaanbaatar City (*Mongolei*)
- City of Jinan (*China*)
- City and County of San Francisco (*USA*)
- City of Veracruz (*Mexiko*)

12.2.5 Mitglieder des GC – Zusammenfassung

Die besondere Verteilung und Zusammensetzung der GC-Mitglieder wird in Darstellung 7 aus dem Jahr 2006 deutlich*:



Darstellung 7: Zusammensetzung der Global Compact Mitglieder (2006)

* Aktuelle Zahlen liegen in dieser Verteilung leider nicht vor. Die Daten aus 2006 spiegeln aber in etwa die heutige Mitgliederverteilung in Prozent wider.

Auch heute noch stellt die Wirtschaft mit 4700 Unternehmen die größte Zahl der insgesamt 6200 Mitglieder des Global Compact (vgl. Webseite UN GC: Participants). Die Privatwirtschaft ist somit der zentrale Ausgangspunkt für die UN, um ihre politischen Ziele, zusammengefasst in den zehn Prinzipien des GC, auf globaler Ebene zu verankern und zu festigen.

	Unternehmen	
	in abs. Zahlen	in Prozent
Europa	1.423	48,6
Nord-, Süd- und Mittelamerika	870	29,7
Asien	397	13,6
Afrika	158	5,4
Naher Osten	64	2,2
Australasien	16	0,5
insgesamt	2.928	100,0

	andere Mitglieder	
	in abs. Zahlen	in Prozent
Europa	321	43,4
Nord-, Süd- und Mittelamerika	296	40,0
Asien	83	11,2
Afrika	28	3,8
Naher Osten	4	0,5
Australasien	8	1,1
insgesamt	740	100,0

Darstellung 8: Zusammensetzung der Global Compact Mitglieder nach Regionen
(untergliedert in Unternehmen und andere Mitglieder) (2006)

In Darstellung 8 aus dem Jahr 2006 wird ersichtlich, dass die Mehrzahl der GC-Mitglieder in Europa ansässig ist. Bei den Unternehmen kommt Europa auf einen Prozentsatz von 48,6 %, während die amerikanischen Kontinente (inklusive den USA) nur insgesamt 29,7 % erreichen. Bei den anderen Mitgliedern, die insbesondere auch NGOs, Verbände und akademische Einrichtungen umfassen, ist der Unterschied zwischen Europa (43,4 %) und den amerikanischen Staaten (40,0 %) weniger gering.

Die schwache Beteiligung, vor allem US-amerikanischer Unternehmen, ist jedoch nicht mit Desinteresse oder gar Ablehnung gegenüber dem GC zu erklären. Sie gründet vielmehr in der Tatsache, dass Konzerne in den USA aufgrund einer Teilnahme am GC in Rechtsstreitigkeiten verwickelt werden können. So geschehen bei der Firma Nike, die angesichts ihrer GC-Mitgliedschaft von einem Arbeitsrechtsaktivisten mit der Begründung

verklagt wurde, sie verkaufe den Kunden ein positives Firmenimage, obwohl dieses nicht der Realität entsprechen würde. Man einigte sich am Ende außergerichtlich, doch wurde als Konsequenz daraus ein spezieller Musterbrief zur Beitrittserklärung für US-Konzerne entworfen, der solche Rechtsstreitigkeiten zukünftig verhindern soll (vgl. Hummel 2007: 226).

12.2.6 Die Umsetzung des Global Compact

Im August 2005 wurden die Strukturen und Aufgabenverteilungen innerhalb des GC neu definiert. Neben dem bereits bestehenden Netzwerkcharakter und der freiwilligen Mitgliedschaft, war man nun zudem bemüht, die Struktur des GC transparenter und unbürokratischer zu gestalten. Außerdem sollten die Mitglieder und andere betroffene Stakeholder in größerem Ausmaße am GC beteiligt werden. Die neu verteilten Führungskompetenzen spiegeln sich in sechs folgenden Einrichtungen wider (vgl. Webseite UN GC: Governance):

1.) Global Compact Leaders Summit

Der *GC Leader Summit* findet alle drei Jahre statt (der Nächste im Jahr 2010) und bietet den Mitgliedern die Möglichkeit, zukünftige Initiativen und Aktivitäten des GC zu diskutieren und neue, wegweisende Impulse für den Erfolg dieses globalen Projektes einzubringen. Geladen sind hier die obersten Vertreter aller GC-Mitglieder sowie andere relevante Interessensgruppen.

2.) Local Networks

In mehr als 70 *Local Networks* weltweit finden sich Mitglieder zusammen, um auf nationaler und regionaler Ebene die Aktivitäten des Global Compact zu erhalten und zu vertiefen. Dabei liegt ihr Schwerpunkt in der Unterstützung und der Implementierung der zehn GC-Prinzipien bei lokalen Unternehmen sowie in der Förderung von Partnerschaften mit anderen Organisationen und Stakeholdern. Durch diese Eigeninitiative lernen die Unternehmen sich und den GC besser kennen und können mit der gesammelten Erfahrung die Ziele der UN besser und glaubwürdiger vertreten. Viele Regierungen stehen auf dieser Ebene den nationalen Netzwerken unterstützend zur Seite (z. B. mit Informationen, Veranstaltungen, Koordinationsleistungen oder Workshops).

3.) Annual Local Networks Forum

Das jährlich stattfindende *Annual Local Networks Forum* ist die ideale Gelegenheit für alle Netzwerkmitglieder, ihre Ergebnisse und Erfahrungen auszutauschen und zu vergleichen. Durch die Ermittlung der *best practices*, also besonders guter und erfolgreicher Netzwerkprojekte, lassen sich Empfehlungen aussprechen und die Wirksamkeit der Netzwerkaktivitäten steigern.

4.) Global Compact Board

Die zentrale Aufgabe des jährlich zusammentreffenden *Global Compact Board* ist die Erarbeitung der strategischen und politischen Ausrichtung des GC. Dabei gibt das GC Board Empfehlungen an das GC Office, die Mitglieder und andere Stakeholder aus. Die 20 Mitglieder des GC Board setzen sich dabei aus den unterschiedlichen Mitgliedsgruppen, nämlich Wirtschaft, Arbeitnehmervertreter, Zivilgesellschaft und UN zusammen.

5.) Global Compact Office

Das *Global Compact Office* ist offiziell damit beauftragt, die GC-Initiative zu führen. Es wurde dafür von der UN Generalversammlung bevollmächtigt und erhielt damit die Berechtigung, die Aktivitäten des GC weltweit zu initiieren und zu fördern. Es betreut und organisiert zudem den GC Leaders Summit, das Annual Local Networks Forum sowie das GC Board. Zudem repräsentiert es die Mitglieder des Inter-Agency Teams.

6.) Inter-Agency Team

Das *Inter-Agency Team* setzt sich aus sechs UN-Agenturen zusammen wie sie bereits zuvor im Text vorgestellt wurden. Sie tragen die Verantwortung dafür, dass die zehn GC-Prinzipien innerhalb der Vereinten Nationen und von den Mitgliedern eingehalten werden. Dabei kontrollieren sie die einzelnen Mitglieder nicht systematisch, sondern stehen diesen beratend zur Seite.

12.2.7 Die Privatwirtschaft und der Global Compact

In der Folge der Globalisierung sind Unternehmen schon lange nicht mehr nur im eigenen Land aktiv. Sie betreiben Handel mit zahlreichen ausländischen Wirtschaftsakteuren und eröffnen neue Standorte in allen Regionen der Erde. Moralische Normen und Werte sowie

nachhaltige Handlungsprinzipien, wie sie durch viele nationalstaatliche Rahmenordnungen gewährleistet werden, können nun auf globaler Ebene durch niemanden mehr gesetzlich eingefordert werden. Daher ist es notwendig, dass Unternehmen von sich aus Verantwortung übernehmen, auch in Ländern und Regionen, in deren Wirtschaftsordnung die Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsziele bisher nicht vorgeschrieben ist. Unternehmen können kein Interesse an Armut, Bildungsnotstand oder Ressourcen- ausbeutung haben, wenn sie langfristig in einen neuen Standort investieren wollen. Auf diese Weise können sie sich keine Gewinne für die Zukunft sichern. Entscheidend dabei ist, dass die Konzerne die fremden Länder und die dortige Bevölkerung nicht als hilfsbedürftig ansehen, sondern als Kooperationspartner behandeln. Sonst könnte eine bedrohliche, gegenläufige Reaktion eintreten, wie sie heute bereits in der Zunahme von weltweiten Produktboykotten, dem Anstieg gewaltbereiter Anti-Globalisierungs-Proteste sowie im gefährlichen Zuwachs von Terroranschlägen sichtbar geworden ist (vgl. Enste 2006: 38).

Durch den Global Compact eröffnet sich der Privatwirtschaft daher die Möglichkeit, in Partnerschaft mit anderen Organisationen und Institutionen, den Globalisierungsprozess fairer und gerechter zu gestalten – und dies auch im eigenen Interesse. Der GC dient dabei als Rahmenordnung und ist nicht als staatliches Regelwerk oder Kontrollorgan zu verstehen. Darüber hinaus vereinigt der GC Diskussionsplattformen sowie zahlreiche Lern- und Dialogforen in sich, die auf der UN eigenen Webseite, den regionalen und nationalen Netzwerken sowie auf GC-Veranstaltungen von den Mitgliedern genutzt werden können.

12.2.8 Die GC-Teilnahmebedingungen (für Unternehmen)

Um dem GC beitreten zu können, müssen sich die Unternehmen zu dessen zehn Prinzipien bekennen und diese auch aktiv umsetzen. Die öffentliche Bekennung zu den GC-Zielen sowie zu verantwortungsbewusstem und moralischem Handeln ist dabei ebenso erwünscht wie die Sensibilisierung des Themas bei Geschäftspartnern, Lieferanten, Kunden und der Gesellschaft im Allgemeinen. Hinzu kommen zwei weitere Grundsätze, welche von den Wirtschaftsakteuren weitestgehend berücksichtigt werden sollten: Zum einen die Orientierung an den *Millennium Development Goals* (z. B. Gleichstellung der Geschlechter, Bekämpfung von Hunger und Armut oder Sicherstellung der Grund-

schulbildung) und zum anderen der Verzicht auf Handelsbeziehungen mit Produzenten von Anti-Personen-Minen (vgl. Hummel 2007: 231).

Des Weiteren verpflichten sich die Konzerne, einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen, den *Communication on Progress* (COP). Der COP dient dazu, die Stakeholder wie die Regierungen, die Konsumenten, die Investoren, die Zivilgesellschaft oder die Medien darüber zu informieren, wie die zehn GC-Prinzipien in die eigene Unternehmensführung und -kultur integriert und ob weitere UN-Ziele durch Partnerschaften oder Initiativen unterstützt und gefördert wurden. Alle eingereichten COPs können auf der UN GC-Webseite abgerufen werden (vgl. Webseite UN GC: Communicating Progress). Abschließend werden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, die GC-Initiative durch einen bestimmten finanziellen Betrag jährlich zu unterstützen. Die Beiträge sind dabei nach Geschäftsumsatz gestaffelt und betragen minimal 500 US\$ und maximal 10.000 US\$ (vgl. Webseite UN GC: Business Participation).

12.2.9 Vorteile für Unternehmen

Zusammengefasst ergeben sich für die Unternehmen, die dem Global Compact beitreten, folgende Vorteile (vgl. Webseite UN GC: Overview):

- Die Übernahme weltweit anerkannter und etablierter Standards, welche die Entwicklung und Durchführung von sozialen und ökologischen Aktivitäten im eigenen Unternehmen fördern und festigen.
- Die Mitglieder des GC informieren sich gegenseitig über *best practice* Initiativen und entwickeln so gemeinsam wirksame und erfolgreiche Strategien und Lösungskonzepte für regionale und globale Herausforderungen.
- Die Unternehmen arbeiten partnerschaftlich mit einer Reihe von Stakeholdern an nachhaltigen Projekten und Handlungsoptionen. Zu ihnen zählen unter anderem UN-Agenturen, Regierungen und Ministerien, NGOs, zivilgesellschaftliche Gruppen, Gewerkschaften oder akademische Institutionen.
- Mit Hilfe der GC-Netzwerke können Wirtschaftsakteure neue Märkte erschließen und aufbauen.
- Den Mitgliedern steht die Erfahrung sowie die umfangreiche Wissensdatenbank der UN, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit und Entwicklung, zur Verfügung.

- Die Verwendung der GC-Ressourcen in den Bereichen Management, Koordination und Verwaltung. Zudem besteht die Möglichkeit, sich in speziellen Projekten auf politischer, sozialer oder ökologischer Ebene zu engagieren.
- Die Verwendung des Global Compact Logos im Zusammenhang mit der Unterstützung des GCs und seiner Ziele.

12.2.10 Das Global Compact Logo



Darstellung 9: Das Global Compact Logo

Die Mitglieder des GC sind vom GC Office autorisiert, das GC-Logo einzusetzen, wenn sie damit die GC-Initiative unterstützen. Die Verwendung des Logos darf dabei allerdings nicht den Anschein erwecken, als ob der GC den Service, die Aktivitäten oder das Produkt des Unternehmens oder der Organisation geprüft oder anerkannt hätte. Das Logo darf daher vornehmlich für Schulungen und Schulungsmaterial sowie wie für Dokumente und Materialien verwendet werden, welche für die Ziele und die zehn Prinzipien des GC werben. Nicht gestattet ist der Gebrauch des Logos in Kombination mit dem eigenen Firmenlogo, für die Bewerbung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen, auf Firmenbriefpapier, Visitenkarten oder anderen Info- und Werbematerialien sowie als Gütesiegel für die Anerkennung der unternehmenseigenen Produkte oder Aktivitäten (vgl. Webseite UN GC: GC Name and Logo).

12.2.11 Die Lernprozesse des Global Compact

Die Global Compact Initiative fördert durch ihren Aufbau und ihre inhaltliche Struktur zwei unterschiedliche Lernprozesse bei den Unternehmen: Das *Single Loop-Lernen* sowie das *Double Loop-Lernen*.

Das *Single Loop-Lern Konzept* geht davon aus, dass Unternehmen rational handeln und dadurch ihre Gewinne maximieren wollen. Der GC macht sich diese Tatsache zu Nutze und schafft Anreize, welche die Unternehmen von einer Teilnahme überzeugen. Diese Anreize bestehen einerseits im Angebot von unterschiedlichen Wissensquellen. So können sich Konzerne innerhalb des GC mit UN-Organisationen, zahlreichen NGOs, wissenschaftlichen Institutionen oder auch Konkurrenzfirmen austauschen und von deren Informationen profitieren. Andererseits eröffnet der GC die Teilnahme an einer global anerkannten CSR-Initiative, die nicht nur die Anerkennung und Legitimation des Unternehmens stärkt, sondern auch ein Negativimage bis zu einem gewissen Grad abwenden kann. Der GC bietet also deutliche Vorteile, für welche die Wirtschaftsunternehmen ihre Handlungsstrategie zu ändern bereit sind, ohne dabei von ihren Unternehmenszielen oder -normen abzuweichen. Der einfache Loop – also die Rückmeldeschleife – umfasst daher nur die Anpassung des Handlungskalküls und nicht die der Wertvorstellungen eines Konzerns (vgl. Campe/Rieth 2007: 5 f). Anders ist dies bei der doppelten Rückmeldeschleife.

Das *Double Loop-Lern Konzept* impliziert hingegen, dass Unternehmen nicht nur ihre Handlungen, sondern auch ihre Moralvorstellungen anpassen. Dies geschieht, wenn durch den Lernprozess auch Unternehmensziele verändert werden. Der Konzern erkennt beispielsweise seine gesellschaftliche Verantwortung und gleicht in der Folge nicht nur seine Handlungen, sondern auch seine Ziel- und Wertvorstellungen an dieses neue Verantwortungsbewusstsein an (vgl. Campe/Rieth 2007: 7).

„Während beim Single Loop-Lernen nur die Strategie zur Zielerreichung angepasst wird, steht am Ende des Double Loop-Lernprozesses die Veränderung der Unternehmensziele selbst.“
(Campe/Rieth 2007: 7)

Beide hier vorgestellten Lernprozesse fördert der GC. Allerdings basieren beide Lerntheorien auf gegensätzlichen Strukturen, die zu einem Zielkonflikt führen. So fordern die Unternehmen beim Single Loop-Lernen klare Anreize und Transparenz. Denn Transparenz bietet ihnen den Vorteil, ihr Engagement einer breiten Öffentlichkeit

zugänglich zu machen und sich dabei mit der Konkurrenz vergleichen zu können. Beim Double Loop-Lernen geht es hingegen nicht nur um den Wandel der eigenen Handlungsstrategie. Unternehmen wollen hier ihre Wertvorstellungen und Ziele verändern, was nicht selten einen langwierigen Prozess mit vielen Rückschlägen darstellen kann. Diese Rückschläge wollen die betroffenen Unternehmen nur selten in der Öffentlichkeit diskutiert sehen. Sie sind daher meist nur einem tiefgreifenden Lern- und Wandlungsprozess aufgeschlossen, wenn dieser vertraulich behandelt wird und hinter verschlossenen Türen stattfindet.

Der GC reagiert auf dieses Spannungsfeld und versucht, beide Lernprozesse zu integrieren. So versucht er umfassende Transparenz durch die jährlich verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichte (COP) zu gewährleisten. Unternehmen, die dieser Aufforderung nicht nachkommen, werden auf der GC-Webseite veröffentlicht. Verschwiegenheit und vertrauensvolle Zusammenarbeit können Unternehmen indessen in vielen nationalen GC-Netzwerken finden. Schnell wird jedoch klar, dass beide Lernstrategien nicht parallel zur Zufriedenheit aller umgesetzt werden können. Der GC wird sich für einen Lernprozess entscheiden müssen. Die Befürworter der Transparenz möchten einerseits davon profitieren, dass Missbrauch und Fehlverhalten öffentlich bestraft wird. Andererseits wollen die Unternehmen, die sich auf einen Double Loop-Lernprozess einlassen, nicht für ihre Fehler in der Öffentlichkeit büßen (vgl. Campe/Rieth 2007: 8 f).

„Vertrauen, welches darauf setzt Fehlverhalten zu verstehen, und Transparenz, welche ermöglicht Fehler zu bestrafen, können nicht gleichzeitig aufgebaut werden.“ (Campe/Rieth 2007: 9)

Das Single Loop-Lernen fördert daher eher die Ausweitung des GC auf globaler Ebene. Durch seine expliziten Anreize kann der GC vermehrt Unternehmen für sich gewinnen, die bisher nur wenig in CSR-Aktivitäten investiert haben. Unterstützt wird dies durch die eindeutige und konsequente Bestrafung bei Missbrauch oder Trittbrettfahrertum. Dagegen eignet sich die Umsetzung von Double Loop-Lernen auf nationaler oder regionaler Ebene. Hier können vertrauliche Gespräche zwischen Unternehmen und Stakeholdern besser gewährleistet werden, besonders für Wirtschaftsakteure, die sich schon länger und intensiver mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinander gesetzt haben (vgl. Campe/Rieth 2007: 17 f). Wie und auf welche Weise sich die Global Compact Initiative dieser Herausforderung in Zukunft stellen wird, bleibt abzuwarten.

12.2.12 Folgen bei Missachtung der Global Compact Ziele

Der Global Compact der Vereinten Nationen ist eine freiwillige Initiative, welche auf der gemeinsamen Zusammenarbeit von Wirtschaftsakteuren und Organisationen der Zivilbevölkerung aufbaut. Der GC hat dabei weder die Aufgabe noch die Kapazitäten, die Aktivitäten der GC-Mitglieder im Einzelnen zu überprüfen und zu beurteilen. Um jedoch die Glaubwürdigkeit des GC sicherzustellen, wurden folgende Richtlinien verabschiedet, welche bei Missbrauch des GC negative Konsequenzen mit sich ziehen:

Der Name sowie das Logo des GC darf nur von autorisierten Personen, Organisationen oder Unternehmen verwendet werden. Genaue Bestimmungen legen fest, wie, wo und in welcher Weise Name und Logo verwendet werden dürfen. Bei Missachtung dieser Grundsätze behält sich das GC Office vor, den GC-Mitgliedsstatus dieser Instanz zu widerrufen, die Unterstützung der befugten staatlichen Behörden anzufordern und/oder gegebenenfalls gerichtlich dagegen vorzugehen.

Teilnehmende Unternehmen verpflichten sich zur jährlichen Einreichung eines Communication on Progress, um die Stakeholder über ihre Aktivitäten und Fortschritte bezüglich der Umsetzung der zehn GC-Prinzipien zu informieren. Veröffentlicht ein Konzern diesen Jahresbericht nicht, so wird er als „non-communicating“ auf der GC-Webseite gekennzeichnet. Geschieht dies auf zwei aufeinanderfolgenden Jahren erhält er den Status „inactive“. Inaktive Unternehmen sind so lange nicht berechtigt, das GC-Logo zu verwenden oder an GC-Veranstaltungen teilzunehmen, bis sie die fehlenden COPs nachreichen. Wird der COP auch nach drei Jahren nicht eingereicht, wird der Konzern aus der Mitgliederliste entfernt und sein Name vom GC veröffentlicht (vgl. Webseite UN GC: Integrity Measures).

Momentan (Stand 04.12.2008) sind 978 Unternehmen als „non-communicating“ und 261 Unternehmen als „inactive“ auf der GC Webseite verzeichnet (vgl. Webseite UN GC: COP).

Die UN ist bemüht, die Integrität und die Reputation der GC-Initiative zu schützen und bei Missbrauch der Richtlinien durch GC-Mitglieder entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

Liegt daher eine Missachtung der GC-Ziele durch ein Unternehmen vor, so wird dieses aufgefordert, dazu Stellung zu nehmen und die Situation zu erklären. Die GC-Initiative ist dabei zuerst bemüht, dem Mitglied zu helfen, bevor sie Konsequenzen einleitet. Diese Hilfe kann vom GC Inter-Agency Team, aber auch von lokalen oder regionalen GC-Netzwerken geleistet werden. Erst wenn diese Hilfsmaßnahmen nicht greifen und sich der Konzern als nicht kooperativ erweist, behält sich die GC-Initiative vor, ihn als „non-communicating“ bzw. „inactive“ zu kennzeichnen bzw. gänzlich aus der Mitgliederliste zu entfernen (vgl. Webseite UN GC: Integrity Measures).

Ob diese Maßnahmen ausreichend sind, wird vielfach diskutiert. Kritikern sind die Richtlinien oft zu soft, da sie nur wenig Drohpotenzial enthalten. Angesichts der zahlreichen Unternehmen, die den Status „non-communicating“ oder „inactive“ aufweisen, ist dieser Vorwurf durchaus berechtigt. Andererseits stehen einer Initiative, die auf freiwilliger Mitgliedschaft beruht und die sich ausdrücklich weder als Kontrollorgan noch als ordnungspolitisches Instrument ansieht, nur wenige bzw. schwache Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Kritische Anmerkungen zum GC, aber auch Erfolge und Zukunftsaussichten sollen daher im nächsten Abschnitt näher beleuchtet werden.

12.2.13 Ziele und Erfolge des Global Compact

Die bisherige Anerkennung des Global Compact gründet auf verschiedenen Tatsachen. Zum einen ist die erfolgreiche Initiierung des GC der starken Persönlichkeit Kofi Annans zu verdanken. Zwar erbat er sich von den UN-Mitgliedsstaaten kein offizielles Mandat für den GC, sondern gestaltete ihn als private Initiative, dennoch konnte er mit der weitgehenden Unterstützung der Nationen rechnen, da die GC-Prinzipien sich in den UN-Zielen widerspiegeln. Auch auf Seiten der Wirtschaft wurde der GC positiv aufgenommen und gefördert, nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnis, dass die Wirtschaftsvertreter allein nicht in der Lage waren, ein globales CSR-Projekt zu verwirklichen. Den NGOs letztendlich bot der GC nun eine offiziell anerkannte Plattform, auf welcher sie ihre Kritik zu Globalisierungsprozessen konkret äußern und eine Antwort bzw. Reaktion der betreffenden Wirtschaftsunternehmen erwarten konnten (vgl. Hummel 2007: 228 f).

Die Nationalstaaten und die UN sind nicht mehr allein dazu fähig, die Globalisierung und ihre Folgen gerecht zu gestalten. Sie sind auf die Kooperation mit nicht-staatlichen Akteuren angewiesen. Zu ihnen gehören zivilgesellschaftliche Gruppen und multinationale Unternehmen. Durch den GC werden diese in die politische Gestaltung des Globalisierungsprozesses miteinbezogen. Dabei präsentiert sich der GC nicht als Arena, in der gegensätzliche Interessen (vornehmlich von Wirtschaft und NGOs) zu gegenseitigen Beschuldigungen führen. Vielmehr ist der GC eine Lernplattform, auf welcher die unterschiedlichen Akteure durch gemeinschaftliche Projekte miteinander vernetzt werden. Durch diese Zusammenarbeit lernen die Teilnehmer voneinander und können so ihre Ziele und Anliegen gemeinsam realisieren (vgl. Brinkmann/Pies 2003: 14).

Dieses Teamwork gestaltet sich unter anderem deshalb so erfolgversprechend, da staatliche Regulierungsinstanzen, denen die Wirtschaft eher misstrauisch gegenübersteht, beim GC weitgehend fehlen. Staatliche Instanzen (z. B. Ministerien) stehen den Mitgliedern innerhalb des GC eher beratend zur Seite. Es ist jedoch zu beachten, dass die UN selbst von den Mitgliedsstaaten in finanzieller, rechtlicher und personeller Weise durchaus abhängig ist.

Positiv auf die Entwicklung des GC wirkt sich außerdem aus, dass es sich hier um keinen gesetzlichen Verhaltenskodex handelt, sondern um eine Initiative, der man freiwillig beitreten kann. Insbesondere die Wirtschaftsakteure konnten mit den nicht vorhandenen Kontroll- und Lenkungsmechanismen sowie den knappen, aber dennoch prägnanten zehn GC-Prinzipien, von der Initiative überzeugt werden (vgl. Hummel 2007: 230 f).

So führen einfache und überschaubare Zugangsbedingungen des GC einerseits zu großem Zulauf unter den Akteuren der Privatwirtschaft, andererseits geben diese Grundsätze und Freiheiten auch Anlass zur Kritik.

12.2.14 Kritik am Global Compact

Kritik am Global Compact wird insbesondere aus den Reihen der Nationalstaaten und den Nichtregierungsorganisationen geübt. Beide stehen dem engen Verhältnis der UN mit der Privatwirtschaft skeptisch gegenüber. Dabei haben drei Kritikpunkte zentrale Bedeutung erlangt: 1) Der drohende Ausverkauf der UN-Politik, 2) die Unverbindlichkeit des GC sowie 3) die Verstöße gegen den GC.

Zu 1): Viele NGOs bezweifeln, dass die Konzerne ihr Verhalten aufgrund der zehn GC-Prinzipien ernsthaft ändern werden. Vielmehr sehen sie durch die enge Zusammenarbeit von UN und Wirtschaft ihre eigene Position gefährdet und befürchten so den Verlust der UN als Partner und Verbündeten (vgl. Brinkmann/Pies 2003: 11). Ähnlich ergeht es den UN-Mitgliedsstaaten. Sie bemängeln, dass durch den GC den Unternehmen zu viel politisches Mitspracherecht zugestanden wird und diese dadurch die Aktivitäten der UN maßgeblich mitbestimmen können. Mit Verweis auf die finanziellen Beiträge, welche die Unternehmen innerhalb des GC tätigen, wird gar von einem „Ausverkauf der UN“ an die multinationalen Konzerne gesprochen (vgl. Fitschen 2004: 8).

Dem ist entgegenzuhalten, dass sich die UN im GC nicht gegen die NGOs und auf die Seite der Wirtschaft stellt. Der GC ist nicht als Arena konzipiert, in welcher der Stärkere gewinnt. Es ist eine wertorientierte Plattform, die es Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen ermöglicht, aufeinander zuzugehen, Probleme zu erörtern und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Eine Bevorzugung der Konzerne gegenüber NGOs durch die UN ist nicht erkennbar. Ebenso ist auch der Ausverkauf der UN-Integrität unbegründet. Zum einen basiert die Struktur und die Entscheidungsbefugnis der UN noch immer allein auf den UN-Mitgliedsstaaten und liegt nicht in den Händen der Wirtschaft. Zum anderen sollen die Richtlinien des GC eine Ergänzung und keinen Ersatz für globale UN-Maßnahmen oder nationale Bestimmungen darstellen. Außerdem entzieht der GC den Nationalstaaten weder die Möglichkeit der Kontrolle noch die der Sanktionen in Bezug auf das Wirtschaftsgeschehen. Denn die hier entscheidenden Maßnahmen und Einschnitte werden nicht auf der Ebene der UN getätigt, sondern auf nationaler und europäischer Ebene sowie in den Gremien der OECD, der WTO oder den G8 (vgl. Fitschen 2004: 9).

Zu 2): Ein mangelndes Wirkungsvermögen des GC sehen viele Kritiker in den fehlenden und unabhängigen Kontroll- und Sanktionsmechanismen des GC begründet. Der GC wird als *unverbindlicher Pakt* bezeichnet, der über keine bindenden Regeln verfügt. Die Unternehmen können nicht zur Mitgliedschaft verpflichtet werden, teilnehmende Konzerne und ihre Aktivitäten werden durch niemanden überwacht und bei Verstößen oder Missachtung der zehn GC-Prinzipien hat niemand schwerwiegende Sanktionen zu befürchten. Eine Auflistung dieser „schwarzen Schafe“ auf der GC-Webseite scheint dabei ebenso wenig Drohpotenzial zu besitzen, wie die Aberkennung des GC-Mitgliedsstatus.

Dieser Kritikpunkt scheint zunächst berechtigt, da er eine fehlende Verbindlichkeit und in der Folge Durchsetzungsfähigkeit des GC anprangert. Allerdings ist hier zu beachten, dass der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan den GC nie als verbindlichen Verhaltenskodex initiieren wollte. Ihm war bereits damals bewusst, dass eine starke Regulierung und Kontrolle die Wirtschaft nicht von einer Teilnahme hätte überzeugen können. Nur der freiwillige und auch freie Charakter des GC sicherte die Unterstützung und Mitarbeit der Privatwirtschaft – dem heute zentralen und zahlenmäßig größten Mitglied des GC. Zudem ist der Begriff der „Unverbindlichkeit“ nicht mit „Beliebigkeit“ zu verwechseln. Die Ziele und Prinzipien des GC sind durch die Mitglieder nicht beliebig veränder- oder absetzbar. Sie haben ihren Ursprung in politisch verbindlichen Grundsätzen, die von der UN – und somit von allen UN-Mitgliedsstaaten – verabschiedet wurden. Die Regierungen der Nationalstaaten sind daher umso mehr dazu aufgefordert, die Ziele der UN zu berücksichtigen und zu deren Umsetzung beizutragen.

Zu 3): Trotz der Verpflichtung, die Regeln des GC einzuhalten, verstoßen teilnehmende Unternehmen nach wie vor gegen Menschenrechte, Arbeitsnormen oder Umweltauflagen. Diese Trittbrettfahrer nutzen den GC dabei lediglich, um ihr Image aufzubessern und schaden damit gleichzeitig dem Ansehen der UN. Kritiker sprechen von *bluwashing*, wenn solche Unternehmen das blaue GC- und UN-Logo ungerechtfertigterweise verwenden, um somit ihr Handeln unter ein positives Zeichen zu stellen (vgl. Adam 2005: 201).

Der GC hat bereits auf diesen Missbrauch reagiert und versucht dieser Schwäche entgegenzutreten. So werden Konzerne, die die GC-Regeln missachten, auf der GC-Webseite gekennzeichnet und gegebenenfalls von der Mitgliederliste entfernt. Wie aber bereits erwähnt, liegt es nicht im Aufgabenbereich des GC die einzelnen Unternehmen zu kontrollieren und ihre Tätigkeiten zu beaufsichtigen. Solch eine Aufgabe wäre auch aus finanzieller, organisatorischer und personeller Sicht kaum zu bewältigen. Vielmehr sollte hier an die NGOs, die Zivilgesellschaft und auch die GC-Netzwerke und einzelne GC-Mitglieder appelliert werden, sich vermehrt für Transparenz und die Einhaltung der GC-Prinzipien zu engagieren. Denn nur wenn der GC und seine Ziele glaubhaft vermittelt werden können und seine Integrität nicht durch Trittbrettfahrer in Gefahr gerät, können alle GC-Akteure sowie auch die Zivilbevölkerung davon profitieren (vgl. Fitschen 2004: 10).

12.2.15 Global Compact – Fazit

Die Globalisierung hat nicht nur die UN vor neue Herausforderungen gestellt. Doch im Rahmen des Global Compact hat gerade die UN erkannt, dass diese Herausforderungen nicht allein durch die Nationalstaaten, sondern nur in Gemeinschaft mit anderen globalen Akteuren zu bewältigen sind. Unternehmen, Gewerkschaften, Verbände, NGOs, Wissenschaftsinstitute und viele andere zivilgesellschaftliche Organisationen werden dazu aufgerufen, unter dem Dach des GC einen internationalen Dialog aufzubauen, um Fragen rund um das Thema Verantwortung und Nachhaltigkeit gemeinsam zu erörtern.

Dafür müssen viele von ihnen ihr bisheriges Rollenverständnis aufgeben und sich auf eine neue Verteilung von Aufgaben und Verantwortung einlassen. Regierungen sind nicht mehr die einzigen politischen Akteure und können nicht mehr alle Probleme mit Hilfe von Gesetzen lösen. Sie sind auf Kooperationen mit anderen Akteuren angewiesen. Unternehmen hingegen können sich der gesellschaftlichen Verantwortung nicht mehr entziehen und müssen sich Fragen der Nachhaltigkeit stellen. Während die NGOs letztendlich nicht mehr nur auf Missstände hinweisen, sondern sich auch an deren Lösungen beteiligen müssen.

Der GC ermöglicht hier in gewisser Weise den Durchbruch, denn er bietet für diese übergreifende Zusammenarbeit als einer der einzigen und ersten einen globalen Rahmen an. Durch unterschiedliche Beteiligungsformen zeigt er auf, wie gerade die Privatwirtschaft sich als globaler Akteur auf nicht-ökonomischem Terrain etablieren kann. Zahlreiche Partnerschaften und Kooperationen zwischen privaten und öffentlichen Akteuren wurden bisher auf nationaler und internationaler Ebene gegründet und ausgebaut und von vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen positiv unterstützt (vgl. Hummel 2004: 30). Der GC sieht seine Rolle dabei ausdrücklich als wertorientierte Lern- und Dialogplattform und nicht als Kontroll- und Sanktionsinstanz. Die Teilnahme am GC gestattet so gerade multinationalen Unternehmen, global anerkannte Moralstandards in ihr Handeln miteinzubeziehen und diese dort zu festigen. Durch die Verpflichtung zu den zehn GC-Prinzipien bekennt sich ein Unternehmen öffentlich zur Einhaltung der Menschenrechte sowie Arbeitsnormen, zum Umweltschutz und zur Korruptionsbekämpfung.

Allerdings werden die GC-Grundsätze auch immer wieder von den Konzernen umgangen und missachtet. Fehlendes Monitoring und mangelnde Sanktionsmöglichkeiten des GC werden diesem daher oft als Schwäche ausgelegt. Es liegt aber nicht allein in der Hand der

UN, dass der GC funktioniert und seine Glaubwürdigkeit nicht verliert. Vielmehr sind alle Akteure – Regierungen, Unternehmen und Zivilgesellschaft – dazu aufgerufen, die Integrität des GC zu sichern und zu bewahren. Die Schlüsselposition kommt dabei den Unternehmen zu.

„Darüber, ob der Global Compact zu einem Erfolg wird, entscheiden die Unternehmen letztendlich selbst. Sie können durch ihn zu einem Teil der Lösung werden, wenn es darum geht, den Herausforderungen der Globalisierung zu begegnen. Er bietet ihnen die Möglichkeit, aus eigener Initiative Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig von anderen Unternehmen und NGOs zu lernen. Die Wirtschaft sollte das als historische Chance begreifen. Und das in sie gesetzte Vertrauen nicht leichtfertig verspielen.“ (Webseite Wertvolle Zukunft: Global Compact)

12.3 OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Ebenso wie der Global Compact der UN versuchen die *Leitsätze für multinationale Unternehmen* der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) die Unternehmensverantwortung, insbesondere bei global agierenden Konzernen, zu unterstützen und auszubauen. Dabei handelt es sich bei den Leitsätzen nicht explizit um einen Multistakeholder-Ansatz, sondern um den einzig multilateral anerkannten Verhaltenskodex, zu dessen Förderung und Entwicklung sich die teilnehmenden Regierungen verpflichtet haben. Die OECD-Richtlinien sollen dabei das jeweilige nationale Recht ergänzen und nicht ersetzen. Ihr primäres Ziel ist, die Vertrauensbasis zwischen den internationalen Unternehmen, ihren Arbeitnehmern, den Regierungen und der Gesellschaft zu stabilisieren sowie auch die Verlässlichkeit der Unternehmen ineinander zu stärken. Nur so können nachhaltige Entwicklung gefördert und Konfrontationen im Vorhinein abgewendet werden (vgl. OECD 2000: 5).

12.3.1 Verantwortung und Teilnahme

Die OECD-Leitsätze wurden bereit 1976 verabschiedet, allerdings im Jahr 2000 neu überarbeitet. Sie wurden von allen 30 OECD-Mitgliedsstaaten sowie von elf Nicht-Mitgliedsstaaten unterzeichnet (eine detaillierte Auflistung der teilnehmenden Staaten siehe Anhang auf Seite 157). Die teilnehmenden Regierungen appellieren in der Folge an

ihre international (aber auch national) tätigen Unternehmen, die Richtlinien der OECD-Leitsätze in ihr Geschäftsgebaren zu integrieren. Es bleibt dabei allerdings bei einer Empfehlung, da der Verhaltenskodex für die Unternehmen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht und daher keinen rechtlich bindenden Charakter hat. Der Einfluss der Leitsätze scheint sich auf den ersten Blick außerdem nur auf 41 Länder zu beschränken. Hier ist jedoch zu beachten, dass der Großteil der weltweit agierenden Unternehmen in genau diesen Ländern beheimatet ist und die Richtlinien auch für Niederlassungen der Unternehmen in Nicht-OECD-Ländern gelten (vgl. Korff 1999a: 413). Zusätzlich verweisen die Richtlinien ausdrücklich darauf, dass die Unternehmen auch ihre Geschäftspartner (wie Zulieferer, Lizenznehmer oder Unterauftragsnehmer) dazu anhalten sollen, den Verhaltenskodex einzuhalten (vgl. OECD 2000: 40). Der Aktionsradius der Leitsätze vergrößert sich somit automatisch.

Die Verantwortung und die spezifischen Verpflichtungen der Regierungen werden in der Einführung der OECD-Leitsätze unter Punkt 10 folgendermaßen zusammengefasst:

„Das gemeinsame Ziel der Teilnehmerländer besteht darin, den positiven Beitrag zu fördern, den die multinationalen Unternehmen zum ökonomischen, ökologischen und sozialen Fortschritt leisten können, und die Schwierigkeiten, die im Rahmen ihrer diversen Aktivitäten entstehen können, auf ein Mindestmaß zu beschränken. Bei der Verwirklichung dieses Ziels haben die Regierungen die Vielzahl von Unternehmen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen als Partner, die mit den ihnen eigenen Mitteln das gleiche Ziel zu erreichen suchen. Die Regierungen können diese Bemühungen dadurch unterstützen, dass sie in ihren jeweiligen Ländern effiziente Rahmenbedingungen schaffen, die eine stabile makroökonomische Politik, eine diskriminationsfreie Behandlung aller Unternehmen, eine angemessene Marktregulierung und Finanzaufsicht, ein unparteiisches Justiz- und Rechtsvollzugssystem sowie eine effiziente und integre öffentliche Verwaltung umfassen. Sie können dazu ferner auch beitragen, indem sie angemessene Standards und Maßnahmen zu Gunsten der nachhaltigen Entwicklung aufrechterhalten und fördern und langfristig angelegte Reformen zur Gewährleistung eines effizient und effektiv arbeitenden öffentlichen Sektors durchführen. Mit ihrem Bekenntnis zu den Leitsätzen verpflichten sich die Regierungen dazu, ihre nationalen und internationalen Politiken zur Steigerung des Wohlergehens und des Lebensstandards aller Menschen kontinuierlich zu verbessern.“ (OECD 2000: 16)

Auf OECD-Ebene ist der Ausschuss für internationale Investitionen und multinationale Unternehmen (Committee on International Investment and Multinational Enterprises – CIME) für die Auslegung der Leitsätze zuständig. Regelmäßig veranstaltet CIME Treffen, bei denen Fragen und Erfahrungen bezüglich der Leitsätze erörtert werden. Zu diesen Veranstaltungen sind die nationalen Kontaktstellen, der beratende Ausschuss der Wirtschaft bei der OECD (Business and Industry Advisory Committee – BIAC), der gewerkschaftliche Beratungsausschuss bei der OECD (Trade Union Advisory Committee – TUAC) sowie verschiedene NGOs eingeladen, um auf diese Weise alle beteiligten Interessen zu integrieren (vgl. OECD 2000: 30).

12.3.2 Inhalte

Die OECD-Richtlinien verweisen ausdrücklich auf internationale Vereinbarungen, welche die Geschäftstätigkeit von Unternehmen regeln. Dazu gehören die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die Agenda 21 (UN-Programm zum Thema nachhaltige Entwicklung), die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation, die Rio-Deklaration über Umwelt und Entwicklung sowie die Kopenhagener Erklärung zur Sozialentwicklung (vgl. OECD 2000: 16).

Insgesamt werden die OECD-Leitsätze in zehn Kapitel untergliedert, welche alle wesentliche Aspekte unternehmerischen Verhaltens abdecken:

- I. Begriffe und Grundsätze
- II. Allgemeine Grundsätze
- III. Offenlegung von Informationen
- IV. Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern
- V. Umwelt
- VI. Bekämpfung der Korruption
- VII. Verbraucherinteressen
- VIII. Wissenschaft und Technologie
- IX. Wettbewerb
- X. Besteuerung

Die *Allgemeinen Grundsätze*, welche die grundlegenden Pflichten für die Unternehmen zusammenfassen, sind im Anhang auf Seite 158 festgehalten.

Offenlegung von Informationen: Die Konzerne werden dazu aufgefordert, neben ihren finanziellen Geschäftsergebnissen auch ihre Verhaltenspolitik und Selbstverpflichtungen in Bezug auf Sozial- und Umweltfragen der Öffentlichkeit zugänglich machen (vgl. OECD 2000: 19 f).

Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern: Die Unternehmen müssen die international anerkannten Arbeitsnormen und -richtlinien einhalten. Zudem werden sie dazu angehalten, soweit wie möglich einheimische Arbeitskräfte zu beschäftigen und diesen Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Dies soll idealerweise in Abstimmung mit ansässigen Arbeitnehmervertretungen und Behörden geschehen (vgl. OECD 2000: 20 f).

Umwelt: Den Aspekten Umweltschutz, Sicherheit und öffentliche Gesundheit sollen von den Unternehmen im Rahmen von Umweltmanagementsystemen besondere Bedeutung zugesprochen werden. Die diesbezügliche Berichterstattung sollte transparent und der Öffentlichkeit zugänglich sein. Durch Forschung und der Entwicklung neuer Technologien soll der Umweltschutz stetig verbessert und durch Partnerschaften mit anderen Institutionen und Organisationen das Umweltbewusstsein ausgebaut werden (vgl. OECD 2000: 21 ff).

Bekämpfung der Korruption: Die Annahme oder Vergabe von Bestechungsgeldern ist zu unterlassen. Durch Managementkontrollsysteme sowie der Veröffentlichung von Maßnahmen, wie im Unternehmen gegen Korruption vorgegangen wird, soll diesen unlauteren Geschäftspraktiken vorgebeugt werden (vgl. OECD 2000: 23 f).

Verbraucherinteressen: Die Interessen der Kunden und Verbraucher sind zu respektieren. Es sollen daher nur faire Geschäfts- und Werbemaßnahmen zum Einsatz kommen. Die Produkte und Dienstleistungen sollen sich durch Qualität und Sicherheit auszeichnen, um die Gesundheit der Verbraucher nicht zu gefährden (vgl. OECD 2000: 24).

Wissenschaft und Technologie: Die Konzerne sollen, in Absprache mit den zuständigen Regierungen und Behörden und soweit es ihnen möglich ist, dazu beitragen, dass neue Technologien und Innovationen zügig verbreitet und eingesetzt werden (vgl. OECD 2000: 25).

Wettbewerb: Die geltenden Wettbewerbsgesetze sind zu beachten, ein fairer Wettbewerb angestrebt und wettbewerbswidrige Kartelle vermieden werden (vgl. OECD 2000: 25 f).

Besteuerung: Die Unternehmen sollen die Steuervorschriften der Gastländer einhalten und gegebene Steuerlasten pünktlich entrichten (vgl. OECD 2000: 26).

12.3.3 Nationale Kontaktstellen

Alle Teilnehmerstaaten verpflichten sich zur Errichtung *Nationaler Kontaktstellen*. Den Regierungen wird bei deren Einrichtung und Organisation eine gewisse Flexibilität zugestanden. Allerdings sollen die Nationalen Kontaktstellen die folgenden vier Schlüsselkriterien erfüllen, um eine gewisse Funktionalität und auch Vergleichbarkeit zu gewährleisten (vgl. OECD 2000: 52 f):

- 1) *Sichtbarkeit:* Die Kontaktstellen sollen nicht im Verborgenen agieren, sondern gemeinsam mit Unternehmen, Gewerkschaften, NGOs und/oder der Regierung Veranstaltungen und Projekte realisieren.
- 2) *Zugänglichkeit:* Der Zugang zu den Kontaktstellen sollte für alle Akteure leicht und schnell möglich sein, z. B. durch einen geeigneten Internetauftritt.
- 3) *Transparenz:* Aktivitäten der Kontaktstellen sollten transparent sein, um so das Vertrauen der Öffentlichkeit zu gewinnen.
- 4) *Rechenschaftspflicht:* Durch jährliche Berichte und regelmäßige Tagungen tauschen sich die Nationalen Kontaktstellen aus und geben gleichzeitig Rechenschaft gegenüber dem CIME ab.

Der Auftrag der Nationalen Kontaktstellen besteht demzufolge in der Förderung der OECD-Leitsätze sowie in der Bereitstellung von Informationen. Forderungen und Interessen betroffener Akteure werden hier aufgenommen, diskutiert und gegebenenfalls

als Beschwerdefall eingereicht. Solch ein Beschwerdefall (z. B. der Verstoß eines Unternehmens gegen die OECD-Richtlinien) wird zuerst von der Kontaktstelle auf seine Richtigkeit und Relevanz hin geprüft. Ist die Beschwerde zulässig, wird versucht, gemeinsam mit allen beteiligten Akteuren eine informelle Lösung zu finden. Kann keine Einigung erzielt werden, ist die Nationale Kontaktstelle dazu verpflichtet eine Erklärung abzugeben. Ob der Name des unzulässig handelnden Unternehmens dabei genannt wird, liegt im Ermessen der Kontaktstelle. Sie muss von Fall zu Fall entscheiden, ob sie der Vertraulichkeit von Unternehmensdaten oder der Transparenz des Verfahrens den Vorrang gibt (vgl. OECD 2000: 54 f).

12.3.4 Positive und negative Aspekte der OECD-Leitsätze

Innerhalb der OECD-Leitsätze nehmen die Unterzeichnerstaaten eine bedeutende Rolle ein. Sie sind verstärkt in die Unternehmensregulierung integriert und dies weit mehr als in anderen Initiativen, in welchen Unternehmen, Gewerkschaften oder NGOs die zentralen Akteure sind. Durch ihre Verpflichtung, den OECD-Verhaltenskodex sowie die Nationalen Kontaktstellen zu realisieren, wird eine Verbindlichkeit geschaffen, welche das Vertrauen der Bevölkerung in die OECD-Maßnahme steigern soll. Dennoch ist die Zusammenarbeit und die Eingliederung von nicht-staatlichen Akteuren ausdrücklich erwünscht, um so die Berücksichtigung aller Interessen sicherzustellen. Nicht-staatliche Akteure profitieren zudem von der Tatsache, dass sie nicht nur Klage gegen Verstöße einreichen können, sondern diese Beschwerdeverfahren auch unkompliziert und ohne großen finanziellen Aufwand einzubringen sind. Ferner ist der Umfang der Leitsätze positiv zu bewerten. Sie umfassen wesentliche Teile der Unternehmenspolitik und sprechen dabei nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch deren Geschäftspartner an. Die Leitsätze haben zudem Gültigkeit in allen Staaten, in welchen die multinationalen Unternehmen tätig sind. Dies schließt besonders Entwicklungsländer mit ein, deren staatlicher Regulierungsrahmen meist noch nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist (vgl. Heydenreich 2004a: 43).

Zentraler Nachteil der OECD-Leitsätze ist ihre Freiwilligkeit. Zwar haben sich die teilnehmenden Regierungen zu deren Umsetzung verpflichtet, doch den Unternehmen können sie nur Empfehlungen aussprechen. Der Verhaltenskodex ist für diese nicht rechtlich verbindlich. Dies hat zur Folge, dass die Missachtung der Leitsätze zwar ange-

zeigt werden kann, dies aber keine Sanktionen mit sich zieht (vgl. Heydenreich 2004a: 43). Selbst der Name des angeklagten Unternehmens muss nicht in jedem Fall veröffentlicht werden. Auch ist weder auf Seiten der OECD noch auf Seiten der Unterzeichnerstaaten, eine offizielle und regelmäßige Überprüfung vorgesehen, welche die Verstöße der Konzerne dokumentiert. Dies schließt auch das Verhalten der unternehmerischen Geschäftspartner mit ein, deren Geschäftsmethoden weder von den Unternehmen noch von der OECD oder den Regierungen kontrolliert werden können. Zuwiderhandlungen bleiben so meist nicht nur ohne Folgen, sondern auch unentdeckt, was der Integrität der OECD-Initiative maßgeblich schadet.

12.3.5 Die Zukunft der OECD-Leitsätze

Es kann daher nur von Vorteil sein, dass sich die Global Reporting Initiative (sie wird später näher erläutert) auf die OECD-Leitsätze bezieht und sich somit die globalen CSR-Maßnahmen komplementieren. Denn es muss zukünftig mehr dafür getan werden, dass die OECD-Leitsätze weltweit bekannt werden, nur so können sie auch konsequent eingefordert werden. NGOs fordern zudem eine Weiterentwicklung und Präzisierung der Inhalte, um Spielräume und Interpretationen einzudämmen. Auch eine Anbindung der Richtlinien an die Außenwirtschaftsförderung kann deren Umsetzung stark beeinflussen. So könnten Unternehmen im Rahmen von Auslandsinvestitionen oder Exportkrediten dazu veranlasst werden, sich zum OECD-Verhaltenskodex zu bekennen. Ziel der NGOs und der Arbeitnehmervertretungen ist es also, die Leitsätze in einen rechtlichen Rahmen zu integrieren, während die Privatwirtschaft deren unverbindlichen Charakter für völlig ausreichend ansieht (vgl. Heydenreich 2004a: 46 f).

Wie sich die zwei bisher vorgestellten CSR-Initiativen voneinander unterscheiden und welche Art von CSR-Maßnahmen die jeweils betroffenen Akteure als ansprechend und förderungswürdig empfinden, soll im Nachstehenden nochmals betrachtet werden.

12.4 Der Global Compact und die OECD-Leitsätze im Vergleich

Beide Initiativen – der Global Compact sowie die OECD-Leitsätze – appellieren an ein verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln der Unternehmen. Ihre Herangehens-

weisen, aber auch ihre Strukturen und Umsetzungsmechanismen unterscheiden sich dabei maßgeblich voneinander.

Während Konzerne dem GC freiwillig und aus eigenem Antrieb beitreten können, wird die Einhaltung der OECD-Richtlinien automatisch von all jenen Unternehmen erwartet, deren Hauptsitz sich in einem der Unterzeichnerstaaten befindet. Die Unverbindlichkeit und die aktive Freiwilligkeit macht den GC für die Privatwirtschaft daher umso ansprechender. Seine Attraktivität wird durch die überschaubare Zahl der Prinzipien (zehn GC-Prinzipien) sowie die fehlenden Sanktions- und Überwachungsmechanismen gesteigert.

Zwar verfügt auch die OECD-Initiative weder über gesetzliche Verbindlichkeit für die Unternehmen noch über Monitoring oder Strafverfahren, dennoch besteht hier die Möglichkeit, Beschwerden gegen Unternehmen bei den Nationalen Kontaktstellen einzureichen. Zudem beinhaltet der OECD-Verhaltenskodex eine detailliertere und umfangreichere Auflistung von Bestimmungen und Vorschriften, welche das betriebswirtschaftliche Verhalten von Unternehmen regeln. Zu erwähnen wären beispielsweise die Anweisungen zur Korruptionsbekämpfung oder zur Besteuerung. Auch die Verantwortung der Geschäftspartner, wie z. B. der Zulieferer, wird in den OECD-Leitsätzen explizit angesprochen. Diese ausführlichen Maßnahmen werden vor allem von den NGOs und Arbeitnehmervertretungen begrüßt, von den Unternehmen oft jedoch als zu tiefes Eingreifen in ihre Eigenständigkeit angesehen.

Nachteilig wird den OECD-Leitsätzen von Seiten der Privatwirtschaft außerdem angerechnet, dass bei den Nationalen Kontaktstellen nur Beschwerdefälle eingereicht werden können und keine *best practice* Beispiele der Unternehmen, wie es beim GC möglich ist. Dabei könnten diese positiven Beispiele durchaus Nachahmungseffekte mit sich ziehen. Allerdings sei auch darauf hinzuweisen, dass diese *best practice* Modelle nicht selten eine PR-Maßnahme darstellen und somit allein dem Unternehmensimage dienen. Damit laufen sie der Intension und dem eigentlichen Zweck des GC natürlich zuwider. Dies tut der „Beliebtheit“ des GC bei den Unternehmen jedoch keinen Abbruch. Insbesondere auf wirtschaftlicher, aber auch vermehrt auf politischer Ebene, wird dieser als das zentrale globale CSR-Instrument aufgefasst. Ihm kommt dadurch weit mehr Interesse und Unterstützung zu als dem Verhaltenskodex der OECD.

Dennoch kann keine der beiden Initiativen umfassende, wirtschaftliche Nachhaltigkeit auf globaler Ebene umsetzen. Nach wie vor kritisieren NGOs beide Maßnahmen hinsichtlich ihrer Unverbindlichkeit. So werfen sie den Konzernen vor, mit dem GC allein ihr Image aufbessern zu wollen, ohne dabei konkrete Leistungen oder Veränderungen hervorzubringen. Die Vorschriften der OECD-Richtlinien greifen zwar tiefer und das zusätzliche Beschwerdeverfahren gestattet es, das Fehlverhalten von Unternehmen konkret anzuzeigen. Die Richtlinien werden in vielen Fällen allerdings sehr frei interpretiert und geben so Beschwerden und Anzeigen nur geringe Aussicht auf Erfolg (vgl. Heydenreich 2004b: 170 ff).

Aus Sicht der Kritiker müssen beide Initiativen besser kontrolliert und deren Missachtung konsequenter bestraft werden. Die Ausgestaltung sowie Umsetzung von Verantwortung und Nachhaltigkeit sollte nicht allein in der Hand nicht-staatlicher Akteure liegen. Die Folge wäre ein dramatischer Einbruch in Bezug auf Akzeptanz und Glaubwürdigkeit von CSR-Projekten. Das angestrebte Ziel für die Kritiker ist daher, die freiwilligen Initiativen zu international verbindlichen Normen auszubauen oder sie durch derartige Regelungen zu ergänzen. Nur auf diesem Wege wird es zukünftig möglich sein, verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen einzufordern und zu garantieren.

12.5 Global Reporting Initiative

„Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst die Ermittlung, die Veröffentlichung und die Rechenschaftslegung der unternehmerischen Leistung gegenüber internen und externen Stakeholdern im Hinblick auf die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung.“ (GRI 2006: 3)

1997 wurde die *Global Reporting Initiative (GRI)* von der Organisation CERES (Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity, vormals Coalition of Environmentally Responsible Economies) ins Leben gerufen. UNEP (United Nations Environment Programme) trat dem Projekt 1999 als Partner bei und sicherte ihm somit eine globale Basis zu. Bereits im Jahr 2000 wurde der erste Leitfaden für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Ab 2003 wurde dieser Leitfaden überarbeitet und angepasst und 2006 in seiner noch heute gültigen Fassung der Öffentlichkeit vorgestellt (vgl. Webseite GRI: Our History).

Heute unterstützen 470 Stakeholder-Organisationen in über 50 Ländern die GRI. Zudem wird der Leitfaden weltweit von ca. 1.500 Unternehmen angewendet. Beispielsweise von (Aufzählung vgl. Webseite GRI: Stakeholder Search):

- BASF AG (*Deutschland*)
- Bayer AG (*Deutschland*)
- Daimler AG (*Deutschland*)
- Deutsche Bank AG (*Deutschland*)
- SAP AG (*Deutschland*)
- Ford Motor Company (*USA*)
- Novartis International AG (*Schweiz*)
- Dell (*USA*)
- Plenum – Gesellschaft für ganzheitlich nachhaltige Entwicklung GmbH (*Österreich*)
- Microsoft Corporation (*USA*)
- Nike Inc. (*USA*)

Die GRI wurde mit dem Ziel initiiert, weltweit allgemeingültige Richtlinien der Berichterstattung für Organisationen (vornehmlich Unternehmen, aber auch staatliche Institutionen oder NGOs) zu entwickeln. Der GRI-Leitfaden bzw. GRI-Berichtsrahmen schließt dabei die ökonomische, ökologische und sozial/gesellschaftliche Dimension einer Organisation mit ein (vgl. GRI 2006: 3).

Der GRI-Leitfaden bietet folgende Vorteile (Aufzählung vgl. GRI 2006: 3):

- Unternehmen können sich an den Prinzipien und empfohlenen Verfahrensmaßnahmen orientieren und auf dieser Basis ihren Nachhaltigkeitsbericht erstellen.
- Eigene Tätigkeiten, Dienstleistungen und Produkte, die den Aspekt der Nachhaltigkeit beinhalten, können im Rahmen der GRI der Öffentlichkeit präsentiert werden.
- Die Bewertung der eigenen Leistung in Bezug auf Nachhaltigkeit sowie der Abgleich mit Gesetzen, freiwilligen Standards und Verhaltenskodices ist durch die GRI gegeben.
- Berichterstattungen verschiedener Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Ländern können nun miteinander verglichen werden.

Mit Hilfe von festgelegten Prinzipien soll der GRI-Berichtsrahmen eine übersichtliche und seriöse Grundlage bekommen. Alle Prinzipien beruhen daher auf dem Motiv der Transparenz. Es ist im gesamten Berichterstattungsprozess zu beachten. Jedes Prinzip wird im Leitfaden explizit erklärt und durch Prüffragen ergänzt, so sollen Doppeldeutigkeiten vermieden werden. Zu den Prinzipien zählen (vgl. GRI 2006: 6 ff):

-
- *Wesentlichkeit*: Der Bericht soll Themen umfassen, die von besonderer ökonomischer, ökologischer oder gesellschaftlicher Relevanz sind.
 - *Einbeziehung von Stakeholdern*: Der Bericht soll wiedergeben, welche Stakeholder berücksichtigt wurden und welche Stakeholder-Interessen im Geschäftsprozess eingegliedert wurden.
 - *Nachhaltigkeitskontext*: Unternehmen sollen darstellen, wie ihr Beitrag zu einer allgemeinen nachhaltigen Entwicklung beiträgt.
 - *Vollständigkeit*: Die Themen der Berichtserstattung sollen vollständig erfasst sein, damit Stakeholder die Leistung des Unternehmens beurteilen können.
 - *Ausgewogenheit*: Eine Gesamtbeurteilung ist nur möglich, wenn positive und negative Aspekte der Unternehmensleistung in der Berichterstattung dokumentiert werden.
 - *Vergleichbarkeit*: Die gewählten Themen und Informationen sollen beibehalten werden, damit eine Vergleichbarkeit auch über einen längeren Zeitraum hinweg möglich ist.
 - *Genauigkeit & Klarheit*: Informationen (qualitativ wie quantitativ) sollen so weit wie möglich klar und detailliert sowie verständlich und schlüssig dargestellt werden.
 - *Aktualität*: Unternehmen sollen regelmäßig Bericht erstatten und Informationen aktuell zur Verfügung stellen.
 - *Zuverlässigkeit*: Die Zusammenstellung und Analyse der Informationen soll nachvollziehbar sein.

Zuzüglich der Prinzipien soll die Nachhaltigkeitsberichterstattung wesentliche Standardangaben enthalten. Zu ihnen gehören unter anderem (vgl. GRI 2006: 19 ff):

- Die Strategie sowie das Organisationsprofil des Unternehmens
- Das Engagement im Rahmen von Corporate Governance
- Die Einbeziehung von Stakeholdern
- Firmenrichtlinien
- Angaben zur Produktverantwortung
- Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistungsindikatoren
- Anerkennung von internationalen Standards, wie der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der UN, der acht Kernarbeitsnormen der ILO und der OECD-Leitsätze

Die GRI möchte nachhaltige Entwicklung weltweit voranbringen. Hierfür hat sie in gemeinsamer Zusammenarbeit mit Unternehmen, NGOs, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und der Wissenschaft den GRI-Leitfaden entwickelt (vgl. GRI 2006: 41). Unternehmen und andere Organisationen sind dazu aufgerufen, auf freiwilliger Basis über ihre Geschäftstätigkeit Bericht zu erstatten, wobei der Report ökonomische, ökologische und soziale Aspekte umfassen soll. Nachhaltigkeitsberichte, die nach den GRI-Richtlinien verfasst wurden, bieten so den Stakeholdern die Möglichkeit, diese weltweit und branchenübergreifend miteinander zu vergleichen. Die Orientierung und Entscheidungsfindung wird ihnen somit vereinfacht (vgl. Webseite Umweltdialog: GRI).

Die Vorteile für die Unternehmen, die sich der GRI anschließen, lassen sich wie folgt zusammenfassen: Zum einen erhöhen die Konzerne durch die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts ihre Reputation. So garantieren die präzise definierten Prinzipien und Standards des GRI-Leitfadens eine erhebliche Konsistenz und Transparenz und demzufolge auch Glaubwürdigkeit. Diese Glaubwürdigkeit kann bestehende Vertrauenslücken schließen und die Beziehungen zu diversen externen Stakeholdern positiv beeinflussen. Aber auch das vertrauensvolle Verhältnis zu internen Stakeholdern, wie den eigenen Mitarbeitern, wird durch einen Nachhaltigkeitsbericht verbessert. Deren Unterstützung ist insbesondere dann notwendig, wenn das Konzept der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur und damit in die gesamten Unternehmensstruktur implementiert werden soll. So kann ein Nachhaltigkeitsbericht externer wie auch interner Kritik vorbeugen bzw. eine adäquate Reaktion darauf darstellen. Zum anderen kommt nicht nur den Stakeholdern die internationale Vergleichbarkeit der Reporte zu Gute, sondern auch den Unternehmen selbst. Sie können dadurch die Leistungen und Maßnahmen der Konkurrenz direkt mit ihren eigenen in Beziehung setzen und gegebenenfalls darauf reagieren.

Trotz der Vorteile sprechen sich aber viele Unternehmen noch immer gegen die Berichterstattung nach den GRI-Richtlinien aus. Dies wird unter anderem mit den hohen Ausgaben für Personal-, Beratungs- und Druckkosten begründet. Zudem erkennen viele Konzerne keinen messbaren Nutzen der Reporte und bemängeln, dass diese meist nur von Fachleuten gelesen werden, während die breite Öffentlichkeit kaum Notiz davon nimmt (vgl. Loew u.a. 2004: 32).

Es wird sich zeigen, ob die GRI weitere Unternehmen von ihrer Vision überzeugen kann. Als Vorteil erweist sich jedoch sicher, dass die GRI Partnerschaften und Kooperationen mit anderen Initiativen wie den OECD-Richtlinien oder dem Global Compact unterhält. So ist UNEP Partner der GRI und gleichzeitig Mitglied des GC Inter-Agency Teams. Auch die EU empfiehlt im Rahmen des EMS-Forums den Unternehmen, sich am GRI-Leitfaden zu orientieren. Diese Zusammenarbeit fördert das globale Netzwerk verschiedener CSR- und Nachhaltigkeits-Initiativen und führt zu einer gegenseitigen Legitimation. Unternehmen und Organisationen, die sich diesen Initiativen anschließen, helfen dabei internationale Standards zu festigen und unterstreichen die Notwendigkeit der Komplementarität der Initiativen.

12.6 Public Private Partnerships

Nicht-staatliche Akteure werden vermehrt von den Nationalstaaten zur Lösung globaler Probleme mit ins Boot geholt. Unter dem Aspekt von Global Governance entstanden in den letzten Jahrzehnten verschiedene Multistakeholder-Initiativen, darunter auch *Public Private Partnerships (PPPs)*. PPPs umfassen dabei gemeinsame Kooperationen und Projekte des öffentlichen, also staatlichen Sektors mit der Privatwirtschaft. PPPs können durch global aktive Akteure initiiert, z. B. unter Beteiligung der UN (Global Compact) aber auch von einzelnen Nationalstaaten gefördert werden. Zur näheren Erläuterung des PPP-Modells soll hier exemplarisch das Entwicklungspartnerschaftsprogramm des deutschen Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) vorgestellt werden. Dabei lassen sich dessen spezifische Vor- und auch Nachteile zu einem großen Teil auch auf PPPs im Allgemeinen übertragen.

Die PPP-Projekte des BMZ umfassen zahlreiche Entwicklungsmaßnahmen, welche die Erreichung der UN Millennium Development Goals unterstützen sollen. So wurden in den Jahren 1999 bis 2007 annähernd 3.000 PPP-Kooperationen mit Unternehmen umgesetzt, beispielsweise auf den Gebieten nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Umwelt, Landwirtschaft, Gesundheit, Wasser, Infrastruktur oder Bildung (vgl. BMZ 2007: 3, 39). Vorteile aus dieser Zusammenarbeit ergeben sich in der Folge für beide beteiligten Partner: Kosten und Risiken werden geteilt. Der Staat wird nicht nur finanziell, sondern auch organisatorisch entlastet. Der Fokus liegt darauf, PPPs effizienter und auch kostengünstiger

zu gestalten als herkömmliche staatliche Entwicklungsprojekte. Die Unternehmen versprechen sich ihrerseits hingegen einen Nutzen durch den entstehenden Image-Gewinn, der gegebenenfalls auch Wettbewerbsvorteile mit sich bringen kann. Zudem kann eine Kooperation mit dem BMZ den Zugang zu bisher unerschlossenen Märkten erleichtern sowie die unternehmenseigene Produktivität in den dortigen Projekten steigern, da viele anfällige Kosten nun von der gemeinsamen Interessensgemeinschaft übernommen werden (vgl. Hoering 2003: 5 ff).

Um zu verhindern, dass sich Unternehmen an öffentlichen Geldern bereichern, müssen die PPP-Projekte des BMZ sich an entwicklungspolitischen Richtlinien orientieren. Das BMZ hat dafür fünf Kriterien ausgearbeitet (vgl. Webseite BMZ: PPP):

- 1) Das PPP-Projekt muss mit Umwelt- und Sozialstandards sowie mit den entwicklungspolitischen Grundsätzen des BMZ in Einklang stehen.
- 2) Die Beträge beider Partner müssen sich ergänzen, so dass das gemeinsame Ziel schneller, wirksamer und kostengünstiger erreicht werden kann.
- 3) Eine Kooperation kommt nur zustande, wenn das Unternehmen das Projekt nicht allein durch eigene Mittel verwirklichen kann. So soll eine Bereicherung an öffentlichen Geldern ausgeschlossen werden.
- 4) Die PPPs müssen jedem Unternehmen zugänglich sein. PPPs sollen einen gleichberechtigten Wettbewerb garantieren.
- 5) Unternehmen müssen die PPP-Projekte mit einem finanziellen Beitrag von mindestens 50 % des Gesamtaufwandes unterstützen.

„Deutlich wird bei diesen Kriterien das Bemühen, PPP-Projekte durch eine explizite entwicklungspolitische Einordnung einerseits gegen Maßnahmen zur Außenwirtschaftsförderung abzugrenzen, andererseits dem Eindruck einer ungerechtfertigten Subventionierung gewinnorientierter Unternehmen durch öffentliche Mittel vorzubeugen.“
(Hoering 2003: 10 f)

Ziel der Zusammenarbeit von staatlichen Akteuren mit Wirtschaftsunternehmen ist also eine bessere Umsetzung von entwicklungspolitischen Maßnahmen. Dieses Vorgehen ist nur logisch, da beide Akteure meist Zugang zu unterschiedlichen Ressourcen (materielle aber auch informative) aufweisen und diese sich erst im Zusammenschluss effizient

entfalten können. Die verschiedenen Sichtweisen erhöhen zudem die Kapazitäten der Problemlösung, die durch den regelmäßigen Dialog und den daraus folgenden Lernprozess ergänzt werden (vgl. Huckel u.a. 2007: 136). Die Rolle des Nationalstaates ist dabei nicht zu unterschätzen. PPPs können Problemlagen dort angreifen, wo bisher nationalstaatliche oder zwischenstaatliche Bemühungen gescheitert sind. Sie bieten so zwar nur eine *second best alternative* zu zwischenstaatlichen Kooperationen an, verfügen aber über eine politische Autorität, die vielen global aktiven Initiativen ohne staatliche Beteiligung fehlt. Bei der Umsetzung von Normen und Verhaltensrichtlinien in Folge eines PPP-Programms kann diese politische Autorität maßgeblich zu deren Etablierung in der nationalen Gesetzgebung des Gastlandes beitragen (vgl. Huckel u.a. 2007: 138).

Trotz des stetigen Ausbaus und der Weiterentwicklung des PPP-Programms durch das BMZ – im Jahr 2007 gab es allein 354 neue PPP-Projekte (vgl. BMZ 2007: 3) – sind Versäumnisse und Unklarheiten bei den Entwicklungspartnerschaften festzustellen.

Durch die Einbeziehung des Privatsektors konnte der Staat zwar seine finanziellen Ausgaben und Risiken verringern, er musste jedoch auch auf sein Entscheidungsmonopol verzichten. Welche Projekte nun auf welche Weise umgesetzt werden, liegt nicht mehr allein in seinem Ermessensspielraum. Vielmehr ist in vielen Fällen zu befürchten, dass Kooperationen nicht mehr auf demokratischen Maßstäben oder erkennbaren Notwendigkeiten basieren, sondern sich nach der Mitwirkungs- und Spendenbereitschaft der Unternehmen und deren individuellen Interessen richten (vgl. Hummel 2004: 37). So sind viele PPP-Maßnahmen nicht in Regionen mit hoher Armut angesiedelt, sondern unterstützen Schwellenländer oder Staaten, wie Indien, China oder Südafrika, von denen sich die Privatwirtschaft einen höheren Profit erhofft. Eine stärkere Fokussierung auf den städtischen als auf den ländlichen Bereich ist hier nur eine einleuchtende Folge. Zudem werden von den Unternehmen vermehrt Projekte in gewinnträchtigen Sparten wie im Banken- oder IT-Sektor bevorzugt. Der Ausbau von Wasserleitungen oder der Kanalisation in unterentwickelten, ländlichen Regionen scheint für die Privatwirtschaft hingegen nur wenig interessant (vgl. Hoering 2003: 27 ff). Solche Konfliktpotenziale hinsichtlich unterschiedlicher Interessen, Arbeitsweisen und gewinnbringender Zielvorstellungen der beiden Akteure werden ebenso wenig im PPP-Programm des BMZ thematisiert wie mögliche Sanktionen oder Strafen bei Vertragsbruch o. ä. (vgl. Hoering

2003: 12). Hinzu kommt die Kritik, dass PPP-Maßnahmen sich oft kaum von den traditionellen BMZ-Hilfsprojekten unterscheiden. Moderne und innovative Entwicklungen sind also nicht auszumachen. Eher wird auf die Gefahr hingewiesen, dass PPP-Projekte meist nur auf einen kurzen Zeitraum ausgerichtet sind und ihnen eine Verankerung im Hinblick auf langfristige und nachhaltige Entwicklungsziele fehlt (vgl. Hoering 2003: 27). Es ist außerdem nicht von der Hand zu weisen, dass trotz der vorgegebenen entwicklungspolitischen Grundsätze durch das BMZ, die Konzerne im eigenen Interesse und gewinnorientiert handeln. Durch die staatliche Unterstützung werden nicht nur die Risiken und Kosten für das Unternehmen verringert, es können auch politische Barrieren in der zu investierenden Region leichter überwunden werden. Das Knüpfen neuer Kontakte sowie die Erschließung neuer Märkte sind dabei nur einige Vorteile, die ein Unternehmen durch ein PPP-Projekt gegenüber seinen Konkurrenten erlangen kann. Den zusätzlichen Imagegewinn, den eine PPP-Kooperation mit sich bringt, legt zudem den Verdacht nahe, dass Unternehmen mit einer derartigen Beteiligung ihr soziales und ökologisches Ansehen aufbessern wollen (*greenwashing*) (vgl. Hoering 2003: 29 f).

„Das PPP-Instrumentarium funktioniert vor allem als Mittel, privaten Unternehmen den Marktzugang zu ebnet und strukturell die Privatisierung in den Partnerländern voranzutreiben. Alternativen wie die Stärkung des öffentlichen Sektors oder selbstbestimmter Lösungsansätze auf lokaler Ebene werden damit tendenziell ausgehöhlt. Mehr noch: Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung wie Transparenz und Partizipation, ‚ownership‘ und ‚empowerment‘ werden durch die Orientierung auf die Privatwirtschaft und ihre Investitionsanforderungen eingeschränkt.“ (Hoering 2003: 33)

Das BMZ hat bisher nicht auf diese Missstände reagiert, sondern vertraut weiterhin auf den „guten Willen“ und die gesellschaftliche Verantwortung der Partnerunternehmen. Nötig wären hier jedoch wirksame und unabhängige Gutachten oder Prüfverfahren, die einen langfristigen und nachhaltigen Nutzen garantieren und somit die entwicklungspolitische Ausrichtung in den Mittelpunkt der PPP-Projekte stellen. Dies sollte zur Folge haben, dass PPP-Maßnahmen sich nicht mehr nach den individuellen und betriebswirtschaftlichen Wünschen der Konzerne ausrichten, sondern insbesondere dort ansetzen, wo sie dringend von Nöten sind. Die Einbeziehung lokaler Organisationen und Institutionen sowie der dortigen Bevölkerung sollte dabei grundlegend sein, um die vorherrschenden Bedürfnisse und Notstände erfassen und zufriedenstellen zu können. Weiterhin sollte sich das BMZ um transparente Richtlinien und eine konsequente Projektleitung bemühen, welche der

nachhaltigen Entwicklungsarbeit unumstößliche Priorität einräumt und gleichzeitig eine bloße Wirtschaftsförderung bereits von vornherein ausschließt. Das Konzept der Public Private Partnerships muss die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der öffentlichen Hand garantieren und darf nicht in die Abhängigkeit von der Privatwirtschaft abrutschen (vgl. Hoering 2003: 38 ff).

12.7 Zwischenfazit

Die hier vorgestellten Multistakeholder-Initiativen Global Compact, Global Reporting Initiative und Public Private Partnerships sowie auch die OECD-Leitsätze haben die Vision, CSR-Standards weltweit zu etablieren. Ihre Konzepte und Strukturen unterscheiden sich dabei zwar voneinander, doch basieren sie alle auf einer Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Ein Akteur allein, ob aus Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft, ist in der heutigen Zeit nicht mehr in der Lage, internationale Probleme zu lösen. Neue Formen der Kooperation müssen deshalb gefunden werden. Multistakeholder-Initiativen bieten diese Kooperation an – auf freiwilliger Basis. Denn CSR ist ein Konzept, welches über verbindliche Richtlinien hinausgeht und das gerade auf globaler Ebene kaum mit Gesetzen durchgesetzt werden kann. Die CSR-Projekte leben vom Engagement der Unternehmen sowie vom Einsatz und der Unterstützung politischer und gesellschaftlicher Organisationen.

NGOs und die Zivilbevölkerung kritisieren oft diese Art der Initiativen, da sie allein auf dem freiwilligen Engagement der Wirtschaftsakteure basieren. Sie bemängeln das Fehlen von Verbindlichkeiten sowie von Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten. Unternehmen würden so CSR-Projekten nach Belieben beitreten und sie für den eigenen Imagegewinn missbrauchen. Bei Regelverstößen hätten sie zudem nichts zu befürchten, da diese entweder nicht entdeckt oder nicht bestraft würden. Konsequentes verantwortungsbewusstes Handeln wird den Unternehmen daher abgesprochen, insbesondere in Krisenzeiten.

Andererseits argumentieren die Wirtschaftsakteure, dass gerade die Freiwilligkeit der internationalen CSR-Initiativen diese so erfolgreich werden lässt. Unternehmen engagieren sich demzufolge intensiver und ernsthafter, wenn sie auf Eigeninitiative hin Projekte

gemeinsam mit Stakeholdern realisieren können. Verbindliche Richtlinien schränken hingegen die Innovation und Kreativität der Konzerne ein und würden dazu führen, dass Unternehmen nur noch das erforderliche Mindestmaß an Nachhaltigkeit erfüllen.

Es ist hier die Politik gefragt, einen Mittelweg zwischen freiwilligem Engagement und gesetzlichen Vorschriften zu finden. Um deshalb verantwortungsbewusstes Handeln der Wirtschaftsakteure weltweit garantieren zu können, müssen freiwillige Initiativen von Seiten der Politik gefestigt werden.

Stützen sich Initiativen auf staatliche Mitarbeit, z. B. im Rahmen von PPPs oder auch der OECD-Initiative, so ist es Aufgabe der nationalen Regierungen sich für gerechte und gefestigte Strukturen einzusetzen. PPP-Projekte müssen strenger auf ihre Nachhaltigkeit geprüft und ihre Auswahlkriterien transparenter gestaltet werden. Rechtliche und damit bindende Normen wie z. B. die OECD-Richtlinien hingegen sollten nicht mehr nur für die Unterzeichnerstaaten verbindlich sein, sondern auch für deren Unternehmen. Ein erster Schritt in diese Richtung wäre hier der Verzicht auf die freie Interpretation der Leitsätze sowie deren Verhandelbarkeit in Bezug auf ökonomische Aktivitäten.

Bei beiden Initiativen darf die Politik nicht in die Abhängigkeit der Wirtschaft geraten, sondern muss konsequent die Spielregeln festlegen. Solche Regulierungen könnten durch spezielle Anreize, gerade auf nationaler Ebene, attraktiver bzw. strenger gestaltet werden. Ein negativer Anreiz wäre beispielsweise die Androhung von Sanktionen bei Fehlverhalten. Positive Anreize könnten sich indessen durch öffentliche Beschaffungsmaßnahmen oder durch finanzielle Unterstützung von staatlicher Seite äußern (vgl. Heydenreich 2004b: 168).

Der GC sowie auch die GRI liegen hingegen im Verantwortungsbereich der UN. An beiden ist sie entweder als Initiator oder als Partner beteiligt. Beide Initiativen und insbesondere der GC verweisen allerdings explizit auf ihre Freiwilligkeit. Zentral ist hier, dass sich die Wirtschaftsakteure gemeinsam mit anderen Interessensgruppen aus eigenem Bestreben heraus für nachhaltige Entwicklung einsetzen. Freiwilliges Engagement kann so, zumal auf globaler Ebene, bei Fehlverhalten kaum hart bestraft werden. Unternehmen würden in diesem Fall sofort aus den Initiativen austreten bzw. ihnen erst gar nicht beitreten.

Um daher die Integrität der freiwilligen Abkommen auf globaler Ebene zu bewahren, sollten internationale Standards, aus denen sich die CSR-Initiativen meist ableiten, konsequenter verfolgt werden. So sollten Verstöße gegen die international anerkannten Grundsätze wie die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte oder die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation stärker von der UN wie auch den Nationalstaaten geahndet werden. Betroffenen und Opfern von unternehmerischen Vergehen könnte so eine bessere Unterstützung garantiert werden.

Es liegt im Aufgabenbereich der Nationalstaaten sowie der UN, dass die Privatwirtschaft Rechenschaftspflicht über ihr Fehlverhalten ablegt, insbesondere wenn andere Akteure davon negativ betroffen sind. Zudem darf die Zuwiderhandlung gegen national und international verbindliche Abkommen nicht geduldet werden. Gerade weil multinationale Unternehmen sich zu zentralen, globalen Playern entwickelt haben, dürfen sie sich nicht ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung entziehen. Die UN und die Regierungen haben gegenüber der Zivilbevölkerung die Pflicht, dies zu garantieren (vgl. John 2004: 156).

„Die bestehenden und neu entwickelten Vereinbarungen und Instrumente müssen sich also immer auch daran messen lassen, in wieweit sie dazu beitragen, das Ziel eines verbindlichen und überprüfbaren menschenrechtlich verantwortlichen Handelns von Unternehmen zu erreichen. Dabei müssen sie alle Menschenrechte, sowohl die bürgerlichen und politischen als auch die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und Unteilbarkeit berücksichtigen.“ (John 2004: 156)

13. Fazit

Unternehmen tragen heute über den ökonomischen Bereich hinaus Verantwortung. Sie sind in die allgemein-öffentliche Sphäre eingebunden und die Gesellschaft erwartet von ihnen ein verantwortungsbewusstes Engagement in sozialen und ökologischen Belangen. Auf nationaler Ebene ist die Wirtschaft so zu einem wichtigen Partner für die Politik geworden, der zahlreiche Aufgaben (z. B. in der Kommunal- und Bildungspolitik) übernimmt. In Folge der Globalisierung haben sich die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmen außerdem auch auf internationaler Ebene erweitert. Während der Einfluss der Nationalstaaten hier eher abnimmt, betreten Unternehmen und NGOs die internationale Arena als neue Akteure. Wer allerdings über große Machtressourcen verfügt, der sieht sich auch mit der Übernahme vermehrter Verantwortung konfrontiert.

Dieser Herausforderung begegnen Unternehmen auf nationaler wie internationaler Ebene mit dem Konzept *Corporate Social Responsibility*. Es leitet die Unternehmen dazu an, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, ohne dabei das ökonomische Eigeninteresse vernachlässigen zu müssen. CSR definiert sich daher über folgende zentrale Grundsätze:

- CSR basiert auf Freiwilligkeit und geht über gesetzliche Regelungen hinaus.
- CSR ist kein zusätzliches Add-on, sondern ist in die Geschäftsstrategie und somit in den Unternehmensalltag integriert.
- CSR-Maßnahmen schränken das Eigeninteresse der Wirtschaftsakteure nicht ein. Unternehmen tragen zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen bei und fördern damit langfristig den eigenen Gewinn und Nutzen.

Viele Unternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und stehen ihr generell positiv gegenüber. Sie orientieren ihr wirtschaftliches Handeln vermehrt an moralischen Normen und Werten und etablieren dabei im Rahmen von CSR eigene Firmenstandards oder treten nationalen und internationalen CSR-Initiativen bei.

Dieses Engagement der Unternehmen wird jedoch von zahlreichen Akteuren wie NGOs oder Stakeholder-Gruppen kritisch beobachtet. Hauptkritikpunkt ist dabei die Freiwilligkeit, die den CSR-Projekten zugrunde liegt. Fehlende Kontrollen und

Verbindlichkeiten würden die CSR-Initiativen zu reinen PR-Aktionen degradieren. Unternehmen, die gegen CSR-Prinzipien verstoßen, müssten zudem weder mit strengen Sanktionen rechnen, noch könnten sie für ihr Fehlverhalten angeklagt werden. Die verschiedenen Anspruchsgruppen appellieren daher an die Politik, sich für eine verstärkte Regulierung von CSR-Maßnahmen einzusetzen.

CSR wird von der Politik auf nationaler und europäischer Ebene grundsätzlich jedoch als freiwilliges Konzept definiert, dem sich die Unternehmen aus Eigeninitiative anschließen. Eine gesetzliche Regulierung von CSR müsste demnach auf niedrigster Stufe angesetzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht zu gefährden. Eine allumfassende Patentlösung für CSR kann es nach Meinung der Politik nicht geben und würde nur die Innovationsbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen einschränken.

Die Regierungen sind sich aber durchaus der eigenen Verantwortung gegenüber ihren Bürgern bewusst. Den Problemen im Umfeld von CSR können sie daher nur begegnen, wenn sie sich auf ihre Ordnungs- und Schutzfunktion berufen und folgende Maßnahmen in ihr politisches Handeln integrieren (Aufzählung vgl. Conzelmann/Wolf 2007: 175):

- Die staatliche Ordnungspolitik ist für die Gestaltung von Regeln, Institutionen und Normen verantwortlich, nach denen sich alle gesellschaftlichen Akteure zu orientieren haben. Unter diesen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen muss auch die private Selbstregulierung der Unternehmen stattfinden.
- Die Inhalte der freiwilligen Verhaltensstandards sollten nicht nur von den Wirtschaftsakteuren selbst, sondern auch von den Stakeholdern (z. B. Staat oder NGOs) mitbestimmt werden. Die gemeinsam erarbeiteten Standards oder Initiativen sollten in der Folge von der Politik legitimiert werden (vgl. Österreich, CSR-Initiative respACT).
- Die Politik sollte sich stets die Möglichkeit offen halten, freiwillige CSR-Richtlinien in verbindliche Regelungen umzusetzen. So werden Mindeststandards in Bezug auf nachhaltiges Handeln stetig weiterentwickelt (vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex).

- Unabhängige Kontrollsysteme, die CSR-Maßnahmen nach transparenten Kriterien überprüfen, sollten von der Politik gefördert werden (z. B. Gütesiegel).
- CSR- und Nachhaltigkeitskriterien sollten von der Politik stärker eingefordert werden (z. B. bei der Vergabe öffentlicher Aufträge oder in der Renten- und Gesundheitspolitik).

Die Politik kann das Dilemma zwischen Freiwilligkeit und Regulierung nicht gänzlich beheben. Doch sie kann Maßnahmen ergreifen, um die Diskrepanzen zu mildern. Kritische Stimmen zu CSR kann sie mit den oben genannten Handlungsoptionen besänftigen. Den Förderer von CSR, die Wirtschaft, sollte die Politik hingegen zu einem verstärkten Einsatz in Bezug auf Nachhaltigkeit motivieren. Begünstigen könnte dies u. a. die Verbesserung des politischen Ordnungsrahmens. Dessen Umgestaltung sollte Wettbewerbsvorteile für CSR-Akteure beinhalten. Das unternehmerische Engagement muss zudem von politischer Seite aus stärker gewürdigt und unterstützt werden. CSR-Profile der nationalen Unternehmen sollten deshalb auf internationaler Ebene hervorgehoben werden, um die Bedeutung von CSR auch auf dem globalen Markt zu betonen.

Neben den genannten Bemühungen, ist es zentrale Aufgabe der Politik, gerade auf nationalstaatlicher Ebene das partnerschaftliche Klima zwischen allen CSR-Akteuren – Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft – zu fördern. Die Politik sieht ihre Aufgabe nicht in der Verrechtlichung von CSR, sondern primär in der aktiven Begleitung und Gestaltung eines gemeinschaftlichen CSR-Prozesses hin zu einem zukunftsfähigen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006: 40).

Im globalen Kontext gestaltet sich die Umsetzung von CSR weitaus komplizierter. In Ermangelung eines umfassenden, ordnungspolitischen Rahmens oder einer supranationalen Ordnungsinstanz sind CSR-Maßnahmen kaum kontrollierbar oder einforderbar. Die Weltgemeinschaft ist vielmehr auf die freiwilligen CSR-Aktivitäten der Wirtschaft angewiesen, denn immer häufiger überfordern transnationale Probleme die Nationalstaaten und machen Kooperationen mit nicht-staatlichen Akteuren unentbehrlich.

Die Berücksichtigung der folgenden Kriterien kann CSR-Initiativen daher auch auf internationaler Ebene zu einem glaubhaften Instrument machen:

-
- CSR-Maßnahmen, ob auf nationaler oder internationaler Ebene initiiert, dürfen keine gesetzlichen Regelungen außer Kraft setzen, sondern diese nur ergänzen.
 - CSR-Projekte sollten auf international anerkannten Standards wie den UN Menschenrechten oder den Kernarbeitsnormen der ILO basieren.
 - CSR-Strategien sollten in Zusammenarbeit mit Stakeholdern entwickelt werden.
 - CSR-Aktivitäten sollten transparent gestaltet sein und durch unabhängige Kontrollinstanzen regelmäßig überprüft werden.
 - Etablierte und bedeutende CSR-Initiativen sollten sich gegenseitig ergänzen und komplementieren (z. B. GRI verweist auf die OECD-Leitsätze, GRI ist Mitglied beim GC, EU empfiehlt die GRI sowie den GC).

Können Glaubhaftigkeit und Integrität von CSR-Maßnahmen nicht mehr von Nationalstaaten oder internationalen Institutionen gewährleistet werden, so ist dies schließlich Aufgabe der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft. Unternehmen können daher ihr ernst gemeintes Engagement beweisen, indem sie konsequent die verschiedenen Anspruchsgruppen in ihre CSR-Projekte miteinbeziehen und diese auch als gleichberechtigte Partner wahrnehmen. Die Gewährleistung einer unabhängigen Kontrolle und die transparente Offenlegung der eigenen CSR-Prozesse kann zudem die Akzeptanz in der Bevölkerung für die nachhaltigen Bemühungen der Wirtschaft stärken. Diese Anerkennung kann jedoch nur Bestand haben, wenn Unternehmen ebenfalls die Trittbrettfahrer in den eigenen Reihen hartnäckig verfolgen und ächten.

Neben Politik und Wirtschaft sollte auch die Zivilgesellschaft die Einhaltung von CSR-Richtlinien einfordern. Mit aktiven Maßnahmen wie Produktboykotten oder Medienkampagnen gegen Unternehmen können einzelne Bürger oder Gruppen die CSR-Akteure zur Rechenschaft ziehen. Die Gesellschaft kann nachhaltige Entwicklung beeinflussen, doch sie muss diese Gestaltungsmacht auch einsetzen. Die größte Hürde liegt dabei in der Überwindung der eigenen Bürger- und Konsumentenrolle. So verurteilt man als Bürger beispielsweise die Praxis der Legehennenbatterien und greift als Kunde im Supermarkt dann doch zu den billigsten Eiern aus Käfighaltung. Nur wenn also die Gesellschaft ihr Kauf- und Konsumverhalten entsprechend ändert, kann auch die Wirtschaft das Konzept CSR voranbringen.

Dieses Prinzip haben die Länder Deutschland und Österreich sowie die EU in ihren Nachhaltigkeitsstrategien erkannt. Nachhaltigkeit ist für sie eine Daueraufgabe und kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle gesellschaftlichen Akteure ihren Teil dazu beitragen und verantwortungsvolles Handeln in ihren Alltag integrieren.

Auf internationaler Ebene wird die Einbeziehung möglichst vieler nicht-staatlicher Akteure ebenfalls angestrebt. Ziel ist eine Erweiterung der Handlungsoptionen in Bezug auf die Lösung globaler Probleme sowie auf die nachhaltige Neugestaltung der Weltgesellschaft. Auf Basis des Konzeptes *Global Governance* werden die relevanten globalen Akteure – Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – miteinander vernetzt sowie neue Formen der Koordination und Entscheidungsfindung entwickelt. Eine der Initiativen, die auf diesem Prinzip aufbaut, ist der *Global Compact* der UN. Er bietet eine Multistakeholder-Plattform an, auf der die Mitglieder gemeinsam an der Entwicklung neuer, wertorientierter Steuerungsmechanismen sowie an globalen Rahmenbedingungen mitwirken können (vgl. Reder 2004: 182 f). Zahlreiche Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs haben dabei gezeigt, dass auch ohne direkte politische Unterstützung CSR erfolgreich umgesetzt werden kann. Wirtschaft und Zivilgesellschaft wurden so zu den zentralen Gestaltern innerhalb des GC. Die Politik (z. B. die EU) erkennt diese Leistung vermehrt an und so ist der GC heute eine der anerkanntesten CSR-Initiativen auf globaler Ebene.

Der Global Compact äußerte sich daher auch am 17.10.2008 zur aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise. In dem öffentlichen Schreiben forderte er Unternehmen wie Stakeholder dazu auf, sich um eine Wiederherstellung des Vertrauens in die globalen Märkte zu bemühen. Dabei sollte nicht die Orientierung an einer kurzfristigen Gewinnmaximierung, sondern an einer nachhaltigen und langfristigen Wertschaffung im Vordergrund stehen. Gesellschaftliche Verantwortung soll so auf den Weltmärkten dauerhaft etabliert werden. Mit dem Bekenntnis zum GC und seiner Prinzipien könnten die Akteure dieser Aufforderung nachkommen. Der GC sieht seine Hauptaufgaben daher in fünf Bereichen:

- 1) Die Wiederherstellung des Vertrauens in die Weltmärkte
- 2) Die Hervorhebung der Bedeutung freiwilliger Initiativen
- 3) Die Betonung von Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie von Unternehmen
- 4) Der konsequente Einsatz für freie Märkte
- 5) Der Ausbau und die Förderung von Entwicklungszielen und PPP-Projekten

In Anbetracht der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise macht sich dagegen Ungewissheit breit, ob die Wirtschaft zukünftig überhaupt noch in CSR-Projekte investieren wird. Tatsache ist jedoch, dass Probleme wie Klimawandel, Verstöße gegen die Menschenrechte oder Korruption durch die Krise nicht verschwunden sind. Vielmehr könnte der Klimawandel, wenn er nicht konsequent eingedämmt wird, der Auslöser für die nächste globale Krise sein (vgl. Webseite UN GC: The Global Economic Downturn). Die Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsziele und die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung wird also für die Unternehmen, wie für die Politik und die Zivilgesellschaft, in Zukunft von immer größerer Bedeutung sein.

Anmerkung

Zur besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit von einer geschlechterspezifischen Schreibweise abgesehen. Es soll jedoch ausdrücklich darauf verwiesen werden, dass unter der männlichen bzw. neutralen Form sowohl Frauen wie Männer zu verstehen sind.

Quellenverzeichnis

Literatur

- Adam, Bernd (2005): Global Governance, NGOs, multinationale Unternehmen und der Global Compact – Bemerkungen aus der Sicht der Diskursethik. In: Homann, Karl, Peter Koslowski & Christoph Lütge (Hg.) (2005): *Wirtschaftsethik der Globalisierung*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 197-206.
- Arentz, Oliver (2008): *Finanzmarktregulierung – notwendig oder Übel?* Otto-Wolff-Institut Discussion Paper 7/2008, Köln.
Auch online unter: <http://www.otto-wolff-institut.de/Publikationen/DiskussionPapers/OWIWO-Disc%207-2008.pdf> [Zugriff: 06.02.09]
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2006): *Partner Staat? CSR-Politik in Europa*. Gütersloh.
Auch online unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17243_17244_2.pdf [Zugriff: 16.02.09]
- Brinkmann, Johanna & Pies, Ingo (2003): Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance: Bestandsaufnahmen und Entwicklungsperspektiven. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Diskussionspapier Nr. 2003-5, Lutherstadt Wittenberg.
Auch online unter: http://www.wcge.org/downloads/DD_03-5.pdf [Zugriff: 26.11.08]
- Brühl, Tanja u.a. (Hg.) (2004): *Unternehmen in der Weltpolitik. Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus*. EINE Welt – Texte der Stiftung Entwicklung und Frieden, Bonn.
- Bungarten, Theo (1994): Die Unternehmenskultur aus semiotischer und kompetenztheoretischer Sicht. Zur materiellen und „geistigen“ Repräsentationsebene der Unternehmenskultur. In: Bungarten, Theo (Hg.) (1994): *Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen*. Tostedt: Attikon Verlag, S. 9-50.
- Bungarten, Theo (Hg.) (1994): *Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen*. Tostedt: Attikon Verlag.
- Buß, Eugen (1983): *Markt und Gesellschaft. Eine soziologische Untersuchung zum Strukturwandel der Wirtschaft*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Buß, Eugen (1995): *Lehrbuch der Wirtschaftssoziologie*. Berlin: de Gruyter.
- Buß, Eugen (2007): *Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln*. München: Oldenbourg Verlag.
- Campe, Sabine & Rieth, Lothar (2007): *Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien*. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Diskussionspapier Nr. 2007-14, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
Auch online unter: <http://wcms-neu1.urz.uni-halle.de/download.php?down=3969&elem=1253071> [Zugriff: 26.11.08]
- Conzelmann, Thomas & Wolf, Klaus Dieter (2007): Doing Good While Doing Well? Potenzial und Grenzen grenzüberschreitender privatwirtschaftlicher Selbstregulierung. In: Hasenclever, Andreas, Wolf, Klaus Dieter & Zürn, Michael (Hg.) (2007): *Macht und Ohnmacht internationaler Institutionen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 145-175.
- Deutsche Bundesregierung (2002): *Perspektiven für Deutschland – Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*. Berlin.
Auch online unter: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/pdf/Nachhaltigkeitsstrategie_Kurzfassung.pdf [Zugriff: 14.02.09]
- Deutsche Bundesregierung (2008): *Fortschrittsbericht 2008 – Für ein nachhaltiges Deutschland*. Berlin.
Auch online unter: http://www.bundesregierung.de/nn_658608/Webs/Breg/nachhaltigkeit/Content/StatischeSeiten/fortschrittsbericht-2008-zusammenfassung.html [Zugriff: 14.02.09]
- Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), Regierungskommission (Hg.) (2008): *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Fassung vom 06.06.2008.
Auch online unter: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex%202008_final.pdf [Zugriff: 03.02.09]
- Deutsches Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), econsense, Centre for Sustainability Management (CSM) (Hg.) / Autoren: Schaltegger, Stefan u.a. (2007): *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Berlin.
Auch online unter: http://www.econsense.de/PUBLIKATIONEN/ECONSENSE_PUBLIK/images/econsense_BMU_CSM_Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf [Zugriff: 24.10.08]

- Deutsches Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (Hg.) (2007): Jahresbericht 2007. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft – Public Private Partnerships (PPP). Berlin.
Auch online unter: http://bmz.de/de/service/infothek/buerger/themen/PPP_Jahresbericht2007.pdf [Zugriff: 07.01.09]
- Enste, Dominik (2006): *Marktwirtschaft und Moral. Eine ordnungsethische Reflexion*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- Erhard, Ludwig (1988): *Gedanken aus fünf Jahrzehnten: Reden und Schriften*. Hrsg. von Karl Hohmann. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Europäische Kommission (2001a): *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch, Brüssel.
Auch online unter: http://www.econsense.de/CSR_INFO_POOL/POLITIK/EU/images/Gruenbuch_CSR_2001.pdf [Zugriff: 12.02.09]
- Europäische Kommission (2001b): *Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung*. Mitteilung der Kommission, Brüssel.
Auch online unter: http://www.econsense.de/CSR_INFO_POOL/POLITIK/EU/images/Mitteilung_2001_Nachhaltigkeit.pdf [Zugriff: 12.02.09]
- Europäische Kommission (2006): *Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung – Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden*. Mitteilung der Kommission, Brüssel.
Auch online unter: http://www.econsense.de/CSR_INFO_POOL/POLITIK/EU/images/KOM_2006_0136.PDF [Zugriff: 13.02.09]
- Europäischer Rat (2006): *Die neue Strategie für die nachhaltige Entwicklung*. Brüssel.
Auch online unter: http://www.econsense.de/CSR_INFO_POOL/POLITIK/EU/images/EU-SDS_2006.pdf [Zugriff: 12.02.09]
- Figge, Frank (2001): *Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit*. In Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main.
- 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 e.V., Diskussionspapier Nr. 2004-8, Lutherstadt Wittenberg.
Auch online unter: http://www.wcge.org/downloads/DP_04-8_Fitschen_-_Global_Compact.pdf [Zugriff: 26.11.08]
- Fonari, Alexander (Hg.) (2007): *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen*. Kontext Globalisierung, Band 1. München.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2006): *Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Version 3.0.
Auch online unter: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/17D902C9-E3D1-422A-8D61-BE210D7D823E/0/G3_Leitfaden.pdf [Zugriff: 09.02.09]
- Hasenclever, Andreas, Wolf, Klaus Dieter & Zürn, Michael (Hg.) (2007): *Macht und Ohnmacht internationaler Institutionen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hassel, Anke (2006): *Soziale Standards in einer globalisierten Welt*. Gastbeitrag, Hertie School of Governance, Berlin.
Auch online unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_19634_2.pdf [Zugriff: 30.01.09]
- Heydenreich, Cornelia (2004a): Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen – Erfahrungen und Bewertungen. In: Fonari, Alexander (Hg.) (2007): *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen*. Kontext Globalisierung, Band 1. München, S. 41-48.
- Heydenreich, Cornelia (2004b): Verantwortung von multinationalen Unternehmen – Forderungen von NGOs. In: Fonari, Alexander (Hg.) (2007): *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen*. Kontext Globalisierung, Band 1. München, S. 161-172.
- Hilger, Susanne (Hg.) (2007): *Kapital und Moral. Ökonomie und Verantwortung in historisch-vergleichender Perspektive*. Köln: Böhlau.
- Huckel, Carmen, Rieth, Lothar & Zimmer, Melanie (2007): Die Effektivität von Public-Private Partnerships. In: Hasenclever, Andreas, Wolf, Klaus Dieter & Zürn, Michael (Hg.) (2007): *Macht und Ohnmacht internationaler Institutionen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 115-144.
- Hummel, Hartwig (2004): Transnationale Unternehmen und Global Governance zwischen freiwilligen Partnerschaften und rechtsverbindlichen Regeln. In: Brühl, Tanja u.a. (Hg.) (2004): *Unternehmen in der Weltpolitik. Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus*. EINE Welt – Texte der Stiftung Entwicklung und Frieden, Bonn. S. 22-43.

- Hummel, Hartwig (2007): Die Vereinten Nationen und die soziale Verantwortung von Unternehmen. In: Hilger, Susanne (Hg.) (2007): *Kapital und Moral. Ökonomie und Verantwortung in historisch-vergleichender Perspektive*. Köln: Böhlau, S. 217-236.
- Hoering, Uwe (2003): „Zauberformel PPP“ – „Entwicklungspartnerschaften“ mit der Privatwirtschaft. *Ausmaß – Risiken – Konsequenzen*. Herausgeber: Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung e.V. (WEED), Bonn/Berlin.
Auch online unter: <http://www.weed-online.org/suchen/19648.html?searchshow=ppp> [Zugriff: 11.12.08]
- Homann, Karl & Blome-Drees, Franz (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Homann, Karl, Koslowski, Peter & Lütge, Christoph (Hg.) (2005): *Wirtschaftsethik der Globalisierung*. Tübingen: Mohr Siebeck
- Imbusch, Peter & Rucht, Dieter (Hg.) (2007): Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- John, Mathias (2004): „Lernziel“ Globalisierung der Menschenrechte: Führt der Global Compact zu menschenrechtlich verantwortlichem Handeln der Wirtschaft? In: Fonari, Alexander (Hg.) (2007): *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen*. Kontext Globalisierung, Band 1. München. S. 155-162.
- Kiss, Gábor (1986): *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*. Stuttgart: Enke Verlag.
- Koch, Hannes (2007): Wirtschaft zivilisieren – Wenn Unternehmen freiwillig soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, kann das einen bindenden Rahmen nicht ersetzen. In: Schmidt, Matthias & Beschorner, Thomas (Hg.) (2007): *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 97-104.
- Korff, Wilhelm u.a. (Hg.) (1999a): *Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 2: Ethik wirtschaftlicher Ordnungen*. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Korff, Wilhelm u.a. (Hg.) (1999b): *Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns*. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Loew, Thomas u.a. (2004): *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Endbericht. CSR-Studie des BMU. Münster/Berlin.
Auch online unter: http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie_Langfassung_BMU.pdf [Zugriff: 10.02.09]
- Luhmann, Niklas (1994a): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1994b): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 5. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1974): *Soziologische Aufklärung, Band 1*. 4. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1997): *Protest: Systemtheorie und soziale Bewegungen*. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Moore, Christine & Liebenberger, Katharina (2007): *Entwicklung einer Fundraising-Strategie mit dem Corporate Social Responsibility (CSR) Konzept*. credo – creating corporate responsibility e.U., Wien.
Auch online unter: http://www.credo.co.at/757007/Uploaded/admin/csr_fr_ngos.pdf [Zugriff: 27.01.09]
- Morel, Julius u.a. (1999): *Soziologische Theorie: Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. München: Oldenbourg Verlag.
- OECD (2000): *Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Neufassung 2000*.
Auch online unter: www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf [Zugriff: 15.01.09]
- Österreichisches Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium) (2002): *Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung*. Wien.
Auch online unter: <http://www.nachhaltigkeit.at/filemanager/download/39024/> [Zugriff: 23.01.09]
- Pies, Ingo & Sardison, Markus (2004): *Ethik der Globalisierung: Global Governance erfordert einen Paradigmawechsel vom Machtkampf zum Lernprozess*. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Diskussionspapier Nr. 2004-1, Lutherstadt Wittenberg.
Auch online unter: <http://www.wcge.org/downloads/DD04-1.pdf> [Zugriff: 26.11.08]
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006): *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review – Spotlight, December 2006.
Auch online unter: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf [Zugriff: 27.01.09]

- PwC – PricewaterhouseCoopers AG WPG (Hg.); Autoren: Braun, Sabine, Doerner, Ulf, Horst, Dieter W. & Loew, Thomas (2009): *Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Nachhaltigkeitsmanagement*. Frankfurt am Main.
Auch online unter: http://www.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/PwC_Nachhaltigkeit_web.pdf?itemId=8218408 [Zugriff: 29.01.09]
- Reder, Michael (2004): Wie soll die Welt gesteuert werden? Global Compact als neue Steuerungsform innerhalb des Global Governance Paradigmas. In: Fonari, Alexander (Hg.) (2007): *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen*. Kontext Globalisierung, Band 1. München, S. 173-186.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung – RNE (Hg.) (2006): *Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility*. Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Berlin.
Auch online unter: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_CSR-Empfehlungen_01.pdf [Zugriff: 14.02.09]
- Rat für Nachhaltige Entwicklung – RNE (Hg.) (2008a): *Factsheet*. Berlin.
Auch online unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE-Factsheet.pdf> [Zugriff: 14.02.09]
- Rucht, Dieter (2007): Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Erfolgreiche Selbstregulierung? In: Imbusch, Peter & Rucht, Dieter (Hg.) (2007): *Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 131-160.
- Schmidt, Matthias & Beschorner, Thomas (Hg.) (2007): *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schnyder, Alfons Beat (1994): Die programmatische Veränderung einer Unternehmenskultur. In: Bungarten, Theo (Hg.) (1994): *Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen*. Tostedt: Attikon Verlag, S. 87-103.
- Schwerk, Anja (2007): *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. Integrative Betrachtung für eine „gute“ Corporate Governance*. Berlin.
Auch online unter: http://www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikdl/Schwerk_2007_CG_CSR.pdf [Zugriff: 27.01.09]
- Staubmann, Helmut (1999): Sozialsysteme als selbstreferentielle Systeme: Niklas Luhmann. Kapitel 10. In: Morel, Julius u.a. (1999): *Soziologische Theorie: Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. München: Oldenbourg Verlag, S. 218-239.
- Suchanek, Andreas (2001): *Ökonomische Ethik*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Suchanek, Andreas & Lin-Hi, Nick (2006): *Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung*. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Diskussionspapier Nr. 2006-7, Lutherstadt Wittenberg.
Auch online unter: http://www.wcge.org/downloads/DP_2006-7_Suchanek_Lin-Hi_-_Eine_Konzeption_unternehmerischer_Verantwortung.pdf [Zugriff: 24.11.08]
- Utting, Peter (2004): Neue Ansätze zur Regulierung Transnationaler Unternehmen. Potenzial und Grenzen von Multistakeholder-Initiativen. In: Brühl, Tanja u.a. (Hg.) (2004): *Unternehmen in der Weltpolitik. Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus*. EINE Welt – Texte der Stiftung Entwicklung und Frieden, Bonn. S. 96-121.
- Wagner, Gerd Rainer (2007): Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensleitbild? In: Hilger, Susanne (Hg.) (2007): *Kapital und Moral. Ökonomie und Verantwortung in historisch-vergleichender Perspektive*. Köln: Böhlau, S. 35-66.
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*. 5. Auflage, Tübingen: Mohr.
- Welge, Martin K. & Al-Laham, Andreas (1992): *Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Werder von, Axel (Hg.) (2000): Der German Code of Corporate Governance im Kontext der internationalen Governance-Debatte: Umfeld, Funktionen und inhaltliche Ausrichtung des GCCG. In: Werder von, Axel (Hg.) (2000): *German Code of Corporate Governance (GCCG). Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1-28.
- Werder von, Axel (Hg.) (2000): *German Code of Corporate Governance (GCCG). Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Zimmermann, Thomas A. (1998): *Shareholder Value und Stakeholder Value: Alternative Unternehmensführungskonzepte?* Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Economic Policy Club, Kurzreferat.
Auch online unter: www.zimmermann-thomas.de/publikationen/PDFshareholder.pdf [Zugriff: 22.01.09]

Zeitschriften

- Beschorner, Thomas (2004): Unternehmensethische Untersuchungen aus gesellschaftlicher Perspektive. Von der gesellschaftsorientierten Unternehmenslehre zur unternehmensorientierten Gesellschaftslehre. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, Ausgabe 2004, 5/1, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 255-276.
- Filc, Wolfgang (2008): Stabilität des internationalen Finanzsystems. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (ApuZ): Internationale Finanzpolitik*. Ausgabe 7/2008, Bonn, S. 3-8.
Auch online unter: <http://www.bpb.de/files/26ONR9.pdf> [Zugriff: 05.02.09]
- Hammler, Katharina (2008): Denn sie wissen nicht, was sie tun ... Von überschätzten Finanzmarktexpertinnen und der unterschätzten Politik. In: *politix – Zeitschrift des Instituts für Politikwissenschaft an der Universität Wien: Natürliche Rezession*. Ausgabe 26/2008, Wien, S. 6-9.
- Luhmann, Niklas (1984): Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jahrgang 13, Heft 4, Oktober 1984, Stuttgart: Enke, S. 308-327.
- Münzing, Tell (2001): Unternehmen im Zeitalter der Nachhaltigkeit – Werte und Wertschöpfung verbinden. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, Ausgabe 2001, 2/3, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 410-419.
Auch online unter: http://www.zfwu.de/free_downloads/Praxis/PB_3_2_3_Muenzing.pdf [Zugriff: 26.11.08]
- Wahl, Peter (2008): Finanzmärkte als Entwicklungshemmnis. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (ApuZ): Internationale Finanzpolitik*. Ausgabe 7/2008, Bonn, S. 33-38.
Auch online unter: <http://www.bpb.de/files/26ONR9.pdf> [Zugriff: 05.02.09]

Internetseiten

- ABCSD: Plattform – Initiative „CSR Austria“, respACT austria und ABCSD
Online unter: <http://www.abcsd.at/> [Zugriff: 02.02.09]
- Berliner Zeitung: Klimawandel – Abgasgrenzwerte für Autos
Online unter: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/spezial/dossiers/klimawandel/115772/index.php> [Zugriff: 30.01.09]
- Bertelsmann Stiftung: FAQs – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Online unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-CA41B307/bst/hs.xml/87048_87051.htm#2 [Zugriff: 27.01.09]
- BMZ: Themen und Schwerpunkte / Wirtschaft / Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft / Public Private Partnerships
Online unter: <http://bmz.de/de/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/ppp/index.html?follow=adword> [Zugriff: 07.01.09]
- Buchinger, Erwin (2008): TRIGOS 2008 / Buchinger: Erfolgreiches Diversity-Management zahlt sich aus
Online unter: http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20080513_OTSO064 [Zugriff: 02.02.09]
- Bundesregierung: Erfolgskontrolle – Die 21 Indikatoren
Online unter: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/ThemenAZ/nachhaltigkeit-2007-04-13-erfolgskontrolle_3A-die-21-indikatoren.html?page=1 [Zugriff: 14.02.09]
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb): Auswege aus der Finanzkrise
Online unter: http://www.bpb.de/themen/V7RL31,0,0,Auswege_aus_der_Finanzkrise.html [Zugriff: 05.02.09]
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb): Konjunkturpaket II
Online unter: http://www.bpb.de/themen/U8NDT8,0,0,Konjunkturpaket_II.html [Zugriff: 05.02.09]
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb): Welche Aufgaben bleiben der Politik in der Marktwirtschaft?
Online unter http://www.bpb.de/themen/73YJJJ,0,Welche_Aufgaben_bleiben_der_Politik_in_der_Marktwirtschaft.html [Zugriff: 05.02.09]
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb): Weltfinanzgipfel
Online unter: http://www.bpb.de/themen/2VY5RN,0,Weltfinanzgipfel%3A_Reform_des_Finanzsystems_beschlossen.html [Zugriff: 05.02.09]
- CSR Austria: Plattform – Wir über uns
Online unter: <http://www.csr-austria.at/content/site/plattform/wirueberuns/info/article/3475.html> [Zugriff: 02.02.09]

CSR Austria: Service – Dokumente

Online unter: <http://www.csr-austria.at/content/site/service/dokumente/article/2142.html> [Zugriff: 02.02.09]

CSR Austria: Service – Mitgliedschaft

Online unter: <http://www.csr-austria.at/content/site/service/mitgliedschaft/info/article/3471.html> [Zugriff: 02.02.09]

CSR Austria: Statuten

Online unter: http://www.csr-austria.at/site/article_detail_plain.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A3471%3A2 [Zugriff: 02.02.09]

CSR Europe: History

Online unter: <http://www.csreurope.org/pages/en/history.html> [Zugriff: 13.02.09]

CSR Europe: About Us

Online unter: http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html [Zugriff: 13.02.09]

CSR Germany: Europäische Allianz für CSR

Online unter: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/FA4EFBFAEAF9C9B92C125719A002A11CC> [Zugriff: 15.02.09]

CSR Germany: Freiwilligkeit

Online unter: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/FEC5B6D7BF49786FC1256F4800658839> [Zugriff: 15.02.09]

CSR Germany: Internationale vereinbarte Werte

Online unter: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/EB83DB4EAD8451DAC1256F0300334CD6> [Zugriff: 15.02.09]

CSR Germany: Mission Statement

Online unter: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/351ADE3E9E3ADC76C1256F4D005A4F0D> [Zugriff: 15.02.09]

CSR Germany: Politische Verantwortung

Online unter: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/58297C4EAEBBA063C1256F480065E95E> [Zugriff: 15.02.09]

CSR Germany: Vielfältigkeit

Online unter: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/5CA8A6D51C3E54C1C1256F480065C313> [Zugriff: 30.01.09]

DCGK: Mitgliederliste (Regierungskommission)

Online unter: <http://www.corporate-governance-code.de/ger/mitglieder/index.html> [Zugriff: 03.02.09]

Deutschlandfunk: Bankenrettungspaket und die Rolle des Staates

Online unter: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/themenderwoche/865889/> [Zugriff: 06.02.09]

Econsense: Mitglieder

Online unter: http://www.econsense.de/ueber_uns/mitglieder/index.asp [Zugriff: 15.02.09]

Econsense: Nationale Nachhaltigkeitspolitik

Online unter: http://www.econsense.de/CSR_INFO_POOL/politik/national/ [Zugriff: 14.02.09]

Econsense: Partnernetzwerk

Online unter: http://www.econsense.de/ueber_uns/partnernetzwerk/index.asp [Zugriff: 15.02.09]

Econsense: Profil und Ziele

Online unter: http://www.econsense.de/ueber_uns/profil_ziele/index.asp [Zugriff: 15.02.09]

EMS-Forum: Home

Online unter: http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm [Zugriff: 13.02.09]

EMS-Forum: Round Tables

Online unter: http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20roundtables%20reports.htm [Zugriff: 13.02.09]

EurActiv: Corporate Governance

Online unter: <http://www.euractiv.com/de/finanzdienstleistungen/corporate-governance/article-137336> [Zugriff: 27.01.09]

Europäische Kommission: EU-Gipfel – Finanzkrise im Mittelpunkt der Gespräche

Online unter: http://ec.europa.eu/news/economy/081016_1_de.htm [Zugriff: 05.02.09]

eurotopics: Systemstörung

Online unter: http://www.eurotopics.net/de/magazin/magazin_aktuell/finanzkrise-2008/debatte-finanzordnung-11-2008/ [Zugriff: 05.02.09]

Finanzkrise 2008: Die Finanzkrise 2008/2009

Online unter: <http://www.finanzkrise-2008.de> [Zugriff: 05.02.09]

- Finanzkrise 2008: Die Finanzkrise und ihre Auswirkungen
Online unter: <http://www.finanzkrise-2008.de/002.html> [Zugriff: 05.02.09]
- Glaubitz, Jürgen (2006): *Shareholder Value*. Herausgeber: ver.di Bildung + Beratung GmbH, Düsseldorf.
Online unter: http://www.verdi-bub.de/wirtschafts_abc/archiv/shareholder_value/ [Zugriff: 22.01.09]
- Global Compact Büro der Vereinten Nationen (Hg.) (2005): *Global Compact Broschüre: Der Global Compact. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Weltwirtschaft*. New York, USA.
Online unter: <http://unglobalcompact.org/Languages/german/de-gc-flyer-05.pdf> [Zugriff: 26.11.08]
- Glocalist: 3. CSR Tag Österreich
Online unter: [http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews\[tt_news\]=3195&tx_ttnews\[cat\]=6&cHash=6ec0bac215](http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews[tt_news]=3195&tx_ttnews[cat]=6&cHash=6ec0bac215) [Zugriff: 16.02.09]
- GRI – Global Reporting Initiative: Our History
Online unter: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/OurHistory/> [Zugriff: 09.02.09]
- GRI – Global Reporting Initiative: Stakeholder Search
Online unter <http://www.globalreporting.org/griportal/GRI/OSManagement/firmOSMemberSearch.aspx> [Zugriff: 09.02.09]
- Lexikon der Nachhaltigkeit: Corporate Responsibility – Unternehmerische Verantwortung
Online unter: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/wirtschaft_7/CR_Corp_resp_1067.htm [Zugriff: 27.01.09]
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development
Online unter: <http://www.oecd.org> [Zugriff: 15.01.09]
- Rat für Nachhaltige Entwicklung: EU-Kommission ruft CSR-Initiative ins Leben
Online unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-terme/news/archiv/2006-04-05/eu-kommission-ruft-csr-initiative-ins-leben/?blstr=0> [Zugriff: 13.02.09]
- Tagesschau.de: Euro-Gipfel zur Finanzkrise
Online unter: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/finanzmaerkte100.html> [Zugriff: 05.02.09]
- TRIGOS: Kategorien
Online unter: <http://www.trigos.at/content/trigos/ablauf/kategorien/index.html> [Zugriff: 02.02.09]
- Umweltdialog: GRI – Nachhaltigkeitsberichte auf dem Vormarsch
Online unter: http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/csr_news/2004-04-16_1140.php [Zugriff: 09.02.09]
- UN Global Compact: Business Participation
Online unter: http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/index.html [Zugriff: 28.11.08]
- UN Global Compact: Communicating Progress
Online unter: <http://www.unglobalcompact.org/CommunicatingProgress/index.html> [Zugriff: 28.11.08]
- UN Global Compact: Communicating Progress / Non-Communicating Participants
Online unter: http://www.unglobalcompact.org/COP/non_communicating.html [Zugriff: 04.12.08]
- UN Global Compact: Communicating Progress / Inactive Participants
Online unter: <http://www.unglobalcompact.org/COP/inactives.html> [Zugriff: 04.12.08]
- UN Global Compact: Governance
Online unter: http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/stages_of_development.html [Zugriff: 27.11.08]
- UN Global Compact: Integrity Measures
Online unter: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/integrity.html> [Zugriff: 04.12.08]
- UN Global Compact: Overview of the UN Global Compact
Online unter: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> [Zugriff: 27.11.08]
- UN Global Compact: Participants
Online unter: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html> [Zugriff: 27.11.08]
- UN Global Compact: Policy On the Use of the Global Compact Name and Logos
Online unter: http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/gc_logo_policy.html [Zugriff: 28.11.08]
- UN Global Compact: The Global Economic Downturn
Online unter: http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2008_10_17.html [Zugriff: 23.02.09]
- UN Global Compact: UN Agencies
Online unter: http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/un_agencies/index.html [Zugriff: 27.11.08]
- Wertvolle Zukunft – Stiftung für ethisches Handeln: Schwerpunkt 1: Der Global Compact
Online unter: <http://www.wertvolle-zukunft.de/index.php?section=120> [Zugriff: 08.12.08]

Darstellungen

Darstellung 1: Mögliche Stakeholder eines Großunternehmens

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Welge, Martin K. & Al-Laham, Andreas (1992): *Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen*. Wiesbaden: Gabler, S. 53.

Darstellung 2: Gesellschaftliches Engagement: Strategie vs. Philanthropie

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Moore, Christine & Liebenberger, Katharina (2007): *Entwicklung einer Fundraising-Strategie mit dem Corporate Social Responsibility (CSR) Konzept*. credo – creating corporate responsibility e.U., Wien.

Darstellung 3: Wertschöpfungskette (nach Michael E. Porter)

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006): *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review – Spotlight, December 2006, S. 5.

Außerdem online unter: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Porter_Wertschoepfungskette.svg&filetimestamp=20080921142336 [Zugriff: 27.01.09]

Darstellung 4: CSR-Handlungsfelder (nach Michael E. Porter)

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006): *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review – Spotlight, December 2006, S. 5.

Außerdem online unter: http://www.stenum.at/stenogramm/de/?id=004/04_verantwortung [Zugriff: 27.01.09]

Darstellung 5: Mitwirkungsoptionen für Unternehmen in der Gesellschaft (nach Michael E. Porter)

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006): *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review – Spotlight, December 2006, S. 9.

Darstellung 6: Das Verhältnis von CC, CSR und nachhaltiger Unternehmensführung zu nachhaltiger Entwicklung

Loew, Thomas u.a. (2004): *Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen*. Kurzfassung. CSR-Studie des BMU. Münster/Berlin, S. 12.

Auch online unter: http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie_Kurzfassung_BMU.pdf [Zugriff: 12.02.09]

Darstellung 7: Zusammensetzung der Global Compact Mitglieder (2006)

Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb): Wissen – Globalisierung – Global Governance. 2006.

Online unter: http://www.bpb.de/wissen/A32P19,0,0,UN_Global_Compact.html [Zugriff: 27.11.08]

Darstellung 8: Zusammensetzung der Global Compact Mitglieder nach Regionen (untergliedert in Unternehmen und andere Mitglieder) (2006)

Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb): Wissen – Globalisierung – Global Governance. 2006.

Online unter: http://www.bpb.de/wissen/A32P19,0,0,UN_Global_Compact.html [Zugriff: 27.11.08]

Darstellung 9: Das Global Compact Logo

UN Global Compact: Policy On the Use of the Global Compact Name and Logos

Online unter: http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/gc_logo_policy.html [Zugriff: 28.11.08]

Anhang

Die deutsche Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung

Übersicht der 21 Schlüsselindikatoren

(Quelle: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/pds_21_indikatoren_f_21_jhdt_834.htm)

1. **Energie- und Rohstoffintensität:** Energie- und Rohstoffverbrauch: Minus 50 Prozent bis 2020 gegenüber 1990 bzw. 1994
2. **Emissionen der sechs Treibhausgase des Kyoto-Protokolls:** Minus 21 Prozent bis 2008 bis 2012 sowie 25 Prozent bis 2005 gegenüber 1990
3. **Anteil erneuerbarer Energien am Energieverbrauch:** Anteil am Primärenergiebedarf bis 2010 gegenüber 2000 auf 4,2 Prozent; Anteil am Stromverbrauch bis 2010 gegenüber 2000 auf 12,5 Prozent
4. **Zunahme der Siedlungs- und Verkehrsfläche:** Zusätzliche Flächeninanspruchnahme von max. 30 ha pro Tag in 2020
5. **Entwicklung der Bestände ausgewählter Tierarten:** Trendumkehr, stetiger Anstieg bei Artenindex (keine Zielzahlen)
6. **Finanzierungssaldo des Staatssektors:** Nettoneuverschuldung von 40 Mrd. – 1996 über 24 Mrd. – 2000 zu 5 Mrd. in 2005, ab 2007 Überschüsse für Schuldentilgung
7. **Investitionsquote:** In vergangenen Jahren zwischen 21,9 und 23,4 Prozent (keine Zielzahlen)
8. **Private und öffentliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung:** Anteil der F&E-Ausgaben am BIP von gegenwärtig 2,46 auf 3 Prozent steigern (staatliche und private Ausgaben)
9. **Ausbildungsabschlüsse der 25jährigen und Zahl der Studienanfänger:** Quote der 25jährigen ohne Hochschulzugangsberechtigung bzw. Berufsausbildung von 10 bis 12 Prozent bis 2010 um rund ein Drittel und bis 2020 um ein weiteres Drittel auf rund 4 Prozent reduzieren. Quote der Studienanfänger liegt in Deutschland mit 30,2 Prozent im Jahre 2000 deutlich unter OECD-Durchschnitt (45 Prozent). Ziel ist Quote von rund 40 Prozent in 2010. Anteil derjenigen, die mit 25 Jahren ein Studium abgeschlossen haben, soll erhöht werden (keine Zielzahlen)
10. **Bruttoinlandprodukt:** Soll pro Einwohner kontinuierlich umwelt- und sozialverträglich gesteigert werden (keine Zielzahlen)
11. **Transportintensität und Anteil der Bahn an der Güterverkehrsleistung:** Rückgang der Transportintensität je Einheit BIP um 5 Prozent im Güterverkehr und 20 Prozent im Personenverkehr bis 2020 bezogen auf 1999. Verdopplung des Anteils der Güterverkehrsleistungen der Schiene bis 2015 gegenüber 1997 (auf 24,3 Prozent). Anstieg der Verkehrsleistung der Binnenschifffahrt um 40 Prozent bis 2015 gegenüber 1997 (auf 14,1 Prozent). Steigerung Anteil öffentlicher Personenverkehr (keine Zielzahlen)
12. **Anteil des ökologischen Landbaus:** Steigerung auf 20 Prozent bis 2010 (bezogen auf Fläche)
13. **Schadstoffbelastung der Luft:** Reduzierung um 70 Prozent gegenüber 1990
14. **Zufriedenheit mit der Gesundheit:** Vorzeitige Sterblichkeit (vor dem 65. Lebensjahr) weiter reduzieren (keine Zielzahlen)
15. **Zahl der Wohnungseinbruchsdiebstähle:** Reduzierung um 10 Prozent bis 2010 gegenüber 2000
16. **Erwerbstätigenquote:** Erhöhung der Erwerbstätigenquote bis 2010 auf 70 Prozent
17. **Ganztagsbetreuungsangebote:** Insbesondere in den alten Ländern deutlich erhöhen (keine Zahlen)
18. **Verhältnis der Bruttojahresverdienste von Frauen und Männern:** Unterschiede abbauen (keine Zielzahlen)
19. **Zahl der ausländischen Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss:** bis 2020 Quote an deutsche Schulabgänger annähern
20. **Öffentliche und private Ausgaben für die Entwicklungszusammenarbeit:** (keine Zielzahlen)
21. **Einfuhren der EU aus Entwicklungsländern:** Anstieg der Importe aus Entwicklungsländern soll fortgesetzt werden (keine Zielzahlen)

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft

24 Mitglieder

Stand 02/2009

(Quelle: http://www.econsense.de/ueber_uns/mitglieder/index.asp)



Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung

Übersicht der 20 Leitziele

(Quelle: <http://www.nachhaltigkeit.at/filemanager/download/39025/>)



respACT – austrian business council for sustainable development / Mitglieder

129 Mitglieder

Stand 01/2009

(Quelle: <http://www.csr-austria.at/content/site/mitglieder/text/article/3468.html>)



129 Mitglieder; Stand 01/2009

respACT – austrian business council for sustainable development / Leitbild

Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft

(Quelle: <http://www.csr-austria.at/content/site/service/dokumente/article/2142.html>)

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet ...**... erfolgreich wirtschaften:**

- verlässlich und vertrauenswürdig sein
- langfristig und wertorientiert entscheiden
- für fairen Wettbewerb sorgen
- Vorbildwirkung entfalten

... andere einbeziehen:

- die MitarbeiterInnen als Partner sehen
- die gesellschaftliche Integration fördern
- die Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen
- die Situation in anderen Ländern verbessern helfen

... an Umwelt und Zukunft denken:

- das Vorsorgeprinzip beachten
- ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen
- die Interessen der Verbraucher berücksichtigen
- die nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

... engagiert umsetzen:

- gefasste Grundsätze ernst nehmen
- durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
- in Partnerschaftsmodellen zusammenarbeiten
- zielführende Maßnahmen weiter entwickeln

CSR Europe

Mitglieder (Unternehmen)

(Quelle: <http://www.csreurope.org/members.php>)

							
ABB	ABS Holdings	Accor	AGC Flat Glass Europe	International Personal Finance	Intesa Sanpaolo	Johnson & Johnson	JP Morgan
							
Alcatel-Lucent	Alpro	Applied Materials	ArcelorMittal	KPMG	L'Oréal	Lloyds TSB	Microsoft
							
Bank of America	BASF	Belgacom	Bouygues	Monte dei Paschi di Siena	Nestlé	Nordea	Novartis
							
BT Group	Burson-Marsteller	Caisse des Dépôts	Canon	Novo Nordisk	Panasonic	PricewaterhouseCoopers	Procter & Gamble
							
Cargill	Citigroup	Coca-Cola	Coca-Cola Hellenic Bottling Company	Randstad	Sanofi-Aventis	SAP	Schneider Electric
							
Dassault Systèmes	Delta Cafés	Delta Holding	Dow	SNS Reaal	Solvay	Sony	State Street
							
Enel	Epson	Fortis	France Telecom	STMicroelectronics	Telecom Italia	Titan	TNT
							
GDF SUEZ	Groupe Caisse d'Épargne	Groupe Casino	Groupe Danone	Total	Toyota	Unilever	Vattenfall
							
Groupe La Poste	HP	IBM	Intel	Vodafone	Volkswagen	Volvo AB	

Die 10 Prinzipien des Global Compact

*(zitiert nach: Global Compact Broschüre,
herausgegeben vom Global Compact Büro der Vereinten Nationen, New York, 2005)*

Die Prinzipien des Global Compact beruhen auf einem weltweiten Konsens, der sich herleitet aus

- der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte
- der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit
- der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und
- dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption.

Der Global Compact verlangt von den Unternehmen, innerhalb ihres Einflussbereichs einen Katalog von Grundwerten auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung anzuerkennen, zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen.

Menschenrechte

Prinzip 1

Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

Prinzip 2

sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen

Prinzip 3

Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

Prinzip 4

die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

Prinzip 5

die Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6

die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Umweltschutz

Prinzip 7

Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8

Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und

Prinzip 9

die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10

Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

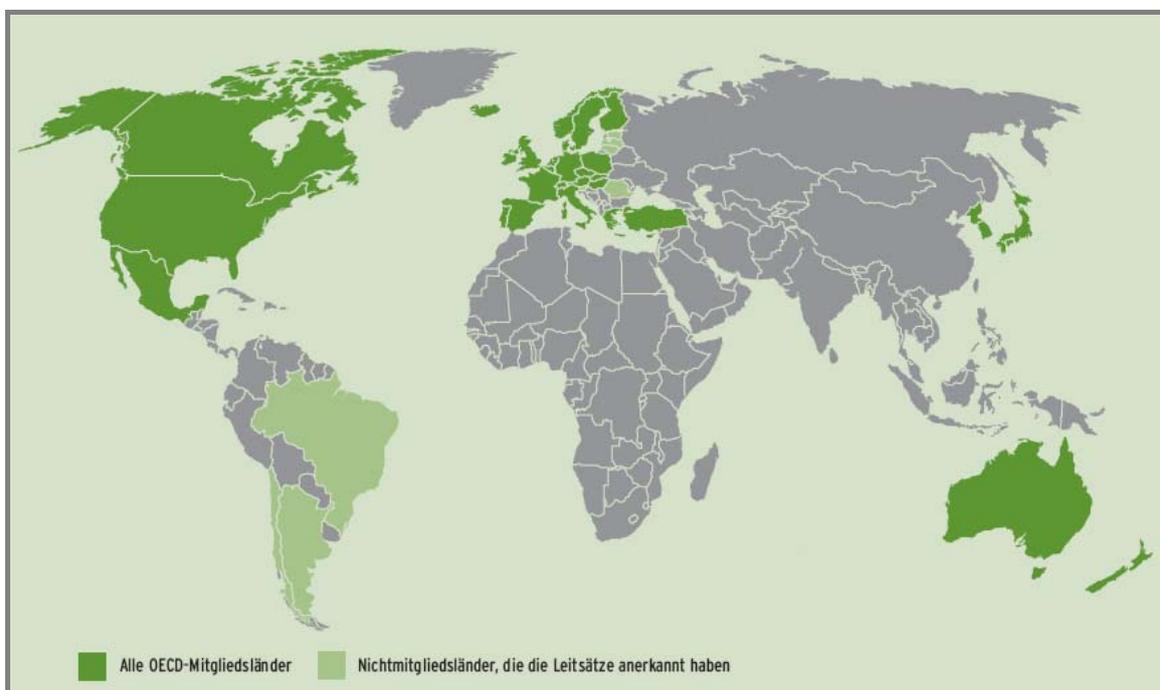
(Quelle: <http://www.oecd.org>)

Teilnehmende OECD-Staaten

Australien, Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Japan, Kanada, Korea, Luxemburg, Mexiko, Neuseeland, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Schweiz, Slowakische Republik, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich, Vereinigte Staaten von Amerika

Teilnehmende Nicht-OECD-Staaten

Ägypten, Argentinien, Brasilien, Chile, Estland, Israel, Lettland, Litauen, Peru, Rumänien, Slowenien



(Quelle: http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/downloads/application/pdf/brochuere_csr.pdf, S. 10)

OECD: Allgemeine Grundsätze

OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

(zitiert nach: OECD (2000): *Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Neufassung 2000, S. 18 f*)

Die Unternehmen sollten der erklärten Politik der Länder, in denen sie tätig sind, voll Rechnung tragen und auch die Meinungen der anderen Unternehmensbeteiligten in Betracht ziehen. Die Unternehmen sollten in dieser Hinsicht

1. einen Beitrag zum wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt im Hinblick auf die angestrebte nachhaltige Entwicklung leisten;
2. die Menschenrechte der von ihrer Tätigkeit betroffenen Personen respektieren, im Einklang mit den internationalen Verpflichtungen und Engagements der Regierung des Gastlands;
3. den lokalen Kapazitätsaufbau durch eine enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen örtlichen Gemeinwesen einschließlich Vertretern der lokalen Wirtschaft fördern und gleichzeitig die Expansion der Aktivitäten des Unternehmens auf den Inlands- und Auslandsmärkten gemäß dem Prinzip solider Geschäftspraktiken fördern;
4. die Humankapitalbildung fördern, namentlich durch Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten und Erleichterung von Aus- und Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer;
5. davon absehen, sich um Ausnahmeregelungen zu bemühen bzw. Ausnahmen zu akzeptieren, die nicht in den Gesetzen oder Vorschriften über Umwelt, Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsmarkt, Besteuerung, finanzielle Anreize oder sonstige Bereiche vorgesehen sind;
6. gute Corporate-Governance-Grundsätze unterstützen und für deren Beachtung sorgen sowie empfehlenswerte Corporate-Governance-Praktiken entwickeln und anwenden;
7. wirksame Selbstregulierungspraktiken und Managementsysteme konzipieren und anwenden, die ein Klima des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft der Gastländer begünstigen.
8. dafür sorgen, dass ihre Arbeitnehmer umfassend über die jeweilige Unternehmenspolitik unterrichtet sind und sich daran halten, indem sie sie hinreichend, auch im Rahmen von Schulungsprogrammen, über diese Politik informieren;
9. von diskriminierenden oder Disziplinarmaßnahmen gegenüber Arbeitnehmern absehen, die dem Management oder gegebenenfalls den zuständigen Behörden in gutem Glauben Praktiken melden, die gegen das geltende Recht, die *Leitsätze* oder die Unternehmenspolitik verstoßen;
10. ihre Geschäftspartner, einschließlich Zulieferfirmen und Unterauftragnehmer, wo praktikabel, zur Anwendung von Grundsätzen der Unternehmensführung ermutigen, die im Einklang mit den *OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen* stehen;
11. sich jeder ungebührlichen Einmischung in die Politik des Gaststaats enthalten.

Zusammenfassung

Unternehmen tragen heute über den ökonomischen Bereich hinaus Verantwortung, da sie mehr denn je in die Gesellschaft eingebettet sind. Diese erwartet im Gegenzug ein verstärktes gesellschaftliches Engagement der Wirtschaft. Das Konzept *Corporate Social Responsibility* (CSR) kommt dieser Aufforderung nach. Es umfasst die soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Auf freiwilliger Basis und in die Unternehmenstätigkeit integriert, geht CSR dabei über gesetzliche Vorgaben hinaus und trägt auf unterschiedlichste Weise zum Ausbau unternehmerischer Verantwortung bei. Das Forschungsinteresse dieser Diplomarbeit richtet sich daher zum einen auf die Unternehmen und wie diese ihre gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen von CSR wahrnehmen. Zum anderen werden die Handlungsoptionen der Politik, die sich durch den CSR-Prozess ergeben, näher betrachtet. Nach einer theoretische Einführung in die Systemtheorie nach N. Luhmann sowie in einzelne Aspekte der Wirtschaftssoziologie, folgen Erläuterungen zur Wirtschaftsethik und Unternehmenskultur. Im empirischen Teil werden Nachhaltigkeitsstrategien sowie verschiedene CSR-Initiativen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene vorgestellt. Ein Verweis auf die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise (2008/2009) unterstreicht dabei die Aktualität des Themas „politische und unternehmerische Verantwortung“.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, sie noch in keinem anderen Prüfungsverfahren vorgelegt, keine anderen als die in der Arbeit aufgeführten Quellen benutzt und sämtliche Zitate und Entlehnungen kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Unterschrift

Lebenslauf

Simone Holstein

P E R S Ö N L I C H E A N G A B E N

Geburtsdatum: 19. Juni 1979
 Geburtsort: Hannover, Deutschland
 Familienstand: ledig
 Staatsangehörigkeit: deutsch

A U S - U N D W E I T E R B I L D U N G

1989 – 1998 Gymnasium Eppingen, Baden-Württemberg
 Abschluss: Allgemeine Hochschulreife (Abitur)
 Leistungskurse: Deutsch und Biologie

Okt. 1998 – Apr. 2000 Studium der Kunstgeschichte und der Germanistik an der
 Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
 Zwischenprüfung im Fach Kunstgeschichte im März 2000

Mai 2000 – Aug. 2001 Studium der Kunstgeschichte und der Italienischen Philologie
 an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Sept. 2001 – Juli 2003 Ausbildung zur Mediengestalterin in Digital- und Printmedien,
 Fachrichtung Operating im Bereich Nonprint. IHK-Abschluss.

Apr. 2004 – Apr. 2006 Studium der Politikwissenschaften an der Ludwig-
 Maximilians-Universität München

Seit Mai 2006 Studium der Politikwissenschaften an der Universität Wien

Im Februar 2009 Abgabe der Diplomarbeit im Fach Politikwissenschaft.
 Thema: *Das Konzept „Corporate Social Responsibility“
 (CSR). Die soziale, ökonomische und ökologische
 Verantwortung von Unternehmen.*