

OBS-Arbeitsheft 64

Brigitte Hamm, Hannes Koch

Soziale und ökologische Verantwortung

**Zur Umsetzung des Global Compact
in deutschen Mitgliedsunternehmen**

**Eine Studie der Otto Brenner Stiftung
Frankfurt/Main, 2010**

OBS-Arbeitsheft 64
ISSN 1863-6934 (Print)

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung
Jupp Legrand/Wolf Jürgen Röder
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
D-60329 Frankfurt/Main
Tel.: 069-6693-2810
Fax: 069-6693-2786
E-Mail: obs@igmetall.de
www.otto-brenner-stiftung.de

Autoren:

Dr. Brigitte Hamm
Institut für Entwicklung und Frieden
Universität Duisburg-Essen
Geibelstr. 41
D-47057 Duisburg
Tel. 0203-379-4426
brigitte.hamm@uni-due.de

Hannes Koch
European Institute for Globalisation
Research (e4globe)
Wartenburgstr. 4
D-10963 Berlin
Tel. 030-26300946
hannes.koch@e4globe.org

unter Mitarbeit von:
Yusuf Bayazit
Janna Greve
Stefan Reuyß

Redaktion:

Dr. Burkard Ruppert
Otto Brenner Stiftung

Artwork und Gestaltungskonzept:

N. Faber de.sign, Wiesbaden

Druck:

Sachsendruck Plauen GmbH

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses Arbeitsheft darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autoren/innen verantwortlich.

Die Arbeitshefte der OBS werden Interessierten kostenlos zur Verfügung gestellt. Ein Weiterverkauf ist nicht gestattet.

Bestellungen:

Über die Internetseite der Otto Brenner Stiftung können weitere Exemplare dieses OBS-Arbeitsheftes kostenlos bezogen werden – solange der Vorrat reicht. Dort besteht auch die Möglichkeit, das vorliegende und weitere OBS-Arbeitshefte als pdf-Datei kostenlos herunterzuladen.

Redaktionsschluss:

2. März 2010

Die Otto Brenner Stiftung bedankt sich bei der Hans-Böckler-Stiftung für eine Kofinanzierung des Projektes.

Vorwort

Das globale Finanzmarktdesaster hat nicht nur zu einer massiven Wirtschaftskrise geführt. Auch das Vertrauen in die Gestaltungsfähigkeit von politischen Institutionen ist angeschlagen und das Image vieler Unternehmen, die die Produktion drosseln mussten und Beschäftigung abgebaut haben, ist angekratzt. Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass die Diskussion über die soziale Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) inzwischen in der Öffentlichkeit auf zunehmende Resonanz stößt. Auch die Politik hat die Relevanz des Themas erkannt und reagiert: Im Januar 2009 hat die Bundesregierung ein CSR-Forum eingerichtet, an dem neben Regierungsvertretern auch Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) beteiligt sind.

Im Kern geht es aus Gewerkschaftsicht darum, dass auf internationaler Ebene bis heute kein verbindliches Rahmenwerk für die Regulierung der Tätigkeit von Unternehmen auf den Weltmärkten besteht. Mit anderen Worten: Es fehlt an einer nachhaltigen politischen Regulierung und sozialen Einbettung der globalisierten Wirtschaft. Deshalb fordern die deutschen Gewerkschaften ein verbindliches internationales Regelwerk zur Durchsetzung sozialer und ökologischer Mindeststandards im Prozess der Globalisierung.

Mit den Kernarbeitsnormen und insbesondere mit der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) von 1998 über „Grundlegende Rechte und Prinzipien bei der Arbeit“ ist ein Rahmen geschaffen worden, der völkerrechtlich verbindlich ist. Die Kernarbeitsnormen sind somit ein fester Bestandteil der Menschenrechte. Die Kernarbeitsnormen der ILO müssen in das Vertragswerk der Welthandelsorganisation (WTO) integriert werden. Zur Kontrolle der ILO-Normen im Vertragswerk der WTO müssen die bereits vorhandenen Überwachungsmechanismen der ILO gestärkt und ausgebaut werden.

Solange dies nicht geschieht, sind die deutschen Gewerkschaften offen dafür, pragmatische Wege mit denjeni-

gen Unternehmen zu gehen, die bereit sind, sowohl im Inland als auch im Ausland Transparenz und Rechenschaft über die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns abzulegen. Dabei gilt allerdings auch, dass bei der Diskussion um CSR darauf zu achten ist, ob freiwillige Vereinbarungen ein Schritt in die richtige Richtung sind, oder ob sie nur dazu dienen, den Druck in Richtung verbindlicher Regeln abzuschwächen. In dieser Debatte über Möglichkeiten und Wege zu einer besseren weltweiten Umsetzung von Menschenrechten spielen multinationale Unternehmen eine wichtige Rolle. Das hatte schon der frühere Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, erkannt und deshalb die besondere Bedeutung der Einbindung der Privatwirtschaft in globale Entwicklungsbelange in seinem Konzept des Global Compact von 1999 herausgestellt.

Die OBS-Studie greift diesen Gedanken auf und untersucht die Verankerung der 10 Prinzipien des Global Compact in der Praxis von deutschen Mitgliedsunternehmen. Die Autoren Hamm und Koch haben vier Unternehmen ausgesucht und liefern durch ihre Studie jetzt Erkenntnisse über die Wirksamkeit eines der bekanntesten Instrumente für Unternehmensverantwortung.

Die Otto Brenner Stiftung will mit der Förderung der Studie auch ein Forschungsdefizit schließen. Auf der Basis exemplarischer Beispiele wird erstmals nach der Rolle der Gewerkschaften bei der Verankerung und Implementierung von Global Compact Prinzipien gefragt. Damit leistet die Studie einen wichtigen Beitrag: Vertrauensleute und Betriebsräte werden mit einem Thema vertraut gemacht, das schon heute Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, aber für viele noch nicht auf der (all) täglichen Agenda steht.

Wir hoffen, mit diesem Arbeitsheft einen Anstoß geben zu können, dass das Thema bei den gewerkschaftlichen Interessenvertretungen einen höheren Stellenwert erfährt.

Frankfurt/Main, im März 2010

Jupp Legrand

Geschäftsführer
der Otto Brenner Stiftung

Wolf Jürgen Röder

Vorwort	1		
Inhalt	3		
Zusammenfassung	4		
Einleitung	6		
1. Ausgangslage und Rahmenbedingung	8		
1.1 Globalisierung und Regulierungslücken.....	8		
1.2 Verbindliche Regulierung versus freiwillige Verantwortung	9		
1.3 Geschichte und Struktur des Global Compact	12		
2. Die CSR-Politik der Volkswagen AG	14		
2.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen	14		
2.1.1 Umweltstandards	14		
2.1.2 Sozialstandards	15		
2.1.3 Zulieferer.....	16		
2.1.4 Korruption.....	16		
2.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik.....	16		
2.2.1 Der Global Compact: Verständnis	17		
2.2.2 Der Global Compact: Inhalt.....	17		
2.3 Fazit	19		
3. Die CSR-Politik von Faber-Castell	21		
3.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen	21		
3.1.1 Umweltstandards	21		
3.1.2 Sozialstandards	21		
3.1.3 Zulieferer	23		
3.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik	23		
3.2.1 Der Global Compact: Verständnis	23		
3.2.2 Der Global Compact: Inhalt	24		
3.3 Fazit	25		
4. Die CSR-Politik der Arcandor AG	26		
4.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen	26		
4.1.1 Umweltstandards	27		
4.1.2 Sozialstandards	28		
4.1.3 Zulieferer	28		
4.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik	29		
4.2.1 Der Global Compact: Verständnis	30		
4.2.2 Der Global Compact: Inhalt	30		
4.3 Fazit	31		
5. Die CSR-Politik der Henkel AG	33		
5.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen	33		
5.1.1 Umweltstandards	34		
5.1.2 Sozialstandards	34		
5.1.3 Zulieferer	35		
5.1.4 Korruption	35		
5.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik	35		
5.2.1 Der Global Compact: Verständnis	36		
5.2.2 Der Global Compact: Inhalt	36		
5.3 Fazit	37		
6. Bewertung der Ergebnisse	38		
6.1 Wirkung des GC auf die Unternehmenspolitik	38		
6.2 Relevanz des GC für die deutschen Gewerkschaften	42		
6.3 Zukunft des Global Compact	42		
6.4 Zielkonflikte	43		
6.4.1 Freiwilligkeit oder Verbindlichkeit	44		
6.4.2 Profitorientierung und gesellschaft- liche Verantwortung	45		
6.5 Schlussfolgerungen für andere Multistake- holder-Initiativen und NGO-Netzwerke.....	46		
7. Anhang	48		
7.1 Abkürzungsverzeichnis	48		
7.2 Literaturverzeichnis	49		
7.3 Quellenverzeichnis	51		
7.3.1 Arcandor AG	51		
7.3.2 Faber-Castell	52		
7.3.3 Henkel AG	52		
7.3.4 Volkswagen Aktiengruppe	53		

Zusammenfassung

Im Rahmen des Projektes „Die Verankerung der zehn Prinzipien des Global Compact (GC) in der Praxis deutscher Mitgliedsunternehmen“ wurde untersucht, ob und wie das Verhalten der Firmen Arcandor, Faber-Castell, Henkel und VW diesen Prinzipien entspricht. Die Firmen stehen repräsentativ für entscheidende Branchen der Wirtschaft. Das Projekt hatte eine Laufzeit von August 2008 bis Februar 2010. Die Studie liefert Erkenntnisse über die Wirksamkeit eines der bekanntesten Instrumente für Unternehmensverantwortung. Untersucht wurden die Motivation für den Beitritt, die Beweggründe für ein anhaltendes Engagement im GC sowie die Einhaltung der zehn Prinzipien des Paktes. Sowohl Übereinstimmungen zwischen den GC-Prinzipien und der Firmenpolitik als auch Abweichungen sollten ermittelt werden.

Die vier untersuchten Unternehmen sind aktive Mitglieder des GC. Sie berichten regelmäßig und ausführlich über die Einhaltung der GC-Prinzipien. Teilweise wurden sie für ihre Berichterstattung ausgezeichnet.

Ihr von den Vorständen beschlossener Beitritt zum GC stellt jedoch keinen Einschnitt in die Unternehmenspolitik dar, sondern ist als Fortführung einer bereits vorher entwickelten umfassenden Nachhaltigkeitspolitik zu verstehen. Eine wesentliche Triebfeder des Engagements besteht im erhofften und erzielten Imagegewinn. Eine Kommunikation der Ziele und Mechanismen des GC in die unteren Ebenen der Unternehmen findet kaum statt.

Die Unternehmen bemühen sich zum großen Teil erfolgreich, die zehn Prinzipien des GC umzusetzen. Ein qualitativer Zugewinn ihrer Nachhaltigkeitspolitik durch den Beitritt zum GC und die Mitgliedschaft in diesem Netzwerk ist in der Regel aber nicht zu verzeichnen. Neue Ansätze und Aktivitäten entwickeln Arcandor, Henkel und VW bei der Korruptionsbekämpfung. Auch das Thema Menschenrechte gelangt vor allem bei VW zunehmend ins Blickfeld. Diese Themen waren bisher nicht Gegenstand der traditionellen Nachhaltigkeitspolitik.

In allen vier Unternehmen treten dennoch partielle Unvereinbarkeiten und Widersprüche zu den Prinzipien

des GC auf. VW kann beispielsweise die Kernarbeitsnormen und Menschenrechte in Zusammenhang mit seinen Aktivitäten in China nicht gewährleisten. Die Umsetzung eines präventiven Umweltschutzes in Bezug auf die Klimabelastung, die die hergestellten Fahrzeuge verursachen, erscheint zudem fragwürdig. Das Unternehmen Faber-Castell kann die Durchsetzung der GC-Prinzipien bei seinen Zulieferfirmen bislang nur unzureichend sicherstellen. Arcandor legt über die Umweltauswirkungen seiner Geschäftsaktivitäten nur unvollständig Rechenschaft ab. Ein homogenes Umweltmanagementsystem im Konzern fehlt. Für alle Unternehmen stellt die Gewährleistung der Kernarbeitsnormen (u. a. Koalitionsfreiheit) und Menschenrechte in China eine besondere Herausforderung dar. Mit den politischen Maßregelungen in diesem Land gehen die Unternehmen jedoch auf unterschiedliche Weise um.

Die Betriebsräte werden in die GC-Politik der Unternehmen kaum einbezogen. Sie sind aber aktiv in die Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen eingebunden, die sich in Umsetzung und Wirkung mit dem GC überschneidet. Auffallend ist hier die Kooperation zwischen Gewerkschaften und anderen Stakeholdern, u. a. Nichtregierungsorganisationen.

Die CSR-Beauftragten der Unternehmen lehnen verbindlichere Regelungen, als sie der GC bietet, nicht grundsätzlich ab. Umgekehrt begrüßen die interviewten Betriebsräte auch freiwillige Mechanismen. Die Akteure in den Unternehmen befürworten insgesamt einen Mix aus freiwilligen und verbindlicheren Regelungen. Die CSR-Beauftragten sprechen sich insgesamt für schärfere Berichterstattungspflichten im GC aus. Während der CSR-Beauftragte von VW ein ausgewogenes Zusammenspiel von Gesetzen, freiwilligen Mechanismen und Standards befürwortet, stehen die VertreterInnen der anderen Unternehmen einer größeren Verbindlichkeit skeptisch gegenüber. Die Betriebsräte sprechen sich dagegen für verbindlichere Regelungen aus, wobei ihre Haltung differenziert ausfällt. Freiwillige Vereinbarungen zwischen Unternehmen, etwa gemeinsame Mindeststandards, schließen sie als Mittel einer modernen Nachhaltigkeitspolitik nicht aus.

Von einer Ausnahme abgesehen (Faber-Castell), sehen die CSR-Beauftragten keinen Widerspruch zwischen der Befolgung des GC sowie ihrer Nachhaltigkeitspolitik im Allgemeinen und dem Ziel der Gewinnorientierung. Soweit Gewinn nicht als kurzfristiger, sondern als langfristiger, nachhaltiger Erfolg definiert wird, dient aus ihrer Sicht eine gute Nachhaltigkeitspolitik diesem Ziel (*business case* Nachhaltigkeit). Die Betriebsräte verweisen dagegen auf Widersprüche, wie sie etwa durch die Sanierung und Umstrukturierung bei Arcandor hervorgerufen werden.

Für die Arbeit der Gewerkschaften bringt die Analyse der GC-Aktivitäten der vier Unternehmen vor allem drei Ergebnisse. Erstens nutzen die Betriebsräte die Möglichkeiten, die ihnen der GC bietet, kaum. Sie sind häufig nicht in die Umsetzung der GC-Prinzipien in den Unternehmen eingebunden, drängen aber auch nicht darauf. Zweitens befürworten Betriebsräte teilweise eine größere Verbindlichkeit sozialer und ökologischer Normen – eingebettet in einen Mix aus verbindlichen und freiwilligen Mechanismen. Drittens treten trotz der an-

erkennenswerten Bemühungen der Unternehmen Widersprüche und Unverträglichkeiten zwischen den zehn Prinzipien des GC und der Unternehmenspolitik auf.

Wenn Gewerkschaften bessere Ergebnisse erzielen wollen, sollten sie sich noch stärker in die Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen einmischen und Instrumentarien wie den GC besser nutzen. Um außerdem nicht an den Grenzen freiwilliger Mechanismen von Unternehmensverantwortung stehen zu bleiben, ist es ergänzend notwendig, größeres Gewicht auf überprüfbare und verbindliche Regelungen zur Durchsetzung sozialer und ökologischer Standards zu legen. Dies gilt auch für die Mitarbeit von Gewerkschaften in Multistakeholder-Foren wie dem Runden Tisch Verhaltenskodizes. Freiwillige Vereinbarungen können staatliche Regelungen nur ergänzen, aber nicht ersetzen. Vor diesem Hintergrund fordern Gewerkschaften verbindliche zwischenstaatliche Regelungen zur Durchsetzung der Kernarbeitsnormen, verbunden mit einem effizienten und effektiven Sanktionsmechanismus etwa in Zusammenarbeit mit WTO/ ILO.

Einleitung

Der Global Compact (GC) ist eines der prominentesten freiwilligen Instrumente zur Steuerung der globalen Wirtschaft und stößt nicht nur im politischen Diskurs, sondern auch in der Wissenschaft auf Interesse. So widmen sich empirische Studien (z. B. McKinsey 2004, Öko-Institut 2005) unterschiedlichen Fragen der generellen Wirkung des GC auf beteiligte Unternehmen. McKinsey führte hierzu eine umfangreiche quantitative Befragung durch, um die Implementierung des GC bei seinen Mitgliedsunternehmen sowie dessen Wirkung auf zivilgesellschaftliche Organisationen und Staaten zu messen. Das Öko-Institut konzentrierte sich auf die Wirkung des GC zur Beförderung nachhaltiger Unternehmensstrategien bei deutschen Mitgliedsunternehmen und unterzog dafür u. a. die auf der Homepage des GC publizierten Fallstudien einer inhaltsanalytischen Auswertung. Mit studentischer Unterstützung analysierte Lothar Rieth (2008; Rieth/ Hendrichs 2009) die Berichterstattung deutscher GC-Mitgliedsunternehmen in einem sogenannten COP Review Projekt.¹ Während die McKinsey Studie und Rieth zu dem Schluss gelangten, dass der GC einen nachweisbar positiven Einfluss auf die Nachhaltigkeitsstrategien der untersuchten Unternehmen hat, kritisiert das Öko-Institut vor allem den Mangel an formalen Bewertungskriterien und Orientierungshilfen für die Mitglieder (z. B. für die Erstellung von Fallstudien). Einen von solchen Wirkungsanalysen abweichenden Ansatz verfolgen Studien, die die Norminternalisierung und das Lernen im Kontext des GC in den Vordergrund rücken (z. B. Rieth/ Zimmer 2004; Vormedal 2005).

Die vorliegende Studie, der Abschlussbericht des von der Otto Brenner Stiftung finanzierten Projektes „Die Verankerung der zehn Prinzipien des Global Compact in der Praxis deutscher Mitgliedsunternehmen“, greift

einen *blind spot* in der bisherigen Forschung auf, indem neben der Wirkung der Mitgliedschaft im GC auf die Nachhaltigkeitspolitik von vier deutschen Unternehmen, vor allem auch nach der Rolle der Gewerkschaften bei der Verankerung und Implementierung der GC-Prinzipien gefragt wird. Die Studie wurde in der Zeit von August 2008 bis Februar 2010 durchgeführt.

Für die Studie wurden vier deutsche Mitgliedsunternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren ausgewählt: Arcandor (Handel)², Faber-Castell (Handel und Dienstleistung), Henkel (Chemie) und Volkswagen (VW, Automobilbau). Zwei inhaltliche Kriterien waren für die Fallauswahl entscheidend: Die Konzerne stehen für wichtige Kernbranchen der deutschen Wirtschaft und werden in der öffentlichen Debatte als Vorreiter im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit gewertet. Sie werden in Nachhaltigkeitsindizes gelistet und wurden bereits mit unterschiedlichen Preisen ausgezeichnet.

Zugleich unterscheiden sich die Unternehmen, indem zwei (VW und Faber-Castell) mit Gewerkschaften ein internationales Rahmenabkommen (International Framework Agreement, IFA) geschlossen haben, während bei Arcandor und Henkel ein solches Abkommen bisher fehlt. Es ist davon auszugehen, dass ein solches Rahmenabkommen der gewerkschaftlichen Arbeit im jeweiligen Unternehmen ein besonderes Gewicht verleiht. Deshalb ist es von Interesse, ob ein solches Abkommen und damit das besondere Gewicht der Gewerkschaften in einem Unternehmen dessen Haltung zum GC beeinflusst. Die vier Unternehmen scheinen somit besonders geeignet, eine mögliche Wirkung des GC auf die Unternehmenspolitik und die Rolle der Gewerkschaften dabei zu untersuchen.

¹ Im Rahmen der Mitgliedschaft müssen die teilnehmenden Unternehmen beim GC Büro in New York jährlich Fortschrittsberichte (Communication on Progress, COP) einreichen. Das COP Review Projekt bewertet anhand dieser Berichterstattung die Wirkung des GC auf die teilnehmenden Unternehmen. <http://www.theorymeetspractice.de/>, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

² Die Untersuchung wurde bereits einige Zeit bevor der Konzern am 1. September 2009 Insolvenz anmeldete abgeschlossen. Zunächst wurde erwogen, das Kapitel aus diesem Grund nicht in die Studie aufzunehmen. Der Hintergrund der Durchführung der Insolvenz zeigt jedoch die Zwiespältigkeit einer vermeintlich vorbildlichen CSR-Politik, die sich vor allem auf die Entwicklungsländer richtet, zugleich aber die wirtschaftlichen und sozialen Rechte der MitarbeiterInnen in Deutschland untergräbt. So wurden einerseits hohe Abfindungen wie z. B. 15 Millionen Euro für den Arcandor Vorstandschef Karl-Gerhard Eick bezahlt, während viele Beschäftigte trotz ihrer Bereitschaft zu finanziellen Einbußen ihre Arbeitsplätze verloren. Deshalb kann es rückblickend von Interesse sein, sich nochmals eingehender mit der CSR-Politik dieses Unternehmens auseinanderzusetzen.

Für die Studie wurden in einem ersten Schritt die relevanten Publikationen der vier Unternehmen einer Dokumentenanalyse unterzogen. Dabei stand die Erfassung der Nachhaltigkeitspolitik im Vordergrund.

In einem zweiten Schritt wurden leitfadengestützte ExpertInneninterviews mit den CSR-VertreterInnen der Unternehmen und RepräsentantInnen der Betriebsräte durchgeführt. Hierfür erhielten die InterviewpartnerInnen vorab ein einseitiges Informationsblatt, das das Projekt skizziert und die groben Gliederungspunkte des Leitfadens beinhaltet. Die Fragen der Interviews fokussierten Verständnis, Inhalt und Implementierung des GC. Auffallend war, dass die InterviewpartnerInnen des Betriebsrats die Nachhaltigkeitspolitik ihres jeweiligen Unternehmens deutlich mittragen, in ihrer Rolle als VertreterInnen der Betriebsräte jedoch die Interessen der ArbeitnehmerInnen gegenüber dem Unternehmen wahrnehmen.

In einem dritten Schritt wurden die Interviews nach einem deduktiv entwickelten Kategorienschema, das sich inhaltlich an den zehn GC-Prinzipien, den Integrity Measures³ und an den Prinzipien der Global Reporting Initiative (GRI)⁴ orientiert, in qualitativen Inhaltsanalysen ausgewertet. Das Kategorienschema wurde im Verlauf der Auswertung in einem zirkulären Prozess dem Datenmaterial angepasst.

Die Untersuchung richtete sich an folgenden Forschungsfragen aus:

- Was ist der hauptsächliche Beweggrund für die Beteiligung am GC? Geht es überwiegend um den Austausch mit anderen Unternehmen? Steht das Bekenntnis zu den zehn GC-Prinzipien im Vordergrund?

- Wie waren die Betriebsräte beim Beitritt zum GC involviert?
- Beteiligen sich die Unternehmen an den Netzwerken des GC? Werden die Ergebnisse der Lern- und Dialogforen im Sinne eines Lernprozesses im Unternehmenshandeln berücksichtigt? Werden die Ergebnisse aus diesen Dialogprozessen an die Betriebsräte rückgekoppelt?
- Sind die Unternehmen bereit, die GC-Prinzipien zu verbindlichen Verhaltenskodizes auszubauen?
- Stimmt die Unternehmenspraxis der Firmen mit den GC-Prinzipien überein?
- Gibt es Bereiche, in denen die Unternehmen in Konflikt mit den GC-Prinzipien geraten? Welche sind dies? Wie bewerten Unternehmen diese Konflikte?
- Findet eine kritische Begleitung der GC-Politik des Unternehmens durch die Betriebsräte statt?
- In welchem Verhältnis steht der GC in der Politik der Unternehmen zu anderen Mechanismen der Unternehmensverantwortung?

Die Studie gliedert sich in sechs Kapitel. Zunächst wird im ersten Kapitel der Hintergrund der wirtschaftlichen Globalisierung sowie die zunehmende Bedeutung freiwilliger Initiativen und Instrumente skizziert. Der Prozess der Globalisierung bildet die Grundlage sowohl für die Gründung des GC als auch für anhaltende Debatten über die Chancen und Probleme derartiger Instrumente. Im Anschluss daran wird der GC vorgestellt. Die nachfolgenden Kapitel zwei bis fünf stellen dann auf der Grundlage der Dokumentenanalysen und der ExpertInneninterviews die Nachhaltigkeitspolitik der vier Unternehmen und ihre GC-Mitgliedschaft vor. Das Kapitel sechs schließlich analysiert die Wirkung des GC auf die Unternehmen und nimmt eine zusammenfassende Bewertung vor.

³ Um die Integrität und Transparenz des GC zu gewährleisten, wurden als so genannte Integrity Measures drei Prinzipien festgelegt, die darauf abzielen (1) den Missbrauch der Mitgliedschaft im GC, (2) die fehlende Kommunikation mit den Stakeholdern und (3) Verhalten, das den Lernprozess der anderen Mitglieder behindern könnte, zu verhindern. http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/2.6.pdf, zuletzt aufgerufen am 02.11.2009.

⁴ Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine Multistakeholder-Initiative, die einen Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Sustainability Reporting Guidelines) und ein Indikatorensystem – für die Bewertung und den Vergleich von Nachhaltigkeitsberichten entwickelt hat. Nach eigenen Angaben werden die GRI-Indikatoren von ca. 1500 Unternehmen weltweit verwendet. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

1. Ausgangslage und Rahmenbedingung

Besonders seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich der Prozess der wirtschaftlichen Globalisierung nach neoliberalen Vorstellungen entwickelt, d. h. die Deregulierung der Wirtschaft mit dem Abbau von Handelsschranken, der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen und dem Abbau von Standards stand im Vordergrund. Der Prozess der ökonomischen Globalisierung verstärkt die Interdependenz nationaler Wirtschaften durch grenzüberschreitende Finanzströme und durch die zunehmende Integration des Welthandels. Hinzu kommt die wachsende Bedeutung von Direktinvestitionen (Foreign Direct Investments, FDIs) in anderen Ländern: „Während der internationale Handel lange der entscheidende Mechanismus und Motor war, der nationale Ökonomien miteinander verband, verstärkt seit den 80er Jahren insbesondere die Dynamik der Direktinvestitionen die wechselseitigen Interdependenzen zwischen den nationalen Ökonomien“ (Messner 1997: 142).

Diese Prozesse der wirtschaftlichen Globalisierung werden weitgehend durch die größten transnationalen Konzerne (TNK), die so genannten global players, bestimmt. Für das Jahr 2007 schätzte die United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) die Zahl der TNK weltweit auf rund 79.000 mit mehr als 790.000 Tochtergesellschaften (UNCTAD 2008a: 212). Charakteristisch für die Macht- und Entscheidungsverhältnisse eines *global player* ist „[...] der – immer stärker werdende – konsequente Bezug auf einen national ungebundenen globalen ‚Spielraum‘, nicht nur hinsichtlich der Produktion, sondern vor allem auch hinsichtlich der Eigentümer-, Finanzierungs- und Managementstrukturen“ (Nowotny 2000: 254f). Doris Fuchs (2005) betont, dass TNK die Macht haben, Operationen in mehr als einem Land zu koordinieren und zu kontrollieren und zwar nicht nur in Tochtergesellschaften, sondern auch bei Zulieferern.

Diese Entwicklung der Weltwirtschaft verstärkt neben der ökonomischen Macht auch den politischen Einfluss der Privatwirtschaft. Dies geht z. T. einher mit einem Verlust an staatlicher Gestaltungsfähigkeit. Diesem Trend steht zunehmend eine globalisierungskritische Bewegung entgegen.

1.1 Globalisierung und Regulierungslücken

Regulierungslücken im Prozess der wirtschaftlichen Globalisierung mit negativen Auswirkungen vor allem auf Beschäftigte ergeben sich u. a. bei den FDIs und in den Zulieferketten.

Entwicklungsländer erhoffen sich von FDIs wichtige Beiträge zur Förderung der nationalen Wirtschaft. Um Investoren ins Land zu holen, richten die Regierungen deshalb so genannte Sonderwirtschaftszonen (Export Processing Zones, EPZ) ein, die mit Sonderbegünstigungen für ausländische Unternehmen wie Steuererleichterungen und die Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur, aber häufig auch mit dem Verbot gewerkschaftlicher Organisierung für Beschäftigte einhergehen. „Oft wird in diesen Freihandelszonen [...] offiziell geltendes Arbeitsrecht außer Kraft gesetzt und den Unternehmen ‚Gewerkschaftsfreiheit‘ zugesichert – im Sinne der Unternehmen, frei von Gewerkschaften zu sein“ (Eichler 2003: o. S.). Die Zahl der EPZ ist im Zuge der wirtschaftlichen Globalisierung kontinuierlich gestiegen von nur 79 im Jahr 1975 auf geschätzte 3.000 in 2002 und schließlich im Jahr 2006 auf rund 3.500 EPZ, in denen in schätzungsweise 130 Ländern rund 66 Mio. Menschen Arbeit finden (Singa Boyenge 2007: 1). Somit dürfte eine sehr große Anzahl von Beschäftigten weltweit von der Verweigerung von Arbeitnehmerrechten in solchen EPZ betroffen sein.

Auch im Bereich der extraktiven Rohstoffgewinnung erlangen ausländische Unternehmen häufig Steuererleichterungen für ihre Investitionen. Das Beispiel Ghana macht deutlich, dass solche Investitionen für die Gastländer nicht unbedingt von Nutzen sind. Dort wurden Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts mehrere Reformen zur Liberalisierung des mining sector, vor allem des Goldabbaus, durchgeführt. Sie beinhalten u. a. umfassende Steueranreize für ausländische Investoren, wodurch die Einkommenssteuer in diesem Sektor innerhalb von zwanzig Jahren von ca. 55 % auf 35 % sank. Für Ghana bedeutet dies massive Einbußen: Während im Zeitraum zwischen 1990 bis 2004 die Goldexporte beständig stiegen, fielen die Steuereinnahmen aus diesem für das Land wichtigen Sektor. Eine Hochrechnung der Regierung für 2003 prognostizierte nur 5 % Steuereinnahmen aus dem Gesamtvolumen des Goldexports in Höhe von 893,6 Millionen US \$, nämlich

46,7 Millionen US \$ (UNCTAD 2005: 43, 50). Nimmt man die Kosten, die dem Land beispielsweise durch die Aufrechterhaltung der Infrastruktur oder durch Maßnahmen für die Umsiedlung von Gemeinden entstehen, dann könnte sich das Goldgeschäft für Ghana als ein Nullsummenspiel oder sogar als Verlustgeschäft erweisen.

Im Bereich der FDIs existieren somit Regulierungslücken vor allem hinsichtlich der Interessen der Beschäftigten des jeweiligen Gastlandes und auch von Gemeinden im Umfeld solcher Investitionen. Stattdessen begünstigen existierende Formen der Regulierung einseitig die Interessen von Investoren. Hierzu zählen Bilaterale Investitionsabkommen (Bilateral Investment Treaties, BITs) zwischen dem Land, in dem ein Konzern seinen Mutter-sitz hat, und dem so genannten Gastland, in dem Unternehmen ihre Investitionen tätigen.⁵ Auch Host Government Agreements zwischen dem Gastland und einem Unternehmen schützen einseitig die Rechte der Investoren und können somit die Regulierungskapazität des Gastlandes und vor allem die Interessen der Beschäftigten beeinträchtigen. BITs und Host Government Agreements unterliegen derzeit im Kontext der Debatten über das Policy Framework des Sonderbeauftragten der Vereinten Nationen (VN) für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie, deutlicher Kritik (UN 2008a), wobei auch Ruggie die Notwendigkeit ihrer Reform betont.

Weitere Regulierungslücken bestehen vor allem bei den Zulieferketten. TNK arbeiten zwar Verhaltenskodizes auf freiwilliger Basis aus und beanspruchen deren Geltung in der gesamten Zulieferkette. Doch in der Praxis lässt sich ein solcher Anspruch kaum durchsetzen und einhalten, denn in der Regel können die letzten Glieder der Kette kaum erfasst werden. Gründe hierfür können u. a. sein, dass kleinere Produktionsstätten nicht in den Städten liegen, dass staatliche ArbeitsinspektorInnen fehlen bzw. nicht ordnungsgemäß arbeiten oder auch dass die letzten Glieder der Kette nicht erfasst werden können, weil sie zur informellen Wirtschaft zählen.

Die Wirkung solcher freiwilligen Instrumente ist somit umstritten. So sieht beispielsweise das Consulting Un-

ternehmen COMO (2008) in einer Evaluation für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) insgesamt eine positive Wirkung und kommt auf der Grundlage der Analyse einiger ausgewählter Instrumente wie dem Common Code for the Coffee Community (4C) zu dem Schluss, dass ihr Einsatz zum Abbau von Armut beitragen und Entwicklungsanstrengungen unterstützen kann. Andere Studien, beispielsweise von Stephanie Barrientos und Sally Smith (2007) zur Ethical Trading Initiative (ETI), sehen eine eher beschränkte positive Wirkung. Sie stellen fest, dass nach rund zehn Jahren der Existenz von Verhaltenskodizes Erfolge u. a. bei der Abschaffung der Kinderarbeit sowie im Bereich Gesundheit und Sicherheit erzielt wurden. Hinsichtlich weiterer ArbeitnehmerInnenrechte, insbesondere was die gewerkschaftliche Organisation anlangt, seien bisher jedoch kaum Verbesserungen erreicht worden. Dieser Befund ist auch auf andere Verhaltenskodizes zu übertragen (Burghardt 2009). Somit sind insbesondere jene Rechte, die die Verhandlungsposition und das *empowerment* von ArbeitnehmerInnen stärken können, bisher durch freiwillige Instrumente kaum verwirklicht.

1.2 Verbindliche Regulierung versus freiwillige Verantwortung

Nicht nur in Entwicklungsländern fehlen verbindliche Rahmenbedingungen zur Steuerung ausländischer Unternehmen. Der teilweise strikte Gesetzesrahmen, den nationale Regierungen der Wirtschaft nach dem 2. Weltkrieg auferlegt hatten, existiert im globalen Maßstab nicht. Durch ihre Geschäftsaktivitäten auf dem Weltmarkt entziehen sich Konzerne der nationalen Gesetzgebung, finden auf den globalen Märkten eine geringere Regelungsdichte vor und gewinnen dadurch neuen Bewegungsspielraum. Dieser Effekt wird dadurch verstärkt, dass internationale Regulierungsbemühungen etwa im Rahmen der Welthandelsorganisation (World Trade Organization, WTO) eher dazu führen, nationale Regelungskompetenz zu schwächen als inter- und supranationale Kompetenz zu stärken. Die Gewerkschaften sind deshalb bestrebt, anerkannte Standards in internationale Wirtschaftsabkommen, beispielsweise

⁵ In 2007 wurden 44 neue BITs unterzeichnet und die Zahl stieg bis Ende des Jahres auf 2.608 an. Dabei stand Deutschland mit 135 Verträgen international an der Spitze (UNCTAD 2008b).

im Rahmen der WTO, verbindlich aufzunehmen. Eine besondere Bedeutung für die Regulierung der globalen Wirtschaft wird hier bei der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO) gesehen. Zentrales Ziel ist dabei vor allem die weltweite Einhaltung der grundlegenden Arbeitsnormen der ILO, wie sie in der Erklärung über die grundlegenden Prinzipien bei der Arbeit von 1998 niedergelegt sind (Eichler 2003: o. S.). Zudem fordern die Gewerkschaften eine Gleichstellung von ILO und WTO und eine engere Kooperation zwischen diesen beiden internationalen Organisationen.

Gegen die Forderungen nach einer stärkeren Regulierung der Konzerne auf der internationalen Ebene entwickelte sich zunächst eine Debatte um die soziale Verantwortung von Unternehmen auf freiwilliger Basis. CSR wurde ursprünglich als eine Bewegung der Privatwirtschaft selbst beschrieben, die darauf abzielte, eine verbindliche Regulierung auf globaler Ebene zu vermeiden (z. B. Paul 2001: 106). Heute aber wird dieser Begriff gemeinhin verwendet, um die soziale Verantwortung von Unternehmen zu beschreiben und einzufordern. Dennoch existiert keine einheitliche Definition von CSR. Eine eher enge Definition – und wohl die gängigste Bestimmung, die sich vor allem auf das Unternehmensverhalten selbst bezieht, ist jene der EU Kommission. Sie beschreibt CSR als „[...] 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“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 7). Andere, z. B. die Wirtschaftsethiker André Habisch und Jan Jonker (2005: 2), betonen bei CSR das gesamtgesellschaftliche Anliegen und die Gemeinwohlorientierung. Ähnlich breit versteht auch die Bertelsmann Stiftung (2006) CSR als gesamtgesellschaftliches normatives Konzept, wonach der Staat, die Privatwirtschaft und zivilgesellschaftliche Akteure kooperieren, um Lösungen für komplexe gesellschaftliche Probleme zu finden (Bertelsmann Stiftung 2006). Im Unterschied zu all diesen Auffassungen betont der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB 2009a: 4) bei der gesellschaftlichen Verantwortung, „[...] dass sich Unterneh-

men verbindlich verpflichten die Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern, zum dauerhaften Erhalt der Umwelt beizutragen und die Verbraucher zu schützen.“

Eine Alternative zu freiwilligen Instrumenten sehen Gewerkschaften in den bereits erwähnten IFAs, die zwischen Gewerkschaften und international tätigen Konzernen ausgehandelt und in einem Vertrag verbindlich niedergelegt werden. Eben weil sie das Ergebnis solcher Verhandlungen sind, stuften Horst Mund und Klaus Priegnitz (2007: 3) IFAs als weitaus stärker als freiwillige Verhaltenskodizes ein. IFAs sind für Gewerkschaften von großer Bedeutung, um

- grundlegende ArbeitnehmerInnenrechte zu sichern,
- gewerkschaftliche Strukturen in den Unternehmensstandorten und bei Zulieferbetrieben aufzubauen und zu stärken,
- die gewerkschaftliche Vernetzung voranzutreiben.⁶

Auch wenn die Reichweite von CSR unterschiedlich gesehen wird, so besteht hinsichtlich der inhaltlichen Grundlagen weitgehend Konsens darüber, dass sich CSR auf international anerkannte Vorgaben aus dem Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsbereich stützt. Dazu zählen wichtige Konventionen und Soft Law Instrumente der ILO, die Erklärung der Rio-Konferenz zu Umwelt und Entwicklung von 1992 sowie die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948. Insofern ist die Durchführung von CSR zwar freiwillig, die Inhalte sind jedoch im Grundsatz nicht verhandelbar, sondern als geltendes Recht im Völkerrecht oder auch als anerkanntes Soft Law verankert.

Zwar findet der Begriff CSR breite Verwendung, jedoch stößt das Konzept der damit verbundenen freiwilligen Selbststeuerung von Unternehmen auf Unterstützung und Skepsis zugleich. Während für einzelne Unternehmer und Manager die ethische Motivation und das Streben nach gesellschaftlicher Legitimität im Vordergrund stehen, ist CSR häufig Bestandteil der unternehmerischen Kosten-Nutzenkalkulation, die insbesondere große Konzerne im Rahmen der wirtschaftlichen Globali-

⁶ Derzeit existieren IFAs mit 81 Unternehmen. <http://www.global-unions.org/spip.php?rubrique70>, zuletzt aufgerufen am 23.10.2009.

sierung neu definieren (Haufler 2003). Aus der Perspektive eines Rational Choice Ansatzes beschreibt John Scott (2000: 3) das Verhalten großer Konzerne in Bezug auf CSR und die Bestrebungen zu privatwirtschaftlicher Selbststeuerung als Handlung, die von einer profitablen Balance zwischen Belohnung und Kosten geleitet werde. Vor allem zivilgesellschaftliche Akteure fragen sich, wie ernst es Unternehmen mit ihrer sozialen Verantwortung meinen, wenn CSR überwiegend als *business case* verstanden wird und unklar bleibt, ob CSR auch in Krisensituationen Vorrang vor der Gewinnorientierung erlangt (z. B. Imbusch/ Rucht 2007).

Auf der politischen Ebene hingegen wird das Konzept umfassend unterstützt. Dabei geht es nicht nur um die soziale Verantwortung von Unternehmen, sondern durch die Einbindung unterschiedlicher staatlicher und nicht-staatlicher Akteure auch um neue Formen von Governance, v. a. als Multistakeholder-Initiativen. So betonte der frühere VN-Generalsekretär Kofi Annan die Bedeutung der Einbindung der Privatwirtschaft in globale Entwicklungsbelange: „Die Staaten können dies jedoch nicht allein bewerkstelligen. Wir brauchen eine aktive Zivilgesellschaft und einen dynamischen Privatsektor. Beide nehmen einen immer größeren und bedeutenderen Anteil des Raums ein, der früher ausschließlich Staaten vorbehalten war, und es liegt auf der Hand, dass die hier skizzierten Ziele ohne ihr umfassendes Engagement nicht erreicht werden können“ (Annan 2005: Ziff. 20).

Auf der nationalen Ebene findet in Deutschland die politische Unterstützung von CSR u. a. durch konkrete Initiativen statt. So errichtete das BMZ im Jahr 2001 einen Runden Tisch Verhaltenskodizes (RTVK). In diesem Multistakeholder-Forum arbeiten VertreterInnen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik zusammen. Ein wichtiges Ziel war es zunächst, die Einführung freiwilliger Verhaltenskodizes für unternehmerische Aktivitäten in Entwicklungsländern zu begleiten und zu fördern. Durch den Erfahrungsaustausch am Runden Tisch sollen Empfehlungen ausgearbeitet werden, um die Durchsetzung von Sozialstandards in Entwicklungsländern zu verbessern.⁷

Im Januar 2009 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ein CSR-Forum eingesetzt. Dieses Multistakeholder-Forum soll die Bundesregierung bei der Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie beraten. Darüber hinausgehend unterstützt Deutschland finanziell das neue Mandat des VN-Sonderbeauftragten Ruggie. Dieser soll sein Policy Framework mit den drei Säulen staatliche Schutzpflicht (*state duty to protect*), Verantwortung der Privatwirtschaft für die Menschenrechte (*corporate responsibility to respect*) und Zugang zu Rechtsmitteln und Wiedergutmachung (*access to remedies*) bis zum Jahr 2011 präzisieren (United Nations 2008b).

Im Unterschied zu solch positiven Bewertungen von CSR bleiben Gewerkschaften und andere zivilgesellschaftliche Akteure insbesondere hinsichtlich der immer wieder betonten Komplementarität zwischen freiwilligen Vereinbarungen und verbindlicher Regulierung skeptisch. Sie befürchten, dass sich die Steuerung der globalen Wirtschaft auf freiwilliger Basis auf Kosten der verbindlichen Regulierung durchzusetzen beginnt und dass die Debatten über CSR letztlich nicht zielführend sind. Deshalb betont beispielsweise der DGB (2009a) in seinem 10-Punkte-Papier zu CSR neben der Notwendigkeit der stärkeren Einbindung von Vertretungen der Arbeitnehmerschaft und der Stärkung der Rechenschaftspflicht von Unternehmen vor allem die Notwendigkeit verbindlicher Regulierung für die wirtschaftliche Globalisierung auf internationaler Ebene.

Auch die verbreiteten Multistakeholder-Initiativen für die Ausarbeitung und Kontrolle freiwilliger Instrumente sind vielfach umstritten. So resümieren einige zivilgesellschaftliche Organisationen wie die Clean Clothes Campaign (CCC) ihre langjährigen Erfahrungen in solchen Foren und kommen zu dem Schluss, dass sie nur geringen Einfluss in so genannten Multistakeholder-Foren wie dem RTVK nehmen können. Die CCC entschied sich deshalb im November 2004 zum Austritt aus diesem Gremium. Zudem stehen einige zivilgesellschaftliche Akteure Multistakeholder-Initiativen zunehmend zurückhaltend gegenüber. Sie befürchten, dass ihr kritisches Potenzial durch vermeintlich konsensuale Pro-

⁷ http://www.coc-runder-tisch.de/coc-runder-tisch/rt/f_intro.htm, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

zesse gebunden werden soll, und sie letztlich aufgrund ihres normativen Ansehens vor allem als Quelle der Legitimität für die beteiligten Unternehmen und den neoliberalen Kurs der wirtschaftlichen Globalisierung dienen sollen (z. B. Martens 2007). Als Alternative schlossen sich Gewerkschaften und andere zivilgesellschaftliche Organisationen zu dem Netzwerk für Unternehmensverantwortung Corporate Accountability (CorA) zusammen. CorA verfolgt als zentrale Zielsetzungen die Verstärkung der gesellschaftlichen Debatte über das wirtschaftliche und politische Handeln von Unternehmen sowie das Eintreten für verbindliche Instrumente auch zur Regulierung der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen (CorA 2008).

Vor dem Hintergrund der Deregulierung und der umstrittenen Wirkung freiwilliger Instrumente wenden sich globalisierungskritische Organisationen wie Attac, Gewerkschaften und andere zivilgesellschaftliche Organisationen wie Amnesty International gegen die einseitige Ausrichtung auf freiwillige Selbststeuerung und stellen beim neoliberalen Kurs der wirtschaftlichen Globalisierung ein dreifaches Defizit fest. Zum einen kritisieren sie vorhandene Regulierungslücken, wie sie oben beispielhaft beschrieben wurden. Als eine Folge mangelnder Regulierung beklagen die KritikerInnen zweitens die Gerechtigkeitslücke: Die Polarisierung zwischen Arm und Reich nehme zu und nicht ab. Diese Position stützt sich auch auf den Bericht über die Menschliche Entwicklung 2003 des Entwicklungsprogramms der VN (United Nations Development Programme, UNDP). Darin wird zum einen dokumentiert, dass die Globalisierung der 1990er Jahre die Lebenssituation von Milliarden Menschen verbessern konnte (UNDP: 2003: 16), zum anderen ist aber die Kluft zwischen armen und reichen Ländern größer geworden. So sind in den 1990er Jahren 54 Länder der Welt ärmer geworden, während der Reichtum in den Industriestaaten erheblich anwuchs (UNDP 2003: 34). Daher sprechen drittens viele GlobalisierungskritikerInnen den transnationalen Unternehmen die Legitimität ihres Handelns (*license to operate*) ab. Die Debatte über die Unternehmensverantwortung dreht sich deshalb darum, ob Firmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Weltgesellschaft leisten – und wie sie es tun. Nachhaltigkeit hat dabei drei Facetten – die ökologische, soziale und ökonomische. In Bezug auf die Umwelt sollen die gegenwärtig lebenden

Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen, „[...] ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987: 46). In sozialer Hinsicht bedeutet Nachhaltigkeit, dass die Unternehmen zur Entwicklung gerechter Lebensverhältnisse für alle Menschen beitragen. Die Befriedigung fundamentaler sozialer und politischer Rechte in der Gegenwart wird als Voraussetzung für eine gedeihliche und friedliche Zukunft betrachtet. Unternehmen, die die ökologische und soziale Dimension der Nachhaltigkeit berücksichtigen, erfüllen auch eine Bedingung ökonomischer Nachhaltigkeit. Respekt vor der Umwelt und Wahrung des sozialen Friedens gelten als eine Voraussetzung für den langfristigen Geschäftserfolg.

In dieser Allgemeinheit werden die Ziele von Unternehmensverantwortung von Vielen unterschrieben. Die heiklen Fragen sind jedoch oft: Was tun die Unternehmen jenseits wohlklingender Beteuerungen? Reichen ihre mehr oder weniger freiwilligen Maßnahmen aus, oder sind verbindliche Normen notwendig? Ein wichtiges Beispiel für freiwillige Initiativen, das im Folgenden genauer behandelt wird, ist der GC.

1.3 Geschichte und Struktur des Global Compact

Gegen Ende der 1990er Jahre versuchte der damalige VN-Generalsekretär Kofi Annan, der ausgeprägten Vertrauenskrise gegenüber den VN entgegenzusteuern und zugleich globalisierungskritische Forderungen aufzugreifen. In seiner viel beachteten Rede vor dem Weltwirtschaftsforum von Davos, bei dem sich alljährlich die Manager der einflussreichsten Unternehmen treffen, kündigte er 1999 die Gründung des GC an. Georg Kell, der Leiter des GC Büros in New York, begründete später, warum die Spitze der VN dies für notwendig hielt: „Im Jahr 2000 drohte ein Rückschlag gegen die Globalisierung. Sehr viele Menschen empfanden sie als zu kalt und brutal. Regierungen überlegten, ob sie sich vom Ideal des Freihandels abwenden sollten. Vielen Unternehmen war damals klar, dass die Hinwendung zu einem neuen Protektionismus für sie sehr teuer werden könnte. Heute, im Jahr 2007, hat sich die Landschaft völlig verändert. Unsere Mitglieder haben erkannt, dass sie ethische Eckpfeiler in ihr Geschäft einbauen müssen“ (Koch 2007a).

Der GC ist eine gemeinsame Initiative der VN und der Privatwirtschaft, um Unternehmen dazu anzuhalten, bei ihren globalen Geschäftsaktivitäten international anerkannte Standards im Bereich der Menschenrechte, Sozialstandards, Ökologie und Korruptionsfreiheit auf freiwilliger Basis zu beachten und zu verwirklichen. Diese Standards sind in zehn Prinzipien niedergelegt, die den Mitgliedsunternehmen des GC als Orientierung dienen.

Die 10 Prinzipien des GC

Menschenrechte

Unterstützung und Achtung der Menschenrechte im eigenen Einflussbereich

Achtung der Menschenrechte im Unternehmen

Rechte am Arbeitsplatz

Versammlungs- und Verhandlungsfreiheit

Verbot der Zwangsarbeit

Verbot der Kinderarbeit

Keine Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

Umweltschutz

Proaktive Umweltstrategie

Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt

Umweltfreundliche Technologien

Korruptionsbekämpfung

Eintreten gegen Korruption

Der GC ist kein Verhaltenskodex. Vielmehr ist der Pakt als freiwilliges Lern- und Diskussionsforum konzipiert und soll dem Austausch von Erfahrungen und *best practice* Beispielen dienen. Hierbei dienen Sachgespräche (*policy dialogues*) der Beratung über problematische Situationen, denen sich Unternehmen in bestimmten Branchen und Regionen gegenüber sehen (z. B. *business in conflict*). Zudem sollen Netzwerke den Pakt auf der lokalen, nationalen und regionalen Ebene und den

Austausch der GC-Mitglieder untereinander stärken. Solche GC-Netzwerke existieren in allen Regionen der Welt und in vielen Ländern. In Deutschland ist das Lern- und Dialogforum als das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) organisiert, dessen Sekretariat die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) bereitstellt. Das DGCN ist ein Multistakeholder-Forum. Daneben existiert mit den German Friends of the Global Compact ein reines Unternehmensnetzwerk, das bereits im Jahr 2000 gegründet wurde und von der Internationalen Handelskammer (International Chamber of Commerce, ICC) Deutschland koordiniert wird.⁸

Für die Mitgliedschaft im GC muss die Unternehmensleitung eine eindeutige Unterstützungserklärung für den Pakt und seine Grundsätze abgeben. Sie verpflichtet sich, erstmals nach zwei Jahren Mitgliedschaft und dann einmal im Jahr auf der Internetseite des GC über den Stand der Umsetzung der Prinzipien und die dabei erzielten Fortschritte und gemachten Erfahrungen in den bereits erwähnten COPs zu berichten.⁹ In diesem Ansatz ist auf Unternehmensebene also keine Einbindung der Arbeitnehmerschaft vorgesehen.

Aufgrund anhaltender Kritik an schwachen Kontroll- und Sanktionsmechanismen und dem damit drohenden Glaubwürdigkeitsverlust der VN-Initiative wurde der GC im Jahr 2005 umfassend reformiert.¹⁰ Im Rahmen dieser Reformen wurden auch die Regeln für die Berichterstattung präzisiert und weiche Formen der negativen und positiven Sanktionierung eingeführt. So werden Unternehmen, die ihrer Pflicht zur Berichterstattung zweimal in Folge nicht nachkommen, nunmehr auf der Website öffentlich als inaktive Mitglieder des GC gekennzeichnet. Zugleich werden vorbildliche Berichte (*notable COPs*)¹¹ besonders herausgestellt. Dazu hat das GC Büro in New York einen COP Review Prozess mit folgenden Kriterien eingeführt:

⁸ <http://www.unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/display.html?id=DE>, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

⁹ www.unglobalcompact.org, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

¹⁰ Ausführlicher zur neuen Governance Struktur des GC: Nowrot 2005; Hamm 2006; http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/stages_of_development.html, zuletzt aufgerufen am 27.03.2009.

¹¹ Das Notable COP Programm zeichnet herausragende COPs als best practice Beispiele aus. http://www.unglobalcompact.org/COP/notable_cops.html, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

- 1 die Unterstützung der Initiative durch den Vorstand,
- 2 die Beschreibung praktischer Maßnahmen zur Umsetzung der zehn Prinzipien und
- 3 die Evaluation durchgeführter Maßnahmen.¹²

Die vier ausgewählten Unternehmen sind in unterschiedlichen Jahren – VW 2002, Faber-Castell 2003, Henkel 2003 und Arcandor 2006 – dem GC beigetreten. Ihre Nachhaltigkeitspolitik und die diesbezügliche Relevanz des GC-Beitritts werden in den folgenden Kapiteln im Detail vorgestellt.

2. Die CSR-Politik der Volkswagen AG

2.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Der Volkswagen Konzern mit Sitz in Wolfsburg ist einer der größten Automobilhersteller weltweit und war 2008 mit einem Marktanteil von 19,5 % in Westeuropa Europas größter PKW Produzent. In 18 Ländern betrieb der Konzern im Jahr 2008 61 Fertigungsstätten (Volkswagen AG 2008a: 17-23) mit knapp 370.000 Beschäftigten (Volkswagen AG 2009a: 25; 123, 158). Der wesentliche Geschäftsbereich des Unternehmens umfasst die Produktion von PKWs und Nutzfahrzeugen, die sich auf neun Marken verteilen: Volkswagen PKW, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, SEAT, Skoda, Scania und Volkswagen Nutzfahrzeuge.¹³ Hinzu kommen die weltweiten Finanzdienstleistungsaktivitäten des Konzerns, die durch Europas führenden automobilen Finanzdienstleister, die Volkswagen Financial Service AG, eine 100%ige Tochtergesellschaft des Unternehmens, koordiniert wird.

In dem Zeitraum Januar bis September 2009 erwirtschaftete der VW Konzern weltweit einen Umsatz von 77.158 Mio. € und ein operatives Ergebnis von 1.518 Mio. €. Mit einem Umsatz von 55.779 Mio. € ist Europa der umsatzstärkste Markt und VW PKW mit 47.470 Mio. € die umsatzstärkste Marke (Volkswagen AG 2009c: 16f). Die einzelnen Geschäftsbereiche und

Regionen unterliegen der Verantwortung des Vorstands der VW AG. Seit 2006 ist die Geschäftsstelle Koordination CSR und Nachhaltigkeit für die strategische Ausrichtung und Optimierung des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements des Konzerns verantwortlich. Sie bündelt zusammen mit dem CSR-Projektteam Informationen und das Know-How einzelner Konzernbereiche und berichtet an den Lenkungskreis CSR, in dem sich EntscheidungsträgerInnen aus allen Konzernfunktionen wie Beschaffung, Finanzen, Kommunikation, Personal, Recht und Revision sowie der Betriebsrat regelmäßig versammeln.

Anlässlich des Weltgipfels für nachhaltige Entwicklung (World Summit on Sustainable Development, WSSD) in Johannesburg im Jahr 2002 und des Beitritts zum GC im selben Jahr formulierte der Konzern sein Nachhaltigkeitsleitbild (Volkswagen AG 2006a). Darin verpflichtet er sich, im Rahmen einer langfristig orientierten Unternehmensstrategie neben ökonomischen Interessen auch sozialen und ökologischen Herausforderungen zu begegnen.

2.1.1 Umweltstandards

Schon früh begann der VW Konzern, ökologische Aspekte in die Unternehmensstruktur einzubinden. So wurde bereits 1971 die erste Organisationseinheit für Umweltschutz im Unternehmen eingerichtet, welche die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten bündeln und eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung gewährleisten sollte. Zu Beginn der 1990er Jahre formulierte der Konzern als einer der Ersten der Automobilbranche eine eigene Umweltpolitik. Somit „[...] war der Konzern in den neunziger Jahren das erste deutsche Großunternehmen, das einen eigenen Umweltvorstand einrichtete und damit die strategische Bedeutung des Themas frühzeitig erkannte“ (Prätorius 2009: 2).

Für den produktionsbezogenen Umweltschutz stellte der VW Konzern 2002 elf Standards für die Produktionsstandorte vor, die er Anfang 2007 zu verbindlichen „Konzern-Umweltgrundsätzen“ (Volkswagen AG 2007).

¹² Eigene Übersetzung, <http://www.unglobalcompact.org/COP/index.html>, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

¹³ Im August 2009 stimmte der Aufsichtsrat der Volkswagen AG des Weiteren dem Abschluss einer Grundlagenvereinbarung zur Schaffung eines integrierten Automobilkonzerns mit Porsche unter der Führung von Volkswagen zu (Volkswagen AG 2009c).

weiterentwickelte. Diese Grundsätze beinhalten strategische Leitlinien und technische Vorgaben, um weltweit vergleichbare Umweltstandards in Fertigungsprozessen sicherzustellen. Alle Fertigungsstandorte unterliegen der Zertifizierung nach internationalen Standards wie ISO 14001 oder dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). In den neuen Werken in Indien und Russland bereitet VW die Zertifizierung nach diesen Standards vor. Bei der umfangreichen Umsetzung technischer Richtlinien waren jedoch noch Lücken im weltweiten Umweltmanagementsystem des Konzerns zu identifizieren. So erfolgt die Datenerfassung von Umweltkennzahlen nach eigener Umweltnorm (VW Norm 98000) trotz Zertifizierung noch nicht in allen Produktionsstandorten (Volkswagen AG 2009b).

Im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes, für den VW als Europas größter Automobilhersteller eine besondere Verantwortung trägt und anerkennt, verweist der Konzern in seinen Nachhaltigkeitsberichten und auf der Internetseite auf den systematischen Einsatz von Instrumenten wie dem Life Cycle Assessment (LCA) und der Zertifizierung des konzerneigenen Umweltmanagementsystems der technischen Entwicklung nach ISO 14001.

Die Nichtregierungsorganisation (Non-Governmental Organization, NGO) Germanwatch zweifelt jedoch trotz dieser umfangreichen Maßnahmen an der Glaubwürdigkeit der produktionsbezogenen Umweltschutzpolitik des Konzerns. Sie reichte deshalb 2007 eine Beschwerde gegen VW bei der Nationalen Kontaktstelle Deutschland für die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen ein. Die Organisation kritisierte dabei die unzureichende Berücksichtigung der Klimagefährdung durch VW Produkte und eine aktive Lobbyarbeit gegen verbindliche klimapolitische Rahmensetzungen. In einer Stellungnahme wandte sich Volkswagen gegen die Ausführungen von Germanwatch. Die Nationale Kontaktstelle Deutschlands wies die Beschwerde der NGO im Kontext der OECD-Leitsätze als nicht zulässig zurück und bezog sich in ihrer Begründung auf die Ausführungen des Konzerns: „Laut der Stellungnahme der Volkswagen AG sind die von Ihnen verwendeten Daten möglicher-

weise ungenügend recherchiert und nicht korrekt wiedergegeben“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007). Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) vertrat in einer eigenen Stellungnahme (2008b), dass die Argumentation von Germanwatch in Bezug auf die Bewertung des Klimawandels wissenschaftlich fundiert und plausibel sei. Jedoch könne eine unzureichende Berücksichtigung der Klimagefährdung durch den CO₂ Ausstoß durch Automobile nicht allein VW, sondern müsse dem gesamten Sektor angelastet werden. Auch stünden Lobbyaktivitäten nicht grundsätzlich im Widerspruch zu den OECD-Leitsätzen. VW hatte seine Stellungnahme auf seiner Internetseite veröffentlicht. Germanwatch hat sich hierzu bis zum heutigen Zeitpunkt nicht geäußert (Volkswagen AG 2008c).

2.1.2 Sozialstandards

Im Mai 1998 hat VW auf der Konferenz der VW WeltarbeitnehmerInnen in Mlada Boleslav (Tschechien) als erstes Unternehmen der Automobilindustrie einen Welt-Konzernbetriebsrat (WKBR) ins Leben gerufen. Der WKBR ist als Konsultations- und Informationsgremium konzipiert und besteht aus frei gewählten ArbeitnehmerInnen der einzelnen Länder. Trotz der geringen Befugnisse, die der WKBR als Gremium besitzt, zeigt seine Institutionalisierung positive Folgeeffekte. So vereinbarten die VW AG, der WKBR und der Internationale Metallgewerkschaftsbund 2002 mit der „Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen“ ein Rahmenabkommen, welches die Einhaltung der ILO Kernarbeitsnormen in allen Werken der VW AG sichern soll (WKBR et. al. 2002). Diese Sozialcharta enthält zudem über die ILO Normen hinausgehende Bestimmungen zur Arbeitszeit sowie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Im Oktober 2009 verabschiedeten darüber hinausgehend der VW Konzern und der WKBR eine „Charta der Arbeitsbeziehungen“. Sie geht über die Sozialcharta hinaus, weil darin die Einführung von tatsächlichen Mitbestimmungsrechten an den ausländischen VW-Standorten vorgesehen ist.¹⁴

¹⁴ Presseinformation des Konzernbetriebsrates der Volkswagen AG vom 29.10.2009, <http://www.igmetall-wob.de/>, zuletzt aufgerufen am 04.02.2010.

2.1.3 Zulieferer

Die Zulieferkette der Automobilbranche unterscheidet sich von der anderer Branchen. Die hohen technischen Qualitätsanforderungen zwingen Automobilhersteller, eine verstärkte technische Zusammenarbeit mit den Zulieferern einzugehen und Lieferanten schon früh in den Produktionsprozess einzubinden. In Zusammenarbeit mit der Universität Oldenburg entwickelte VW 2006 das Konzept „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“, welches weltweit einheitliche Umwelt- und Sozialstandards für Lieferanten einführen soll. Die Lieferanten von VW müssen nach diesem Konzept schon frühzeitig produktions- und standortbezogene Umwelt- und Sozialstandards beachten. Umweltrelevante Aspekte, z. B. Regulative für Materialverwendungen, aber auch Sozialstandards wie die Sozialcharta, werden dadurch als unternehmens- oder auch branchenspezifische Normen und Vorgaben früh in die Geschäftsbeziehungen eingebunden. Über die Anforderungen, die VW an einen umweltbewussten und sozial engagierten Geschäftspartner stellt, können sich alle Lieferanten ausführlich auf der elektronischen Business to Business (B2B) Lieferantenplattform sowie durch die Broschüre „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen bei Volkswagen“ informieren.

VW fordert in einem stufenweisen Prozess die Hauptlieferanten zuerst auf, die Nachhaltigkeitsanforderungen des VW Konzerns zur Kenntnis zu nehmen und in einem zweiten Schritt eine Selbsteinschätzung durchzuführen. Lieferanten, die den Ansprüchen des Konzerns nicht in vollem Umfang genügen, unterstützt VW drittens durch eine *ad hoc* ExpertInnengruppe aus unterschiedlichen Konzernbereichen. In einem vierten Schritt werden im Rahmen der Qualitätsaudits mittels Plausibilitätschecks die Einhaltung der Richtlinien überprüft. Tauchen Fragen und Probleme auf, schlägt diese ExpertInnengruppe konkrete Verbesserungsmaßnahmen vor. Neben der fallbezogenen und spezifischen Beratung bietet VW Qualifizierungsmaßnahmen zu Nachhaltigkeitsthemen für seine Lieferanten an.

2.1.4 Korruption

Nach verschiedenen Korruptionsvorwürfen und -fällen im Jahr 2005 begann VW mit der Installation eines Ombudsmann-Systems im Januar 2006. Zwei Rechtsanwälte nehmen seither als Ombudsmänner vertraulich Infor-

mationen zu möglichen Korruptionsfällen entgegen und geben diese an das Unternehmen weiter. Ein Ermittlungskreis mit Angehörigen aus den Konzernbereichen Revision, Rechtswesen und Sicherheit prüft jeden Einzelfall und leitet gegebenenfalls Schritte ein. Vorsitzender des Ermittlungskreises und Anti-Korruptionsbeauftragter des VW Konzerns ist der Leiter der Konzernrevision, der an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. 2006 gingen rund 60 Hinweise bei den Ombudsmännern ein. Bei etwa einem Drittel der Hinweise handelte es sich um gravierende Vorkommnisse, die konsequent verfolgt wurden. Zum Großteil standen diese Fälle allerdings noch in Zusammenhang mit den erwähnten Korruptionsfällen. Seit Juni 2006 hat der VW Konzern sein Vorgehen gegen Korruption in der Organisationsanweisung „Vermeidung von Interessenkonflikten und Korruption“ verbindlich festgeschrieben (Volkswagen AG 2006b). Diese Anweisung, die Regeln für die Annahme von Geschenken und Zuwendungen, für Geschäftsessen oder sonstige Veranstaltungen und für Beteiligungen an anderen Unternehmen enthält, soll den MitarbeiterInnen Sicherheit und Orientierung für ihr Verhalten geben. Dieses Ziel verfolgt auch ein konzernweites Compliance System, das vor der Einführung steht.

2.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik

Am 10. November 2008 führten wir mit dem CSR-Beauftragten von VW sowie einer Fachreferentin und einem Fachreferenten des Gesamtbetriebsrats von VW Wolfsburg (im Folgenden Fachreferenten) sowie einem Vertreter der IG Metall Wolfsburg Interviews durch.

In die Zuständigkeit des CSR-Beauftragten fällt auch die organisatorische Verankerung des GC. Ein Mitarbeiter des VW Büros in Berlin, der u. a. als Schnittstelle zum DGCN dient, unterstützt ihn bei dieser Aufgabe.

Eine besondere Rolle in der konzernweiten Umsetzung von Sozialstandards spielt bei VW die ArbeitnehmerInnenvertretung. Die zwei Fachreferenten des Gesamtbetriebsrats konnten uns einen Einblick in die Expertise und die Einbindung des Betriebsrats bei den Themen CSR und Nachhaltigkeit gewähren. Die Einbindung des Vertreters der IG Metall Wolfsburg ermöglichte es, Hintergrundinformationen zu gewerkschaftlichen Netzwerken im Kontext des Unternehmens zu ermitteln.

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Aussagen der Interviewten und daraus folgende Bewertungen zur Implementierung des GC vorgestellt.

2.2.1 Der Global Compact: Verständnis

Der Beitritt VWs zum GC wurde von allen Interviewten als Zugewinn interpretiert. Alle Befragten gaben die VW spezifische Geschichte als sozial und politisch engagiertes Unternehmen und die frühe Integration ökologischer Aspekte in die Unternehmenspolitik als zentrale Motive für den Beitritt an. Zur Rolle, die der GC in der alltäglichen Unternehmenspolitik einnimmt, und zur internen Vermittlung der zehn Prinzipien äußerten sowohl die Fachreferenten als auch der CSR-Beauftragte, dass der GC in der alltäglichen Praxis kaum eine Rolle spiele, aber dennoch als Referenz für die Vermittlung und Umsetzung konzerneigener Werte von großer Bedeutung sei.

Aus Sicht des CSR-Beauftragten speist sich VWs CSR-Engagement aus zwei Motiven. Einerseits sei eine zunehmende wirtschaftliche Bedeutung, die CSR durch sozial verantwortliches Investieren (Socially Responsible Investment, SRI) erlange, zu verzeichnen, andererseits sei es VWs eigenes Bestreben, in diesem Bereich eine Führungsrolle einzunehmen. Die instrumentelle Nutzung des GC als Lern- und Dialogforum bewertet er positiv. VW nehme regelmäßig an GC-Netzwerktreffen teil und könne durch seine Expertise im Bereich Zulieferer eine Vorreiterrolle übernehmen. Zugleich könne man durch die Teilnahme an GC-Netzwerktreffen neue Entwicklungen in anderen Bereichen, z. B. beim Thema Menschenrechte, beobachten und gegebenenfalls adaptieren.

Im Kontext der Frage nach der Multistakeholderkonzeption des GC betonten die Interviewten die Bedeutung der Einbindung gewerkschaftlicher VertreterInnen bei der Durchsetzung sozialer und ökologischer Standards für den Konzern. Der Betriebsrat sei sowohl an der Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch an der Umsetzung konzerneigener Standards beteiligt. Hinzu komme eine intensive Zusammenarbeit mit weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren. So arbeiten der Betriebsrat und die Gewerkschaften im Rahmen regionaler und internationaler Projekte und Initiativen eng mit NGOs zusammen. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit des

Betriebsrats mit Terre des Hommes im Rahmen der Initiative „Eine Stunde für die Zukunft“. Der CSR-Beauftragte betonte VWs aktiven Stakeholderdialog und führte die vertragliche Kooperation zwischen VW und dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) als Beispiel an.

2.2.2 Der Global Compact: Inhalt

Nach Ansicht des CSR-Beauftragten ist die Umsetzung der GC-Prinzipien in allen Bereichen verwirklicht. Der Konzern versuche aber durch die ständige Teilnahme an Lern- und Dialogforen neuere Entwicklungen und Erfahrungen aufzunehmen. Die Umsetzung internationaler Standards wie die GC-Prinzipien, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die ILO Kernarbeitsnormen in konzerneigene Richtlinien unterliege einem ständigen Wandel, und so müsse man nach einiger Zeit ältere Instrumente einer kritischen Überprüfung unterziehen. Ein Ziel bei der Umsetzung bestehe darin, ökologische und soziale Standards in bereits bestehende Instrumente, z. B. der Qualitätssicherung, zu integrieren. Parallelstrukturen sollten aus Gründen der Praktikabilität vermieden werden.

Sozialstandards

Nach Aussage aller interviewten Personen erfolgt das Bekenntnis zu den ILO Kernarbeitsnormen über die Sozialcharta. Die Umsetzung und Kontrolle der Sozialstandards werde über die Gewerkschaften und ihre Netzwerke, interne Audits der Betriebe und über das zukünftige Compliance-System des Konzerns garantiert. Zudem existierten zusätzlich zu den Konzernrichtlinien verpflichtende Trainings- und Schulungsmaßnahmen, an denen sich alle MitarbeiterInnen in unterschiedlicher Weise beteiligen.

Die positive Bedeutung der Sozialcharta betonen vor allem die Fachreferenten des Gesamtbetriebsrats. Sie diene der unabhängigen Kontrolle von Sozialstandards durch gewerkschaftliche VertreterInnen. Die Sozialcharta Sorge dafür, dass ArbeitnehmerInnenrechte durch einzelne MitarbeiterInnen wahrgenommen und eingefordert werden. Sie trage zudem zur Identifikation mit dem Unternehmen bei. Die Installation der Rahmenvereinbarung erhöhe die Nutzung gewerkschaftlicher Kanäle und führe auch zur Institutionalisierung weitergehender Rechte.

Zulieferer

Die Existenz großer Zulieferunternehmen, ihre öffentliche Präsenz, die hohen technologischen Qualitätsanforderungen und die enge technologische und innovationsgesteuerte Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern sind nach Meinung der Interviewten strukturelle branchenspezifische Gründe, warum Verstöße gegen Kernarbeitsnormen in der Zulieferkette so gut wie nicht auftreten. Das ausgeprägte Lieferantenmanagement durch VW sei hierfür ein weiterer Grund. Ein mehrstufiges System, welches die Kontaktaufnahme mit den Zulieferern, deren Selbstauskunft, Beratungs- und Trainingsprogramme und das interne Monitoring durch die Qualitätssicherung beinhaltet, Sorge nicht nur für die Einhaltung ökologischer und sozialer Standards, sondern biete auch Beratungsleistungen bei Problemen in der Umsetzung an. Zuständig für das Management sind nach Aussage des CSR-Beauftragten die beiden Abteilungen Beschaffung und Umwelt sowie die Geschäftsstelle Koordination CSR und Nachhaltigkeit. Verstöße gegen die Konzernrichtlinien würden im Rahmen der technologischen Zusammenarbeit kooperativ behandelt. Diese branchenspezifischen Bedingungen geforderter hoher Qualitätsstandards sowie das Managementsystem erlauben ein vergleichsweise frühzeitiges Erkennen von Risiken in den Lieferketten.

Korruption

Aus den Nachhaltigkeitsberichten geht hervor, dass der Bereich der Korruptionsbekämpfung seit 2006 durch die Leitlinien zur „Vermeidung von Interessenkonflikten und Korruption“ und durch die Installation eines Ombudsmann-Systems fest in der Governance-Struktur des Unternehmens verankert ist. Die Fachreferenten und der CSR-Beauftragte betonen die Relevanz, die dieses Thema bei VW einnehme. Der Konzern gehe mit diesem Thema offensiv um, indem er umfangreiche Informationen bereitstelle. So betonte der CSR-Beauftragte die Wirksamkeit der ergriffenen Anti-Korruptionsmaßnahmen, einschließlich der verpflichtenden Schulungen für alle MitarbeiterInnen.

Menschenrechte

Der CSR-Beauftragte äußerte sein Interesse, sich mit der privatwirtschaftlichen Verantwortung für die Menschen-

rechte intensiver auseinanderzusetzen, und bewertete die Diskussionen im Rahmen des GC als sehr positiv. Zu unternehmensinternen Fortbildungsseminaren würden auch andere Unternehmen, z. B. BASF mit seinem Instrument des Social Performance Assessment, eingeladen, um gezielt über deren Erfahrungen in der Umsetzung zu berichten. Zudem setzte man sich im CSR Europe Forum mit dem Abschlussbericht des Sonderbeauftragten des VN-Generalsekretärs für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie, auseinander.¹⁵ Die darin enthaltenen Mindeststandards für die menschenrechtliche Verantwortung der Privatwirtschaft seien bereits gute Praxis bei VW. Jedoch wandle sich der Kontext und neue Entwicklungen beim Thema menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen müssten Berücksichtigung finden. Auch bei diesem Thema betont der CSR-Beauftragte den Führungsanspruch von VW, dem auch ein unternehmerisches Eigeninteresse zugrunde liege. Hier unterstreicht er die zunehmende Bedeutung, die die Menschenrechte im Bereich von Socially Responsible Investment (SRI) vor allem durch institutionelle Investoren aus den USA einnehmen. In den Verhaltensgrundsätzen des Konzerns (*code of conduct*), die vor der Einführung stehen, wird ein expliziter Bezug zu den Menschenrechtsgrundsätzen vorgenommen, Überprüfungs- und Schulungsmaßnahmen werden eingeführt.

Im Verlauf der Interviews wurden auch die VW Geschäftsaktivitäten in China angesprochen. Der CSR-Beauftragte betonte die Rolle des politischen Dialogs für die Stärkung der Menschenrechte in China auch anlässlich des Sponsorings der Olympischen Spiele durch VW. Der Konzern habe sich in mehreren Stellungnahmen zu den Menschenrechten bekannt. Neben diesem Bekenntnis sieht der CSR-Beauftragte die menschenrechtliche Verantwortung vor allem durch die Wahrnehmung einer vorbildlichen Unternehmensrolle von VW China verwirklicht. Die schrittweise Einführung sozialer und ökologischer Standards im Rahmen von Lieferantenworkshops versteht er als einen Anfang für ein zunehmendes Engagement in diesem Bereich. Auch die Fachreferenten des Gesamtbetriebsrats betonen das Bekenntnis VWs zu den Menschenrechten. Ein zentrales Problem bei der

¹⁵ Der Sonderbeauftragte äußerte sich in diesem Bericht (United Nations 2008a) auch zur privatwirtschaftlichen Verantwortung, Menschenrechte zu respektieren. Aus der Sicht von Ruggie ist es die grundsätzliche Erwartung, dass Unternehmen Verstöße gegen Menschenrechte vermeiden. Dieser Verantwortung sollen sie mit gebührender Sorgfaltspflicht nachkommen, indem sie Menschenrechte durch die Integration von Instrumenten zur Messung und Umsetzung (policies, Managementsysteme) systematisch in ihren Geschäftsaktivitäten berücksichtigen.

Durchsetzung der Kernarbeitsnormen in China sei vor allem die Gesetzeslage, die die freie Wahl von ArbeitnehmerInnenvertretungen verhindere. So fordert §1 der VW Sozialcharta die Vereinigungsfreiheit, was laut chinesischer Verfassung jedoch nicht zulässig ist. Aufgrund dieser fehlenden Kollektivrechte sei derzeit eine Vertretung chinesischer ArbeitnehmerInnen im WKBR nicht möglich. Nichtsdestotrotz stehe man mit den chinesischen ArbeitnehmervertreterInnen ständig im Dialog. Es handle sich hier um einen institutionalisierten Prozess und Fortschritte seien deutlich erkennbar.

Umwelt

Sowohl die Fachreferenten des Gesamtbetriebsrats als auch der CSR-Beauftragte bewerten die Umweltstandards, die bei VW gelten, als positiv. Nach Aussagen des CSR-Beauftragten ist die Organisation des Umweltschutzes eine Konzernfunktion, deren Prozesse institutionalisiert sind. Neben produkt- und produktionsbezogenen Umweltgrundsätzen existiere auch ein VW eigenes Umweltkennziffernsystem, welches sukzessive erweitert werde. In regionalen Umweltkonferenzen finden zudem regelmäßige Reviews zur Zertifizierung der Standorte statt. Zusätzlich gelten über das Lieferantenmanagement auch umwelttechnische Maßgaben für die Zulieferer, die nach Aussagen der Fachreferenten über die Beschaffung umgesetzt werden.

2.3 Fazit

VWs soziales und ökologisches Engagement ist historisch gewachsen. Für die Institutionalisierung von Sozialstandards spielt offensichtlich die Geschichte des Unternehmens und die daraus resultierende Eigentümerstruktur eine zentrale Rolle. Die frühe Internationalisierungsphase des Konzerns schaffte die Basis für die Bildung transnationaler gewerkschaftlicher Netzwerke und sorgte dafür, dass die internen Sozialstandards weltweit verbreitet wurden. Die Vorreiterrolle in der Einrichtung transnationaler gewerkschaftlicher Gremien wie dem europäischen Konzernbetriebsrat (EKBR) 1990 und dem WKBR 1998 können als Indikatoren dieser Entwicklung verstanden werden. Die starke Position gewerkschaftlicher VertreterInnen und die kooperative Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung ebneten den Weg für die 2002 verabschiedete Sozialcharta, welche die Umsetzung vereinbarter Standards in allen Betrieben vorschreibt. Im Bereich der ILO Kernarbeitsnormen

weist VW damit ein sehr aktives Profil auf, welches auch zunehmend auf die Zulieferer ausgedehnt wird. Dabei kann sich der Konzern in diesem Bereich auch aufgrund branchenspezifischer Strukturen und eines neuen Managements der Lieferantenbeziehungen als Vorreiter präsentieren und bestehende Erfahrungen an andere Unternehmen auf nationaler Ebene innerhalb des GC-Netzwerkes und auf europäischer Ebene innerhalb von CSR Europe weitergeben. Mit der Ausweitung bestehender Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagementsysteme auf europäische Fertigungsstandorte bzw. weltweit kann VW sein Profil in diesem Bereich weiter schärfen.

VW hat ein breites Portfolio an Maßnahmen und Instrumenten entwickelt, die die inhaltlichen Bereiche der GC-Prinzipien abdecken. Die konsequente Ausweitung von Sozial- und Umweltstandards auf die Zulieferkette zeigt VWs breites Verständnis der unternehmerischen Einflussphäre und scheint ein Schwerpunktthema der CSR-Arbeit des Konzerns in den letzten Jahren gewesen zu sein. Unabhängig davon zeigen sich vor allem im Bereich Menschenrechte, aber auch bei den Umweltstandards weitere Optimierungspotentiale für eine proaktive Umsetzung der GC-Prinzipien.

Ausgehend von den Forderungen des VN-Sonderbeauftragten erfordert die systematische Implementierung von Maßnahmen zur Achtung und zum Schutz der Menschenrechte wie auch bei vielen anderen Konzernen weitere Schritte. VWs bisheriges Engagement in diesem Bereich erfolgte durch Public Private Partnerships (PPPs) zu HIV/ AIDS sowie durch zahlreiche kommunale Initiativen und Projekte für einen verbesserten Zugang zu Bildung und Gesundheit. VW verbindet damit ökonomisches Eigeninteresse mit philanthropischem Engagement. Aus den Interviews geht hervor, dass Sozial- und Umweltstandards und somit implizit auch die menschenrechtliche Verantwortung bei VW vorbildlich praktiziert werden. Dennoch fehlen bisher institutionalisierte Instrumente, wie z. B. ein Human Rights Impact Assessment, um die menschenrechtlichen Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten des VW Konzerns zu messen. Die Interviewten betonen aber, dass eine solche Politik bereits auf der informellen Ebene Praxis sei.

Wie auch für andere in China tätige Unternehmen erweist sich die Umsetzung von Kernarbeitsnormen und

Menschenrechten in China vor allem aufgrund von Beschränkungen durch nationales Recht als schwierig. Hier können alternative Kontrollmechanismen wie sie über die Sozialcharta, gewerkschaftliche Netzwerke und den WKBR zur Verfügung stehen, nur schwer genutzt werden. Zwar betonen die Interviewpartner erste Schritte in der Einführung von Sozial- und Ökostandards durch Lieferantenschulungen, jedoch bleibt der Erfolg der Strategie der guten Unternehmensführung und des politischen Dialogs abzuwarten. Kritisch vor diesem Hintergrund ist die Frage, ob wirtschaftlicher Aufschwung und wirtschaftliche Öffnung in einem quasi zwangsläufigen Prozess auch die Beförderung sozialer Standards und Menschenrechte bedingen.

Verbesserungspotentiale können bei VWs Nachhaltigkeitsprofil im Bereich Menschenrechte identifiziert werden. Zwar wird in dem COP von 2009 auf verschiedene Initiativen im Arbeitsschutz- und Gesundheitsbereich verwiesen, jedoch ist der systematische Einbezug von Menschenrechten in das Kerngeschäft beispielsweise durch ein Human Rights Impact Assessment, wie dies der VN-Sonderbeauftragte für Wirtschaft und Menschenrechte fordert, bisher nicht erfolgt. Hier steht VW wie viele TNK noch am Anfang eines Prozesses.

VW als Europas führender Automobilhersteller ist sich seiner besonderen Verantwortung für den Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes bewusst. In den Interviews und den Nachhaltigkeitsberichten wird betont, dass diese besondere ökologische Verantwortung aus Tradition schon sehr früh wahrgenommen wurde. VW integrierte bereits in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts ökologische Aspekte in die Unternehmenspolitik und konnte im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes durch die 2002 verabschiedeten Umweltgrundsätze und die konsequente Fortsetzung der Zertifizierung aller Produktionsstandorte früh Maßstäbe setzen. Zahlreiche Projekte mit zivilgesellschaftlichen und staatlichen Kooperations-

partnern und die Förderung lokaler Gemeinden im Rahmen seiner Standortpolitik zeichnen VWs ökologisches Engagement aus. Das lokale Engagement des Konzerns zeigt dabei auch die wahrgenommene Einflussosphäre des Unternehmens: „Unsere ökologische und soziale Verantwortung endet nicht an den Werkstoren der einzelnen Standorte.“ (Volkswagen AG 2008b: 32). So werden umwelttechnische Vorgaben auch an die Zulieferer weitergeleitet. Neben diesen produktbezogenen Umweltschutzmaßnahmen, bei denen VW vorbildlich technische Standards universalisiert, trägt der Automobilhersteller eine besondere Verantwortung für seine Produkte, die er durch produktbezogene Umweltgrundsätze und Instrumente umzusetzen versucht. VWs Klima- und Produktpolitik orientiert sich an den Vorgaben etwa der Europäischen Union und nutzt sie zu eigenen Wettbewerbsvorstößen. Die Regulierungsziele werden als ambitioniert, aber realisierbar angesehen. Zivilgesellschaftliche Akteure bezweifeln dennoch die Glaubwürdigkeit des Bekenntnisses von VW zu seiner ökologischen Verantwortung und begründen dies u. a. mit dem Lobbying gegen eine verbindliche CO₂ Regulierung von PKWs in Kalifornien¹⁶ und der mangelnden Befolgung der Selbstverpflichtung zur CO₂ Reduktion der gesamten Flottenstruktur.¹⁷ Es bleibt abzuwarten, inwieweit die zunehmende Nutzung und

Verbesserung von Lebenszyklusbetrachtungen und die Einführung eines CO₂ Steuerkreises sowie die Festlegung von konkreten Minderungszielen dazu beitragen, das Misstrauen zivilgesellschaftlicher Akteure gegenüber der Klimapolitik VWs zu beseitigen (Greenpeace 2008). Der Konzern könnte durch mehr Transparenz in der Produkt- und Klimapolitik zusätzliche Glaubwürdigkeit aufbauen. Dementsprechend soll der erweiterte Kennzahlenteil im Nachhaltigkeitsbericht 2009 zur Verbesserung der Transparenz beitragen (Volkswagen AG 2009b).

¹⁶ Hierzu zählen BUND, Deutsche Umwelthilfe, Forum Umwelt und Entwicklung, Germanwatch, Greenpeace, NABU, Robin Wood, VCD und der WWF, siehe: <http://www.germanwatch.org/rio/auto05br.pdf>, zuletzt aufgerufen am 25.05.2009.

¹⁷ VW hält nach Angaben von Germanwatch die eigene, über den europäischen Dachverband der Automobilhersteller (Association des Constructeurs Européens d'Automobiles, ACEA) eingegangene Selbstverpflichtung, bis Ende 2008 den gesamten Flottenverbrauch auf 140g CO₂/km zu senken, nicht ein. Der Flottenausstoß VWs betrug 2008 nach dem JATO CO₂ Report 158,8g/km, vergleiche hierzu: <http://www.klima-magazin.de/auto-verkehr/artikel/flat-auch-2008-umweltfreundlichste-automarke-europas.html>, zuletzt aufgerufen am 25.05.2009.

3. Die CSR-Politik von Faber-Castell

3.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Faber-Castell ist eines der ältesten Industrieunternehmen weltweit und befindet sich seit dem 18. Jahrhundert in gleicher Familienhand. Das 1761 in Stein gegründete deutsche Traditionsunternehmen ist heute eine internationale Unternehmensgruppe (Faber-Castell Gruppe) und in über 120 Ländern vertreten. Seit 1978 wird es von Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell geleitet und maßgeblich von ihm geprägt.

Die Aufsicht über die Geschäftsbereiche der Faber-Castell Gruppe hat die Unternehmensverwaltung von A.W. Faber-Castell GmbH & Co. Die Geschäftsbereiche der Gruppe sind Industrie (Herstellung und Vermarktung) sowie Dienstleistung (Faber-Castell Consulting). Holding für alle an Herstellung und Vertrieb beteiligten Gesellschaften ist die Faber-Castell AG, deren Vorstand Anton W. Graf von Faber-Castell und Michael Boy als Chief Executive Officer (CEO) angehören.

Die internationale Personalentwicklung und die Zuständigkeit für das Thema soziale Verantwortung liegen bei der Direktorin der Corporate Human Resources (HR). Hier liegt auch die Hauptverantwortung für die Umsetzung des GC und hier ist die Kontaktstelle für den Betriebsrat, wenn es um die Faber-Castell Sozialcharta geht.

Weltweit gehören 14 Fertigungsstätten und 20 Vertriebsgesellschaften¹⁸ mit insgesamt ca. 7.000 MitarbeiterInnen sowie mehreren hundert Lieferanten zu Faber-Castell.¹⁹ Mit mehr als 1,8 Mrd. Holzgefassten Blei- und Farbstiften pro Jahr ist die Faber-Castell Unternehmensgruppe der bedeutendste Hersteller weltweit. Die größten Gewinne des Unternehmens werden im Ausland erwirtschaftet. Im Geschäftsjahr 2007/ 2008 lagen die konsolidierten Bruttoumsätze bei 417,6 Mio. €.

Faber-Castell hat für seine Beachtung von Umwelt- und Sozialstandards zahlreiche Zertifizierungen erlangt.

Hierzu zählen ISO 9001:2000, ISO 14001 und der Standard des Forest Stewardship Council (FSC) für nachhaltigen Umgang mit Holz.

3.1.1 Umweltstandards

Das Unternehmen verfolgt seit über 20 Jahren eine Nachhaltigkeitspolitik. Mit einer nachwachsenden Pinienplantage in Brasilien (seit 1989) sowie einer Plantage in Costa Rica wird der größte Teil des benötigten Rohstoffes Holz selbst angepflanzt, geerntet und wieder aufgeforstet. 80 % der Faber-Castell Produkte werden aus FSC-zertifiziertem Rohstoff hergestellt. Doch für die restlichen 20 % besteht bislang keine Sicherheit, woher die Zulieferer ihr Holz beziehen. Das Unternehmen plant deshalb langfristig eine komplette Selbstversorgung, für die FSC-zertifiziertes Holz verwendet werden soll. In Brasilien betreibt Faber-Castell neben dem nachhaltigen Forstprojekt, das zudem die Artenvielfalt unterstützt, auch umweltbezogene Aufklärungsarbeit innerhalb der Gemeinden.

Eine weitere Umweltschutzmaßnahme ist die Verwendung schadstofffreien Wasserlacks in der Produktion. Neben diesen produktionsbedingten Umweltstandards setzt Faber-Castell auf eine Integrierte Produktpolitik (IPP), d. h. der gesamte Lebenszyklus aller Produkte wird hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien analysiert.

Faber-Castell ist Gründungsmitglied der Unternehmensinitiative Business and Biodiversity. Dieser Initiative gehören derzeit 34 TNK an, die sich zu ihrer Verantwortung für den Schutz und die nachhaltige Nutzung der biologischen Vielfalt bekennen.

3.1.2 Sozialstandards

Faber-Castell weist eine lange Tradition sozialen Engagements auf. So wurden schon seit Mitte des 19. Jahrhunderts soziale Einrichtungen für die MitarbeiterInnen geschaffen.

Im Jahr 2000 wurde die Faber-Castell Sozialcharta vereinbart. Faber-Castell war damit eines der ersten Un-

¹⁸ Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich, Schweiz, Malaysia, Hongkong, Singapur, Indonesien, Indien, China, Tschechien, Australien, Neuseeland, Kolumbien, Costa Rica, Argentinien, Peru, Brasilien und die USA.

¹⁹ http://www.faber-castell.de/17198/Das-Unternehmen/Das-Unternehmen-heute/Zahlen-und-Fakten/index_ebene3.aspx (Stand 03.12.2008), zuletzt aufgerufen am 30.3.2009.

ternehmen, das eine solche international gültige Rahmenvereinbarung getroffen hat (Steiert/ Hellmann 2008). Wie alle internationalen Rahmenvereinbarungen dient die Faber-Castell Sozialcharta dazu, „[...] weltweit einzuhalten Verhaltensregeln des Unternehmens gegenüber seinen Beschäftigten vertraglich zu vereinbaren [und] grundlegende Arbeitnehmerrechte an allen Standorten des Unternehmens weltweit zu sichern“ (Rüb 2004). Die Gewerkschaften betonen den „Modellcharakter“ der Sozialcharta und sehen sie aufgrund der unabhängigen und transparenten Überwachung als eine Art „Gütesiegel“ für Monitoring und Verifikation“ (Köhnen 2003: 29).

Faber-Castell verpflichtet sich in der Sozialcharta, „[...] Arbeitsbedingungen anzustreben, die mindestens den Erfordernissen von vereinbarten Tarifverträgen und/ oder der nationalen Gesetzgebung entsprechen. Die Hersteller- und Vertriebsunternehmen, die von Faber-Castell kontrolliert werden, müssen auch die Übereinkommen und Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation einhalten, die auf ihre Geschäftstätigkeiten Anwendung finden“ (Faber-Castell/ IBBH 2000: 1).

Die Sozialcharta ist vom lokalen Management in allen Werken zu beachten. Ihre Einhaltung wird von einem Kontrollausschuss beaufsichtigt: Der „[...] Ausschuss überwacht die Umsetzung der Vereinbarung in jeder der drei Regionen [Europa, Asien und Amerika]. Dieser Überwachungsausschuss (*monitoring committee*) wird paritätisch mit Faber-Castell Vertretern und IG Metall/ IBBH²⁰ Vertretern besetzt. [...] Die Beteiligten erhalten alle für die Durchführung ihres Mandats notwendigen Informationen. Wenn Hersteller- und Vertriebsfirmen nicht den [...] Verhaltenskodex einhalten, wird der Überwachungsausschuss den Sachverhalt prüfen und entsprechende Maßnahmen vorschlagen“ (Faber-Castell/ IBBH 2000: 2).

Der Verhaltenskodex ist ein festes Modul des Managementsystems (Faber-Castells integriertes Managementsystem für Qualität, Umwelt, Soziales, FABIQUS), das 1998 eingeführt wurde.²¹ Die Umsetzung der Sozialcharta wird durch reguläre Audits überprüft. Dazu dient ein dreistufiges Monitoring-Verfahren in allen Faber-Castell Werken. Die erste Stufe besteht aus einer Selbstauskunft aller Gesellschaften. Anhand einer gemeinsam mit der IG Metall ausgearbeiteten Checkliste erhebt Faber-Castell regelmäßig Informationen u. a. zu den Arbeitszeiten, der betrieblichen Entlohnung, Ausbildung und der hygienischen Situation in den Betrieben. Mittels der Checklisten wird in allen Werken auch erfragt, wie der Kodex den Beschäftigten vermittelt wird. Die zweite Stufe besteht aus regelmäßigen werksinternen Audits weltweit.²² Die dritte Stufe schließlich garantiert externe, neutrale Verification Audits, die alle zwei Jahre stattfinden. Dazu reisen VertreterInnen der IG Metall und regionale GewerkschaftsvertreterInnen zu allen Produktionsstandorten und machen sich vor Ort ein Bild von der Umsetzung der Sozialcharta. Sie werden von internen AuditorInnen und einer Vertreterin der Faber-Castell Holding begleitet (Welt&Arbeit 2008: 5).

Bei der Analyse des gegenwärtigen Stands der Implementierung der Sozialcharta bei Faber-Castell zeigt sich, dass eine stärkere Vernetzung der MitarbeiterInnen und ArbeitnehmervertreterInnen, damit diese gemeinsam ihre Interessen vertreten können, weltweit noch aussteht. So existieren bisher nicht in allen Werken betriebliche Interessenvertretungen der Beschäftigten und zwischen diesen fehlen auch direkte internationale Kooperationen. In den Tochtergesellschaften, die weder über Betriebsräte noch Gewerkschaftsvertretungen verfügen, schlägt das Management PersonalsprecherInnen vor.

Im Faber-Castell-Werk in Kanton (China) zeigt sich, dass den in der Sozialcharta vereinbarten Grundsätzen auch

²⁰ Internationaler Bund der Bau- und Holzarbeiter, in dem auch die IG Metall Mitglied ist.

²¹ FABIQUS dient der internen Kontrolle der Einhaltung der Sozialstandards in allen Ländern: „Die Bereiche Qualität, Umwelt und Soziales werden nach genau festgelegten Management-Kriterien analysiert, um im Dialog mit Tochtergesellschaften und Mitarbeitern Arbeitsprozesse kontinuierlich zu verbessern. FABIQUS wendet dabei nicht nur eigene Maßstäbe an, sondern strebt die Zertifizierung nach internationalen Richtlinien an. So konnte bereits die Zertifizierung nach ISO-Norm 9001:2000 für die europäischen Werke sowie die Produktionsstandorte in Indien, Malaysia und Brasilien erreicht werden, weitere sollen folgen“ (Belch 2003: 30f).

²² Basierend auf den jährlichen Audit-Berichten aller Werke erstellt der Faber-Castell Managementbeauftragte einen Jahresbericht an den Vorstand.

kontextbedingte Grenzen gesetzt sind. Teilweise sind dort höhere Arbeits- und Sozialstandards vor Ort nur schwer durchsetzbar, weil die ArbeiternehmerInnen selbst kein Interesse daran haben. Diese sehen vielmehr die Einführung deutscher Sozialstandards, beispielsweise die Begrenzung von Überstunden, als Hindernis dafür, durch mehr Arbeit zu mehr Wohlstand zu gelangen. Es herrscht zudem ein anderes Verständnis von Gewerkschaftsarbeit vor: So befürwortet die übergeordnete chinesische Gewerkschaft (All China Federation of Trade Unions) die Kooperation zwischen ArbeitnehmervertreterInnen und dem Management, und generell ist Streit nicht erwünscht.

MenschenrechtsaktivistInnen in Hongkong üben Kritik an der Sozialcharta Faber-Castells und interpretieren diese als sinnentleerte Geste. So moniert Michael Zhang vom China Labour Bulletin die fehlende Kontrolle der chinesischen Zulieferer von Faber-Castell. Zwar existiere auch in China ein Arbeitsrecht, dessen Einhaltung aber aufgrund der umfassenden Korruption niemand überwache. Zhang fordert daher mehr Engagement von internationalen Unternehmen wie Faber-Castell (Wisdorff 2007a).

3.1.3 Zulieferer

Faber-Castell plant die Ausweitung der Geltung der Sozialcharta auch auf die Zulieferer. So soll in einem ersten Schritt die Selbstauskunft über die Einhaltung der Sozialcharta in die Lieferantencheckliste aufgenommen werden. Außerdem ist angedacht, in Zukunft die EinkäuferInnen zu schulen, damit sie Lieferanten überzeugen können, dass CSR sich ‚lohnt‘.

Zwischen 2002 und 2004 führte Faber-Castell in Goa (Indien) gemeinsam mit GTZ und IG-Metall die PPP-Maßnahme „Einführung von Sozialstandards im Managementsystem von Produktions- und Lieferbetrieben“ durch. Damit sollte die Sozialcharta an lokale Gegebenheiten angepasst und lokale Institutionen sowie zivilgesellschaftliche Akteure sollten eingebunden werden. Ziel des Modellprojektes war die Sensibilisierung aller Beteiligten für die Einführung von Sozialstandards. Ca. 60 Betriebe waren beteiligt und wurden mittels Audits überprüft. Abschließend wurden Corrective Action Plans erstellt. Bei der Umsetzung dieser Pläne wurden die Betriebe durch Schulungen unterstützt (Suppa 2005: 18f).

Wie wichtig eine Ausweitung der Sozialcharta auf die Lieferanten auch für die Reputation des Unternehmens ist, zeigt das Beispiel des Zulieferunternehmens Minas Talco 2006 in Brasilien. In einer Reportage des gewerkschaftlichen Instituto Observatório Social (IOS 2006) wurde darüber berichtet, dass Faber-Castell, BASF und ICI Paints vom Lieferanten Minas Talco (im Bundesstaat Minas Gerais) Talk bezogen hatten. Dieser Talk war mit hoher Wahrscheinlichkeit von Minas Talco durch Kinderarbeit und auch illegal, d. h. ohne Lizenzen, hergestellt worden. Faber-Castell reagierte sofort auf die Reportage von IOS, trat in Kontakt mit dem Institut und hat bis heute sämtliche Geschäftsbeziehungen mit dem Lieferanten eingestellt, da dieser bisher den Nachweis schuldig geblieben ist, keine Kinder zu beschäftigen.

3.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik

Sowohl die Direktorin der Corporate Human Resources, die auch Primärverantwortliche für die Umsetzung des GC ist, als auch der Betriebsratsvorsitzende im Faber-Castell Werk in Stein standen im Juli 2008 für einen je 90-minütigen Interviewtermin zur Verfügung. Beide Interviews ermöglichten es, den Verlauf und Stand der Implementierung der GC-Prinzipien sowie der Faber-Castell Sozialcharta durch das Unternehmen besser nachzuvollziehen und Erkenntnisse über das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bei diesen Themen zu gewinnen.

3.2.1 Der Global Compact: Verständnis

Den Anstoß für den Entschluss zum GC-Beitritt hatten Anfragen aus den GC-Büros gegeben. Ausschlaggebend für den Beitritt war schließlich die persönliche, auf sozialen Werten und Tradition basierende Einstellung des Grafen von Faber-Castell sowie die bereits existierende Sozialcharta.

Die seit dem Jahr 2003 bestehende GC-Mitgliedschaft stellt eine Fortführung der bereits vorhandenen Unternehmenskultur dar. Dies spiegelte sich auch in den Interviews wider, in denen die beiden Interviewten eine starke Identifikation mit den traditionsbasierten sozialen Werten von Faber-Castell zeigten.

Die Interviewten sehen vielfältige Vorteile der GC-Mitgliedschaft für Faber-Castell. So betonen sie den Netz-

werkcharakter des GC und den dadurch erleichterten Austausch vor allem mit anderen Unternehmen. Die Mitgliedschaft und ihre Wirkung nach außen werden (als mittelbare Vorteile) ebenfalls positiv bewertet, z. B. aufgrund des positiven Einflusses auf Image und Reputation des Unternehmens. Die geringen Mitgliederzahlen des GC verstehen sie als Wettbewerbsvorteil und Qualitätsmerkmal. In Trittbrettfahrern wird keine potentielle Gefahr gesehen, da sich Faber-Castell als Vorreiter präsentieren kann.

Für die Implementierung des GC stehen bei Faber-Castell als mittelständischem Unternehmen nur relativ geringe Ressourcen zur Verfügung, und es gibt nur eine Primärverantwortliche im Bereich HR. Für die Umsetzung der GC-Prinzipien kooperiert sie jedoch mit der Pressestelle und dem Qualitätsmanagement, so dass man von einer Arbeitsteilung sprechen kann.

Obgleich die GC-Mitgliedschaft grundsätzlich positiv bewertet wird, werden die damit verbundenen Anforderungen (Reporting/ COP und neue GC-Projekte) gleichzeitig als starke Belastung empfunden und im Hinblick auf die Entwicklung des Lernprozesses herrscht eher Ernüchterung vor. Trotz der teils umfangreichen Belastungen sind beide Interviewten jedoch stolz auf und zufrieden mit der GC-Mitgliedschaft von Faber-Castell, da das Unternehmen dadurch eine Vorbildfunktion einzunehmen vermag und auch im Vergleich zu anderen mittleren Unternehmen (MU) ein Alleinstellungsmerkmal aufweist.

Die GC-Verantwortliche hebt die Option zum Austausch durch die GC-Mitgliedschaft positiv hervor. Sie bevorzugt aber den Austausch ‚unter Gleichgesinnten‘ im Rahmen des Netzwerkes German Friends of the Global Compact, da es beim DGCN starke Interessen- und Meinungsdivergenzen gebe. Nach ihren Aussagen findet kein Austausch mit anderen GC-Netzwerken beispielsweise in jenen Ländern, in denen Faber-Castell aktiv ist, statt.

3.2.2 Der Global Compact: Inhalt

Mit Ausnahme des zehnten Prinzips des GC, welches auf Korruptionsbekämpfung und -prävention abzielt, versucht das Unternehmen, durch entsprechende (pro)aktive Maßnahmen den inhaltlichen Anforderungen

des GC gerecht zu werden. Beide Interviewten fokussierten in ihren Aussagen hauptsächlich die Prinzipien zu den Arbeitsstandards und machten damit die Überschneidungen des GC mit den Inhalten der Sozialcharta deutlich.

Sozialstandards

In den Interviews wurde besonders die Faber-Castell Sozialcharta hervorgehoben, in der die ILO Kernarbeitsnormen verankert sind. Die Implementierung – zumindest in den Tochtergesellschaften – wird mittels des bereits beschriebenen dreistufigen Monitoring-Verfahrens kontrolliert und somit weitestgehend sichergestellt.

Zulieferer

Zukünftig soll versucht werden, durch eine Ausweitung der Sozialcharta und durch Schulungen der Einkäufer besser Einfluss auf die Zulieferer zu nehmen und Kontrolle sowie Transparenz zu gewährleisten. Dadurch würden aus Sicht der Interviewten, der interne Ansatz zur Umsetzung der Sozialcharta auf das externe Umfeld erweitert und neue Ansätze zur Optimierung der Implementierung der Sozialcharta erprobt.

Korruption

Das Thema Korruption wird nicht systematisch bearbeitet, da nach Angaben der Interviewten keine entsprechenden Probleme vorliegen. Dennoch sieht zumindest die CSR-Beauftragte in diesem Bereich einen Nachholbedarf. Neben der geringen Bedeutungszuschreibung werden mangelnde Ressourcen (Finanzmittel und HR) als weiterer Grund für die Abwesenheit eines Anti-Korruptionssystems angegeben.

Menschenrechte

Beide Interviewten unterstreichen die Verantwortung des Unternehmens für die Wahrung der Menschenrechte. Innerhalb des Unternehmens würden diese durch die Implementierung der Sozialcharta und des GC gewährleistet. Extern engagiere sich Faber-Castell für die Menschenrechte „im Rahmen [seiner] Möglichkeiten“ durch Community Work.

Umwelt

Umweltaspekte werden aktiv angegangen und mittels verschiedener Initiativen umgesetzt. Eine Kontrolle fin-

det sowohl durch das unternehmenseigene Managementsystem FABIQUS als auch durch die EU-Verordnung „REACH“ (EU 2006) statt.²³

3.3 Fazit

Das soziale und ökologische Engagement von Faber-Castell ist wertebasiert und traditionsbedingt. Seine Einbindung in die Unternehmensstrukturen wird entscheidend von der zentralen Rolle des Grafen von Faber-Castell und der spezifischen Eigentümerstruktur geprägt.

Hinsichtlich der Verabschiedung einer Sozialcharta nimmt Faber-Castell, gerade weil es sich um ein MU handelt, eine Vorreiterrolle ein. Seinem Beispiel als einem proaktiven sozialverantwortlichen Unternehmen sind inzwischen andere Firmen derselben Branche in Teilen gefolgt.

Gerade im Hinblick auf die Zulieferer wird jedoch deutlich, dass Faber-Castell (aufgrund von Abhängigkeiten und begrenzten Ressourcen) an die Grenzen seiner Einflussmöglichkeiten stößt. Obwohl bislang u. a. aufgrund fehlender Whistleblower-Systeme oder anderer Kontrollmechanismen kein Überblick über das konkrete Verhalten der Zulieferer vorliegt, und der begrenzte Einflussbereich beiden Interviewten durchaus bewusst ist, sehen diese keine Probleme. Die Interviewten scheinen nicht von eventuellen Menschenrechtsverstößen bzw. Verletzungen der Sozialstandards bei den Zulieferern auszugehen. Zwar sollen die Zulieferer zukünftig über die Einkäufer (besser) kontrolliert, überzeugt und beraten werden, allerdings bestehen bezüglich der Schulungen der Einkäufer Schwierigkeiten darin, kontextuell auf kulturelle Besonderheiten einzugehen.

Zur besseren Kontrolle und Implementierung der festgeschriebenen Prinzipien, sowohl der Sozialcharta als auch des GC, wäre die Einrichtung von betrieblichen Interessenvertretungen der Beschäftigten in allen Werken bzw. der Aufbau einer weltweiten ArbeitnehmerInnenvertretung und in diesem Zusammenhang eine bessere Vernetzung der Interessenvertretungen einzelner

Faber-Castell-Werke sinnvoll. Damit könnten u. a. der Prozess der individuellen Beschwerdeführung für Beschäftigte leichter garantiert und Fortschritte bei der Implementierung der Sozialcharta erzielt werden.

Trotz allgemein ‚guter Bedingungen und positiver Entwicklungen‘ bestehen in den ausländischen Tochtergesellschaften weitere Schwierigkeiten, z. B. beim Thema Gleichstellung/ Anti-Diskriminierung in Indien, wo das Denken in Kasten noch sehr stark ist, und die gesellschaftliche Stellung der Frau allgemein niedriger bewertet wird. Probleme gibt es auch in Brasilien hinsichtlich der Koalitionsfreiheit, da die Gewerkschaften dort teils korrupt und von inneren Hierarchien geprägt sind. In diesen Fällen ist es fraglich, wie freie Lohnverhandlungen ermöglicht oder Haustarife ‚frei‘ ausgehandelt werden können.

Auch die Regelung, in manchen Ländern Löhne zu zahlen, die sich nach dem gesetzlichen Mindestlohn richten, kann problematisch sein, wenn dieser sehr gering ausfällt und nicht zur Existenzsicherung ausreicht. Hinsichtlich des dreistufigen Monitoring-Verfahrens ist kritisch anzumerken, dass keine externen AuditorInnen miteinbezogen werden. Außerdem finden keine spontanen Besuche von AuditorInnen statt; lediglich die CSR-Beauftragte macht Stippvisiten in einigen der Tochterunternehmen.

Hinsichtlich der Implementierung der Sozialcharta ist jedoch auch festzuhalten, dass sich Faber-Castell um eine schrittweise Angleichung der Standards in allen Werken bzw. um schrittweise Verbesserungen in den Werken mit Defiziten, z. B. hinsichtlich der Einrichtung eines Betriebsrates, bemüht. Einige Zielkonflikte bleiben jedoch trotz dieser Bemühungen bestehen, z. B. dort, wo die Rentabilität eines Werkes sich erst noch festigen muss und Priorität hat vor Löhnen, die über einem sehr geringen staatlichen Mindestlohn liegen (Bsp. China) (Wisdorff 2007b).

Zwar liegen keine Informationen zu Problemen in der Zulieferkette vor, das Beispiel des ehemaligen Zuliefe-

²³ REACH steht für Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (Verordnung zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe). Das nationale Chemikalienrecht wurde an die EU-REACH-Verordnung angepasst (Regulation (EC) No 1907/2006 of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006). <http://www.reach-info.de>, zuletzt aufgerufen am 31.03.2009.

ers Minas Talco in Brasilien zeigt aber, wie groß das Risiko eines Reputationsverlustes ist, der sich aus Verstößen gegen Sozial- und Umweltstandards durch Zulieferer ergeben kann. Dies macht die geplante aktive Ausweitung der Sozialcharta auf die Zulieferer und entsprechende Schulungen umso wichtiger – obgleich sich derzeit noch nichts mit Bestimmtheit über den Erfolg solcher Schulungen und über die Qualität der Kontrollmöglichkeiten der Zuliefererbetriebe sagen lässt.

Defizite bzw. verbesserungswürdiges Engagement für eine vollständig zufriedenstellende Implementierung des GC liegen im Hinblick auf die Themen Menschenrechte und Korruption vor. Proaktive und präventive Maßnahmen bzw. der systematische Einbezug dieser Themen ins Kerngeschäft könnten die Glaubwürdigkeit des Unternehmens weiter fördern.²⁴

Positiv ist zu vermerken, dass sich Faber-Castell als mittelständisches, aber transnationales Unternehmen, dessen wahrgenommene Einflussphäre deutlich geringer ist als die großer TNKs, in mehreren Ländern auf lokaler Ebene für Sozialprojekte und für die Sensibilisierung der Bevölkerung, beispielsweise für den Umweltschutz, engagiert.

4. Die CSR-Politik der Arcandor AG

4.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Die Finanzholding Arcandor AG ging im Mai 2007 aus der KarstadtQuelle AG hervor.²⁵ KarstadtQuelle blickt auf eine lange Geschichte im Einzelhandel zurück. Der von Rudolf Karstadt in Wismar/ Mecklenburg als „Tuch-, Manufaktur- und Konfektionsgeschäft“ gegründete Konzern, gilt als eines der ältesten deutschen Textilunternehmen. Während des mehr als 125-jährigen Bestehens erfolgte durch die Aufnahme neuer Geschäftsbereiche eine nach und nach umfassende Erweiterung und Umstrukturierung des Konzerns. 2004 geriet Karstadt-

Quelle in eine schwere wirtschaftliche Krise, die eine weitere Umstrukturierung erforderlich machte. Die Arcandor AG mit Sitz in Essen ist einer der führenden Handels- und Touristikkonzerne in Europa und vereint unter seinem Dach die drei operativen Bereiche stationärer Einzelhandel, Versandhandel und Homeshopping sowie Touristikdienstleistungen.

Die Thomas Cook Group plc (Touristik-Dienstleistungen) ist ein weltweit führendes Touristikunternehmen mit 31.000 MitarbeiterInnen und einem Umsatz von 11,378 Mrd. € im Geschäftsjahr 2007/ 2008. Zu dem Unternehmen zählt neben dem in Deutschland bekannten Reiseveranstalter Neckermann auch der Flugdienstleister Condor.

Die Karstadt Warenhaus GmbH (stationärer Einzelhandel) vereint unter ihrem Dach über 90 Warenhäuser, darunter auch das KaDeWe, das Alsterhaus, Karstadt Oberpollinger, 28 Karstadt Sporthäuser und das Online Warenhaus karstadt.de. Das Unternehmen beschäftigt rund 23.000 MitarbeiterInnen, erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2007/ 2008 einen Umsatz von 4,095 Mrd. € und hat einen Marktanteil von 38 % am deutschen Kauf- und Warenhausgeschäft.

Die Primondo Gruppe (Versandhandel und Homeshopping) ist ein Zusammenschluss aus dem Universalversender Quelle, 16 weiteren Spezialversendern, dem Shoppingsender HSE24 sowie der Logistik und Dienstleistungsgruppe Primondo Operations. Der Konzern beschäftigt ca. 15.500 MitarbeiterInnen in über 26 Ländern und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2007/ 2008 einen Umsatz von 4,309 Mrd. €.

Insgesamt beschäftigt Arcandor rund 70.000 Vollzeitmitarbeiter und erwirtschaftete im Rumpfgeschäftsjahr vom 30. September 2007 bis zum 1. Oktober 2008 einen bereinigten Umsatz von 19,91 Mrd. €. 57 % dieses Umsatzes erzielte der Konzern im Geschäftsbereich Touristik (Arcandor AG 2008b).

²⁴ Nach Aussagen von NGOs geht das Unternehmen Vorwürfen in Bezug auf Kinderarbeit aktiv nach und versucht, die Situation der Betroffenen zu verbessern. <http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/firmen/firmenliste/faber-castell?s=faber%20castell>, zuletzt aufgerufen am 30.3.2009.

²⁵ Im Jahr 2009 musste der Konzern Insolvenz anmelden. Der vorliegende Bericht entstand bereits davor und ist deshalb im Präsens verfasst.

Die Einführung einer konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie bei der Arcandor AG begann 2000 mit der Einrichtung eines Verhaltenskodex zur Beschaffung. 2002 wurde der Geschäftsbereich Umwelt- und Gesellschaftspolitik eingeführt, der die Koordination der Nachhaltigkeitsmaßnahmen und deren externe Kommunikation verantwortet.

Die massive Umstrukturierung des Konzerns mit der Integration der Thomas Cook Group und der Umfirmierung in die Arcandor AG schuf auch neue Gremien für die Nachhaltigkeitspolitik. So verabschiedete der Vorstand von Arcandor im Juli 2008 mit dem Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement eine neue konzernweite Organisationsstruktur für das Themengebiet Nachhaltigkeit. Der Konzernvorstand trägt die Gesamtverantwortung für die konzernweite Nachhaltigkeitspolitik. Die Abteilung Gesellschaftspolitik ist mit der Koordinierung dieser Politik beauftragt und dient als Schaltstelle zwischen der Finanzholding, dem Nachhaltigkeitscouncil und den Beteiligungsgesellschaften.

Arcandor kooperiert in einer Vielzahl internationaler und regionaler Initiativen mit Stakeholdern aus allen Bereichen. So nimmt der Konzern regelmäßig an den Treffen des RTVK des BMZ teil und ist seit 2003 Gründungsmitglied der europäischen Business Social Compliance Initiative (BSCI)²⁶. Zudem beteiligt sich Arcandor seit dem Beitritt zum GC im Mai 2006 auch im DGCN.

Business Social Compliance Initiative

Die Foreign Trade Association (FTA) initiierte 2003 die BSCI und schuf damit eine gemeinsame europäische Plattform für die einheitliche Auditierung und Qualifizierung von Lieferanten. Mittlerweile zählt die BSCI rund 150 Mitglieder aus elf europäischen Ländern. Ein BSCI-Prozessmodell soll durch mehrere aufeinander aufbauende Stufen für die Verbesserung von ökologischen,

sozialen und Menschenrechtsstandards in den Produktionsstätten beitragen.

Die CCC kritisiert vor allem das intransparente Vorgehen der BSCI (Merk/ Zeldenrust 2005). Sie bezweifelt den Nutzen eines weiteren Verhaltenskodex, der einseitig von einer Unternehmensinitiative eingeführt und kontrolliert wird. Verhaltenskodizes existierender Multistakeholder-Initiativen seien transparenter, da sie Stakeholder in die Evaluierung und Weiterentwicklung der Instrumente einbinden.

4.1.1 Umweltstandards

Das ökologische Profil von Arcandor ist vor allem durch die Teilnahme an verschiedenen Initiativen zur biologischen Vielfalt geprägt. So nahm der Konzern im Rahmen der VN Vertragsstaatenkonferenz des Übereinkommens über die biologische Vielfalt im Mai 2008 an der unter der Schirmherrschaft des BMU gegründeten Initiative Naturallianz und an dem ersten Nationalen Forum zur Biologischen Vielfalt teil (BMU 2007; 2008a).

Karstadt betont die Wahrnehmung seiner ökologischen Verantwortung durch seine Produkt- und Sortimentpolitik. Hierfür ist vor allem die Arbeit des Abteilungsleiters für Qualitätssicherung und Umweltschutzbeauftragten, Klaus Willemsen²⁷, zu benennen, der als einziger Wirtschaftsvertreter auch in den Vorstand der Transfair e.V. gewählt wurde (Arcandor AG/ Redaktion Weltsichten 2008: 8). Die nachhaltige Sortimentgestaltung durch die Bevorzugung von Labels wie Fairtrade, dem FSC- und dem Öko-Tex Standard 100 im Bekleidungsbereich macht Karstadt nach eigenen Angaben zu einem wichtigen Anbieter von Bio und Fairtrade Produkten (Arcandor AG 2008a: 64).

Verschiedene Kooperationen und Projekte, z. B. mit dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.) und der Heinz Sielmann Stiftung, sind ein Kennzeichen für Primondos ökologisches Profil. Doch der Konzern stellte die Zertifizierung

²⁶ <http://www.bsci-eu.com/>, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

²⁷ Aussagen einer Interviewpartnerin legen nahe, dass Einzelpersonen für das Nachhaltigkeitsprofil der einzelnen Unternehmen der Arcandor AG bedeutsam sind. Auch sie benennt Klaus Willemsen als Beispiel für eine Führungspersönlichkeit, die das Nachhaltigkeitsprofil von Karstadt Warenhaus prägte.

seines Umweltmanagementsystems nach EMAS und ISO 14001 nach eigenen Angaben „[...] aus Kosten-Nutzen Erwägungen [...]“ ein (Arcandor AG 2008a: 54). Ein Primondo eigenes Umweltmanagementsystem konnte bisher aufgrund struktureller Veränderungen nicht implementiert werden. Bis Ende 2009 sollte diese Lücke jedoch geschlossen werden (Arcandor AG 2008a: 54).

Die Thomas Cook Gruppe hebt in ihrem ökologischen Profil vor allem die moderne, verbrauchsarme Flugzeugflotte sowie die Kooperation mit der britischen Federation of Tour Operators (FTO) und anderen Partnern hervor.

4.1.2 Sozialstandards

Aufgrund der Wirtschaftskrise in den Jahren 2004 und 2005 trennte sich KarstadtQuelle von vielen Geschäftsbereichen und Warenhäusern. Das Unternehmen verhandelte mit der ArbeitnehmerInnenvertretung über den ersten Sanierungstarifvertrag. Die Sanierung des Unternehmens verlangte den MitarbeiterInnen einen erheblichen finanziellen und sozialen Beitrag ab. Der Konzern senkte durch die Streichung und Reduzierung zahlreicher Sozialleistungen, Sonderzahlungen und übertariflicher Zulagen sowie durch die Trennung von MitarbeiterInnen Personalkosten in Höhe von 769 Mio. € (KarstadtQuelle 2006: 21ff). Die Restrukturierung des Konzerns stellte damit eine besondere Herausforderung im Bereich Sozialstandards dar. Einerseits musste, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens und den Erhalt der meisten Arbeitsplätze zu sichern, die wirtschaftliche Rentabilität des Unternehmens wiederhergestellt werden, andererseits geschah dies eben auch mittels weitreichender Einschnitte im Bereich innerbetrieblicher Sozialstandards.

4.1.3 Zulieferer

Von allen Industriezweigen ist die Bekleidungs- und Textilindustrie mit am stärksten durch die zunehmende Globalisierung betroffen. Bereits in den 70er und 80er Jahren verlagerten viele Unternehmen zur Kostensenkung ihre arbeitsintensive Produktion in Entwicklungs- und Schwellenländer. Als führender deutscher und europäischer Textilhändler folgte Karstadt diesem Trend der Internationalisierung der Textilindustrie. Viele Länder, in

die die Produktion ausgelagert wurde, sind heute stark von der Textilproduktion abhängig und konkurrieren durch die Gründung von EPZ und mit steuerlichen Vergünstigungen um die Aufträge der TNK. Dabei treten die Auftraggeber meist nicht direkt in Kontakt mit den Zulieferern, sondern verlagern ihre Beschaffung an Agenten. Die Asymmetrie in den Machtbeziehungen zwischen wenigen großen Beschaffungsunternehmen einerseits und einer unüberschaubaren Anzahl von Zulieferern in Schwellen- und Entwicklungsländern andererseits, verstärkt den Druck auf letztere, günstig zu produzieren. Die Auftraggeber fordern, vermittelt über ihre Agenten, immer größere Warenmengen zu immer kürzeren Lieferfristen. Diese Praxis setzt Zulieferer unter Druck, soziale und ökologische Standards, auch wenn diese durch den Agenten oder Auftraggeber eingefordert werden, einzuhalten. Um ihre Kosten zu senken und den verkürzten Lieferfristen gerecht zu werden, lagern viele Zulieferer Teile ihrer Aufträge an weitere Sub-Lieferanten aus und verlängern so die Kette. Dies behindert Kontrollen zur Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards aufgrund der unübersichtlichen Struktur der Zulieferkette.

Arcandor lässt einen großen Teil seiner Textilien in China produzieren und geriet 1997 erstmals aufgrund einer Veröffentlichung des Instituts Südwind über Arbeitsrechtsverletzungen in einem chinesischen Zuliefererbetrieb negativ in die Schlagzeilen (Wick 2008). Vor diesem Hintergrund entwickelte Karstadt im Jahr 2000 eigene Beschaffungsrichtlinien und nahm an verschiedenen PPP-Maßnahmen und Multistakeholder-Initiativen wie dem RTVK teil. Der Konzern ist zudem Gründungsmitglied der BSCI und auditiert 82 % seiner Zulieferbetriebe nach diesem Standard.

Bei der Kontrolle des BSCI-Standards in der Zulieferkette zeigen sich nach Angaben von Arcandor noch einige gravierende Lücken. So bezog Arcandor 2007 nur 52 % aller Importe aus Risiko-Beschaffungsmärkten von auditierten Lieferanten, wovon 22 % aller Lieferanten als gut, 23 % als verbesserungsbedürftig und mit 37 % der höchste Anteil als kritisch eingestuft wurden (Arcandor AG 2008c: 6).²⁸ 47 % aller auditierten Importe stammen aus China. Der zweitgrößte Beschaffungsmarkt ist

²⁸ Die Zuordnung der Zulieferer in diese Kategorien ist der konzerneigenen Darstellung entnommen. „Gut“ bedeutet danach, dass keine Verletzung von Sozialstandards festgestellt wurde, „verbesserungsbedürftig“ bezeichnet die Notwendigkeit einiger weniger Korrekturmaßnahmen und „kritisch“ stellt die Verletzung grundlegender Normen und/ oder viele Verletzungen in einzelnen Bereichen dar (Arcandor AG 2008c: 6).

die Türkei. Bis zum Jahr 2010 will der Konzern die Quote der auditierten Importe aus Risiko-Beschaffungsmärkten auf 90 % steigern (Arcandor AG 2008a: 79).

Nach der Umstrukturierung des Konzerns verkaufte Arcandor seine ausländischen Beschaffungsbüros an den weltweit größten Beschaffungskonzern Li&Fung und lagerte damit wichtige Importdienstleistungen aus. Mit über 70 Einkaufsbüros in 44 Ländern, 7.000 MitarbeiterInnen und einem Jahresumsatz von 8,7 Mrd. US \$ im Geschäftsjahr 2006 verfügt Li&Fung über eine enorme Marktmacht über seine weltweit 10.000 Zulieferbetriebe. Die sieben Grundsätze des Lieferantenmanagements des Unternehmens beinhalten u. a. die Verkürzung der Lieferzeiten und Produktionszyklen sowie die Kostensenkung der Beschaffung.²⁹ Arcandors Marge ist durch diese Einkaufspraxis nach eigenen Angaben um 10-15 % gestiegen. Diese Einsparungen gehen jedoch nach Angaben der CCC vor allem auf Kosten der Sozialstandards und der Menschenrechte der Beschäftigten in der Zulieferkette.

Arcandor versucht in seinen jüngsten Publikationen, die neuen Zuständigkeiten, die sich aufgrund der Auslagerung ergeben, näher zu erläutern. Li&Fung ist danach nur für die Platzierung der Aufträge, die Kontrolle der Warenqualität, die Dokumentation der Einhaltung von Sozialstandards und für die direkte Kommunikation mit den Lieferanten zuständig. Die Kontrolle, Schulung und Qualifizierung der Zulieferer geschieht nach Angaben von Arcandor in enger Zusammenarbeit mit Li&Fung. Der asiatische Konzern arbeitet hierbei kundenspezifisch nach unterschiedlichen Standards. Hierzu stellen beide Unternehmen im Rahmen der „Supply Chain Social Compliance Work“ Sensibilisierungsworkshops zur Qualifizierung der Zulieferer bereit. Obwohl wichtige Aufgabenbereiche an Li&Fung ausgelagert wurden, liegt der Arcandor AG (2008a: 21) zufolge die Verantwortung für das Lieferantenmanagement weiter bei der Konzernzentrale in Essen.

Die soeben beschriebenen Probleme der Kontrolle der Zulieferkette existieren bei Hess Natur nicht in gleicher Weise. Das Unternehmen ist einer von 16 Spezialversendern der Primondo Gruppe und gehört damit zum Arcan-

dor Konzern. Das Familienunternehmen wurde 1976 von Heinz Hess gegründet und ist mittlerweile Deutschlands größter Naturtextilversender.

Anfangs konzentrierte sich das Unternehmen vor allem auf die Einhaltung ökologischer Standards in der textilen Zulieferkette. 2001 kritisierte die CCC in der Aktionszeitung „Todschicke Kleidung – zu welchem Preis?“ Hess Natur wegen der unzureichenden Berücksichtigung und Kontrolle sozialer Standards in seinen Zulieferbetrieben. Die Anfangs konfliktive Auseinandersetzung mit der NGO mündete in eine Änderung der Beschaffungsrichtlinien und ein Pilotprojekt mit der CCC. 2003 wurden elf Lieferanten in Zusammenarbeit mit der IG Metall und der CCC in einem mehrstufigen Verfahren nach dem neuen konzernerneigenen Standard kontrolliert. Hierbei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Gewährung existenzsichernder Löhne und die Versammlungsfreiheit gelegt. In zwei Zulieferbetrieben wurden nach der Feststellung von Verstößen gegen diese Standards Verbesserungsmaßnahmen beschlossen und umgesetzt. Eine noch zu lösende Aufgabe ist nach Angaben der CCC die Weitergabe von Aufträgen an Sub-Lieferanten. Die positiven Erfahrungen, die Hess Natur aus dieser Zusammenarbeit gewonnen hat, führten im Rahmen der Mitgliedschaft in der Fair Wear Foundation (FWF) zu einer Ausweitung dieses unabhängigen Kontrollsystems auf die gesamte Zulieferkette.

4.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik

Die Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte und anderer Publikationen offenbart ein sehr heterogenes Nachhaltigkeitsprofil des Arcandor Konzerns. Ein zentrales Problem bei der Bewertung der Nachhaltigkeitspolitik sind neben den sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen, die sich unter dem Dach der Finanzholding vereinen, auch fehlende Informationen im ersten Nachhaltigkeitsbericht und die jüngsten Umstrukturierungen im Nachhaltigkeitsbereich.

Vorgesehen waren Interviews mit zwei Personen aus den Betriebsräten und der CSR-Beauftragten des Konzerns. Ein Mitglied des Gesamtbetriebsrates bei Karstadt Warenhaus konnte uns wichtige Erkenntnisse über die Zulieferkette und die Zusammenarbeit mit Stakehol-

²⁹ <http://www.lifunggroup.com/L&FGGermany/research/research02.htm>, zuletzt aufgerufen am 29.03.2009.

den vermitteln. Der zweite Interviewpartner konnte uns in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender von Hess Natur, Mitglied des Aufsichtsrates von Arcandor und des Nachhaltigkeitscouncils sowie als Vorsitzender des Nachhaltigkeitsausschusses mit seiner umfassenden Querschnittskompetenz wichtige Informationen über die unternehmensinternen Nachhaltigkeitsstrukturen liefern. Eine Besonderheit, die sich durch die unterschiedlichen Funktionen dieses Interviewpartners im Verlauf des Interviews ergab, war die direkte Gegenüberstellung des Nachhaltigkeitsprofils des Arcandor Konzerns mit dem „Sonderfall“ Hess Natur.

Leider hat die Schlüsselperson der Unternehmensleitung, die Leiterin der Abteilung Gesellschaftspolitik, ein Interview aus Termingründen mehrfach abgesagt. Dadurch bedingt fehlen Informationen zu zentralen Interviewfragen aus Unternehmensperspektive.³⁰

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Aussagen der Interviewten und daraus folgende Schlussfolgerungen und Bewertungen zur Implementierung des GC vorgestellt.

4.2.1 Der Global Compact: Verständnis

Beide Betriebsräte betonen die Ernsthaftigkeit des gesellschaftlichen Engagements von Arcandor und bewerten den GC-Beitritt als positiv. Das Hauptmotiv für den Beitritt ist nach Meinung der Betriebsrätin die auf Karstadt zurückzuführende langjährige Unternehmenstradition zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Der Betriebsratsvorsitzende nimmt an, dass auch die Reputation, die solch eine Initiative mit sich bringt, ein zentrales Motiv der Unternehmensleitung für den Beitritt gewesen sein könnte.

Für die interne Politikvermittlung des GC wünscht sich die Betriebsrätin eine aktivere Kommunikation der zehn Prinzipien.

Für Hess Natur schließt der Betriebsratsvorsitzende einen getrennten Beitritt zum GC aus, da dieser nicht zum individuellen Nachhaltigkeitsportfolio des Unternehmens passe. Das Nachhaltigkeitsprofil von Hess

Natur zeichne sich vor allem durch den persönlichen Führungsstil des Unternehmensgründers Heinz Hess aus, der durch persönliche Kontakte zu den Zulieferern nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufbaute und insgesamt das aktive Nachhaltigkeitsprofil des Unternehmens prägte. Hess Natur sei vor allem durch seine Markenpositionierung gezwungen, eine ständige Führungsrolle im Nachhaltigkeitsbereich einzunehmen.

Betriebsrätin und Betriebsrat partizipieren nicht direkt an der Nutzung des GC als Lern- und Dialogforum, sind jedoch in verschiedenen Nachhaltigkeitsgremien im Konzern an der Formulierung und Umsetzung konzerninterner Standards beteiligt.

4.2.2 Der Global Compact: Inhalt

Bei der inhaltlichen Umsetzung des GC innerhalb des Unternehmens konzentrierte sich die Fragestellung aufgrund der Rolle, die Arcandor als Europas größter Handelskonzern einnimmt, vor allem auf die Umsetzung der GC-Prinzipien in der Zulieferkette. Ein weiterer Fokus lag auf der Sanierung des Unternehmens und den Folgen für die Sozialstandards innerhalb des Unternehmens.

Sozialstandards

Die wirtschaftliche Krise des Unternehmens und die damit verbundene Umstrukturierung und Sanierung des Unternehmens beeinflussen nach Meinung beider Betriebsräte die Umsetzung von Sozialstandards im Unternehmen. So seien durch die Sanierungstarifverträge drastische finanzielle Einschnitte bei den Sozialleistungen und Löhnen der ArbeitnehmerInnen vorgenommen worden.

Zulieferer

Arcandor kontrolliert seine Zulieferbetriebe nach dem BSCI-Standard, den die Befragten für verbesserungswürdig halten. Diesbezüglich arbeite der Betriebsrat des Konzerns Hand in Hand mit der Unternehmensleitung und versuche, den Standard auf europäischer Ebene anzuheben. Beide betonen, dass eine Schärfung des Standards nur auf dieser Ebene sinnvoll zu realisieren sei, da sonst ein Wettbewerbsnachteil für den Konzern entstehen könnte.

³⁰ Aus heutiger Sicht stellt sich die Frage, ob nicht auch der intern möglicherweise absehbare Niedergang des Unternehmens ein weiterer Beweggrund war, so beharrlich ein Interview abzulehnen.

Die Wahrnehmung der konzerneigenen Einflussosphäre fällt unterschiedlich aus. Für den Betriebsratsvorsitzenden sind vor allem technische Richtlinien und Vorgaben, z. B. für kontrolliert biologische Baumwolle, Gründe, warum Hess Natur eine umfassende Kontrolle ökologischer Standards gewährleisten muss. Die Positionierung der Marke Hess Natur mache eine solche Kontrolle unabdingbar.

Die Betriebsrätin bestätigt, dass eine Kontrolle der Zulieferkette nur bis ins erste Glied, also bei städtischen Textilproduzenten, möglich sei. Eine komplette Kontrolle der Zulieferkette könne das Unternehmen aufgrund struktureller Bedingungen nicht leisten. Jedoch seien die meisten Produktionsprozesse bei den Textilproduzenten zentralisiert und damit sei auch eine umfassende Kontrolle möglich. Eine Ausweitung der Einflussosphäre auf weitere Teile der Zulieferkette sieht die Betriebsrätin nur gewährleistet, wenn externe Kontrollen der Zulieferbetriebe und Zugangsrechte lokaler Stakeholder in die Produktionsbetriebe existierten, was meist nicht der Fall sei. Die unzureichende Berücksichtigung einer Mindestlohnklausel kritisiert sie als besondere inhaltliche Lücke des BSCI-Standards.

Zu Li&Fung äußerten sich beide Interviewpartner kritisch, ohne sich auf weitergehende Ausführungen einzulassen. Die Betriebsrätin betonte, dass Li&Fung nur einige Bereiche der Beschaffung übernommen habe und die Kontrolle der Zulieferer immer noch unter der Hoheitsgewalt von Arcandor stehe. Hierzu kooperiere man mit den MitarbeiterInnen aus den ehemaligen regionalen Beschaffungsbüros von KarstadtQuelle, die von Li&Fung übernommen wurden.

Korruption

Zur inhaltlichen Umsetzung des zehnten GC-Prinzips äußerten beide Interviewpartner nur, dass Korruption in ihrem Unternehmen kein Problem darstelle. Der Betriebsratsvorsitzende stufte diese Sichtweise als charakteristisch für ein MU ein. Dieses Problem sei der „kleinen Welt“ von Hess Natur fremd, so dass man auch keines Anti-Korruptionssystems bedürfe. Für Arcandor stellt er lediglich das Bekenntnis zur Bekämpfung von

Korruption fest, konnte jedoch keine weiteren Auskünfte darüber geben.

Die Betriebsrätin versicherte, dass der Konzern kein Anti-Korruptionssystem benötige. Auf die Frage, ob konkrete Anti-Korruptionsmaßnahmen existieren, verwies sie auf den Verhaltenskodex des Managements „Verantwortlich handeln“. Sie äußerte, dass die Unternehmensleitung die Installation eines Whistleblower-Systems wünsche, dem sie jedoch kritisch gegenüberstehe. Ein solches System würde ihrer Ansicht zufolge in dem schon angespannten MitarbeiterInnen-Klima Misstrauen schüren. Durch die Funktion des Betriebsrats sei bereits eine Anlaufstelle für Beschwerden gegeben.

Menschenrechte

Das Thema Menschenrechte wurde größtenteils im Zusammenhang mit der Zulieferkette erörtert. Der Betriebsratsvorsitzende berichtete, dass Hess Natur in Burkina Faso bei den Geschäftsbeziehungen zu Kleinbauernfamilien durchaus auf die Problematik der patriarchalen Familienverhältnisse aufmerksam geworden sei.³¹ Hier sei man zu dem Schluss gelangt, dass man den lokalen, kulturellen Kontext akzeptiere, ihn jedoch durch stabile Geschäftsbeziehungen langfristig verändern wolle.

Umwelt

Die Einhaltung von Umweltstandards bildete bei Hess Natur den Startpunkt für eine umfassende Kontrolle der Zulieferkette. Technische Vorgaben zur Zertifizierung der Produkte, z. B. nach kontrolliert ökologischem Anbau oder die Garantie der Schadstofffreiheit, zwangen das Unternehmen dazu, die Auswahl der Zulieferer stark zu beschränken und eine umfassende Kontrolle zu installieren.

Die Betriebsrätin versicherte, dass Karstadt Warenhaus in diesem Themenfeld sehr aktiv sei und erwähnte in diesem Zusammenhang ein Beispiel in der Sortimentgestaltung von Karstadt.

4.3 Fazit

Die abschließende Bewertung der Implementierung der GC-Prinzipien beim Arcandor Konzern kann, wie bereits

³¹ So vereinbart Hess Natur die Verträge und die Bezahlung landesüblich mit den männlichen Familienoberhäuptern, die Frauen jedoch erledigen die Arbeit.

erwähnt, erstens aufgrund der heterogenen, komplexen und sich zurzeit verändernden Konzernstruktur sowie zweitens aufgrund des fehlenden Interviews mit der Unternehmensleitung nur eingeschränkt vorgenommen werden.

Das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens basiert vor allem auf der langjährigen Unternehmenstradition von KarstadtQuelle. Arcandor nutzt zudem verschiedene Initiativen aktiv zur Außendarstellung des Konzerns, für die im Nachhaltigkeitsbereich die Abteilung Gesellschaftspolitik verantwortlich zeichnet. Die Nutzung des GC als Lern- und Dialogforum kann hier nicht bewertet werden.

Beide Interviewten sind mit den bisherigen Beschaffungsrichtlinien – dem oben genannten BSCI – unzufrieden. Jedoch weisen sie darauf hin, dass die Schwachstellen des Kodex auch konzernintern identifiziert seien. Aufgrund der erdrückenden Konkurrenzsituation, müsse die Verbesserung des Standards jedoch einheitlich auf europäischer Ebene stattfinden. Beide äußerten sich kritisch zu Li&Fung. Leider konnten keine weitergehenden Informationen zu gewandelten Einkaufspraktiken des Konzerns gewonnen werden. Aus der Dokumentenanalyse ist jedoch ersichtlich, dass die Auslagerung des Einkaufs an eines der weltweit größten Beschaffungsunternehmen die Lieferkosten und die Produktionszyklen deutlich senkte. Ob dies auf Kosten der ArbeitnehmerInnen in den Zulieferbetrieben geschah, konnte jedoch anhand der Aussagen der Interviewten nicht festgestellt werden.

Die einzelnen Geschäftsbereiche betonen unterschiedliche Maßnahmen und Instrumente, mit denen sie ihrer ökologischen Verantwortung nachkommen. Karstadt Warenhaus legt als Einzelhandelsunternehmen einen Schwerpunkt auf die Sortiment- und Produktgestaltung sowie verschiedene regionale Projekte und Initiativen. Primondo betont vor allem seine Kooperation mit unterschiedlichen Stakeholdern. Die Thomas Cook Gruppe hebt ihr Zertifizierungssystem für Hotels sowie ihre verbrauchsarme Flugzeugflotte hervor. Alle Unternehmen stellen damit ihre ökologische Verantwortung nur in Teilbereichen ihrer Kerngeschäftsaktivitäten dar. Jedoch planen Thomas Cook und Primondo die Einführung eines Umweltmanagementsystems, um diese Mängel zu

beheben. Die unterschiedliche Berichterstattung im ökologischen Bereich und das Fehlen eines einheitlichen Umweltmanagementkonzeptes sind Lücken im Nachhaltigkeitsprofil des Arcandor Konzerns. Diesem Missstand will das Unternehmen durch die zukünftige Einführung eines grünen Umweltkonzeptes begegnen (Arcandor AG 2008a: 29).

Den stärksten negativen Einfluss auf das soziale Profil des Konzerns hatten die wirtschaftliche Krise und die damit verbundenen finanziellen Einschnitte bei den Personalkosten und Sozialleistungen. Obwohl die Befragten in der wirtschaftlichen Krise des Unternehmens keine Gefahr für die Abkehr von bisher erreichten Standards sehen, fällt in den Äußerungen der Betriebsrätin vor allem das angespannte Klima auf. Die Sanierungstarifverträge beinhalten finanzielle Einschnitte und die Kürzung von Sozialleistungen, die die Leistung des Unternehmens im Bereich Sozialstandards deutlich schmälern.

Die Zulieferkette stellt für den Handelskonzern eine besondere Herausforderung dar und wird in allen Berichten ausführlich thematisiert. Der Arcandor Konzern verfügt mit seinem Versandhandel und dem stationären Einzelhandel über eine enorme Marktmacht. Der Beitritt zur BSCI und die Anwendung des Standards sind ein erster Schritt des Konzerns, um der Verantwortung gegenüber seinen Zulieferern nachzukommen. Neben der von NGOs vorgebrachten inhaltlichen und methodischen Kritik am BSCI-Modell, können für Arcandor vor allem in der Mitbestimmung des Nachhaltigkeitsausschusses und in der direkten Beteiligung von Stakeholdern Verbesserungspotentiale identifiziert werden. Eine aktivere und direkte Einbindung des gewerkschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Netzwerkes des Nachhaltigkeitsausschusses könnte eine unabhängigere und kontinuierliche Kontrolle der Lieferanten gewährleisten. Hierzu müsste der Konzern jedoch seine Transparenz und Kooperation mit den Stakeholdern erhöhen und vor allem dem Betriebsrat mehr Mitbestimmung beim Lieferantenmanagement einräumen. Die angestrebte inhaltliche Verbesserung des BSCI-Standards durch die Einbeziehung gewerkschaftlicher Zugangsrechte zum Betrieb könnte hierbei die positiven Effekte einer verstärkten Mitbestimmung des Betriebsrats im Lieferantenmanagement zusätzlich erhöhen.

Die bisherigen Lücken in der Zertifizierung der Zulieferbetriebe will Arcandor in den kommenden Jahren deutlich verbessern. Jedoch dürften die Einkaufspraktiken des Konzerns mindestens ebenso entscheidend sein wie die Zertifizierung der Zulieferbetriebe durch Audits. Erst die Einkaufspraktiken legen fest, unter welchem Druck die Zulieferer produzieren müssen, und ob die Einhaltung von Standards den Geschäftspraktiken zuwiderläuft. Durch die Übergabe einiger Geschäftsbereiche an Li&Fung hat sich die Arcandor AG das Misstrauen zivilgesellschaftlicher Stakeholder zugezogen. Diesem Misstrauen kann der Konzern nur durch eine aktive Informationspolitik begegnen.

5. Die CSR-Politik der Henkel AG

5.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Henkel – im Jahre 1876 gegründet – ist heute eines der DAX³²-30-Unternehmen und zählt zu den Fortune Global 500. Das Unternehmen hat seine Zentrale in Düsseldorf und verfügt über Standorte in Europa, Afrika, Nahost, Lateinamerika und Nordamerika sowie in Asien/Pazifik. 80 % der über 55.000 MitarbeiterInnen sind außerhalb Deutschlands tätig. Damit ist Henkel eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2008 erzielte der Konzern einen Umsatz von 14.131 Mio. € und ein betriebliches Ergebnis von 779 Mio. € (Henkel 2009a). 52,18 % der Stammaktien liegen in den Händen der Henkel-Familie. Christoph Henkel, London, hält 5,83 % der Stammaktien (Henkel 2009a: 15).

Henkel (2006a) ist in drei weltweit tätige Unternehmensbereiche gegliedert, nämlich:

- Wasch-/ Reinigungsmittel
- Kosmetik/ Körperpflege
- Klebstoff Technologien (Adhesive Technologies)

Der Bereich Wasch- und Reinigungsmittel hatte im Geschäftsjahr 2008 mit 30 % den zweitgrößten Umsatzanteil und ist zugleich die älteste Unternehmenssparte. Die Waschmittel umfassen heute Universal- und Spezial-

waschmittel. 2008 erzielte der Unternehmensbereich einen Umsatz von 4.172 Mio. €. Der Bereich Kosmetik/ Körperpflege erwirtschaftete einen Umsatz von 3.016 Mio. €, was 21 % des Gesamtumsatzes entsprach. Mit dem Unternehmensbereich Adhesive Technologies ist Henkel Weltmarktführer bei Kleb- und Dichtstoffen sowie in der Oberflächentechnik. 2008 erzielte dieser Bereich einen Umsatz von 6.700 Mio. €. Das entsprach 47 % des Gesamtumsatzes (Henkel 2009a).

60,7 % der rund 55.000 MitarbeiterInnen sind in Europa/ Afrika/ Nahost beschäftigt. 18,1 % der Beschäftigten arbeiten in Asien, 13,4 % in Nordamerika und 7,8 % in Lateinamerika.

Henkel war eines der ersten Chemieunternehmen Deutschlands, das sich bereits in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts mit Umweltschutzfragen auseinandersetzte. Im Laufe der Zeit kamen weitere Themen wie Führungsgrundsätze, Verhaltenskodizes und Standards hinzu. Das Unternehmen verfügt heute über eine ausgebaute Struktur zur Formulierung, Umsetzung und Überwachung seiner Nachhaltigkeitspolitik. Ein unternehmensweit besetzter Sustainability Council steuert unter der Leitung des Vorstandsvorsitzenden die globalen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Zudem besitzt das Unternehmen einen eigenen Managementbereich für das Themenfeld Sustainability und CSR. 2007 hat Henkel erstmals einen Chief Compliance Officer (CCO) benannt. Dieser unterstützt das Unternehmen bei der Anwendung und Weiterentwicklung von Codes und Standards. Er kontrolliert auch die Durchsetzung von internen Standards und externen Anforderungen (z. B. Gesetze) und berichtet über deren Einhaltung. Dabei wird er von der ihm zugeordneten Internen Revision unterstützt (Henkel 2009b: 6).

1982 formulierte das Unternehmen erstmalig für den ganzen Konzern gültige „Grundsätze zum Umwelt- und Verbraucherschutz“. 1991 – ein Jahr vor dem Erdgipfel in Rio de Janeiro – bekannte sich der Konzern als erstes Industrieunternehmen weltweit zum Prinzip einer nachhaltigen Entwicklung (Business Charter for Sustainable Development der Internationalen Handelskammer in

³² Deutscher Aktienindex

Paris). Seit 1992 veröffentlicht Henkel einen jährlichen Umweltbericht. Das Unternehmen sieht sich selbst in einer „Öko-Leadership“ Rolle (Henkel 2006a).

Im Geschäftsbericht 2000 wird zum ersten Mal ein Nachhaltigkeitsbericht erwähnt (Henkel 2000: 88). Im Bericht des Folgejahres bekennt sich der Konzern dann ausführlich zu den Prinzipien der Nachhaltigkeit (Henkel 2001: 19). Seit dem Beitritt zum GC im Jahr 2003 dient der Nachhaltigkeitsbericht auch als Grundlage für den jährlich zu erstellenden COP.

5.1.1 Umweltstandards

In seinen Unternehmenswerten hat sich Henkel verpflichtet, nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich zu wirtschaften. Zur Realisierung der 1995 überarbeiteten und neu herausgegebenen „Grundsätze und Ziele zu Umweltschutz und Sicherheit“ richtete Henkel das Netzwerk „Safety, Health, Environment, Quality“ (SHEQ) ein, das den umweltpolitischen Austausch zwischen sämtlichen Henkel-Tochtergesellschaften zum Ziel hat. 1997 formulierte das Unternehmen erstmals weltweit verbindliche SHE-Standards, die 1999 mit 55 Richtlinien für den internen Gebrauch präzisiert und veröffentlicht wurden (Henkel 2005).

Henkel verfolgt das Ziel, mit Produkten und Geschäftsprozessen, die den Grundsätzen der Nachhaltigkeit entsprechen, Wettbewerbsvorteile im Markt zu erzielen. Die Umsetzung dieser Strategie unterstützt das Unternehmen, so der Vorstand, weltweit mit Hilfe integrierter Managementsysteme für Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz und Qualität sowie einem für alle MitarbeiterInnen verbindlichen Verhaltenskodex. Kernelement der integrierten Managementsysteme sind einheitliche Standards, die sich an internationalen Managementnormen orientieren. Die Umsetzung dieser Standards wird regelmäßig durch interne Audits überwacht. 2001 wurden erstmalig auch alle wichtigen bestehenden Produktionsstätten mindestens einmal überprüft. 53 wichtige Produktionsstandorte wurden bis Ende 2001 nach der internationalen Umweltmanagementnorm ISO 14001 zertifiziert. Diese Niederlassungen umfassten mehr als 50 % der Gesamtproduktion des Konzerns.

Durch die Nutzung dieser produktionsspezifischen Umweltstandards kann Henkel einige bemerkenswerte

quantitative Statistiken zu den Umweltkennzahlen anführen. So senkte das Unternehmen im Zeitraum von 1998 bis 2007 48 % seines Wasser- und 40 % seines Energieverbrauchs sowie 37 % seines Abfallaufkommens.

5.1.2 Sozialstandards

Als Leitlinien für das eigene unternehmerische Handeln dienen Henkel neben dem GC insbesondere die ILO Kernarbeitsnormen sowie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. In den konzerneigenen Sozialstandards (Henkel 2006b; Henkel 2008a) verpflichtet sich Henkel dazu, die Versammlungsfreiheit seiner Beschäftigten durchzusetzen. Im Jahr 2008 diskutierte Henkel die lokalen Herausforderungen bezüglich der Sozialstandards mit den GeschäftsführerInnen und Personalverantwortlichen in ausgewählten Schwellen- und Industrieländern. Große kulturelle Unterschiede bestehen aus der Sicht des Unternehmens noch in der Wahrnehmung der allgemeinen Gleichstellung, z. B. in der klassischen Rollenverteilung von Frauen und Männern oder bei der Integration von Minderheiten. Diesen versucht das Unternehmen mit eigenen Standards zu begegnen. Die Interessen von rund Dreiviertel der Beschäftigten werden durch Betriebsräte, unabhängige Gewerkschaften oder andere Formen der ArbeitnehmerInnenvertretungen wahrgenommen.

Die Vertretungen der MitarbeiterInnen, lokale Betriebsräte, und GewerkschaftsvertreterInnen bilden, so das Unternehmen, eine gemeinsame Plattform für den Austausch und die Beratung mit der Geschäftsführung (Henkel 2009c). Henkel informiert die MitarbeiterInnenvertretungen so zeitnah und so detailliert wie möglich und in regelmäßigen Abständen, beispielsweise über die Strategie oder Akquisitionen des Unternehmens. Die Intensität der Information und Konsultation ist in Europa am stärksten ausgeprägt. So hat Henkel im Jahr 1995 als eines der ersten deutschen Unternehmen auf freiwilliger Basis das Europäische Arbeitnehmergremium (EAG) geschaffen, um die Zusammenarbeit zwischen Management und Vertretern der ArbeitnehmerInnen auf europäischer Ebene zu entwickeln. Im EAG informiert Henkel die VertreterInnen aus seinen europäischen Unternehmen gezielt, beispielsweise über die wirtschaftliche Lage, grenzüberschreitende Initiativen des Unternehmens wie Restrukturierungsprogramme oder Reorgani-

sationen, aber auch über die Firmenpolitik im Rahmen des GC. Bevor Entscheidungen getroffen werden, bindet Henkel die ArbeitnehmervertreterInnen nicht nur bei mitbestimmungspflichtigen Fragen ein.

5.1.3 Zulieferer

Henkel verfügt über ein Netzwerk von Lieferanten. Von ihnen und weiteren Vertragspartnern erwartet das Unternehmen, dass ihr Verhalten den ethischen Werten des Unternehmens entspricht. Bei der Auswahl seiner Lieferanten berücksichtigt Henkel daher deren Leistungen in Bezug auf nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Wirtschaften. Grundlage hierfür sind die konzernweit gültigen Einkaufsstandards.

1997 hat sich das Unternehmen mit der Formulierung von Standards zu Sicherheit, Gesundheit und Umwelt zu seiner Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette bekannt. Auf dieser Grundlage wurden interne Richtlinien entwickelt, um die Arbeitsweise der Lieferanten in den genannten Bereichen zu bewerten. Dazu gehört, dass abhängig von den jeweiligen Produkten und Dienstleistungen, der Region sowie der Art der Geschäftsbeziehung regelmäßig Audits durchgeführt werden. Bei Nicht-Erfüllung der Henkel-Standards werden in Kooperation mit den Lieferanten Verbesserungsmaßnahmen entwickelt, die, wenn nötig, durch weitere Audits überprüft werden. Werden die Henkel-Standards wiederholt unzureichend erfüllt, können die Geschäftsbeziehung in letzter Konsequenz beendet werden (Henkel 2009b: 11).

Seit 2007 bewertet Henkel sein globales Einkaufsvolumen nach Nachhaltigkeitsaspekten. Dazu werden alle relevanten Lieferanten und Vertragspartner weltweit zu den Themen Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Qualität, Menschenrechte, MitarbeiterInnenstandards und Anti-Korruption befragt.

Auf Basis der Befragungen konnte das Unternehmen bis Ende 2008 rund 70 % der gesamten Lieferantenbasis für Rohstoffe und Verpackungen bewerten. Während 38 % der Lieferanten und Vertragspartner die Nachhaltigkeitskriterien bereits erfüllen, wurden bei 60 % einzelne

Nachbesserungen vereinbart. Bei 2 % mussten nicht akzeptable Geschäftspraktiken festgestellt und die Beendigung des Geschäftsverhältnisses eingeleitet werden (Henkel 2009b).

5.1.4 Korruption

Das Bundeskartellamt verhängte Anfang 2008 gegen vier führende Markenartikelhersteller im Drogeriebereich, darunter Henkel, Bußgelder in Höhe von rund 37 Mio. €. ³³ Dies war für das Unternehmen Anlass, 2007 einen Chief Compliance Officer zu berufen. Da die Grenzen zwischen legaler Kommunikation und illegalen Absprachen für die Beschäftigten nicht immer sofort ersichtlich waren, mussten alle an einer Weiterbildungsmaßnahme zum Thema Compliance teilnehmen. Seit Mitte 2008 existiert zudem ein Appendix zum Code of Conduct, der entsprechende Verhaltensrichtlinien für die Beschäftigten festlegt (Henkel 2008b).

Für Meldungen von MitarbeiterInnen aus der ganzen Welt wurde zusätzlich ein Whistleblower-System eingerichtet. Die Beschäftigten können per E-Mail oder Telefon mit einem unabhängigen Dienstleister Kontakt aufnehmen, der seinen Sitz in den Niederlanden hat. Der Informant bleibt dabei anonym.

5.2 Der GC im Kontext der Nachhaltigkeitspolitik

Am 12. August 2008 wurden mit den CSR-Beauftragten des Unternehmens und mit einem Vertreter des Betriebsrats von Henkel Interviews durchgeführt. Diese dienten dazu, einen tieferen Einblick in die unternehmensinternen Strukturen zur Implementierung der GC-Prinzipien zu gewinnen und eine mögliche Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmen in dieser Frage zu ermitteln.

Als CSR-Beauftragte standen der Leiter des Sustainability-Teams sowie eine Managerin der Abteilung, die sich schwerpunktmäßig mit CSR beschäftigt, zur Verfügung. Von Seiten der ArbeitnehmerInnenvertretung war dies der Gesamtbetriebsratsvorsitzende (GBRV) und Vorsitzende des Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf, der gleichzeitig auch stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei Henkel ist.

³³ Neben Schwarzkopf waren dies die deutschen Töchter von Sara Lee und Unilever.

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Aussagen der interviewten Personen zu Verständnis, Inhalt und Implementierung des GC vorgestellt.

5.2.1 Der Global Compact: Verständnis

Henkel sieht sich selbst als ein Unternehmen, in dem gesellschaftliche Verantwortung ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Als ein immer noch stark familiär geprägtes Unternehmen kann es nach Aussagen aller Interviewten auf ein langes Engagement in diesem Feld verweisen.

Ein sichtbares Zeichen dieses Engagement bestehe in der (meist aktiven) Mitgliedschaft in wichtigen Netzwerken wie dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sowie der Anerkennung und Unterstützung der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, den ILO Kernarbeitsnormen oder der ICC-Charta, so der CSR-Beauftragte. Die Werte, für die der GC steht, entsprächen dem Selbstverständnis des Unternehmens.

Ein besonderer Reiz des GC bestehe in seiner Konstruktion als Initiative der VN. Diese Verankerung impliziert für die CSR-Beauftragten eine weltweit höhere Reputation als regional begrenzte Initiativen, insofern sei der GC ein Logo, mit dem man sich gerne nach außen darstelle.

Der Nutzen der Mitgliedschaft wird von den CSR-Beauftragten nicht eindeutig positiv bewertet. Es bestünden indirekte Vorteile wie eine bessere „Gesprächsbasis“ mit anderen, an Nachhaltigkeit interessierten Unternehmen. Zudem werde die Unternehmenskommunikation nach außen vereinfacht, denn über die Mitgliedschaft im GC seien eine ganze Reihe von Anforderungen abgedeckt, d. h. die Rückfragendichte verringere sich.

Vornehmlich erzeugt die Mitgliedschaft aus Sicht der CSR-Beauftragten aber einen deutlichen Reputationsgewinn. Ein direkter Nutzen sei weniger messbar, man vermute aber eine höhere Attraktivität bei auf Nachhaltigkeit bedachten Investoren und entsprechenden Ratingagenturen, obgleich diese auf den Finanzmärkten derzeit noch keine all zu große Rolle spielten.

Im Unterschied dazu wird der Nutzen des Engagements im GC-Netzwerk von den CSR-Beauftragten nicht unkri-

tisch gesehen. Zu Beginn des Beitritts sei eine produktive Zusammenarbeit noch möglich gewesen. Henkel verstand den GC als Netzwerk, in dem Erfahrungen und Instrumente zum nachhaltigen Wirtschaften ausgetauscht wurden und die Partner voneinander lernen konnten. Mittlerweile sei das deutsche Netzwerk aber zu groß und ein Schwerpunkt läge auf kleineren und mittleren Unternehmen (KMU).

Nach Angaben der CSR-Beauftragten liegt die Verantwortung für den gesamten GC-Prozess bei der Unternehmensleitung. Eine systematische Beteiligung von Stakeholdern, z. B. des Betriebsrats oder der Gewerkschaften, sei nicht vorgesehen und wird laut Betriebsratsvorsitzendem auch nicht gewünscht.

5.2.2 Der Global Compact: Inhalt

Nach Angaben der CSR-Beauftragten setzt Henkel die Inhalte und Vorgaben des GC bewusst nicht 1:1 um. Vielmehr sei im Themenfeld Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung im Laufe der Jahre ein Mix henkelspezifischer Standards entstanden, wie CSR-Beauftragte und Betriebsrat übereinstimmend erklären. Dieser Mix basiere auf den Vorgaben der SHE-Standards, erweitert um soziale Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung. Einfluss auf die eigenen Standards hätten verschiedene internationale Normen und Vorgaben – maßgeblich die ILO Kernarbeitsnormen, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, der GC, SA8000 und ISO 14.000. Diese Vorgaben seien dann an die betriebliche Praxis des Unternehmens angepasst worden, so der Leiter der Sustainability-Abteilung. Die Anpassungen erfolgten insbesondere an jenen Punkten, an denen das Unternehmen die Grenzen seiner unternehmerischen Verantwortung sah.

Sozialstandards

Die Sozialstandards gehören aus Sicht der CSR-Beauftragten neben den ökologischen Aspekten zu den selbstverständlichen Bestandteilen des GC. Für ihre Umsetzung wende Henkel zwei Maßstäbe an: Zum einen gäbe es Standards, die weltweit Beachtung finden müssten und deren Einhaltung strikt gesichert werden müsse. Zu diesen Standards gehörten die allgemeinen Menschenrechte und die Kernarbeitsnormen zu Kinderarbeit und Zwangsarbeit. Zum anderen erfolge die Umsetzung weiterer Sozialstandards in Anlehnung an

die nationalen Rechtslagen sowie in Anpassung an die kulturellen Gegebenheiten, da beispielsweise Themen wie Diskriminierung oder Gesundheit sehr stark lokal über die jeweilige Gesetzgebung geregelt würden.

Zulieferer

Die CSR-Beauftragten und der Betriebsrat sind zufrieden mit den bisherigen Verfahren im Umgang mit Zulieferern. Neue Zulieferer erhalten gleich zu Beginn des Geschäftsverhältnisses von Henkel umfassende Informationen über die Erwartungen hinsichtlich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. Darin enthalten ist ein Fragebogen über Arbeits- und Produktionsbedingungen sowie soziale, ökologische und arbeitsrechtliche Standards, den die Zulieferfirmen vor Abschluss des Vertrages ausfüllen müssen und der von Henkel entsprechend überprüft wird. Viele potentielle Zulieferer fallen schon im Vorfeld durch dieses Raster, weil Umweltschutz oder Arbeitsbedingungen nicht den Anforderungen genügen. Derzeit sei man noch dabei, sämtliche Zulieferer mit ihren Arbeits- und Produktionsbedingungen auf diese Art zu erfassen.

Deutliche Grenzen im eigenen Handlungsspielraum sehen CSR-Beauftragte und Betriebsrat in Ländern wie China. Die Möglichkeit, gar nicht erst mit Unternehmen aus solchen Ländern zu kooperieren bzw. sich andere Produktionsstätten zu suchen, ziehen die Interviewten mit Verweis auf die internationale Konkurrenz nicht in Betracht.

Korruption

Auslöser für die höhere Sensibilität für das Thema Korruption waren veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen sowie eine Bußgeldzahlung wegen verbotener Preisabsprachen im Jahr 2008, wie der Betriebsrat im Interview mitteilt. Die gesteigerte öffentliche und politische Aufmerksamkeit habe dazu geführt, dass vormals legale Praktiken als Straftatbestand gewertet wurden, so die Erklärung der CSR-Beauftragten für die Bußgelder.

Menschenrechte

Das Thema Menschenrechte sei für Henkel von hoher Bedeutung. Die Einhaltung der Menschenrechte gehöre für das Unternehmen mit zu den Kernthemen. Ein sichtbares Zeichen dieser Haltung sei, so die CSR-Beauftragten,

dass dieses Thema neben dem nachhaltigen Konsum als ein Schwerpunkt innerhalb der deutschen GC-Runde diskutiert wurde, und Henkel gemeinsam mit dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie einen entsprechenden Themen-Workshop veranstaltet habe.

Umwelt

Beim Umweltschutz erkennt man bei allen Beteiligten einen gewissen Stolz auf das bisher Erreichte. Das Thema Umwelt und Umweltschutz habe bei Henkel eine lange Tradition. Der Konzern gehöre zu den ersten europäischen Unternehmen der chemischen Industrie, die sich aktiv mit Umweltfragen auseinandergesetzt haben und immer wieder versuchen, durch technische Innovation, ihre Produkte so zu verbessern, dass sie die Umwelt weniger belasten, berichtet der Leiter der Abteilung.

Mittlerweile habe sich das Verständnis von Umweltschutz erweitert. Henkel habe vor rund acht Jahren begonnen, Umweltschutz in einem breiteren Verständnis von Nachhaltigkeit in die Unternehmenspolitik zu integrieren. Das Unternehmen fordere von seinen Zulieferern, dass sie sich zumindest im Rahmen von ISO 14.000 an Umweltstandards halten. Für die Zukunft wolle es sich verstärkt der Frage widmen, wie VerbraucherInnen von den Unternehmen zu umweltfreundlichem Handeln bewegt werden können, so ein CSR-Beauftragter.

5.3 Fazit

Bezüglich seiner Nachhaltigkeitspolitik gehört Henkel zu den besonders engagierten deutschen Unternehmen. Die Verbesserung der ökologischen Produktqualität hat eine lange Tradition, die bis in der 1970er Jahre zurückreicht (Koch 2007b: 130f). Henkel betont Nachhaltigkeit als *business case*: Mit dem Argument ökologischer Qualität will man den Absatz der Produkte steigern. Gleichzeitig dient ökologisches Engagement der Pflege eines positiven Firmenimages.

Eine Ursache und Bedingung für die Verankerung der Nachhaltigkeitsidee in der Unternehmenspolitik ist die bereits erläuterte besondere Eigentümerstruktur des Konzerns. Die Anteile befinden sich überwiegend im Besitz einiger weniger Gesellschafter, die eine langfristige Perspektive verfolgen. So ist das Unternehmen nicht dem vollen Druck des Kapitalmarktes und dem

Zwang zur kurzfristigen Gewinnmaximierung ausgesetzt.

Vor diesem Hintergrund fügt sich die Mitgliedschaft im GC in die Unternehmenspolitik ein. Der Vorstand entschied sich für den Beitritt, um die besondere Reputation der VN für die Außenwirkung des Konzerns zu nutzen. Henkel wird zu Recht als ein besonders engagiertes deutsches Unternehmen im GC angesehen. Dies gilt vor allem für die Bereiche Umweltschutz sowie Arbeits- und Sozialstandards. Die Themenfelder Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung weisen jedoch Verbesserungspotentiale auf. Mittlerweile allerdings hat die GC-Mitgliedschaft ihren positiven Stellenwert bei den Verantwortlichen teilweise verloren. Infolge der Teilnahme vieler kleiner Unternehmen im DGCN sei der Nutzen für ein Großunternehmen wie Henkel oft nicht mehr erkennbar, heißt es.

Davon unberührt bemüht sich Henkel, die zehn Prinzipien des GC in seiner Unternehmenspolitik umzusetzen. In vielerlei Hinsicht sind die Erfolge beachtlich. Die Belastung der Umwelt pro produzierter Einheit wurde gesenkt. Auch die sozialen Prinzipien des GC hält Henkel überwiegend ein. Verbesserungsbedarf ist erkennbar in Bezug auf die Zulieferfirmen. Dort, so räumt der Konzern ein, wird die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Wie auch andere Unternehmen hat Henkel Schwierigkeiten, die grundlegenden Sozialstandards, etwa die Koalitionsfreiheit, in China umzusetzen.

Menschenrechte werden in der Außendarstellung als wichtige Themen betrachtet. Im Rahmen des Interviews verweisen die InterviewpartnerInnen jedoch auf die staatlichen Pflichten. Sowohl die CSR-Beauftragten als auch der Betriebsrat betonen darüber hinaus, dass sie einer größeren Verbindlichkeit unternehmerischer Verantwortung nicht grundsätzlich abgeneigt sind. Zweifel bestehen allerdings im Hinblick auf deren Umsetzbarkeit und insbesondere die Sanktionsmöglichkeiten. Ein Beispiel hierfür sei das Thema Kinderarbeit.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der GC für Henkel an Bedeutung als Lernforum weitgehend verloren hat und der wesentliche Nutzen der GC-Mitgliedschaft im Imagegewinn liegt.

6. Bewertung der Ergebnisse

Einleitend wurde vor dem Hintergrund des neoliberalen Kurses der Globalisierung die Debatte um adäquate Instrumente für ihre politische Ausgestaltung dargestellt. Dabei geht es vor allem um die Frage nach dem angemessenen Verhältnis zwischen Freiwilligkeit und Verbindlichkeit von Regulierung auf globaler Ebene.

Der GC ist ein freiwilliges Instrument, das aufgrund seiner einmaligen Konzeption als Lern- und Diskussionsforum bezogen auf klare Regelvorgaben und Überwachung schwächer als ein Verhaltenskodex ist. Vor dem Hintergrund der Diskussion um freiwillige Selbststeuerung und verbindliche Regulierung ist es deshalb von Interesse, welche Wirkung ein Instrument entfalten kann, das vor allem auf Lernen und Norminternalisierung, kaum aber auf Kontrolle beruht.

Die Wirkung des GC wurde am Beispiel seiner Umsetzung durch vier deutsche Mitglieder, der Volkswagen AG (Automobilbau), der Faber-Castell AG (Konsumgüter), der Arcandor AG (Handel) und der Henkel KGaA (Chemie), untersucht. Die vier Unternehmen stehen für wichtige Kernbranchen der deutschen Wirtschaft. Sie gehören zu den größten und renommiertesten Unternehmen ihrer Branchen in Deutschland und z. T. weltweit. Sie weisen sehr unterschiedliche Strukturen als Familienunternehmen bzw. Aktienkonzerne und auch einen unterschiedlichen historischen Hintergrund auf. In Bezug auf CSR und die Beachtung von Sozial- und Umweltstandards werden diese vier Konzerne als vorbildlich eingestuft und beanspruchen für sich eine Vorreiterrolle. Alle vier gelten als aktive Mitglieder des GC. Sie richten ihre Unternehmenspolitik an gängigen Nachhaltigkeitskriterien aus und nutzen ihre Mitgliedschaft im GC auch für die Außendarstellung. Die Unternehmen sind darum bemüht, ihre Nachhaltigkeits- und CSR-Politik zunehmend in ihre wirtschaftlichen Strategien zu integrieren.

6.1 Wirkung des GC auf die Unternehmenspolitik

Nur schwer können in den Sozialwissenschaften Wirkungszusammenhänge und Wirkungsketten eindeutig nachgewiesen werden, da gesellschaftliche und politische Einflüsse meist komplex sind, verschiedene Einflussfaktoren aufeinander einwirken und sich dadurch

wechselseitig verstärken oder blockieren können. Es gibt dementsprechend meist kein eindeutiges Ursache-Wirkungsverhältnis, wie dies in den Naturwissenschaften der Fall ist. In typischen Politikfeldanalysen, z. B. Windhoff-Héritier (1987), wird zwischen den Dimensionen Output, Outcome und Impact unterschieden. Dabei bezeichnet Output das unmittelbare Ergebnis eines politischen Entscheidungsfindungsprozesses, z. B. ein Regierungsprogramm oder ein Gesetz. Outcome bezieht sich auf die Einwirkung oder den Effekt des Outputs auf die unmittelbaren Adressaten. Impact als weitreichendste Wirkungsdimension behandelt über die Regelbefolgung hinaus weitergehende intendierte bzw. nicht-intendierte Wirkungen.

Wendet man diese Kategorien auf die Analyse der Wirkung des GC an, so kann man den Beitritt zu diesem internationalen Instrument als Output verstehen. Der Outcome lässt sich als Regelbefolgung, d. h. als die Implementierung und Umsetzung der zehn Prinzipien und die Berichterstattung durch regelmäßige COPs operationalisieren (*compliance*). Impact umfasst schließlich im Kontext dieser Betrachtung die Wirkung des GC-Beitritts auf die Unternehmenspolitik und die beteiligten Akteure. Beispiele hierfür wären, dass der Beitritt die Nachhaltigkeitspolitik auf eine qualitativ neue Stufe gehoben hat oder dass beteiligte Akteure durch die Nutzung des GC als Lern- und Dialogforum Probleme neu reflektieren bzw. sich mit neuen Themen auseinandersetzen und gegebenenfalls auch ihr Verhalten ändern. Auch veränderte Erwartungen seitens der Gesellschaft an Unternehmen, eine gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, könnte langfristig ein Impact des GC sein. Allerdings dürfte hier eine Gemengelage unterschiedlicher Einflussfaktoren vorliegen, die im Rahmen der Studie nicht behandelt werden kann.

Die regelmäßige Berichterstattung von Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitspolitik stellt eine wichtige Bedingung von *accountability* dar, wozu u. a. die Rechenschaftspflicht und Transparenz zählen. Die Berichterstattung wird hier zum Outcome gezählt. Prinzipiell beinhaltet die Berichterstattung zusätzliches Potential, welches derzeit jedoch kaum genutzt wird: Würden Unternehmen die Berichterstattung als Instrument der kritischen Selbstreflexion unternehmerischer Nachhaltigkeitspolitik – auch in Netzwerken wie dem GC

– nutzen, die zur Korrektur des Handelns beitragen kann, oder würden Stakeholder, z. B. die Gewerkschaften, die Berichte in die kritische Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitspolitik von Unternehmen einbeziehen, dann hätte die Berichterstattung eine über die Regelbefolgung hinausgehende Wirkung, die zum Impact zählen würde.

Im Folgenden werden die Dimensionen Output, Outcome und Impact bezogen auf die Wirkung des GC für die vier Unternehmen eingehender betrachtet.

Bei den vier untersuchten Unternehmen liegt Output in Form des Beitritts zum GC vor. Er ist kohärenter Bestandteil und die Konsequenz einer bereits seit längerem bestehenden Nachhaltigkeits- und CSR-Politik. In allen vier Fällen wird die Unternehmenstradition bzw. -kultur als Begründung für den Beitritt angeführt. Der Beitritt stellt somit keinen Einschnitt in der Unternehmenspolitik dar, sondern erscheint vielmehr als ihre konsequente Fortsetzung. Insofern könnte man den Beitritt eher als symbolischen Akt verstehen, der eine bereits vorhandene Politik bündelt, was teilweise von den CSR-Beauftragten auch so beschrieben wurde. Der Beitritt selbst ist – wie vom GC vorgegeben – eine Angelegenheit der Unternehmensleitung. Neben der Übereinstimmung des GC mit der Firmentradition benennen InterviewpartnerInnen aller vier Konzerne auch die mit dem GC verknüpfte Reputation als Beitrittsgrund, so dass mit dem Eintritt das wirtschaftliche Interesse der Imagepflege verbunden wird. So betonen die CSR-Beauftragten von VW und Henkel, dass der GC-Beitritt dazu beigetragen habe, das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens nach außen zu vermitteln. Dies sei für Nachhaltigkeitsrankings und die Forderungen institutioneller Investoren von Bedeutung. Der CSR-Beauftragte von Henkel betont deshalb den ‚Wert‘ des GC-Logos für die Außendarstellung. Die verschiedenen InterviewpartnerInnen sehen zudem die Möglichkeit, durch die GC-Mitgliedschaft die eigene Vorreiterrolle in Nachhaltigkeitsbelangen zu unterstreichen.

Outcome wurde als Regelbefolgung in Form der Implementierung und Umsetzung der zehn Prinzipien des GC sowie der regelmäßigen Berichterstattung bestimmt. Da alle vier Unternehmen nach gängigen Nachhaltigkeitsbelangen überwiegend als positiv eingestuft werden,

stellt Outcome in Form der Regelbefolgung insgesamt kein einschneidendes Problem dar, obgleich konkrete Herausforderungen existieren, wie z. B. die Durchsetzung und Überwachung von Standards in der Zulieferkette bei Arcandor, die Beachtung von Sozialstandards bei der Sanierung des Unternehmens oder die Forderung eines umfassenderen Umweltengagements bei VW durch zivilgesellschaftliche Akteure. Die Einhaltung der GC-Prinzipien ist ein Bestandteil der Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen und lässt sich kaum als ein qualitativer Zugewinn des Beitritts zum GC einstufen. Zudem werden die Prinzipien in den Unternehmen kaum ‚nach unten‘ kommuniziert. Dies stellt einen deutlichen Unterschied zur Vermittlung und Schulung unternehmenseigener Nachhaltigkeitsstandards in den Unternehmen dar. Insofern erweist sich der GC also als eine Initiative, deren Beitritt nicht nur auf Vorstandsebene beschlossen wird, sondern deren Umsetzung auf der Management-Ebene verbleibt. Alle InterviewpartnerInnen, auch die RepräsentantInnen der Betriebsräte, betonen jedoch, dass das Nachhaltigkeitsengagement des jeweiligen Unternehmens glaubwürdig und von konjunkturellen Schwierigkeiten unabhängig sei.

Die Berichterstattung wird hier als Bestandteil des Outcome bewertet, weil eine wie oben definierte Wirkung der Berichterstattung als Impact nicht erkennbar ist. Durch den Beitritt zum GC verpflichten sich die Unternehmen zur regelmäßigen Berichterstattung über die Fortschritte bei der Implementierung der zehn Prinzipien des GC in Form von COPs. Der CSR-Beauftragte von Henkel kritisiert, dass zu starre Regeln für die Berichterstattung überwiegen, wofür er die Haltung einiger NGOs verantwortlich macht. Die Auseinandersetzung mit den Inhalten hingegen fehle, was als Hinweis dafür dienen kann, dass die Berichterstattung nur ein Teil der Regelbefolgung ist und kaum darüber hinausgehende Wirkung zeigt. Nur Faber-Castell als MU beschreibt den Ressourcenaufwand für die Berichterstattung als hoch.

Die COPs von Henkel und VW wurden bereits als *noteable*³⁴ ausgezeichnet. Faber-Castells Berichterstattung hingegen wies in den meisten Berichtszeiträumen zumindest in einer der im Rahmen der GC Integrity Measu-

res geforderten drei Dimensionen Mängel auf (Faber-Castell 2009). Arcandor publizierte bisher für den Berichtszeitraum 2007-2008 nur einen COP, der alle drei Kriterien erfüllt hat.

Im Unterschied zu den COP-Kriterien für die Bewertung der GC-Berichterstattung formuliert die GRI einen umfassenden Indikatorenkatalog für die allgemeine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Außer Faber-Castell legen alle hier diskutierten Unternehmen diese Kriterien zugrunde; sie wenden den Standard jedoch in unterschiedlicher Schärfe an. Dementsprechend stuft die GRI die Qualität der Berichte unterschiedlich ein. So wird VWs jüngstem Nachhaltigkeitsbericht das besonders hohe Niveau A+ bescheinigt. Arcandor und Henkel hingegen werden nur in die Stufe B eingeordnet, obwohl Henkel seine Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits seit 1999 am GRI-Standard ausrichtet. Auch der Turnus der Berichterstattung unterscheidet sich. Henkel ist das einzige Unternehmen, das jedes Jahr einen Nachhaltigkeitsbericht vorlegt. In der Bewertung der Nachhaltigkeitsberichterstattung weisen die Konzerne somit eine unterschiedliche Leistung auf. Dennoch erhielten alle vier Unternehmen bereits Auszeichnungen für ihre Berichterstattung und sind in diversen Indizes und Rankings vertreten.

Impact wird im Kontext der Studie verstanden als durch den GC-Beitritt induzierte neue Qualität der Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens, beispielsweise indem neue Themen aufgegriffen werden oder indem im Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer kohärenten Nachhaltigkeitspolitik entsteht. Ferner geht es um die Wirkung der Teilnahme am GC als Lern- und Dialogforum in Form von Verhaltensänderungen der beteiligten Akteure.

Im Hinblick auf eine neue Qualität der Nachhaltigkeitspolitik ist festzustellen, dass der GC-Beitritt keine zusätzliche Wirkung erzielt hat. Dies ist darauf zurückzuführen, dass bereits beim Beitritt eine umfassende Nachhaltigkeitspolitik vorlag, wenn diese auch auf unterschiedliche Weise im Unternehmen kommuniziert wird. So sind nach Auskunft der Fachreferenten des

³⁴ Siehe Kapitel 1.

Gesamtbetriebsrates bei VW Nachhaltigkeitskriterien fester Bestandteil der Schulungen der MitarbeiterInnen. Bei Henkel finden nach Angaben der CSR-Beauftragten weltweit regelmäßige Schulungen der BetriebsleiterInnen zu den Themen Arbeitssicherheit und Umweltschutz statt. Auch die Schulungen und Fortbildungsprogramme, die Faber-Castell im Rahmen des Quality of Life Programms (Faber-Castell 2009: 20) oder der ECOcommunity (Faber-Castell 2009: 12) anbietet, sind ein Indiz für die interne Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens. Bei Arcandor hingegen wird das Aufgreifen von Nachhaltigkeitsthemen in der Schulung und Weiterbildung der MitarbeiterInnen im Verkauf durch die Betriebsrätin als verbesserungswürdig eingestuft.

Ein Impact des GC lässt sich jedoch bei den Themen Menschenrechte und Korruption feststellen, weil diese nicht zu ‚traditionellen‘, für Unternehmen vertraute Themen wie Öko- und Sozialstandards zählen, aber zunehmend auf die Agenda der Unternehmen und der Berichterstattung gelangen. Allerdings sind diese Inhalte Bestandteil des umfassenden politischen Diskurses über Unternehmensverantwortung. Das Aufgreifen des Themas Menschenrechte durch Unternehmen ist vermutlich auch auf die umfassenden Debatten im Kontext des GC und in anderen Foren anlässlich des 60jährigen Bestehens der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte im Jahr 2008 zurückzuführen.

So setzte sich VW im Unternehmensforum CSR Europe mit dem Policy Framework des VN-Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte auseinander. Henkel wirkte mit bei der Gestaltung eines Workshops zum Thema Menschenrechte und Klimawandel im Rahmen des DGCN. Menschenrechte werden von den untersuchten Unternehmen zunehmend als wichtiges Thema für die Außendarstellung betrachtet. In der Praxis jedoch steht eine konkrete Umsetzung der menschenrechtlichen Verantwortung, wie sie beispielsweise im Policy Framework von John Ruggie entworfen wird, bei den untersuchten Unternehmen bisher aus.

Als weiteres Kriterium für den Impact der Mitgliedschaft im GC wurde das Lernen durch die Beteiligung am GC als Lern- und Dialogforum benannt. Dieses Lernen sollte zu Verhaltensänderungen führen. Alle untersuchten Unternehmen nehmen an Treffen des DGCN teil, wobei der

Nutzen dieser Treffen unterschiedlich bewertet wird. So begrüßt der CSR-Beauftragte von VW die Möglichkeit, sich insbesondere bei Fragen zur Zulieferkette als Vorreiter zu präsentieren und sich zugleich, beispielsweise beim Thema Menschenrechte, mit anderen Unternehmen auszutauschen. Hier zeigt sich eine bei den untersuchten Unternehmen einmalige Offenheit bei der Nutzung des GC-Netzwerks. So wurde BASF, das sein Social Compliance Impact Assessment auf einem GC-Netzwerktreffen zur Diskussion gestellt hat und eine Vorreiterrolle in Menschenrechtsfragen beansprucht, von VW nach Wolfsburg zu einem Workshop zum Thema menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen eingeladen.

Im Unterschied zu dieser positiven Erfahrung sind die Auffassungen der CSR-Verantwortlichen von Henkel und Faber-Castell in Bezug auf den Nutzen des GC als Lern- und Dialogforum eher zurückhaltend. Zwar betont der CSR-Beauftragte von Henkel den Nutzen des Netzwerks für den Austausch zwischen den CSR-Beauftragten und die vereinfachte Außenkommunikation als positives Merkmal der GC-Mitgliedschaft, zugleich bezweifelt er aber den Nutzen des Lernnetzwerkes. Im Unterschied zur Anfangsphase sei das DGCN mittlerweile zu groß und undifferenziert und zu stark auf KMU ausgerichtet. Henkel bevorzuge deshalb das nur aus Unternehmen bestehende Netzwerk der German Friends of the Global Compact und sieht darüber hinausgehend den größten Nutzen im Austausch mit anderen, weltweit tätigen Chemieunternehmen. Die CSR-Beauftragte von Faber-Castell stuft den momentanen Lerneffekt des GC-Netzwerkes ebenfalls als eher niedrig ein. Auch Faber-Castell favorisiert den Austausch unter Gleichgesinnten, möglicherweise weil im DGCN zu viele unterschiedliche Meinungen und Interessen der beteiligten Stakeholder den Austausch erschweren.

Insgesamt scheint die Wirkung des GC somit vor allem auf der Outcome-Ebene, also der Regelbefolgung, zu liegen. Die Unternehmen nutzen die GC-Mitgliedschaft für ihre positive Außendarstellung, die auch eng mit der Legitimität der VN und dem Ansehen des früheren VN-Generalsekretärs Kofi Annan verbunden sein dürfte. Zum anderen dürfte der GC-Beitritt mit dazu beigetragen haben, dass die CSR-Agenda bei VW, Arcandor und Henkel um die menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen und die Notwendigkeit der Korruptionsbe-

kämpfung erweitert wurde. Ein möglicher Impact könnte in der stärkeren Vernetzung der GC-Mitgliedsunternehmen liegen. Hier sollte man aber zwischen der Mitarbeit im Multistakeholder-Forum DGCN, das eine Bereitschaft zur offenen Debatte erfordert, und im Unternehmensnetzwerk der German Friends unterscheiden, denn schon immer bildeten Unternehmen Netzwerke für den Austausch und für die Durchsetzung ihrer Interessen (van der Pijl 2001). Die Teilnahme am DGCN könnte als Ausdruck einer neuen Offenheit von Unternehmen interpretiert werden, wobei nicht nur die eigene Selbstdarstellung, sondern der Austausch und das gegenseitige Lernen eine Rolle spielen. Eine solche Wirkung wird aber von den interviewten CSR-Beauftragten selbst in Frage gestellt. Einige sehen den Nutzen des GC eher auf der globalen Ebene und in Entwicklungsländern.

Insgesamt ist somit festzuhalten, dass eine freiwillige Plattform wie der GC in unterschiedlicher Weise eine positive Wirkung entfalten kann. Neben der Regelbefolgung dürfte diese vor allem auf der diskursiven Ebene und der Bewusstseinsbildung liegen.

6.2 Relevanz des GC für die deutschen Gewerkschaften

Neben dem Interesse an der Wirkung des GC in den vier Unternehmen richten sich weitere zentrale Fragen auf die Einbindung der Betriebsräte in die unternehmensinterne Umsetzung des Pakts und den Nutzen dieses Instruments für die gewerkschaftliche Arbeit.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die interviewten VertreterInnen der Betriebsräte zwar den Beitritt des jeweiligen Unternehmens zum GC begrüßen, dieser für ihre eigene Arbeit aber eher irrelevant ist. Aufgrund der schwachen Einbeziehung der Gewerkschaften in die GC-Aktivitäten erscheint deshalb eine Differenzierung nach Output, Outcome und Impact bei der Beurteilung der Wirkung des GC auf die BetriebsrätInnen der untersuchten Unternehmen nicht als sinnvoll. Man sollte aber zwischen der Relevanz des GC für das jeweilige Unternehmen aus der Sicht der BetriebsrätInnen und der Relevanz dieses Instruments für die Gewerkschaften unterscheiden.

Die Betriebsräte von Arcandor und die Fachreferenten des Gesamtbetriebsrats von VW äußern sich positiv zum Beitritt ihres Unternehmens zum GC, weil alle Möglich-

keiten des Multistakeholderdialogs genutzt werden sollten. Bei Arcandor wird jedoch eine stärkere Kommunikation der zehn Prinzipien des GC innerhalb des Unternehmens angemahnt. Auch die Betriebsräte von Henkel und Faber-Castell unterstützen den Beitritt, insgesamt jedoch überwiegt Zurückhaltung. Der GC-Beitritt wird als eine Angelegenheit der Unternehmensleitung eingestuft. Während bei Henkel der Betriebsrat die Nicht-Einbindung unterstützt, wünscht der Betriebsrat von Faber-Castell eine verbesserte Beteiligung an den GC-Aktivitäten des Konzerns, u. a. um den sozialen Dialog zu verbessern.

Alle interviewten RepräsentantInnen der Betriebsräte stellen fest, dass sie nicht in die GC-Aktivitäten ihres Unternehmens eingebunden sind, und der GC deshalb für sie ohne praktische Relevanz sei. Die Betriebsräte sind auch nicht in die Berichterstattung für den GC involviert. Es gibt jedoch keine einheitliche gewerkschaftliche Haltung dazu, ob eine stärkere Einbindung erwünscht sei. Dies spiegelt möglicherweise die ambivalente Einstellung der Gewerkschaften gegenüber CSR-Instrumenten wider, die darin z. T. eine Konkurrenz zur Mitbestimmung sehen (z. B. DGB 2009b).

Jenseits des GC betonen die RepräsentantInnen der Betriebsräte jedoch, dass sie in starker Weise in die Gestaltung der Nachhaltigkeitspolitik ihres Unternehmens eingebunden sind. Beispielsweise hat der Betriebsrat bei Arcandor einen eigenen Nachhaltigkeitsausschuss gegründet, der sich – in Kooperation mit der CCC – vor allem den Sozialstandards in der Zulieferkette widmet. Nachhaltigkeit scheint weniger ein eigenständiges Anliegen der Betriebsräte zu sein, das mit dem Unternehmen verhandelt und durchgesetzt werden müsste. Vielmehr wird von Unternehmensleitung und Gewerkschaften gemeinsam am Nachhaltigkeitsprofil gearbeitet, das der Außendarstellung dient, aber auch Bestandteil der Unternehmenskultur ist und dadurch die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem jeweiligen Unternehmen fördert.

6.3 Zukunft des Global Compact

Die sehr unterschiedlichen Einschätzungen der Zukunft des GC sind auch hinsichtlich der Bedeutung, die diesem Instrument in der jeweiligen unternehmenseigenen Praxis beigemessen wird, aufschlussreich.

So sieht der CSR-Beauftragte von VW die zukünftige Bedeutung des GC vor allem in Entwicklungsländern, in denen nationale GC-Netzwerke zumeist die einzige Anlaufstelle für CSR seien, während in den Industrieländern die Standards schon hoch seien und deshalb der GC allenfalls sektorspezifisch von Nutzen sein könne. Bei Faber-Castell wird der Vorteil globaler und regionaler Initiativen betont und die Entwicklung des GC positiv beurteilt. Im Unterschied dazu ist der CSR-Beauftragte von Henkel insgesamt eher skeptisch. Aus seiner Sicht ist das GC-Netzwerk zu schnell gewachsen, was zu einer Überforderung des GC-Büros in New York geführt habe. Mit Kofi Annan sei der GC auch stark von einer charismatischen Führungspersönlichkeit abhängig gewesen. Er sieht daher die Gefahr der Verwässerung.

Die VertreterInnen der Betriebsräte der vier Unternehmen beurteilen die Zukunft des GC unterschiedlich und stufen den Nutzen für ihre eigene Arbeit überwiegend zurückhaltend ein. Bei Arcandor wird zum einen betont, dass er neben klassischen Instrumenten zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen und weiteren Multistakeholder-Initiativen eine Funktion bei der Verbesserung der Arbeitsbeziehungen haben könnte. Zugleich wird das Instrument als zu unverbindlich eingestuft, die Standards müssten erhöht und Trittbrettfahrer eliminiert werden. Bei VW wird der Nutzen des GC für die Arbeit der Betriebsräte eher als schwach eingestuft und stattdessen die Bedeutung der EKBR und WKBR für die zukünftige Gestaltung des sozialen Dialogs betont.

6.4 Zielkonflikte

In den Interviews wurden auch mögliche Zielkonflikte angesprochen, die eine effektive Wahrnehmung der Verantwortung von Unternehmen für menschenrechtliche, soziale und ökologische Belange beeinträchtigen können. Sie richten sich vor allem auf das Verhältnis einer solchen Verantwortung zur Gewinnorientierung und auf die Frage, welche Form der Regulierung für die wirtschaftliche Globalisierung angemessen erscheint.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Beachtung von Umwelt-, Sozial- und Menschenrechtsstandards zunehmend zum Kerngeschäft der Unternehmen zählt. Dies könnte zu Zielkonflikten mit der Gewinnorientie-

rung der Unternehmen führen. Für Unternehmen ist es deshalb wesentlich, finanzielle und reputationale Risiken in ihre Kostenkalkulation einzubeziehen (Haufler 2003). Zunehmend wichtig werden hierbei die Existenz und der Einsatz präventiver Instrumente, z. B. Verhaltensrichtlinien zur Vermeidung von Korruption oder Verträglichkeitsprüfungen bei Standortentscheidungen. Dazu zählen die kontinuierliche Evaluierung bestehender Projekte und Investitionen sowie transparente Unternehmensstrukturen. Auch effektive Beschwerdemechanismen gewinnen an Bedeutung (Hamm et. al. 2009). Viele TNK sind bemüht, ihr CSR-Engagement gegenüber ihren Share- und Stakeholdern als *business case* zu kommunizieren. Zugleich ist die Einbindung von CSR auch ein wichtiges Argument der Privatwirtschaft dafür, dass eine Steuerung der globalen Wirtschaft auf freiwilliger Basis ausreichend ist.

Auch könnten sich westliche Unternehmen durch Veränderungen in der Weltwirtschaft und die verstärkte Konkurrenz mit Unternehmen aus so genannten *emerging markets* verstärkt unter Druck sehen. Weil letztere soziale, ökologische und Menschenrechtsstandards bisher kaum bzw. weniger beachten, befürchten einige westliche Unternehmen Wettbewerbsnachteile. Ein wichtiges Problem ergibt sich deshalb aus der noch immer geringen Reichweite freiwilliger Initiativen und Instrumente. So waren bis zum März 2009 nur 2.423 große Unternehmen mit 250 und mehr MitarbeiterInnen Mitglieder im GC.³⁵ Dieser vergleichsweise geringen Zahl stehen die rund 79.000 TNK gegenüber, die im Jahr 2007 weltweit aktiv waren. Daran zeigt sich angesichts des Fehlens einer verbindlichen Regulierung auf globaler Ebene das Problem des Trittbrettfahrertums. Gewerkschaften und andere zivilgesellschaftliche Organisationen fordern deshalb – wie bereits eingangs ausgeführt – die Einführung einheitlich verbindlicher Mindeststandards, an die sich jedes Unternehmen zu halten hat, um gleiche Wettbewerbsbedingungen in der globalen Wirtschaft sicherzustellen. Die Mehrheit der Privatwirtschaft steht einer solchen verbindlichen Regulierung bisher eher skeptisch gegenüber.

Im Folgenden werden die Auffassungen der InterviewpartnerInnen – CSR-Beauftragte und VertreterInnen der

³⁵ http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page, zuletzt aufgerufen am 31.03.2009.

Betriebsräte – zu möglichen Zielkonflikten im Spannungsfeld zwischen freiwilliger und verbindlicher Regulierung sowie zwischen Profitorientierung und gesellschaftlicher Verantwortung zusammenfassend diskutiert. Dies ermöglicht Annahmen über die Beständigkeit der Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen und die Rolle, die der GC dabei spielt.

6.4.1 Freiwilligkeit oder Verbindlichkeit

Festzuhalten ist zunächst, dass die Antworten auf die Fragen nach möglichen Zielkonflikten zwischen verbindlicher Regulierung und freiwilliger Selbststeuerung nicht entlang einer Linie Unternehmen versus Gewerkschaften verlaufen. Niemand unter den CSR-Beauftragten der vier Unternehmen lehnt eine verbindliche Regulierung pauschal ab, und niemand unter den RepräsentantInnen der Betriebsräte weist freiwillige Initiativen und Instrumente pauschal als wirkungslos zurück. Vielmehr steht ein Mix zwischen verbindlicher und freiwilliger Regulierung im Vordergrund. Auffallend ist also eine differenzierte Herangehensweise auf beiden Seiten. Die Aussagen zur Rolle verbindlicher und freiwilliger Steuerungsmechanismen fallen aber je nach Unternehmen unterschiedlich aus.

Die CSR-Beauftragten der untersuchten Unternehmen äußerten sich in unterschiedlicher Intensität zurückhaltend gegenüber verbindlichen Regulierungsmaßnahmen für die globale Wirtschaft. Sie begrüßten jedoch einheitlich die Verschärfung der Berichterstattungspflicht für den GC. Der CSR-Beauftragte von VW betonte ein ausgewogenes Zusammenspiel zwischen Gesetzen, freiwilligen Initiativen und Standardisierungsprozessen wie ISO 26000. Seiner Meinung nach liegen für den europäischen Raum in ausreichendem Maße verbindliche Regelwerke vor. Für das Unternehmen liege der Fokus auf Standardisierungsprozessen, um die technische Umsetzung von Standards prozessual zu vereinfachen. Die CSR-Beauftragten von Henkel und Faber-Castell bezweifelten den Sinn verbindlicher Mindeststandards. Aus der Sicht der CSR-Beauftragten von Henkel ist die Umsetzung verbindlicher Maßnahmen mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden und die Umsetzung solcher Maßnahmen bei Unternehmen in Ländern mit Demokratiedefiziten ungewiss. Sie verweisen vor allem auf die ungenügende Umsetzung der staatlichen Pflichten in diesem Bereich. Auch

Faber-Castells CSR-Beauftragte äußerte sich ablehnend gegenüber verpflichtenden Regulierungsmaßnahmen, würde jedoch die Einführung staatlicher Anreizmechanismen begrüßen.

Die VertreterInnen der Betriebsräte befürworteten – z. T. rückblickend auf die Krise im Finanzsektor – verbindliche Regulierungsmaßnahmen. Alle äußerten sich jedoch sehr zurückhaltend. Es überwiegt der Eindruck, dass aufgrund der Mitbestimmung, der Mitwirkung bei der Nachhaltigkeitspolitik der Konzerne und der Professionalisierung in diesem Themenbereich gegenüber der Frage der Regulierung eine differenzierte Position eingenommen wird. So befürworteten die Betriebsräte von Arcandor einheitlich die Einführung von Mindeststandards, weil nur ein gemeinsames Vorgehen aller Großunternehmen den preislichen Wettbewerbsdruck senken könnte. Ob dies jedoch durch verbindliche Regulierungsmaßnahmen oder durch eine Verschärfung freiwilliger Initiativen geschehen sollte, ließen beide offen. Die Betriebsrätin von Karstadt offenbarte eine pragmatische Haltung gegenüber freiwilligen Multistakeholder-Instrumenten. Sie äußerte sich zwar misstrauisch gegenüber einseitig von der Unternehmensleitung beschlossenen Verhaltenskodizes, sprach sich jedoch für die Nutzung jedes vorhandenen Instruments zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsengagements des Unternehmens aus. Ähnlich offen für freiwillige Instrumente äußerten sich die RepräsentantInnen des Betriebsrats von VW. Für sie bedingt aber der steigende Problemdruck in einigen Politikfeldern, wie z. B. dem Klimaschutz, quasi zwangsläufig eine zunehmende Regulierung. Der Betriebsrat von Faber-Castell steht CSR ebenfalls positiv gegenüber und fordert eine verbesserte Einbindung in die GC-Aktivitäten des Unternehmens. Er ist aber skeptisch gegenüber staatlicher Regulierung, weil er befürchtet, dass die darin niedergelegten Standards, beispielsweise bei den Mindestlöhnen, unter dem Niveau liegen, das Gewerkschaften aushandeln können.

Insgesamt scheint die Existenz verbindlicher Rahmenabkommen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften keinen Einfluss auf die Haltung der Betriebsräte zum GC zu haben. Im Unterschied zur Nicht-Beteiligung am GC sind die Betriebsräte in allen vier Konzernen aktiv in die Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens eingebunden.

Die Interviewten stehen freiwilligen Instrumenten wie dem GC teilweise zurückhaltend, aber nicht ablehnend gegenüber. Einige sehen in ihnen einen zusätzlichen Nutzen, andere betonen die Wirkung der gewerkschaftlichen Instrumente und Institutionen.

6.4.2 Profitorientierung und gesellschaftliche Verantwortung

Die Wirkung freiwilliger Instrumente und von CSR insgesamt wird in der Literatur aufgrund des Vorrangs der Gewinnorientierung in Frage gestellt (z. B. Imbusch/Rucht 2007; Blowfield/ Murray 2008). Ein solcher Zielkonflikt könnte der Grund dafür sein, dass bisher nur vergleichsweise wenige Unternehmen dem GC beigetreten sind. Die hier untersuchten Unternehmen verstehen sich alle als Vorreiter in Bezug auf Nachhaltigkeit. Entsprechend kommt ein Zielkonflikt zwischen Profitorientierung und gesellschaftlicher Verantwortung nach Meinung der meisten InterviewpartnerInnen in ihren Unternehmen nicht zum Tragen. Vielmehr wurde die Nachhaltigkeitspolitik zum integralen Bestandteil der jeweiligen Geschäftspolitik.

So bekräftigen die CSR-Beauftragten von Henkel und VW den *business case* für ihr Nachhaltigkeitsengagement, der einen Zielkonflikt zwischen Profitorientierung und gesellschaftlicher Verantwortung per definitionem ausschließt. Für Henkels CSR-Beauftragte ist die Verortung eines Widerspruchs in diesem Bereich eine typisch deutsche Sichtweise. Sie definieren den Zielkonflikt als eine Abwägung zwischen kurzfristigen und langfristigen Gewinninteressen des Unternehmens. Henkel stehe immer für langfristige Gewinninteressen ein, und dies werde auch gegenüber den Shareholdern aktiv kommuniziert. Ähnlich betont auch der CSR-Beauftragte von VW eine zunehmend strategische Ausrichtung des CSR-Ansatzes durch das Unternehmen. So fokussiere VW vor allem Bereiche, in denen eine Konvergenz zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessen identifiziert werden kann, wie z. B. die standortbezogene Bildungsförderung.

Im Unterschied zu den beiden Unternehmen sieht die CSR-Beauftragte von Faber-Castell für das MU einen potentiellen Zielkonflikt zwischen der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und dem Ausmaß seines gesellschaftlichen Engagements. Dennoch wird deutlich, dass

auch Faber-Castell mit der Sozialcharta, dem FABIQUS Managementsystem und der Nutzung von Zertifizierungsinstrumenten – ähnlich wie die drei großen Konzerne – einen systematischen CSR-Ansatz verfolgt. Zudem fällt das ausgeprägte philanthropische Engagement des Unternehmens ins Auge. Dieses sei vor allem auf die Entscheidungen und das Engagement der Unternehmensführung, nämlich von Graf Faber, zurückzuführen. Demnach existieren bei Zielkonflikten nach Aussagen der CSR-Beauftragten auch keine Entscheidungsinstrumente, vielmehr entscheide in letzter Instanz Graf Faber.

Die VertreterInnen der Betriebsräte aller Unternehmen sehen ebenfalls keinen grundlegenden Zielkonflikt zwischen der Nachhaltigkeitspolitik und der Gewinnorientierung. Sie betonen die Ernsthaftigkeit des Engagements ihres Unternehmens. Für die Betriebsräte von Arcandor sind das gemeinsame Bekenntnis zu Nachhaltigkeit und die Zusammenarbeit in den entsprechenden Gremien Indizien dafür, dass ein Zurückfahren sozialer Standards vor dem Hintergrund der finanziellen Krise undenkbar wäre. Arcandor wolle auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten sein Nachhaltigkeitsprofil als Vehikel zur positiven Außendarstellung nutzen. Jedoch räumen sie gleichzeitig ein, dass aufgrund der Restrukturierung des Konzerns und der Sanierungsstarifverträge drastische finanzielle Einschnitte und Kürzungen von Sozialleistungen von den MitarbeiterInnen in Kauf genommen werden mussten. Hierbei kritisieren sie die ausschließliche Profitorientierung der Unternehmensleitung, die das ohnehin schon angeschlagene Betriebsklima weiter verschlechtert habe.

Die Fachreferenten des Betriebsrats von VW betonen ebenfalls die Beständigkeit von VWs Nachhaltigkeitsbekenntnis und verweisen dabei auf die Unternehmenskultur und die zunehmend wirtschaftlichen Interessen im Bereich SRI. Zielkonflikte zwischen den Standorten werden aus ihrer Sicht intern vor allem durch institutionelle Mechanismen, wie z. B. Solidaritätsvereinbarungen, verhindert. Die Betriebsräte übernehmen hierbei eine *watchdog*-Funktion. Sie achten darauf, dass Produktionsverlagerungen nicht einseitig die Interessen der ArbeitnehmerInnen eines Standortes gefährden.

6.5 Schlussfolgerungen für andere Multistakeholder-Initiativen und NGO-Netzwerke

Die Untersuchung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der vier Unternehmen im Zusammenhang mit dem GC hat belegt, dass soziale und ökologische Standards weitgehend individuell interpretiert und umgesetzt werden. Diese Eigenständigkeit bei Definition und Realisierung wohnt dem Prinzip der Freiwilligkeit inne, das ein Charakteristikum des GC ist. Die Interviews legen eine Aufweichung konträrer Positionen zur Frage von Freiwilligkeit und Verbindlichkeit nahe. Dennoch lösen sich damit die konträren Positionen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren nicht insgesamt auf. Unternehmen betonen die Freiwilligkeit, weil sie ihnen Flexibilität gewährt, Gewerkschaften und NGOs sehen in der fehlenden Verbindlichkeit überwiegend Nachteile.

Diese gegensätzliche Einschätzung freiwilliger Mechanismen der Unternehmensverantwortung spielt auch eine große Rolle beim RTVK. In den acht Jahren seiner Existenz hat der RTVK mehrere Publikationen erstellt und drei Pilotprojekte durchgeführt. Diese beschäftigten sich mit einem „Bildungsprogramm für Arbeiterinnen und Arbeiter zum Internationalen Verhaltenskodex für die Blumenindustrie“, der „Einführung eines einheitlichen Modells zur Verbesserung von Sozialstandards in den Importmärkten des deutschen Einzelhandels“ und der „Förderung der Dialogfähigkeit von Management und Beschäftigten“ in den Pilotländern Rumänien und Bulgarien.

Die Bewertung der Arbeit des RTVK fällt unterschiedlich aus. Von Seiten der GTZ wird betont, der RTVK habe zu einem fruchtbringenden Dialog zwischen Exekutive, Unternehmen, ihren Verbänden sowie NGOs und Gewerkschaften geführt. Die Kommunikation zwischen den Akteuren sei wesentlich verbessert worden, man habe Gräben überwunden und entscheidend zur gegenseitigen Vertrauensbildung beigetragen. Die Pilotprojekte habe man außerdem erfolgreich gestalten können. Die Ergebnisse der Projekte zum Einzelhandel und zur Dialogfähigkeit seien von vielen Unternehmen, Verbänden und Regierungen übernommen oder adaptiert worden. Dem Ziel, Verhaltenskodizes zu verbreiten und umzusetzen, sei der RTVK somit gerecht geworden.

Unternehmen und Wirtschaftsverbände, die am RTVK teilnehmen, verweisen ebenso auf diese Erfolge. Beispielsweise habe das Pilotprojekt zum Einzelhandel der BSCI einen entscheidenden Schub verliehen. Zahlreiche Unternehmen hätten sich in der Folgezeit dieser Initiative angeschlossen. Die Lage von Beschäftigten in Entwicklungsländern habe sich dadurch verbessert. Die am RTVK beteiligten Firmen betonen, dass sie inzwischen Sozial- und Umweltstandards einhalten.

Gewerkschaften und NGOs stellen diese Fortschritte nicht in Abrede, kritisieren jedoch die Freiwilligkeit, die mangelnde Reichweite und die beschränkte Überprüfbarkeit der vom RTVK geförderten Verhaltenskodizes.

In einem Fall trat die Kritik besonders deutlich zutage. 2004 verließ die CCC den Runden Tisch und stellte die Zusammenarbeit ein. In der Erklärung „Ende eines Experiments“ begründete sie ihren Schritt. Gemeinsam mit dem RTVK habe man zwei Pilotprojekte zu den Themen „Existenzsichernde Löhne“ und „Beschwerdemechanismen von Beschäftigten“ in Zulieferbetrieben deutscher Unternehmen in Indonesien durchführen wollen. Diese Pilotprojekte hätten jedoch nicht stattfinden können, weil die am RTVK beteiligten Unternehmen keine entsprechenden Zulieferbetriebe hätten nennen wollen. Angesichts dieser aus Sicht der CCC mangelnden Kooperationsbereitschaft betrachtete sie ihren Finanz- und Personalaufwand zur Mitarbeit am RTVK als unangemessen hoch. Andere NGOs oder Gewerkschaften sind dem Beispiel der CCC aber bis heute nicht gefolgt.

Trotzdem stimmten viele Beteiligte darin überein, dass die Arbeit des RTVK eine Veränderung erfahren muss. Vor allem wurde beklagt, dass die praktische Umsetzung des theoretisch Erarbeiteten zu kurz komme – drei Umsetzungsprojekte in einem Zeitraum von acht Jahren seien zu wenig. Im Jahr 2008 führte das Gremium daher eine Reformdiskussion durch, die in das Papier „Refokussierung des Runden Tisches Verhaltenskodizes“ mündete. Darin bekennen sich die Beteiligten u. a. dazu, einen neuen Anlauf für Pilotprojekte zur Umsetzung von Kodizes in Südafrika, China, Indien, Brasilien und anderen Ländern unternehmen zu wollen.

Während Diskussions- und Veröffentlichungsthemen bereits genannt sind, fehlen bisher konkrete Pilotvorhaben. Es bleibt deshalb abzuwarten, ob der RTVK tatsächlich einen neuen Schub in Richtung der Verbreitung von Verhaltenskodizes erhält. Bis zum Beweis des Gegenteils in Gestalt neuer, gemeinsamer Projekte muss man davon ausgehen, dass die alten Gegensätze zwischen den Akteuren und ihren Prinzipien der Freiwilligkeit und der Verbindlichkeit bestehen bleiben und die Arbeit des RTVK auch in Zukunft erschweren.

Aus den Erfahrungen um freiwillige CSR-Instrumente wie dem GC und den Debatten am RTVK haben eine Reihe von NGOs und Gewerkschaften 2007 Konsequenzen gezogen und das Netzwerk für Unternehmensverantwortung CorA gegründet. CorA lehnt das Prinzip der Freiwilligkeit ab und fordert den Gesetzgeber auf, verbindliche Regelungen für Unternehmen zu treffen.

ligkeit ab und fordert den Gesetzgeber auf, verbindliche Regelungen für Unternehmen zu treffen.

Vor dem Hintergrund der Finanzkrise und der globalen Rezession könnte die Bedeutung verbindlicher Regelwerke an Brisanz gewinnen. Denn in Krisenzeiten könnte Milton Friedmans berühmte Aussage (1970) wieder in den Vordergrund rücken, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Privatwirtschaft allein darin bestehe, die Profite zu erhöhen, was nicht zuletzt auf Kosten einer umfassenden Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen gehen würde. Der gesellschaftliche Konsens über die Bedeutung einer konsequenten Nachhaltigkeitspolitik globaler Unternehmen muss sich also gerade in Krisenzeiten bewähren. Dies berührt auch die Zustimmung zum Einsatz freiwilliger Instrumente wie dem GC.

7. Anhang

7.1 Abkürzungsverzeichnis

ACEA	Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (Europäischer Automobilherstellerverband)	HR	Human Resources
B.A.U.M. e.V.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management	IBBH	Internationaler Bund der Bau- und Holzarbeiter
BIT	Bilateral Investment Treaty (Bilaterales Investitionsabkommen)	ICC	International Chamber of Commerce (Internationale Handelskammer)
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	IFA	International Framework Agreement (Internationales Rahmenabkommen)
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	ILO	International Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation, IAO)
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	IOS	Instituto Observatório Social
BSCI	Business Social Compliance Initiative	IPP	Integrierte Produktpolitik
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland	KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
B2B	Business to Business	LCA	Life Cycle Assessment
CCC	Clean Clothes Campaign	MU	Mittlere Unternehmen
CCO	Chief Compliance Officer	NABU	Naturschutzbund Deutschland
CEO	Chief Executive Officer	NGO	Non-Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation)
COP	Communication on Progress	PPP	Public Private Partnerships
CorA	Corporate Accountability	REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
CSR	Corporate Social Responsibility	RTVK	Runder Tisch Verhaltenskodizes
DAX	Deutscher Aktienindex	SHEQ	Safety, Health, Environment, Quality
DGCN	Deutsches Global Compact Netzwerk	SRI	Socially Responsible Investment (sozial verantwortliches Investieren)
EAG	Europäisches Arbeitnehmergremium	TNK	Transnationale Konzerne
EKBR	Europäischer Konzernbetriebsrat	UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme	UNDP	United Nations Development Programme
EPZ	Export Processing Zone (Sonderwirtschaftszone)	VN	Vereinte Nationen
ETI	Ethical Trading Initiative	WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
FABIQUS	Faber-Castells Integriertes Managementsystem für Qualität, Umwelt und Soziales	WKBR	Weltkonzernbetriebsrat
FDIs	Foreign Direct Investments (Ausländische Direktinvestitionen)	WSSD	World Summit on Sustainable Development
FSC	Forest Stewardship Council	WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)
FTA	Foreign Trade Association		
FTO	Federation of Tour Operators		
FWF	Fair Wear Foundation		
GBRV	Gesamtbetriebsratsvorsitzender		
GC	Global Compact		
GRI	Global Reporting Initiative		
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit		

7.2 Literaturverzeichnis

- Annan, Kofi (2005): In größerer Freiheit: Auf dem Weg zu Entwicklung, Sicherheit und Menschenrechten für alle (UN Doc. A/59/2005) 21. März.2005.
http://www.dgvn.de/fileadmin/user_upload/PUBLIKATIONEN/Blaue_Reihe/BL_90.pdf, zuletzt aufgerufen am 19.11.2009.
- Barrientos, Stephanie/ Smith, Sally (2007): Do Workers Benefit from Ethical Trade? Assessing codes of labour practice in global production systems, in: *Third World Quarterly*, 28(4), 713–729.
- Bertelsmann Stiftung (2006): Government as Partner? CSR policies in Europe.
http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0C73066E-1B8E7EFF/bst/Government_as_partner_Study_mit_Bild.pdf, zuletzt aufgerufen am 23.10.2009.
- Blowfield, Michael/ Murray, Allan (2008): *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*, Oxford.
- Burghardt, Diana (2009): *Documentation of the Expert Workshop, Scaling Up Voluntary Standards for Human Rights – The Challenge of Measuring Impact*, Duisburg.
- COMO (2008): *Einführung freiwilliger sozialer und ökologischer Standards in Entwicklungsländern*, Hamburg/ Potsdam.
- CorA (2008): *Flyer*.
<http://www.cora-netz.de/wp-content/uploads/cora-flyer-oktober2008.pdf>, zuletzt aufgerufen am 19.11.2009.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand (2009a): *Verbindliche Regeln, die für alle gelten: 10-Punkte-Papier des DGB zu Corporate Social Responsibility (CSR)*, Berlin.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand (2009b): *Thesen zum Verhältnis von Mitbestimmung und CSR*.
http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/c/csr_und_mitbestimmung_thesenpapier.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.
- Eichler, Bertin (2003): *International verbindliche Standards für den Welthandel – Forderungen an die Politik*, Vortrag anlässlich der Jahrestagung der Otto Brenner Stiftung zum Thema „Arbeitnehmerrechte in einer globalisierten Welt“, 12.–13. November 2003, Berlin.
- Friedman, Milton (1970): *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, in: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Fuchs, Doris (2005): *Understanding Business Power in Global Governance*, Baden-Baden.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2007): *Sustainability Reporting 10 Years On*.
http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/430EBB4E-9AAD-4CA1-9478-FBE7862F5C23/0/Sustainability_Reporting_10years.pdf, zuletzt aufgerufen am 25.11.2009.
- Habisch, André/ Jonker, Jan (2005): *Corporate Social Responsibility Across Europe: Discovering National Perspectives of Corporate Citizenship*, Berlin.
- Hamm, Brigitte (2006): *Neuere Entwicklungen des Global Compact*, in: Schorlemer, Sabine von (Hg.): „Wir, die Völker (...)“ – *Strukturwandel in der Weltorganisation. Konferenzband aus Anlass des 60-jährigen Bestehens der Vereinten Nationen vom 27.–29. Oktober 2005 in Dresden, Frankfurt am Main*, 95–113.
- Hamm, Brigitte/ Scheper, Christian/ Weber, Antje (2009): *Privatwirtschaft und Menschenrechte: Wachsende Verantwortung*, in: Debiel, Tobias/ Messner, Dirk/ Nuscheler, Franz/ Roth, Michele/ Ulbert, Cornelia (Hg.): *Globale Trends 2010*, Bonn: 201–221.
- Haufler, Virginia (2003): *Globalization and Industry Self-Regulation*, in: Kahler, Miles/ Lake, David A. (Hg.): *Governance in a Global Economy, Political Authority in Transition*, Oxfordshire: 226–254.
- Imbusch, Peter/ Rucht, Dieter (Hg.) (2007): *Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten*, Wiesbaden.

Koch, Hannes (2007a): Ethik fürs Geschäft, in: die tageszeitung (taz) 26.06.2007.
<http://www.taz.de/1/archiv/print-archiv/printressorts/digi-artikel/?ressort=wu&dig=2007%2F06%2F28%2Fa0174&cHash=4b6c8f122b>, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen [KOM (2001) 366], 18. Juli 2001, Brüssel.

Martens, Jens (2007): Multistakeholder Partnerships – Future Models of Multilateralism?, Berlin.

McKinsey&Company (2004): Assessing the Global Compact's Impact.
http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2004_06_09/imp_ass.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Messner, Dirk (1997): Ökonomie und Globalisierung, in: Hauchler, Ingomar/ Messner, Dirk/ Nuscheler, Franz (Hg.): Globale Trends 1998. Fakten Analysen Prognosen, Frankfurt a. M., 135–167.

Mundt, Horst/ Priegnitz, Klaus (2007): Soft Law – zweitbesten Weg oder Privatisierung sozialer Rechte? Eckpunkte zu einer Zukunftsdiskussion, in englischer Sprache erschienen in: transfer 13(4), 671–677.

Nowotny, Ewald (2000): Der Machtfaktor multinationaler Unternehmen und ihre Funktion im globalen Wettbewerb, in: Jochimsen, Reimut (Hg.): Globaler Wettbewerb und weltwirtschaftliche Ordnungspolitik, Bonn, 253–288.

Nowrot, Karsten (2005): The New Governance Structure of the Global Compact – Transforming a „Learning Network“ into a Federalized and Parlamentarized Transnational Regulatory Regime, in: Beiträge zum Transnationalen Wirtschaftsrecht 47, Halle.

Öko-Institut (2005): Global Compact – Global Impact? Stand und Perspektiven der Initiative der Vereinten Nationen.
<http://www.oeko-institut.de/oekodoc/275/2005-018-de.pdf>, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Paul, James (2001): Der Weg zum Global Compact. Zur Annäherung von UN und multinationalen Unternehmen, in: Brühl, Tanja/ Debiel, Tobias/ Hamm, Brigitte/ Hummel, Hartwig/ Martens, Jens (Hg.): Die Privatisierung der Weltpolitik: Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess, Bonn, 104–129.

Rieth, Lothar (2008): COP-Projekt I – Der sich wandelnde Mehrwert des UN Global Compact. Eine qualitative Analyse der Fortschrittsmitteilungen und Nachhaltigkeitsberichte von neun deutschen Global Compact Teilnehmern.
<http://www.theorymeetspractice.de/Media/COP-Projektbericht.pdf>, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Rieth, Lothar/ Hendrichs, Daniel (2009): COP-Projekt II – Deutsche Unternehmen im Global Compact, Allgemeines Bekenntnis und selektive Umsetzung. Eine qualitative Analyse der Fortschrittsmitteilungen und Nachhaltigkeitsberichte von acht deutschen Global Compact-Teilnehmern.
http://www.theorymeetspractice.de/Media/COP_II-Projektbericht.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Rieth, Lothar/ Zimmer, Melanie (2004): Transnational Corporations and Conflict Prevention: The Impact of Norms on Private Actors, Tübingen.

Scott, John (2000): Rational Choice Theory, in: Browning, Gary / Halcli, Abigail / Webster, Frank (Hg.): Understanding Contemporary Society: Theories of the Present, Thousand Oaks, 126–138.

Singa Boyenge, Jean-Pierre (2007): ILO Database on Export Processing Zones (Revised), ILO Working Paper 251, Geneva.
http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2007/107Bo9_80_engl.pdf, zuletzt aufgerufen am 26.10.2009.

United Nations (2008a): Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights, Report of the Special Representative of the Secretary-General (SRSG) on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises (UN Doc. A/HRC/8/5) 7. April 2008.
<http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf>, zuletzt aufgerufen am 12.03.2009.

United Nations (2008b): Mandate of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises (UN Doc. A/HRC/8/7) 18. Juni 2008.

http://ap.ohchr.org/documents/E/HRC/resolutions/A_HRC_RES_8_7.pdf, zuletzt aufgerufen am 26.10.2009.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2008a): World Investment Report 2008.

http://www.unctad.org/en/docs/wir2008p3_en.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2008b): Recent developments in international investment agreements.

http://www.unctad.org/en/docs/webdiaeia20081_en.pdf, zuletzt aufgerufen am 23.11.2009.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2005): Economic Development in Africa. Rethinking the Role of Foreign Direct Investment, New York/ Geneva.

United Nations Development Programme (UNDP) (2003): Human Development Report 2003, New York. United Nations Global Compact (2009): Global Compact Integrity Measures.

http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/2.6.pdf, zuletzt aufgerufen am 02.11.2009

Van der Pijl, Kees (2001): „Private Weltpolitik“. Zur Geschichte der liberalen Weltordnung, in: Brühl, Tanja/ Debiel, Tobias/ Hamm, Brigitte/ Hummel, Hartwig/ Martens, Jens (Hg.): Die Privatisierung der Weltpolitik. Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess, Bonn, 82–103.

Vormedal, Irja (2005): Governance through Learning: The UN Global Compact and Corporate Responsibility, Oslo.

Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1987): Unsere Gemeinsame Zukunft, in: Hauff, Volker (Hg.): Unsere Gemeinsame Zukunft, Greven.

Windhoff-Héritier, Adrienne (1987): Policy-Analyse. Eine Einführung. Frankfurt am Main.

7.3 Quellenverzeichnis

7.3.1 Arcandor AG

Arcandor AG (2008a): Im Wandel Beständig. Nachhaltigkeitsbericht 2007.

http://www.arcandor.com/de/downloads/ARC_Nachhaltigkeitsbericht_2007_komplett.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Arcandor AG (2008b): Konzern-Geschäftsbericht 2007/2008.

http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor_konzern_geschaeftsbericht_2007_2008_d.pdf, zuletzt aufgerufen am 20.11.2009.

Arcandor AG (2008c): Kennzahlen 2007.

http://www.arcandor.com/de/downloads/Kennzahlen_2.0_Arcandor.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Arcandor AG/ Redaktion Weltsichten (2008): Nachhaltigkeitsarbeit in einem Weltkonzern. Ein Blick hinter die Kulissen, in: Weltsichten 6/2008.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2008a): Gemeinsam für Vielfalt – die Naturallianz.

http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/naturallianz_unterstuetzung.pdf, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2007): Nationales Forum zur biologischen Vielfalt am 5. und 6. Dezember in Berlin.

<http://www.bmu.de/mediathek/fotogalerien/archiv/doc/40552.php>, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

KarstadtQuelle (2006): Nachhaltigkeitsbericht 2005.

http://www.arcandor.com/de/downloads/Karstadt-Quelle_Nachhaltigkeitsbericht_2005_deutsch.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Merk, Jeroen/ Zeldenrust, Ineke (2005): The Business Social Compliance Initiative (BSCI): A Critical Perspective, Clean Clothes Campaign, Amsterdam.

http://www.cleanclothes.org/ftp/05-05obsci_paper.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Wick, Ingeborg (2008): Mit Arcandor auf Du und Du?, in: Informationsbrief Weltwirtschaft und Entwicklung 09/2008, ohne Seitenangabe.

7.3.2 Faber-Castell

Belch, Hermann (2003): Kernarbeitsnormen bei Faber-Castell, in: Forum Eine Welt (Debatte und Dokumentationen 3): Globalisierung und Arbeitnehmerrechte, 30–31. <http://www.eine.welt.spd.de/>, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

European Union (EU) (2006): Regulation (EC) No 1907/2006 of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006. <http://www.reach-compliance.eu/english/legislation/docs/launchers/launch-2006-1907-EC.html>, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Faber-Castell (2009): Nachhaltigkeitsbericht 2008. <http://www.faber-castell.de/bausteine.net/file/showfile.aspx?downdaid=7399&sp=D&domid=1010&d=0>, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Faber-Castell/ IBBH (2000): Sozialcharta Faber-Castell, Stein. <http://www.faber-castell.de/bausteine.net/file/showfile.aspx?downdaid=6636&sp=D&domid=1010&d=0>, zuletzt aufgerufen am 30.3.2009.

Instituto Observatório Social (IOS) (2006): Idade da Pedra [Die Steinzeit], São Paulo.

Köhnen, Heiner (2003): Abkommen mit Gütesiegel, in: Mitbestimmung 09/2003, 29–31.

Rüb, Stefan (2004): Soziale Mindeststandards in multinationalen Konzernen, Frankfurt a.M. <http://www.niedersachsen.dgb.de/pdf/mindeststandards.pdf>, zuletzt aufgerufen am 30.3.2009.

Steiert, Robert/ Hellmann, Marion (2005): Verhaltenskodizes/ Rahmenvereinbarungen.

http://www.emf-fem.org/content/download/13161/160316/file/IFA_Overview_ger.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Suppa, Sandra (2005): Sozial und Ökologisch in der Pflicht, in: akzente 04/2005, 18–19. http://www2.gtz.de/dokumente/AKZ/deu/AKZ_2005_4/gtz-de-akzente-4-2005.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.3.2009.

Welt&Arbeit (2008): Bundesweite Sonderausgabe 08. <http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/weltundarbeit>, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Wisdorff, Flora (2007a): Wie Faber-Castell in China um eine soziale Globalisierung ringt, in: Welt online, 03.06.2007. http://www.welt.de/wams_print/article923761/Wie_Faber_Castell_in_China_um_eine_soziale_Globalisierung_ringt.html, zuletzt aufgerufen am 20.11.2009.

Wisdorff, Flora (2007b): Wie die IG Metall in China Sozialstandards prüft, in: Welt online, 03.06.2007. http://www.welt.de/wirtschaft/article915446/Wie_die_IG_Metall_in_China_Sozialstandards_prueft.html, zuletzt aufgerufen am 30.3.2009.

7.3.3 Henkel AG

Henkel AG (2009a): Geschäftsbericht 2008. http://www.henkel.de/de/content_data/108368_2009.02.25_FY2008_annualreport_de.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Henkel AG (2009b): CSR/ Nachhaltigkeitsbericht 2008. http://www.henkel.de/de/content_data/106984_2009.02.25_sustainabilityreport_de.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Henkel AG (2009c): Website des Unternehmens: Führung & Unternehmenskultur. <http://www.henkel.de/nachhaltigkeit/fuehrung-und-unternehmenskultur-10244.htm>, zuletzt aufgerufen am 26.10.2009.

Henkel AG (2008a): Vision + Values – Code of Conduct/ Verhaltenskodex.

http://www.henkel.de/de/content_data/Code_of_Conduct.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Henkel AG (2008b): Appendix Korruption.
http://www.henkel.com/com/content_data/103736_Code_of_Conduct_Appendix_dt.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Henkel AG (2006a): Chronik 1876 – 2006.
http://www.henkel.de/de/content_data/Timeline_130_Years_of_Henkel_DE.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Henkel AG (2006b): Social Standards – Contents.
http://www.henkel.de/de/content_data/4.11.3._Social_Standards_Contents.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Henkel AG (2005): SHE Standards – Contents.
http://www.henkel.de/de/content_data/4.11.3_SHEStandards_Contents.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Henkel AG (2000): Geschäftsbericht 2000.
http://www.schwarzkopfundhenkel.de/de/content_data/Geschaeftsbericht_2000.pdf, zuletzt aufgerufen am 26.10.2009.

Koch, Hannes (2007b): Soziale Kapitalisten: Vorbilder für eine Gerechte Wirtschaft, Berlin.

7.3.4 Volkswagen Aktiengruppe

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2008b): Brief vom 20.06.2008 an Germanwatch, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007): Brief vom 20.11.2007 an Germanwatch, Berlin.

Greenpeace (2008): Driving Climate Change. How the car industry is lobbying to undermine EU fuel efficiency legislation.
<http://www.greenpeace.org/raw/content/international/press/reports/DrivingClimateChange.pdf>, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

Prätorius, Gerhard (2009): Wie weit reicht die Praxis des Konzepts der Corporate Social Responsibility für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, Statement zur Veranstaltung am 6./7. August 2009 in Loccum, Wolfsburg.

Volkswagen AG (2009a): Geschäftsbericht 2008.
http://geschaeftsbericht2008.volkswagenag.com/serviceseiten/downloads/files/gesamt_vw_gbo8.pdf/, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

Volkswagen AG (2009b): Driving Ideas. Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010.
http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2009/09/nachhaltigkeitsberichto.-bin.acq/qualinaryStorageItem.Single.File/VW_Nachhaltigkeitsbericht_2009.pdf, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

Volkswagen AG (2009c): Zwischenbericht Januar – September 2009.
http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2009/10/IR_Q3_2009.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Q3_2009_d.pdf, zuletzt aufgerufen am 04.02.2010.

Volkswagen AG (2008a): Navigator 2009, Wolfsburg.

Volkswagen AG (2008b): Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008. Wir Bewegen uns Verantwortungsvoll in die Zukunft.
http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2007/09/nachhaltigkeitsbericht.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/nachhaltigkeitsbericht_07_08_de.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.03.2009.

Volkswagen AG (2008c): Stellungnahme zur Anfrage des Germanwatch e. V.
http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility/Gesellschaft/Stakeholderdialog/Stellungnahme_zur_Anfrage_der_Germanwatch_e_V_.-bin.acq/qual-DownloadFileList.Single.DownloadFile.0001.File/stellungnahme_germanwatch_22_04_2008.pdf/, zuletzt aufgerufen am 13.08.2009.

Volkswagen AG (2007): Konzern-Umweltleitsätze.
http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility.-bin.acq/qual-DownloadFileList.Single.DownloadFile.0007.File/Konzern-Umweltgrunds%C3%A4tze%20Brosch%C3%BCre.pdf, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

Volkswagen AG (2006a): Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen.
http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility.-bin.acq/qual-DownloadFileList.Single.DownloadFile.0005.File/Nachhaltigkeit%20in%20den%20Lieferantenbeziehungen.pdf, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

Volkswagen AG (2006b): Vermeidung von Interessenskonflikten und Korruption.
http://www.volkswagen.de/etc/medialib/vwcms/virtualmaster/de/Unternehmen/mobilitaet_und_nachhaltigkeit/downloads/corporate_governance.Par.0009.File.pdf/organisationsanweisung.pdf/, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

WKBR/ Volkswagen AG/ Internationaler Metallgewerkschaftsbund (2002): Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen.
<http://www.vw-personal.de/www/de/sondertemplates/service/downloadcenter.html>, zuletzt aufgerufen am 24.11.2009.

Die Otto Brenner Stiftung ...

... ist die gemeinnützige Wissenschaftsstiftung der IG Metall. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt am Main. Als Forum für gesellschaftliche Diskurse und Einrichtung der Forschungsförderung ist sie dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet. Besonders Augenmerk gilt dabei dem Ausgleich zwischen Ost und West.

... initiiert den gesellschaftlichen Dialog durch Veranstaltungen, Workshops und Kooperationsveranstaltungen (z.B. im Herbst die OBS-Jahrestagungen), organisiert internationale Konferenzen (Mittel-Ost-Europa-Tagungen im Frühjahr), lobt jährlich den „Brenner-Preis für kritischen Journalismus“ aus, fördert wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Themen, vergibt Kurzstudien und legt aktuelle Analysen vor.

... macht die Ergebnisse der geförderten Projekte öffentlich zugänglich

lich und veröffentlicht z.B. die Ergebnisse ihrer Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“. Die Arbeitshefte werden, wie auch alle anderen Publikationen der OBS, kostenlos abgegeben. Über die Homepage der Stiftung können sie auch elektronisch bestellt werden. Vergriffene Hefte halten wir als PDF zum Download bereit.

... freut sich über jede ideelle Unterstützung ihrer Arbeit. Aber wir sind auch sehr dankbar, wenn die Arbeit der OBS materiell gefördert wird.

... ist zuletzt durch Bescheid des Finanzamtes Frankfurt am Main V (-Höchst) vom 20. März 2009 als ausschließlich und unmittelbar gemeinnützig anerkannt worden. Aufgrund der Gemeinnützigkeit der Otto Brenner Stiftung sind Spenden steuerlich absetzbar bzw. begünstigt.

Unterstützen Sie unsere Arbeit, z. B. durch eine zweckgebundene Spende

Spenden erfolgen nicht in den Vermögensstock der Stiftung, sie werden ausschließlich und zeitnah für die Durchführung der Projekte entsprechend des Verwendungszwecks genutzt.

Bitte nutzen Sie folgende Spendenkonten:

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Förderung der internationalen Gesinnung und des Völkerverständigungsgedankens

Konto:	905 460 03	oder	161 010 000 0
BLZ:	500 500 00		500 101 11
Bank:	HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Frankfurt/Main

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland (einschließlich des Umweltschutzes),
- Entwicklung demokratischer Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa,
- Verfolgung des Zieles der sozialen Gerechtigkeit.

Konto:	905 460 11	oder	198 736 390 0
BLZ:	500 500 00		100 101 11
Bank:	HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Berlin

Geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse auf dem Überweisungsträger an, damit wir Ihnen nach Eingang der Spende eine Spendenbescheinigung zusenden können. Oder bitten Sie in einem kurzen Schreiben an die Stiftung unter Angabe der Zahlungsmodalitäten um eine Spendenbescheinigung. Verwaltungsrat und Geschäftsführung der Otto Brenner Stiftung danken für die finanzielle Unterstützung und versichern, dass die Spenden ausschließlich für den gewünschten Verwendungszweck genutzt werden.



www.otto-brenner-stiftung.de