



Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-1

Valerie Schuster

Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals

Ein unternehmerischer Lernprozess
am Beispiel Brasiliens

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in Zusammenarbeit mit der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in Wittenberg sowie dem Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik. Diese Studie wurde gefördert durch den Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD).



Haftungsausschluss

Die Veröffentlichungen in der Reihe der Wirtschaftsethik-Studien schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Studien geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

Autorenanschrift

Valerie Schuster
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Große Steinstraße 73
06108 Halle (Saale)
Tel: +49 345 5523-421
Fax: +49 345 5527-188
E-Mail: valerie.schuster@wiwi.uni-halle.de

Korrespondenzanschrift

Valerie Schuster
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Große Steinstraße 73
06108 Halle (Saale)
Tel: +49 345 5523-421
Fax: +49 345 5527-188
E-Mail: valerie.schuster@wiwi.uni-halle.de

ISBN: 3-86010-800-X

ISSN: 1861-4426

Vorwort

Die vorliegende Studie von Valerie Schuster zum Thema „Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals“ untersucht am Beispiel Brasiliens, welchen Beitrag Unternehmen leisten können, um die Entwicklungsziele der Vereinten Nationen verwirklichen zu helfen.

Angesichts globaler Herausforderungen werden hohe normative Erwartungen an Unternehmen gerichtet, sich an der Lösung (welt-)gesellschaftlicher Probleme wie Hunger und Armut zu beteiligen. Es werden Forderungen laut, Unternehmen sollten sich – zu Lasten ihrer Gewinne – verstärkt für gesellschaftliche Anliegen engagieren. Derartige Forderungen sind blauäugig – und wenig nachhaltig. Denn sie berücksichtigen nicht, dass am Markt agierende Unternehmen einer Sachlogik internationaler Wettbewerbsprozesse unterworfen sind.

In der vorliegenden Studie wird daher argumentiert, dass es darauf ankommt, Moral nicht nur zu fordern, sondern sie gleichzeitig auch zu fördern: durch geeignete institutionelle Anreize in Form eines ‚enabling environment‘ für eine umfassende gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen im Sinne von Corporate Citizenship. Insbesondere in Entwicklungsländern fehlt zumeist das hierfür erforderliche institutionelle Umfeld – es mangelt an Rechtsstaatlichkeit, an Demokratie und generell an „good governance“. Deshalb sind die Unternehmen auch selbst gefragt, über individuelle und kollektive Selbstbindungen in ein solches ‚enabling environment‘ zu investieren.

Die Argumentation der vorliegenden Studie folgt damit dem wirtschaftsethischen Credo, dass moralische Anliegen nicht lediglich als normative Vorgabe, sondern als gestalterische Aufgabe aufzufassen sind. Sie zeigt, wie gesellschaftliche Lernprozesse in Gang gesetzt werden können, mit denen sich moralische Anliegen wie die Bekämpfung von Hunger und Armut wirksam(er) zur Geltung bringen lassen. Hierbei wird Corporate Citizenship konzeptionell als unternehmerische Ordnungsverantwortung entfaltet. Dieses Konzept von Corporate Citizenship basiert auf dem an Unternehmen adressierten Klugheitsargument, in ihrem eigenen Interesse Investitionen vorzunehmen, die auf eine unternehmerische und zugleich gesellschaftliche Besserstellung abzielen und auf diese Weise eine nachhaltige Entwicklung befördern.

Anhand konkreter Fallbeispiele aus Brasilien wird gezeigt, dass dieses theoretische Konzept Auswirkungen auf die Praxis hat, weil es zu einer veränderten Perspektive für die Umsetzung unternehmerischen Engagements anleitet: Neben den in Entwicklungsländern weiterhin vorherrschenden individuellen und punktuell philanthropischen Aktivitäten beginnen Unternehmen, sich gemeinsam mit anderen Akteuren an Regelsetzungsprozessen (New Governance) zu beteiligen.

Hierbei zeigt sich, dass vor allem strategische Allianzen zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft die entwicklungsrelevanten strukturellen Auswirkungen erzielen können, die für einen Beitrag zur Erreichung der UN Millennium Development Goals notwendig sind.

Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen sich durch entsprechende individuelle Selbstbindungen als vertrauenswürdige Akteure konstituieren, die von anderen Akteuren als Partner für kollektive Selbstbindungen akzeptiert werden, mit denen sich – etwa im Wege strategischer Allianzen – die Entwicklungsziele strukturell (besser) verwirklichen lassen. „Ordnungsverantwortung“ heißt demnach, durch Integritätsmanagement im Kerngeschäft in die interne und externe Kooperationsfähigkeit von Unternehmen zu investieren.

Auf dieser Basis können Unternehmen situativ auftretende Konflikte zwischen ihrer wirtschaftlichen Handlungsorientierung (Gewinnstreben) und den moralischen Anliegen der Gesellschaft (Bekämpfung von Hunger und Armut) produktiv adressieren. Hier liegt auch das größte Potential von Corporate Citizenship: Unternehmen können durch das Management ihrer eigenen Integrität einen Beitrag zur individuellen unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit leisten und darauf aufbauend mittels Ordnungsverantwortung gemeinsam mit anderen Akteuren (Anreiz-)Strukturen errichten für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit („responsible competitiveness“) ihrer lokalen und regionalen Standorte.

Zu den interessantesten – und ermutigendsten – Ergebnissen dieser Studie gehört eine Erkenntnis zur Richtung des weltweiten Know-How-Transfers: Die Vorreiter-Ideen und Ansätze führender Unternehmen und Organisationen in Brasilien sind ein aufschlussreiches Vorbild für Ordnungsverantwortung als unternehmerisches Standort-Engagement – aber nicht nur im Hinblick auf das Engagement für Standorte in Entwicklungsländern. Auch Unternehmen in Industrieländern – insbesondere in Deutschland – können vom Engagement der Unternehmen in Brasilien lernen. Ähnliches gilt auch für die Wissenschaft: Nicht nur die Praxis, sogar die Theorie ist in Brasilien in mancherlei Hinsicht weiter, als es hierzulande der Fall zu sein scheint.

Gestützt auf vor Ort recherchierte Erfahrungen in Brasilien, zeigt die vorliegende Studie, was die Leitidee von Corporate Citizenship im Sinne unternehmerischer Ordnungsverantwortung in Theorie und Praxis bedeuten (und bewirken) kann: Die moderne (Welt-)Gesellschaft muss sich durch eine konstruktive Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft selbst in die Lage versetzen, drängenden Herausforderungen wirksam zu begegnen.

Die vorliegende Studie stützt sich auf eine ausführliche Auswertung der einschlägigen Literatur sowie vor allem auf zahlreiche Expertengespräche vor Ort in Brasilien. Dank gebührt allen Gesprächspartnern, die mit ihren Erfahrungen produktiv zu den Erkenntnissen dieser Studie beigetragen haben. Ebenfalls zu danken ist dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD). Er hat die Forschungsreise von Valerie Schuster nach Brasilien finanziell unterstützt.

Lutherstadt Wittenberg, im August 2005

Prof. Dr. Ingo Pies

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	9
1. Problemstellung	11
2. Corporate Citizenship und Entwicklungsziele – ein theoretischer Lernprozess	14
2.1 Corporate Citizenship: Erwartungen vs. Ergebnisse – eine theoretische Rekonstruktion des Status quo	14
2.2. Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung: eine theoretische Konzeption	19
2.2.1 Überwindung des (potentiellen) Konflikts zwischen Gewinn und Moral	20
2.2.2 Unternehmen als wirtschaftliche und politische Akteure.....	21
2.2.3 Kollektive Selbstbindung als Beitrag zu Entwicklungszielen.....	22
2.2.4 Individuelle Selbstbindung als Voraussetzung für Kollektive Selbstbindung	24
2.2.5 Eigeninteressierte Investition in die Gesellschaft: Elemente einer CC-Strategie als Beitrag zu den MDGs.....	25
3. Corporate Citizenship und Entwicklungsziele – ein praktischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens	33
3.1 Brasilien als Entwicklungs-Herausforderung.....	33
3.2 Die brasilianische ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Elemente einer Corporate-Citizenship-Strategie als Beitrag zu Entwicklungszielen.....	39
3.2.1 Corporate Citizenship als strategische Managementaufgabe.....	43
3.2.2 Philanthropie.....	57
3.2.3 Corporate Citizenship im Kerngeschäft	63
3.2.4 Corporate Citizenship und ‚public policy‘	71
3.2.5 Corporate Citizenship und ein ‚enabling environment‘	78
4. Lessons (to be) learned: Zusammenfassung und Ausblick.....	86
Literaturverzeichnis.....	92
Anhang.....	100
A. Liste der Gesprächspartner.....	100
B. UN Millennium Development Goals.....	101
C. Die 10 Prinzipien des UN Global Compact	102
D. Die Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.....	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der ‚trade-off‘ zwischen Gewinnstreben (Eigeninteresse) und Moral (Gemeinwohl).....	16
Abbildung 2: Corporate Citizenship als Überwindung des ‚trade-offs‘ zwischen Gewinnstreben und Moral (Orthogonale Positionierung).....	18
Abbildung 3: Unternehmen und ihr Umfeld.....	19
Abbildung 4: Selektive Anreize für die Bereitstellung Öffentlicher Güter	23
Abbildung 5: Integritätsmanagement: formale und informale individuelle Selbstbindungen	24
Abbildung 6: Corporate Citizenship als Investition in unternehmerische Vermögenswerte	26
Abbildung 7: Konzept: Corporate Citizenship als Beitrag zu Entwicklungszielen.....	27
Abbildung 8: Ordnungsverantwortung und Philanthropie: Investitionen in unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung	28
Abbildung 9: Philanthropie versus Ordnungsverantwortung.....	30
Abbildung 10: Einkommensverteilung nach Bevölkerungsschichten 1981-2001	34
Abbildung 11: Verwendung des Sozialbudgets der brasilianischen Regierung 2000	35
Abbildung 12: Einnahmen der Regierungen: Brasilien und USA im Vergleich	36
Abbildung 13: Arbeitsproduktivität in Brasilien nach Sektoren 1998.....	37
Abbildung 14: Steuern und Abgaben des Formalen Sektors	38
Abbildung 15: Entstehung der Corporate-Citizenship-Debatte: Entwicklungsländer vs. Industrieländer.....	41
Abbildung 16: Konzept: Corporate Citizenship als Beitrag zu Entwicklungszielen.....	42
Abbildung 17: Strategischer Management-Zyklus von Corporate Citizenship	43
Abbildung 18: Spezielle CC-Management-Tools in Brasilien: Aktuelle und künftige Implementierung.....	45
Abbildung 19: Allgemeine CC-Management-Systeme in Brasilien: Aktuelle und künftige Implementierung.....	46
Abbildung 20: Strategische Ziele für die Weiterentwicklung der ‚CC-Bewegung‘ Brasiliens.....	47
Abbildung 21: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Werte und Transparenz.....	48

Abbildung 22: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Mitarbeiter	49
Abbildung 23: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Umwelt	50
Abbildung 24: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Zulieferer	51
Abbildung 25: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Kunden/Konsumenten.....	52
Abbildung 26: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Community	52
Abbildung 27: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Regierung und Gesellschaft.....	53
Abbildung 28: Interne und externe Dimensionen von Corporate Citizenship: Integritätsmanagement und Ordnungsverantwortung	55
Abbildung 29: Bewertung ihres philanthropischen Engagements durch die Unternehmen des Staates Rio de Janeiro	57
Abbildung 30: Indikatoren für eine funktionierende Integration von Corporate Citizenship im Unternehmen.....	64
Abbildung 31: Neue Business-Strategien für arme Bevölkerungsschichten	68
Abbildung 32: Corporate-Citizenship-Strategien im Kerngeschäft als Beitrag zu Entwicklungszielen	69
Abbildung 33: Corporate Citizenship und Wettbewerbsfähigkeit: ‚responsible competitiveness‘	75
Abbildung 34: Corporate Citizenship als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen? Förderliches vs. hemmendes Umfeld.....	80

Abkürzungsverzeichnis

AA	AccountAbility
CC	Corporate Citizenship
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
CoC	Code of Conduct
CoV	Corporate Volunteering
DNA	Desoxyribonucleic Acid (Desoxyribonukleinsäure)
EUROSIF	European Social Investment Forum
EP	Equator Principles
ETCO	Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FDI	Foreign Direct Investment
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FDC	Fundação Dom Cabral
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade
GDP	Gross Development Product
GPA	Grupo Pão de Açúcar
GRI	Global Reporting Initiative
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
GU	Große Unternehmen
HDI	Human Development Index
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBLF	(Prince of Wales) International Business Leaders Forum
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
IFC	International Finance Corporation
IIED	International Institute for Environment and Development
IMAFLORA	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	International Organization of Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KU	Kleine Unternehmen
MDGs	Millennium Development Goals
MGI	McKinsey Global Institute
MU	Mittlere Unternehmen
NGO	Non-governmental Organization
NTD	Novartis Institute for Tropical Diseases
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OHSAS	Occupation Health and Safety Assessment Series
PET	Polyethylenterephthalat (Kunststoff aus der Familie der Polyester)
PISA	Programme for International Student Assessment
PPP	Public Private Partnership
RJ	Rio de Janeiro (Staat)
ROI	Return on Investment
SA	(Standard for) Social Accountability
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro Empresas de São Paulo
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI	Serviço Social da Indústria
SINDICOM	Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes
SP	São Paulo (Staat)
SRI	Social Responsible Investment
TI	Transparency International
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Education, Scientific and Cultural Organization
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UNRISD	United Nations Research Institute for Social Development
USP	Universidade de São Paulo
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCGE/WZGE	Wittenberg Center for Global Ethics/ Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik
WEF	World Economic Forum

1. Problemstellung¹

„You [the companies] do not need to wait for governments to pass new laws. You can and you should act now, in your own self-interest. The sustainability of globalization is at stake.“²

Die Internationale Gemeinschaft hat sich mit den UN Millennium Development Goals (MDGs) und den zugehörigen Millennium Targets erstmalig messbare Ziele für die Adressierung globaler Herausforderungen wie Hunger und Armut gesteckt.³ Zur Erreichung dieser Entwicklungsziele setzt die Internationale Gemeinschaft auf die partnerschaftliche Einbindung wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure: „Develop a global partnership for development“⁴. Dabei werden insbesondere an (internationale) Unternehmen hohe Erwartungen gerichtet – zum einen an ihre Rolle als *Financiers* für Entwicklung in Form ausländischer Direktinvestitionen (FDI), zum anderen an unternehmerische Problemlösungsfähigkeit durch *Corporate Citizenship*.

Diesen normativen Erwartungen stehen allerdings Entwicklungen in der Praxis gegenüber, die darauf hindeuten, dass unternehmerisches Engagement für die Millennium Development Goals an seine Grenzen stößt. Vor allem die ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘ ist trotz einer hohen Dynamik und vielfältiger Aktivitäten kaum in der Lage, einen signifikanten Beitrag zu leisten. Dies ist darauf zurück zu führen, dass Corporate Citizenship (CC) in Entwicklungsländern – wie dem im Rahmen dieser Studie untersuchten Brasilien – vor allem lokal als pragmatische Antwort der Unternehmen auf gesellschaftliche Probleme entsteht: Unternehmen sehen sich angesichts eines unzureichenden staatlichen Engagements in der Pflicht, Teile ihrer Gewinne für soziale Zwecke zu investieren. Die daraus resultierenden vor allem philanthropischen Aktivitäten finden damit aber nicht nur isoliert vom Kerngeschäft und dem Engagement anderer Unternehmen, sondern vor allem auch unabhängig von staatlichen Initiativen statt. Damit bleiben diese Aktivitäten in ihren Auswirkungen stark begrenzt und verhindern eventuell sogar langfristige und strukturelle Lösungen.⁵

¹ Die Autorin dankt allen Gesprächspartnern – insbesondere Alicia Spengler – für die produktive Zusammenarbeit während ihres Forschungsaufenthalts in Brasilien. Ein besonderer Dank gilt auch Ingo Pies, Johanna Brinkmann, Markus Beckmann und Marita von Cieminski für ihre konstruktive Kritik und wertvollen Hinweise. Ebenso dankt die Autorin dem DAAD für die finanzielle Unterstützung der Forschungsreise nach Brasilien.

² Annan (2002; S. 27).

³ Die UN Millennium Development Goals sind in Anhang B aufgeführt.

⁴ Achstes UN Millennium Development Goal der UN Millennium Declaration, UN (2000).

⁵ Vgl. dazu auch SustainAbility und UN Global Compact (2004).

Auf den ersten Blick ergeben sich angesichts der geringen Auswirkungen bisherigen unternehmerischen Engagements zwei mögliche Schlussfolgerungen: Erstens, „the business of business is business“ – Unternehmen sollten sich ausschließlich wirtschaftlichen und nicht gesellschaftlichen Anliegen widmen. Oder zweitens, „das bisherige Engagement ist nicht ausreichend, Unternehmen sollten sich mehr engagieren.“

Auf einen zweiten Blick leistet jedoch keine dieser beiden Schlussfolgerungen einen konstruktiven Beitrag hinsichtlich der Frage nach einem möglicherweise *produktiveren* unternehmerischen Engagement für die MDGs: Die erste Schlussfolgerung verkennt das *Potential* von Corporate Citizenship – nicht nur in Bezug auf die Verwirklichung gesellschaftlicher, sondern auch unternehmerischer Anliegen. Corporate Citizenship ermöglicht es Unternehmen, (potentielle) Konflikte zwischen ihrem Handeln (Gewinnstreben) und gesellschaftlichen Anliegen (Moral) zu adressieren. Letztendlich stellt Corporate Citizenship damit eine Investition in die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen im Sinne einer ‚license to operate‘ dar. Die zweite Schlussfolgerung („mehr Engagement“) führt nicht notwendigerweise zu einem *produktiveren* unternehmerischen Beitrag zu den MDGs und ignoriert zudem die *Grenzen* von Corporate-Citizenship-Investitionen unter (globalen) Wettbewerbsbedingungen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, einen Beitrag zu einem wechselseitigen Lernprozess der Corporate-Citizenship-Theorie und -Praxis zu leisten, der die moralischen Anliegen der MDGs wie die Bekämpfung von Hunger und Armut wirksam zur Geltung bringt. Dabei wird aus *unternehmerischer* Sicht gezeigt, dass moralische Anliegen nicht als normative Vorgabe, sondern als gestalterische Aufgabe aufzufassen sind: Warum *wollen* Unternehmen möglicherweise zu den MDGs beitragen? Welchen produktiven Beitrag im Sinne einer unternehmerischen und gesellschaftlichen Besserstellung *können* sie dabei leisten? Anhand einer kritischen Betrachtung sowohl des Potentials als auch der Grenzen von Corporate Citizenship wird argumentiert, dass es *gesellschaftlich* darauf ankommt, Moral nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern – durch geeignete institutionelle Anreize in Form eines ‚enabling environment‘ für Corporate Citizenship.

Zunächst wird in Kapitel 2 eine theoretische Konzeption von Corporate Citizenship *als Ordnungsverantwortung* mit entsprechenden Strategien für ‚Corporate Citizenship als Beitrag zu den Millennium Development Goals‘ entwickelt. Mittels dieser Konzeption wird in Kapitel 3 der praktische CC-Lernprozess von Unternehmen in Brasilien analysiert. Die dort bereits entstandenen Vorreiterideen und -ansätze führender Unternehmen und Organisationen haben Vorbildcharakter für unternehmerisches Engagement in Entwicklungsländern – aber auch in Industrieländern. Die

Eckpfeiler der theoretischen Konzeption ‚CC als Ordnungsverantwortung‘ wie auch die Erkenntnisse aus dem praktischen Fallbeispiel ‚Corporate Citizenship in Brasilien‘ ergeben die zentralen Thesen dieser Studie:

- Eine mangelhafte Regel(durch)Setzung führt unter (globalen) Wettbewerbsbedingungen sowohl auf globaler als auch auf nationaler Ebene (insbesondere in Entwicklungsländern) potentiell zu Konflikten zwischen unternehmerischem Gewinnstreben und moralischen Anliegen. Ein unternehmerisches Engagement für die MDGs erfolgt aus der Einsicht, dass erfolgreiches Wirtschaften in nicht nachhaltigen Gesellschaften zumindest mittel- bis langfristig kaum möglich ist. Corporate Citizenship als Beitrag zu den MDGs basiert damit auf einem *Klugheitsargument*, im aufgeklärten unternehmerischen Eigeninteresse aktiv in die Gesellschaft *und* in unternehmerische Vermögenswerte wie aktuelle und künftige Gewinnerzielungsmöglichkeiten zu investieren.
- Unternehmerisches Engagement für die MDGs ist vor allem dann produktiv, wenn es an ihrem *Kerngeschäft* ansetzt, da nur dort Konflikte zwischen Gewinnstreben und Moral wirkungsvoll adressiert werden können.
- Das Potential von Corporate Citizenship liegt darin, mittels unternehmerischer *Kernkompetenzen* einen entwicklungsrelevanten Beitrag zur Stärkung sowohl der *individuellen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen* als auch der nachhaltigen *Wettbewerbsfähigkeit von Standorten* bzw. (Entwicklungs-)Ländern zu leisten.
- Strukturelle und breitenwirksame Auswirkungen von Corporate Citizenship sind nicht über individuelle Veränderungen einzelner Spielzüge, sondern nur über ein (kollektives) Engagement für veränderte Spielregeln zu erreichen.

Abschließend werden in Kapitel 4 die gewonnenen Erkenntnisse noch einmal reflektiert. Zudem wird ein Ausblick gegeben, wie bisherige Defizite über wechselseitige Lernprozesse der beteiligten Akteure aus Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft in Theorie und Praxis adressiert werden können.

2. Corporate Citizenship und Entwicklungsziele – ein theoretischer Lernprozess

„For leading companies, helping to achieve the Millennium Development Goals is not only a matter of corporate social responsibility, embedded in compliance, risk management and philanthropy, but also a matter of corporate social opportunity, embedded in innovation, value creation and competitiveness.”⁶

2.1 Corporate Citizenship: Erwartungen vs. Ergebnisse – eine theoretische Rekonstruktion des Status quo

Angesichts der (globalen) gesellschaftlichen Herausforderungen werden zunehmend hohe Erwartungen an einen unternehmerischen Beitrag zur Erreichung der UN Millennium Development Goals (MDGs) gerichtet. Zum einen wird das Potential privater ausländischer Direktinvestitionen (FDI) als Finanzierungsquelle für Entwicklung betont:

„Private international capital flows, particularly foreign direct investment [...] are vital complements to national and international development efforts. Foreign direct investment contributes to financing sustained economic growth over the long term. It is especially important for its potential to transfer knowledge and technology, create jobs, boost overall productivity, enhance competitiveness and entrepreneurship, and ultimately eradicate poverty through economic growth and development.”⁷

Zum anderen zielen diese Erwartungen auf die unternehmerische Problemlösungsfähigkeit hinsichtlich der MDGs durch Corporate Citizenship (CC), d.h. auf eine nicht nur wirtschaftliche, sondern auch eine politische und soziale Rolle der Unternehmen:

„Business has more than just an economic role; it must also have a social and political dimension. [...] That is why I wish to see you equally involved in the campaign to free all human beings from the scourge of hunger.”⁸

Diesen normativen Erwartungen stehen allerdings Entwicklungen in der Praxis gegenüber, die vor allem die Grenzen unternehmerischen Engagements für die MDGs deutlich machen. Eine aktuelle Bilanz hinsichtlich der Erreichung der Millennium Development Goals weist aus, dass das bisherige Engagement aller Akteure – auch der Unternehmen – nicht die erwünschten Effek-

⁶ Nelson und Prescott (2003; S. 4).

⁷ UN (2002; S. 5). Vgl. grundlegend dazu auch UNDP (2004b).

⁸ Silva, Luiz Inácio ‚Lula‘ da (2004; S. 4).

te erzielt.⁹ Empirische Untersuchungen zu ausländischen Direktinvestitionen zeigen bei sehr unterschiedlichen Ergebnissen vor allem eines: Ausländische Direktinvestitionen tragen nur dann signifikant zu Entwicklungszielen wie Armutsbekämpfung bei, wenn Entwicklungsländer nicht nur hinreichend attraktiv für Investoren sind, sondern auch über die entsprechenden Strukturen verfügen, um von positiven Effekten wie Technologietransfers, steigenden Löhnen etc. zu profitieren.¹⁰ Insbesondere aber die ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘ ist – entgegen ihrer Rhetorik – bis auf einige wenige Vorzeigeprojekte (noch) nicht in der Lage, einen signifikanten Beitrag zu leisten.¹¹ An dieser Stelle zeigt sich das Paradoxon freiwilligen unternehmerischen Engagements für moralische Anliegen: Vor allem in Entwicklungsländern (wie Brasilien) entsteht Corporate Citizenship lokal als pragmatische Antwort der Unternehmen auf gesellschaftliche Probleme. Als Teil der Gesellschaft sehen sich Unternehmen in der Pflicht, dort ihren Beitrag zu leisten, wo staatliches Engagement zu kurz kommt. In ihren Versuchen, mangelndes staatliches Engagement durch gut gemeinte, aber meist punktuelle philanthropische Aktivitäten zu kompensieren, erzielen sie allerdings keine entwicklungsrelevanten Ergebnisse. Denn isoliert vom Engagement anderer Unternehmen sowie staatlichen Initiativen bleiben diese Aktivitäten in ihren Auswirkungen stark eingeschränkt oder erweisen sich sogar als kontraproduktiv, indem sie eventuell langfristige und strukturelle Lösungen blockieren.¹²

Die Reaktionen in der Corporate-Citizenship-Debatte angesichts der Diskrepanz zwischen normativen Erwartungen und empirischen Ergebnissen bewegen sich zwischen zwei Extrempositionen:¹³

Die eine Position (Punkt C, Abbildung 1) fokussiert ausschließlich die *Chancen* von Corporate Citizenship und formuliert aus einer gesellschaftlichen – nicht unternehmerischen – Perspektive schlicht „mehr unternehmerisches Engagement“. In Anbetracht der Notwendigkeit, den (globalen) Herausforderungen wie Armut, Krankheiten etc. zu begegnen, teilt sie Unternehmen Rollen

⁹ Vgl. statt vieler WEF (2004a). Die Global Governance Initiative des World Economic Forum zeigt, dass durch das gesamte bisherige Engagement die Millennium Targets höchstens zu 30-40% erreicht werden.

¹⁰ Vgl. statt vieler Nunnenkamp (2004).

¹¹ So weist z.B. eine Evaluierung des UN Global Compact darauf hin, dass einerseits im Bereich der Integration der 10 Prinzipien durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen Erfolge zu verzeichnen sind. Andererseits wurden in Bezug auf ein kollektives Engagement und dessen besondere Relevanz für die Erreichung der MDGs kaum Fortschritte erzielt. Vgl. McKinsey & Company (2004).

¹² Vgl. dazu auch Sustainability und UN Global Compact (2004).

¹³ Exemplarisch seien hier zudem folgende Positionen der wirtschaftsethischen Literatur hinsichtlich ihres Grundproblems – Gewinnstreben vs. Moral – genannt: Ulrich (1996) und (1997, 2000) fordert im Konflikt ein Primat der Moral vor dem unternehmerischen Gewinnstreben. Friedman (1970) sieht im Gewinnstreben den größten Beitrag zu gesellschaftlichen Anliegen, ignoriert dabei allerdings einen (möglichen) Konflikt. Homann und Blome-Drees (1992) sowie Homann (2002) streben eine Überwindung des Konflikts in einer Art und Weise an, die Gewinnstreben und Moral simultan zur Geltung bringt. Diese Studie folgt der Perspektive Homanns.

zu als Mäzene oder Entwicklungsagenten bis hin zu „Global Problem Solvers“¹⁴, über welche sie unternehmerische Lösungsbeiträge zu (globalen) gesellschaftlichen Problemen definiert. Implizit – teilweise auch explizit – fordert diese Position in einem Dualismus zwischen Gewinnstreben und Moral Unternehmen dazu auf, sich zu Lasten ihres Gewinns gesellschaftlichen Anliegen zu widmen.

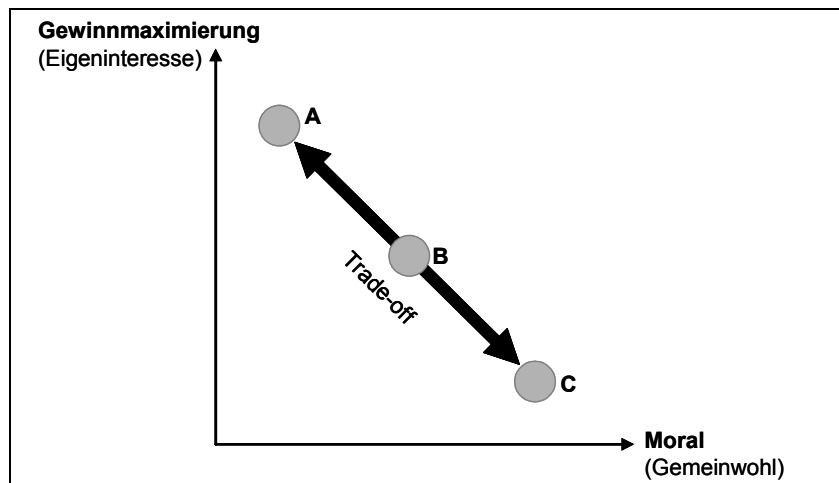


Abbildung 1: Der ‚trade-off‘ zwischen Gewinnstreben (Eigeninteresse) und Moral (Gemeinwohl)
Quelle: In Anlehnung an Brinkmann und Pies (2005; S. 4).

Diese moralischen Appelle nach „mehr unternehmerischem Engagement“ führen allerdings nicht notwendigerweise zu einem *produktiveren* Engagement, wie das oben genannte Paradoxon unternehmerischen Engagements in Entwicklungsländern zeigt. Denn sie verkennen die spezifischen Kompetenzen von Unternehmen, die nicht im Bereich der Wohltätigkeit liegen, sondern darin, im *Kerngeschäft* Chancen für eine unternehmerische und gleichzeitig gesellschaftliche Besserstellung zu eröffnen. Schwerer noch wiegt allerdings das Argument, dass diese Position die Situation von Unternehmen im Wettbewerb ignoriert. Unter Wettbewerbsbedingungen müssen unternehmerischen Investitionen in die Gesellschaft zumindest mittel- und langfristig auch Vorteile für Unternehmen gegenüberstehen, um deren Wettbewerbsposition nicht zu gefährden.¹⁵ Wenn unternehmerische Investitionen in die Gesellschaft durch die Konkurrenz ausbeutbar sind, besteht die Gefahr, dass gerade die moralischen ‚first mover‘ aus dem Markt gedrängt werden.¹⁶

¹⁴ Vgl. statt vieler Rischard (2002) und (2004).

¹⁵ Das World Economic Forum (2003; S.5) identifiziert in einer Umfrage unter CEOs folgende Vorteile, die einen möglichen ‚business case‘ für Corporate Citizenship konstituieren: Erhalt und Steigerung der Reputation, Risikomanagement, Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation und Lernen, Motivation und Produktivität der Mitarbeiter, erleichterte Mitarbeiterrekrutierung, Vertrauen der Share- und Stakeholder, Kundenbindung. Allerdings lassen sich diese Vorteile nicht systematisch belegen – die Literatur stützt sich hier weitgehend auf einzelne ‚best practices‘. Vgl. auch Zadek und Weiser (2000) und (2001), Porter und Kramer (2002), McIntosh et al. (2003) sowie Instituto E-THOS (2003).

¹⁶ Vgl. grundlegend dazu die Kritik Homanns (1993, 2000; S. 12 f.).

Die andere Position (Punkt A, Abbildung 1) hingegen steht der Idee ‚Corporate Citizenship‘ insbesondere angesichts der bisherigen Ergebnisse kritisch gegenüber und betont i.S. von „The business of business is business“ bzw. mittels des bekannten Friedman-Zitats „The social responsibility of business is to increase its profits“¹⁷ ausschließlich die *Grenzen* von Corporate Citizenship. Oftmals wird Friedman hier falsch interpretiert, als fordere er, sich im ‚trade-off‘ Gewinnstreben versus Moral für Gewinnstreben und gegen Moral zu entscheiden. Eine derartige Positionierung (Punkt A, Abbildung 1) wäre in diesem Fall genauso wenig nachhaltig wie die einseitige Entscheidung für Moral (Punkt C, Abbildung 1). Denn sie würde die soziale Akzeptanz von Unternehmen in ihrem Umfeld und damit ihre ‚license to operate‘ gefährden. Aber eigentlich kritisiert Friedman unternehmerische Investitionen in die Gesellschaft nur dann, wenn sie – wie das oben genannte philanthropische Engagement – weder den Kompetenzen noch den Interessen von Unternehmen entsprechen. Eigeninteressierte Investitionen in die Gesellschaft, welche sowohl zu einer unternehmerischen, als auch gesellschaftlichen Besserstellung führen, befürwortet Friedman:

„To illustrate, it may well be in the long run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government. That may make it easier to attract desirable employees, it may reduce the wage bill or lessen losses from pilferage and sabotage or have other worthwhile effects. [...] In each of these – and many similar – cases, there is a strong temptation to rationalize these actions as an exercise of „social responsibility“. In the present climate of opinion, with its wide spread aversion to „capitalism“, „profits“, the „soulless corporation“ and so on, this is one way for a corporation to generate goodwill as a by-product of expenditures that are entirely justified in its own self-interest.“¹⁸

Allerdings ignoriert Friedman, dass Gewinnstreben nicht per se als produktiv für eine Gesellschaft anzusehen ist – nämlich dann nicht, wenn Gewinnstreben zu Lasten der (berechtigten) Interessen Dritter ausgeübt wird, etwa in Form von Umweltverschmutzung.¹⁹ Diese real existierenden Konflikte können aus der Friedman’schen Perspektive nicht adressiert werden.

Für eine Entfaltung des Potentials von Corporate Citizenship bedarf es daher praktischer und theoretischer *Lernprozesse*, um durch eine Überwindung des ‚trade-offs‘ unternehmerische Interessen im Wettbewerb und gesellschaftliche Anliegen gleichermaßen zu verwirklichen. Dies bedeutet jedoch nicht, wie durch Punkt B (Abbildung 1) angedeutet, im ‚trade-off‘ schlicht einen ‚Mittelweg‘ zwischen Gewinnstreben und Moral zu suchen. Auch dieser Punkt erweist sich als nicht nachhaltig, da ein derartiger Kompromiss allein subjektiven Kriterien unterworfen ist und damit

¹⁷ Friedman (1970).

¹⁸ Friedman (1970; S. 124).

¹⁹ Vgl. hierzu auch Suchanek (2004).

keinerlei heuristische Qualität aufweist. Vielmehr geht es darum, durch Corporate Citizenship eine neue Perspektive zur Überwindung des ‚trade-offs‘ zu eröffnen, um sowohl unternehmerischem Gewinnstreben als auch moralischen Anliegen Rechnung zu tragen – also, das unternehmerische Eigeninteresse in den Dienst der Moral zu stellen.²⁰ Voraussetzung für die Einleitung derartiger Lernprozesse ist eine veränderte Denkrichtung um 90 Grad – nicht entlang der ‚trade-off‘-Gerade, sondern jenseits des ‚trade-offs‘ (vgl. Abbildung 2).

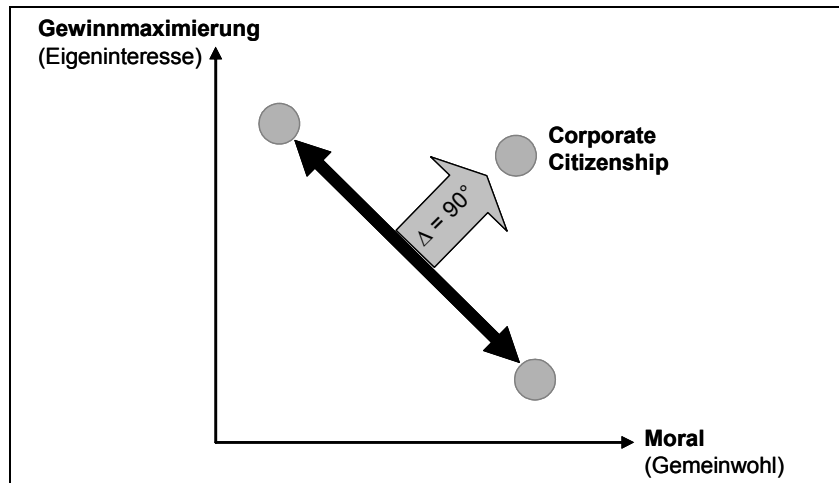


Abbildung 2: Corporate Citizenship als Überwindung des ‚trade-offs‘ zwischen Gewinnstreben und Moral (Orthogonale Positionierung)

Quelle: In Anlehnung an Brinkmann und Pies (2005; S.5)²¹

Diese Lernprozesse für ein produktiveres unternehmerisches Engagement müssen an den *Kernkompetenzen* der Unternehmen – ihrem *Kerngeschäft* – und damit an ihren Interessen ansetzen: Unter welchen Bedingungen basiert Corporate Citizenship als Beitrag zu den MDGs auf einem *Klugheitsargument*, im eigenen Interesse aktiv in die Gesellschaft *und* in unternehmerische Vermögenswerte in Form aktueller und künftiger Gewinnerzielungsmöglichkeiten zu investieren?

Im Folgenden wird auf Basis dieser Perspektive eine theoretische Konzeption von Corporate Citizenship entwickelt.

²⁰ Vgl. grundlegend dazu Homann und Blome-Drees (1992), Homann (2002), Pies (2000) und Suchanek (2001).

²¹ Das Konzept ‚Orthogonale Positionierung‘ stammt ursprünglich von Pies (2000).

2.2. Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung: eine theoretische Konzeption

Die Corporate-Citizenship-Konzeption des vorliegenden Beitrags begreift ein Unternehmen in Interaktion mit seinem Umfeld, wobei das Unternehmen – gemeinsam mit anderen Akteuren – in der Lage ist, dieses Umfeld zu gestalten.²²

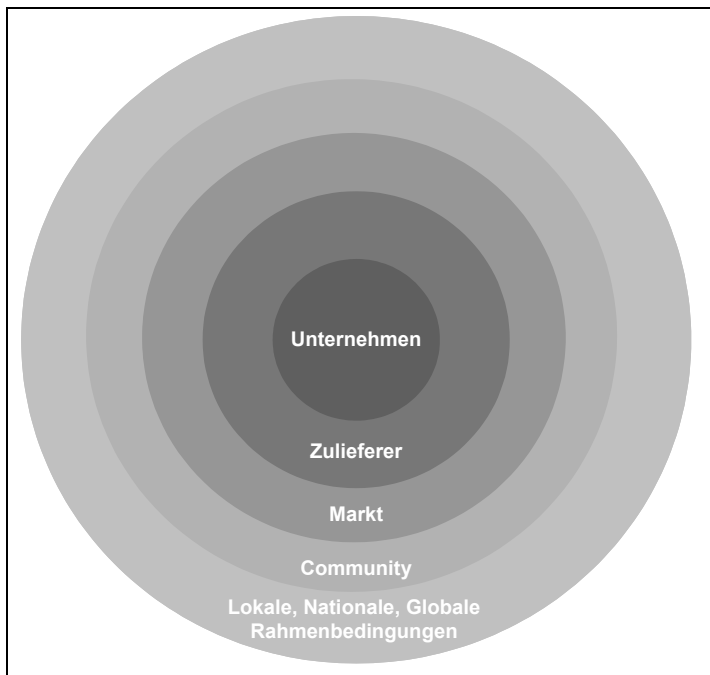


Abbildung 3: Unternehmen und ihr Umfeld
Quelle: In Anlehnung an Nelson und Prescott (2003, S.6).

Die Grundidee von Corporate Citizenship als *Ordnungsverantwortung* ergibt sich daraus wie folgt: Unternehmen als Corporate Citizens übernehmen (gemeinsam mit anderen Akteuren) Ordnungsverantwortung für die (Mit-)Gestaltung ihrer internen und externen Rahmenordnung. Aus unternehmerischer Sicht geht es dabei darum, zunächst den (potentiellen) Konflikt zwischen Gewinnstreben und der Verwirklichung moralischer Anliegen produktiv zu adressieren. Die Überwindung dieses Konflikts mittels einer Heuristik, welche Gewinnstreben und moralische Anliegen simultan zur Geltung bringt, eröffnet Chancen für eine unternehmerische und zugleich gesellschaftliche Besserstellung. Hier gilt es, das Potential von Corporate Citizenship als Beitrag zu den Millennium Development Goals zu entfalten.

²² Die folgenden Ausführungen stützen sich auf Beckmann, Brinkmann und Schuster (2004).

2.2.1 Überwindung des (potentiellen) Konflikts zwischen Gewinn und Moral

Eine produktive Auflösung des Konflikts zwischen unternehmerischem Gewinnstreben und der Verwirklichung moralischer Anliegen ist innerhalb des ‚trade-offs‘ Gewinn versus Moral nicht möglich. Eine Entscheidung allein für Moral erweist sich insbesondere unter (globalen) Wettbewerbsbedingungen als problematisch, da moralisch motivierte Vorleistungen eines Unternehmens durch Konkurrenten ausbeutbar sind. Damit wird die Möglichkeit in Kauf genommen, dass gerade moralische ‚first mover‘ aus dem Markt ausscheiden.²³ Eine Entscheidung allein für (kurzfristiges) Gewinnstreben hingegen macht Unternehmen blind für tatsächlich vorhandene Konflikte. Die fehlende Problemlösungsfähigkeit einer solch einseitigen Positionierung zugunsten des Gewinnprinzips negiert nicht nur (berechtigte) moralische Erwartungen, sondern gefährdet auch mittel- bis langfristig die soziale Akzeptanz von Unternehmen in ihrem Umfeld. Diese unternehmerische ‚license to operate‘ stellt allerdings bei zunehmenden Interdependenzen eine immer wichtigere Ressource dar: Sie sichert die Möglichkeit künftiger Gewinnerzielung.

Eine produktive Auflösung des Konflikts über die simultane Verwirklichung von Gewinnstreben und Moral gelingt mittels der Leitunterscheidung von Spielregeln (Handlungsbedingungen) und Spielzügen (Handlungen). Gewinnstreben und Moral werden dabei auf zwei unterschiedlichen Ebenen angesiedelt.²⁴ Dies eröffnet eine neue Perspektive für Corporate Citizenship als Überwindung des ‚trade-offs‘:²⁵ In den Spielzügen findet der – produktive! – Wettbewerb in Form von Gewinnstreben statt. Moralische Anliegen hingegen werden in entsprechenden Spielregeln zur Geltung gebracht. Diese Regeln stellen für alle Konkurrenten in gleicher Weise Handlungsrestriktionen dar, so dass sie wettbewerbsneutral moralisches Verhalten ermöglichen: „Unter Wettbewerbsbedingungen ist die Rahmenordnung der systematische – nicht einzige – Ort der Moral.“²⁶ Allerdings ist diese Rahmenordnung (insbesondere auf globaler Ebene) systematisch unvollständig.²⁷ In Entwicklungsländern findet sich etwa häufig das Problem, dass selbst im Falle einer bestehenden nationalen Rahmenordnung Staaten nicht in der Lage sind, diese entsprechend durchzusetzen. Es gilt daher, die aus einer mangelnden Regel(durch)Setzung resultierenden Konflikte zwischen Gewinnstreben und Moral durch eine Weiterentwicklung der jeweiligen nationalen bzw. globalen Rahmenordnung zu überwinden.

²³ Vgl. grundlegend dazu die Kritik Homanns (1993, 2000; S. 12 f.).

²⁴ Vgl. grundlegend Homann (1993, 2000) sowie Homann und Blome-Drees (1992).

²⁵ Vgl. dazu Pies (2000), der die Überwindung eines ‚trade-offs‘ durch eine neue Denkrichtung als ‚Orthogonale Positionierung‘ bezeichnet.

²⁶ Homann (1993, 2002; S. 7) sowie grundlegend Homann und Blome-Drees (1992; S. 35-47).

²⁷ Vgl. Suchanek (2001; S. 103 f.).

2.2.2 Unternehmen als wirtschaftliche und politische Akteure

Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung begreift Unternehmen dabei nicht nur als reine Regelnehmer, sondern erkennt ihnen Mitverantwortung in (Lern-)Prozessen der Regelsetzung zu. Die (globalen) gesellschaftlichen Herausforderungen zur Erreichung der Millennium Development Goals können durch (inter-)gouvernementale Akteure allein nur bedingt adressiert werden. Daher ist oftmals eine Einbindung wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure in Form von New Governance notwendig, um produktive Lösungen zu erzielen. Eine Partizipation von Unternehmen an Prozessen der Regel(durch)Setzung führt zu einem veränderten (Selbst-)Verständnis: Unternehmen agieren nicht mehr ausschließlich als wirtschaftliche, sondern auch als politische Akteure.²⁸ Damit tragen sie der Einsicht Rechnung, dass erfolgreiches Wirtschaften in einer nicht nachhaltigen (globalen) Gesellschaft mittel- bis langfristig kaum möglich ist. Es gilt daher, nicht (mehr) nur unter gegebenen Bedingungen kurzfristig Gewinne zu maximieren, sondern durch eine pro-aktive Mitgestaltung der eigenen Handlungsbedingungen in aktuelle und künftige Möglichkeiten zur nachhaltigen Gewinnerzielung zu investieren. Dies schließt sowohl Investitionen in den Erhalt bestehender Regeln („compliance“) als auch in deren Weiterentwicklung ein.

Diese veränderte Ausrichtung (welt-)gesellschaftlicher Politikprozesse in Form von New Governance bzw. Global Governance setzt neben Subordination durch den Staat auch auf Koordination und kann gerade dadurch zu einer höheren Handlungs- und Steuerungsfähigkeit des Staates beitragen. Insbesondere in Entwicklungsländern, wo Staaten tendenziell nur über eine eingeschränkte Steuerungsfähigkeit verfügen, geht es also nicht darum, staatliche Initiativen zu ersetzen, sondern vielmehr darum, den Staat in der Erfüllung seiner Aufgaben zu unterstützen. Es wäre also voreilig, diese Öffnung der politischen Arena für nicht-staatliche Akteure als Verlust staatlicher Steuerungsfähigkeit oder „Privatisierung der Weltpolitik“ zu interpretieren.²⁹ Das (Selbst-)Verständnis von Nationalstaaten sowie ihrer internationalen Organisationen bleibt weiterhin primär das eines Regelsetzers, wird aber um die Dimension des Initiators und Moderators von (globalen) Politiknetzwerken erweitert.³⁰

²⁸ Vgl. im Folgenden Beckmann, Brinkmann und Schuster (2004; S. 6f.). Die Frage nach der Legitimation der Beteiligung nicht-staatlicher (insbesondere wirtschaftlicher, aber auch zivilgesellschaftlicher) Akteure an Regelsetzungsprozessen wird z.T. kontrovers diskutiert; vgl. dazu statt vieler Brühl et al. (2004). Entgegen einer teilweise vorhandenen Skepsis herrscht allerdings zunehmend Einigkeit über die Notwendigkeit derartiger Prozesse, bei denen insbesondere Unternehmen eine bedeutende Rolle zukommt, vgl. SustainAbility und UN Global Compact (2004; S. 8) sowie WEF (2005a; S. 8f.).

²⁹ Vgl. u.a. Strange (1996) sowie Brühl et al. (2001).

³⁰ Vgl. z.B. Reinicke und Deng (2000). Auf globaler Ebene wurde bspw. durch den Global Compact eine solche Arena geschaffen, um in einem gemeinsamen Lernprozess von Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft und den Vereinten Nationen Lösungsansätze für die Erreichung der Millennium Development Goals zu entwickeln, vgl. dazu UN Glo-

2.2.3 Kollektive Selbstbindung als Beitrag zu Entwicklungszielen

Ein signifikanter Beitrag von Corporate Citizenship zu Entwicklungszielen kann nur über Ordnungsverantwortung für eine strukturelle Veränderung bzw. Weiterentwicklung der Rahmenordnung erfolgen. Besteht in Konfliktsituationen zwischen Gewinn und Moral (noch) keine staatliche bzw. inter-gouvernementale Regel(durch)Setzung, ist die Verwirklichung moralischer Anliegen wie z.B. die Einführung höherer Sozialstandards, die Bekämpfung von Korruption etc. aufgrund vorhandener Dilemmastrukturen nicht durch individuelles unternehmerisches Engagement zu erreichen. Vielmehr sind für die Etablierung gemeinsamer Regeln Prozesse kollektiver Selbstbindung notwendig, welche wettbewerbsneutral eine Überwindung von Konflikten zwischen Gewinnstreben und Moral bzw. eine Investition in eine unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung ermöglichen.³¹ Defizite in der Rahmenordnung können auf diese Weise durch Ordnungsverantwortung vorübergehend kompensiert oder entsprechende staatliche bzw. inter-gouvernementale Initiativen sinnvoll ergänzt werden.

Allerdings hat die Bereitstellung und Durchsetzung von Regeln zumindest teilweise den dilemmatischen Charakter eines öffentlichen Gutes, was die Etablierung und Stabilität derartiger kollektiver Selbstbindungen gefährdet: Während die Kosten des Gutes ‚Regel‘ durch die partizipierenden Akteure privat getragen werden, kommt der Nutzen hingegen auch (potentiellen) Trittbrettfahrern zugute. Um diesem Anreizproblem kollektiven Handelns entgegen zu wirken, gilt es, über selektive Anreize (auch) privaten Nutzen für die jeweiligen Unternehmen zu stiften.³² Dies gelingt dann, wenn (potentielle) Trittbrettfahrer von der Nutzung des öffentlichen Gutes ausgeschlossen werden können, sofern sie keinen Beitrag zu dessen Bereitstellung leisten (vgl. Abbildung 4): So bieten z.B. Clublösungen exklusiven Nutzen für die an der kollektiven Selbstbindung beteiligten Akteure. Eine zweite Möglichkeit besteht in der Kuppelproduktion des öffentlichen Gutes ‚Bereitstellung von Regeln‘ mit privaten Gütern wie ‚Reputation‘. Hier werden Trittbrettfahrer zwar nicht von der Nutzung des öffentlichen Gutes ausgeschlossen, aber sie können z.B. nicht von den an die Bereitstellung des öffentlichen Gutes gekoppelten Reputationseffekten profitieren.³³ Eine dritte Möglichkeit bietet die Transformation eines öffentlichen Gutes in ein privates Gut,

bal Compact (2005) sowie Brinkmann und Pies (2003). Das brasilianische Programm FOME ZERO (Null Hunger) zur Bekämpfung von Hunger und Armut stellt einen ähnlichen Ansatz auf nationaler Ebene dar, vgl. FOME ZERO (2005).

³¹ Für eine Modellierung individueller und kollektiver Selbstbindung als ein- bzw. zweiseitiges Gefangenendilemma vgl. Pies (2001) sowie Pies und Sardison (2005).

³² Vgl. grundlegend Olson (1965, 1985).

³³ Vgl. grundlegend Sandler und Tschirrhart (1997) für eine Diskussion der Idee der Clubgüter, sowie Cornes und Sandler (1984) für die Kuppelproduktion als Strategie zur Überwindung des Bereitstellungsproblems bei Öffentlichen Gütern. Kaul et. al (1999) und (2003) erweitern die Diskussion um die Bereitstellung Öffentlicher Güter auf globaler Ebene, insbesondere unter Einbeziehung nicht-staatlicher Akteure.

das dann – wie im Falle des CO₂-Emissionshandels – aufgrund seiner Nutzungseigenschaften Ausschließbarkeit und Rivalität handelbar wird.

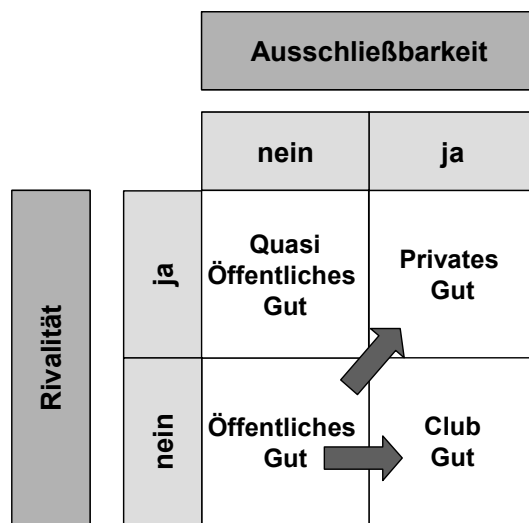


Abbildung 4: Selektive Anreize für die Bereitstellung Öffentlicher Güter
Quelle: Eigene Darstellung.

Neue Formen der Politikkoordination (New Governance) wie Private-Private-Partnerships, Public-Private-Partnerships (PPP) oder Globale Politiknetzwerke können dazu beitragen, derartige selektive Anreize für die Herausbildung und Stabilisierung unternehmerischer kollektiver Selbstbindungen zu generieren:³⁴

- Über die *Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen* in der Zusammenarbeit mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren können – unter der Voraussetzung eines professionellen Managements – gemeinsame Ziele oft kostengünstiger und breitenwirksamer erreicht werden.
- *Kontrolle durch externe Partner* ermöglicht zum einen, die Tendenz zu (partnerschaftsinternem) Trittbrettfahrer-Verhalten zu begrenzen. Zum anderen ist sie auch bei der Durchsetzung gemeinsamer Regeln von Bedeutung. Des Weiteren stellt externe Kontrolle ein geeignetes Instrument zur Berücksichtigung von (berechtigten) Interessen Dritter dar, indem sie z.B. Missbrauch der kollektiven Selbstbindung als Beschränkung erwünschten Wettbewerbs (im Sinne einer Kartellierung) vorbeugt.³⁵

³⁴ Vgl. dazu auch Brinkmann (2004; S. 35-36). Die Autorin beschreibt an dieser Stelle zudem die Möglichkeit einer legitimationsstiftenden Wirkung für die unternehmerische Mitgestaltung von Regeln durch die Zusammenarbeit mit staatlichen (bzw. inter-gouvernementalen und zivilgesellschaftlichen) Organisationen.

³⁵ Vgl. Suchanek (2001; S. 116-119).

2.2.4 Individuelle Selbstbindung als Voraussetzung für Kollektive Selbstbindung

Kollektive Selbstbindungen setzen individuelle Selbstbindungen voraus: (Konkurrierende) Unternehmen oder sich teilweise antagonistisch gegenüber stehende Akteure wie Unternehmen und NGOs gehen nur dann gemeinsame Selbstbindungen ein, wenn sie erwarten können, dabei nicht ausgebeutet zu werden. Kollektive Selbstbindungen erfordern daher „Vertrauen im Sinne einer Nichtausbeutungserwartung“³⁶. Um diese glaubwürdig zu signalisieren, muss sich ein Unternehmen durch *Integritätsmanagement* selbst an bestimmte Verhaltensweisen binden.

Unternehmen sind nicht nur zu diesen individuellen Selbstbindungen fähig, vielmehr verfügen sie hierbei aufgrund ihres langfristigen Charakters noch über einen größeren Spielraum als natürliche Personen.³⁷ Für ihr Integritätsmanagement stehen ihnen verschiedene Instrumente zur Verfügung: formale Institutionen wie eine Unternehmensverfassung oder ein Verhaltenskodex sowie informale Bindungen, z.B. eine entsprechende Unternehmenskultur.

Formale Bindungen	Informale Bindungen
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensverfassung • Verhaltenskodex • Umwelt-, Arbeits- und Sozialstandards • Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung • CC-Kriterien für Recruiting, Aus- und Weiterbildung, Entlohnung, Beförderung der Mitarbeiter • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur • Corporate Identity • ...

Abbildung 5: Integritätsmanagement: formale und informale individuelle Selbstbindungen
Quelle: Eigene Darstellung.

Kollektive Selbstbindungen, die im Gegensatz zu individuellem Engagement in der Lage sind, durch Regeländerungen einen strukturellen Beitrag zu Entwicklungszielen zu leisten, kommen nur zustande, wenn durch individuelle Selbstbindungen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Unternehmen tragen damit auch individuell gesellschaftliche Verantwortung, indem sie in die „Ausbildung ihres Charakters als guter Bürger“³⁸ investieren. Corporate Citizenship als

³⁶ Beckmann et al. (2005; S. 62).

³⁷ Vgl. Pies (2001; S. 186 f.).

³⁸ Beckmann, Brinkmann und Schuster (2004; S. 10).

Ordnungsverantwortung ermöglicht damit, bürgerliche Rechte und Pflichten für Unternehmen zusammen zu denken: Unternehmen haben einerseits das Recht, sowohl ihre Freiheit innerhalb der geltenden Rahmenordnung zu nutzen als auch in deren Weiterentwicklung zu investieren, um künftige Gewinnerzielungsmöglichkeiten zu sichern. Andererseits kommt ihnen die Pflicht zu, sich selbst zu binden, die Rahmenordnung zum wechselseitigen Vorteil (mit-) zu gestalten und nicht zu Lasten Dritter zu unterminieren.

2.2.5 Eigeninteressierte Investition in die Gesellschaft: Elemente einer CC-Strategie als Beitrag zu den MDGs

Investitionen in die Gesellschaft in Form eines Beitrags zu den MDGs durch Corporate Citizenship stellen aus unternehmerischer Sicht auch Investitionen in eigene Vermögenswerte dar. Derartige Bindungen eröffnen, ähnlich wie eine Rahmenordnung in Form geregelter Eigentumsrechte, Rechtsstaatlichkeit, fairer Wettbewerbsregeln etc., zuvor nicht realisierbare Kooperationsmöglichkeiten und -vorteile, etwa in Bezug auf die individuelle Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und die (kollektive) Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes bzw. Entwicklungslandes.

Kollektive Selbstbindungen z.B. an Transparenzregeln zur Korruptionsbekämpfung sind in der Lage, zweiseitige Dilemmastrukturen zu überwinden, welche bspw. in Form eines Korruptionswettlaufs zur kollektiven Selbstschädigung aller Beteiligten führen. Kollektive Selbstbindungen stellen damit für alle Wettbewerber einen Vermögenswert dar. Individuelle Selbstbindungen zur Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens in seinen Innen- und Außenbeziehungen hingegen adressieren einseitige Dilemmastrukturen, in denen die potentielle, einseitige Ausbeutung eines Partners das Zustandekommen einer Kooperation verhindert.³⁹ Der individuelle Vermögenswert derartiger Bindungen besteht für ein Unternehmen in ihrem Potential für individuelle Kooperationsgewinne wie dem Erhalt der ‚license to operate‘. Insbesondere erweisen sich aber die Selbstbindungen als produktiv, welche im Kerngeschäft Mitarbeitern und direkten Partnern (Zulieferern, Kunden etc.) glaubwürdig eine Nicht-Ausbeutung ihrer Leistungen signalisieren. Denn durch diese Selbstbindungen wird in den individuellen unternehmerischen Vermögenswert *Wettbewerbsfähigkeit* investiert. Die für Kooperationsbeziehungen eigentlich relevanten Faktoren wie Leistungs- und Lernbereitschaft, Kreativität, Kritikfähigkeit oder das Einbringen von Kritik sind nicht justiziabel. Formale (Arbeits-)Verträge stoßen hier an ihre Grenzen – bzw. bleiben offen – da es nicht möglich oder zu teuer ist, derartige Leistungen zu überprüfen und alle Eventualitäten

³⁹ Vgl. dazu Pies und Sardison (2005) sowie Suchanek (2001; S. 40 ff.).

zu berücksichtigen. Daher gilt es, durch zusätzliche formale und informale Regeln wie Verhaltenskodizes und eine entsprechende Unternehmenskultur Vertrauen zu stützen und eine Interaktionsatmosphäre für Risikobereitschaft und Innovationen zu schaffen.

Corporate Citizenship zielt folglich auf eigeninteressierte (Ordnungs-)Investitionen in die Gesellschaft, welche zugleich Investitionen in unternehmerische Vermögenswerte, d.h. ‚intangible assets‘ unterschiedlicher Kapitalformen, darstellen (vgl. Abbildung 6):

Humankapital	Sozialkapital	Institutionelles Kapital
<ul style="list-style-type: none"> • Erleichterte Mitarbeiterrekrutierung • Gesteigerte Mitarbeitermotivation und -produktivität • Sinkende Mitarbeiterfluktuation • Gesteigerte Sozialkompetenz der Mitarbeiter • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt und Steigerung der Reputation • Vertrauen der Share- und Stakeholder • „Frühwarnsystem“ für potentielle Konflikte z.B. mit Stakeholdern • Kooperationsfähigkeit des Unternehmens nach außen (tri-sektorale Partnerschaften) und innen (Unternehmenskultur) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensstandorts • „Sozialer Frieden“ des Unternehmensstandorts • ...

Abbildung 6: Corporate Citizenship als Investition in unternehmerische Vermögenswerte
Quelle: In Anlehnung an Brinkmann und Pies (2005; S.7).

Entsprechend weisen die verschiedenen Ausprägungen von Corporate Citizenship unterschiedliche Charaktere und Wirkungen auf. Diese werden im Folgenden mit Hilfe eines Konzepts ‚CC als Beitrag zu Entwicklungszielen‘⁴⁰ skizziert (vgl. Abbildung 7). Dabei sind – in Abgrenzung zur aktuellen CC-Literatur – die verschiedenen Formen unternehmerischen Engagements nicht als aufeinander folgende Entwicklungsphasen, sondern als *Elemente einer CC-Gesamtstrategie* zu sehen.⁴¹

⁴⁰ Dieses Konzept ist eine Weiterentwicklung eines Grundkonzepts des Instituto ETHOS, welches von Marcelo Abrantes Linguitte (Instituto ETHOS) im Gespräch vom 30.11.2004 dargestellt wurde.

⁴¹ In der CC-Literatur wurden angesichts der Notwendigkeit, CC für einen signifikanten Beitrag zu den MDGs auf ein höheres Niveau zu bringen, verschiedene Phasen-Modelle zur unternehmerischen Weiterentwicklung präsentiert: vgl. u.a. das Konzept einer Gangschaltung von Sustainability und UN Global Compact (2004), die Phasen von Mäzen bis zu ‚Global Problem Solver‘ nach Rischard (2004) sowie die ‚Drei Corporate Citizenship Generationen‘ nach Zadek (2001). Bisher zeigt allerdings keine dieser Publikationen den Zusammenhang zwischen diesen Elementen auf, sondern [sie](#) fordern lediglich eine unternehmerische Entwicklung bis zu letzten Stufe.

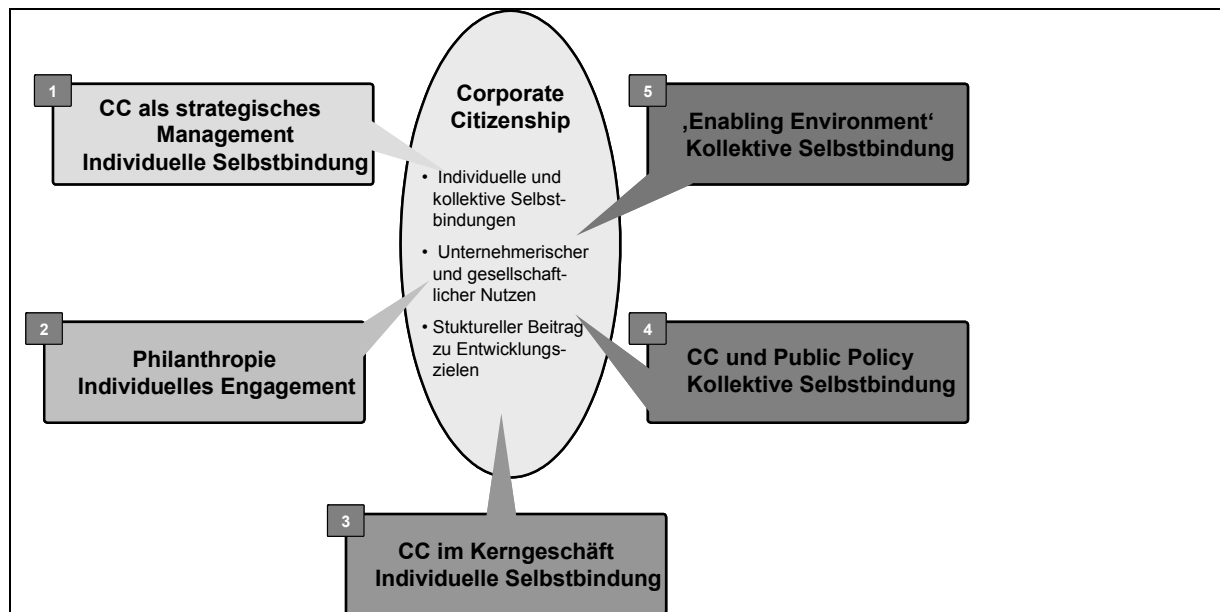


Abbildung 7: Konzept: Corporate Citizenship als Beitrag zu Entwicklungszielen
Quelle: Eigene Darstellung.

Grundvoraussetzung für einen signifikanten Beitrag zu den MDGs ist eine entsprechende organisatorische Verankerung im Unternehmen in Form einer langfristigen *Corporate-Citizenship-Strategie*. Es geht darum, Corporate Citizenship als Management von Selbstbindungen so zu verstetigen, dass es genauso professionell betrieben wird wie die Wertschöpfung des Produktionsprozesses. Dafür gilt es, entsprechende Instrumente (weiter) zu entwickeln bzw. vorhandene Management Tools wie Balanced Score Card, Total Quality Management, Wertemanagementsysteme etc. zu integrieren. Corporate Citizenship ist als ganzheitliches *Managementsystem* zu begreifen, das alle Bereiche des Unternehmens umfasst und eine Heuristik vorgibt, im Kerngeschäft Potentiale für unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung zu erschließen.

Auf Basis eines strategischen Managements können CC-Investitionen sowohl einen philanthropischen, als auch einen Ordnungscharakter haben. *Philanthropie* stärkt zwar punktuell kurzfristige Vermögenswerte wie Image und Reputation eines Unternehmens, erweist sich jedoch in ihren Auswirkungen auf die Gesellschaft als eher begrenzt. *Ordnungsverantwortung* hingegen wirkt auf langfristige und strukturelle Vermögenswerte in Form von Rahmenbedingungen – sowohl unternehmensintern (*CC im Kerngeschäft*) als auch extern (*CC und „public policy“*) (vgl. Abbildung 8). Ordnungsverantwortung ist daher in der Lage, entsprechend nachhaltige gesellschaftliche Effekte zu erzielen.

Philanthropie ist aus unternehmerischer und gesellschaftlicher Sicht wünschenswert, wenn für beide ein ‚return on investment‘ zu erwarten ist – z.B. durch kurzfristige Linderung von Not im

Falle einer Katastrophe in Verbindung mit Reputationsgewinnen für das Unternehmen. Erfolgt philanthropisches Engagement allerdings willkürlich nach den Präferenzen einzelner Manager, die nach ihrem Gutdünken Teile der Unternehmensgewinne für soziale Zwecke verwenden, entstehen Informations- und Anreizprobleme hinsichtlich einer effizienten Realisierung unternehmerischer und gesellschaftlicher Anliegen.⁴²

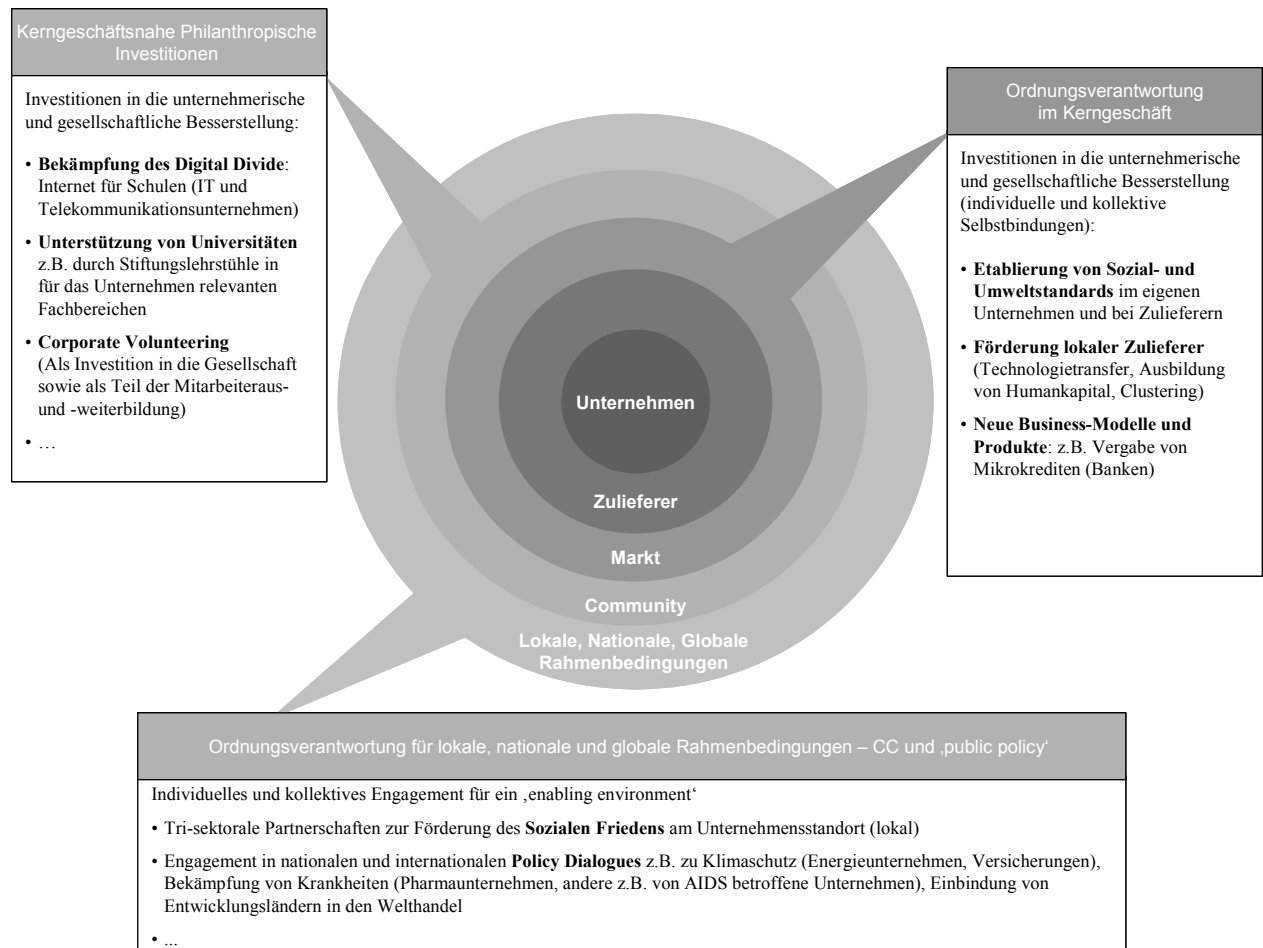


Abbildung 8: Ordnungsvantwortung und Philanthropie: Investitionen in unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung

Quelle: In Anlehnung an Nelson und Prescott (2000; S. 6).

Manager haben nicht die notwendigen Informationen, um die Höhe eines ‚angemessenen Beitrags‘ und einen entsprechenden Verwendungszweck zu bestimmen, welcher dem Gemeinwohl am meisten dient. Aufgrund mangelnder Kontrollmöglichkeiten entstehen zudem Anreize für einen Missbrauch von Entscheidungskompetenzen durch Manager (Agenten), die damit nicht im Sinne der Anteilseigner (Prinzipale) handeln. Der Wunsch eines Managers, als Wohltäter zu gelten, führt nicht notwendigerweise zu produktiven Investitionen, denen ein entsprechender ‚return on investment‘ für Unternehmen und Gesellschaft gegenüber steht.

⁴² Vgl. Friedman (1970; S. 33) sowie Henderson (2001; S. 2 f.)

Allerdings sind Unternehmen in der Lage, diesen Informations- und Anreizproblemen durch organisatorische Verstärkungen und professionelles Management zu begegnen. Mittels Investitionen in entsprechende Kompetenzen und Strukturen, einer an klaren Zielkriterien ausgerichteten ‚social-investment‘-Strategie sowie kontinuierlicher Evaluierung kann Philanthropie einen Beitrag zur unternehmerischen und gesellschaftlichen Besserstellung leisten. Kerngeschäftsnahes Engagement erweist sich dabei als besonders produktiv, da Unternehmen dort ihre Hauptkompetenz besitzen und gleichzeitig dort auch am direktesten von einem ‚return on investment‘ profitieren. Ein Beispiel dafür wäre die philanthropische Investition eines Pharmaunternehmens in die Erforschung von ‚neglected diseases‘, d.h. Krankheiten, für die es aufgrund mangelnder Kaufkraft der Betroffenen noch keine Impfungen bzw. Medikamente gibt.⁴³ Diese Investition in die Gesellschaft eröffnet im Gegenzug Möglichkeiten für das Unternehmen bspw. in Form von Reputationsgewinnen sowie Kontakten zu Forschungsinstitutionen, kritischen Stakeholdern etc., die auch künftig einen konstruktiven Dialog erleichtern.

Das Potential philanthropischen Engagements kann allerdings nur dann nachhaltig genutzt werden, wenn diesem auch im *Kerngeschäft* des Unternehmens entsprechende Ordnungsinvestitionen gegenüber stehen. Aus unternehmerischer Sicht sind Reputationsgewinne insbesondere dann nicht dauerhaft zu erwarten, wenn das Kerngeschäft eines Unternehmens grundsätzlich oder aufgrund umstrittener Praktiken wie z.B. Kinderarbeit in der Kritik steht. In diesem Fall ist eher zu befürchten, dass nicht nur die Glaubwürdigkeit und Integrität des betreffenden Unternehmens aufgrund der Diskrepanz zwischen ‚guten Taten‘ und derartigen Praktiken im Kerngeschäft Schaden nimmt.⁴⁴ Vielmehr läuft dann auch „die Idee Corporate Citizenship grundsätzlich Gefahr, als reines ‚window-dressing‘ weit hinter ihrem Potential zurück zu bleiben“⁴⁵.

Wie bereits oben angeführt, lassen sich Konflikte zwischen Gewinnstreben und Moral wegen zugrunde liegender Dilemmastrukturen nur auf Ebene der Spielregeln auflösen. Philanthropie allein kann hier keinen signifikanten Beitrag leisten, weil sie in Spielzüge investiert, Spielregeln jedoch unverändert lässt. Ordnungsverantwortung erweist sich damit gegenüber Philanthropie als nachhaltigere Investition, da sie auf strukturelle Lösungen in Form veränderter Spielregeln zielt (vgl. Abbildung 9). Auch Ordnungsinvestitionen in Form unternehmerischer Selbstbindungen sind im Kerngeschäft am produktivsten. Denn nur dort können Konflikte zwischen Gewinn und

⁴³ Für eine solche Verbindung unternehmerischer und gesellschaftlicher Anliegen durch unternehmerisches Engagement vgl. auch Nelson (1998), Brew und House (2002), Porter und Kramer (2002), Instituto ETHOS (2003) und (2004a) sowie Brinkmann (2004).

⁴⁴ Vgl. dazu auch Brinkmann (2004; S. 66).

⁴⁵ Beckmann, Brinkmann und Schuster (2004; S. 13).

Moral, die sich in der Regel daran entzündet, wie das Kerngeschäft eines Unternehmens ausgeübt wird, adressiert und dadurch das Potential von Corporate Citizenship am besten ausgeschöpft werden.



Abbildung 9: Philanthropie versus Ordnungsverantwortung
Quelle: Eigene Darstellung.

Corporate Citizenship eröffnet Chancen, das Kerngeschäft in Richtung ‚triple bottom line‘ weiterzuentwickeln und auf diese Weise innovative Ideen für neue Produkte und Prozesse zu generieren: So stellt beispielsweise die Umwandlung eines reinen Ölkonzerns in einen Energiedienstleister, der auch in regenerative Energien investiert und Beratungsleistungen im Bereich Energiesparen anbietet, eine Investition sowohl in gesellschaftliche Anliegen (wie Klima- und Umweltschutz) als auch in künftige Bedingungen nachhaltiger unternehmerischer Gewinnerzielung dar. Unternehmensextern liegt das Potential von Corporate Citizenship zum einen darin, über kollektive unternehmerische Selbstbindungen z.B. innerhalb einer Branche wettbewerbsneutral höhere Umwelt- und Sozialstandards (durch-) zu setzen. Zum anderen bietet CC die Chance, in Partnerschaft mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren ‚public policy‘ zu gestalten und damit strukturelle und entwicklungsrelevante Auswirkungen, z.B. in Form der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit (‚responsible competitiveness‘)⁴⁶ eines Standortes, zu erreichen.

⁴⁶ Diese Idee geht zurück auf MacGillivray, Sabapathy und Zadek (2003). Die Autoren integrieren einen von ihnen entwickelten National Corporate Responsibility Index (basierend auf Kriterien wie Corporate Governance, Ethical Business Practices, Engagement with Civil Society, Environmental Management etc.) in die üblichen WEF-Indikatoren zur Erstellung des Global Competitiveness Index (Technology, Public Institutions, Macro-Economic Environment). Vgl. auch Abschnitt 3.2.4.

Aber unternehmerischem Engagement sind unter (globalen) Wettbewerbsbedingungen *Grenzen* gesetzt: Jeder Investition in die Gesellschaft muss auch ein ‚return on investment‘ für das Unternehmen gegenüberstehen, um dessen Wettbewerbsposition nicht zu gefährden. Daher hat vor allem die Gesellschaft die entscheidende Aufgabe und Verantwortung, diese Grenzen durch ein ‚enabling environment‘ zu verschieben und eine wechselseitige Besserstellung zu ermöglichen. Ein derartiges ‚enabling environment‘ gilt es innerhalb der Wirtschaft (weiter) zu entwickeln, aber auch im Verhältnis zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft, im Rahmen (supra-)staatlicher Maßnahmen sowie in der Ausbildung aktueller und künftiger Verantwortungsträger:

- Innerhalb der Wirtschaft spielen z.B. die (inter-)nationalen Finanzmärkte eine wichtige Rolle. Dies zeigt sich im Auf- und Ausbau entsprechender Institutionen zu Social Responsible Investment (SRI) wie Börsenindizes (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, BOVESPA Índice de Sustentabilidade), Rating-Agenturen (SAM, OEKOM RESEARCH), Multi-Stakeholder-Investmentforen (EUROSIF) und Investmentfonds (CALVERT, Fundo Ethical ABN AMRO).⁴⁷ Diese Institutionen tragen zu einem Umfeld bei, das ein entsprechendes gesellschaftliches Engagement von Unternehmen honoriert. Zudem flankieren sie unternehmerische Initiativen wie Tripple-Bottom-Line-Investment⁴⁸ oder die Equator Principles.⁴⁹
- Zivilgesellschaftliche Akteure leisten sowohl als Partner in gemeinsamen Lernprozessen zur Weiterentwicklung von Rahmenbedingungen als auch als ‚watchdogs‘, die Probleme innerhalb der gegebenen Rahmenordnung aufgreifen, einen signifikanten Beitrag zu einem ‚enabling environment‘.⁵⁰ ‚Nachhaltiger Konsum‘ stellt einen weiteren Bereich dar, mit entsprechenden Initiativen z.B. von Verbraucherverbänden und NGOs (Umwelt-Labels wie IMAFLORA⁵¹, Kampagnen wie die Clean Clothes Campaign etc.). Eine bedeutende Rolle spielen hier auch Medien und vor allem die Konsumenten selbst.⁵²

⁴⁷ Vgl. dazu auch WEF (2005b). Die Entwicklungen im Bereich SRI stehen allerdings noch am Anfang und sind bisher nicht in der Lage, einen signifikanten finanziellen Einfluss auszuüben, vgl. u.a. Nunnenkamp (2005). Dennoch zeigen aber bereits die bisherigen Entwicklungen das Potential derartiger Institutionen auf, Corporate Citizenship über Marktmechanismen zu unterstützen.

⁴⁸ In der auf dem UN Global Leaders Summit im Juni 2004 vorgestellten Studie „Who cares wins. Connecting Financial Markets to a Changing World“ geben 20 große Finanzunternehmen Empfehlungen zur Integration der ‚triple-bottom-line‘ in Investitionsprozesse und verpflichten sich auch zu deren Umsetzung. Vgl. UN Global Compact (2004).

⁴⁹ Die Equator Principles (EP) stellen Richtlinien einer unternehmerischen Selbstbindung von ca. 30 internationalen Finanzinstitutionen zur Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialstandards bei der Projektfinanzierung dar. Vgl. Equator Principles (2005).

⁵⁰ Vgl. Brinkmann und Pies (2003).

⁵¹ Vgl. IMAFLORA (2005) sowie Abschnitt 3.2.5.

⁵² Insbesondere in Entwicklungsländern wird das Potential nachhaltigen Konsums allerdings noch wenig genutzt. In Brasilien achten nach einer Studie des Instituto AKATU (2004) nur 6% der Konsumenten aktiv auf die Nachhaltigkeit ihres Konsums. Ähnliche Zahlen gelten aber z.B. auch für Großbritannien, vgl. Doane (2003; S. 28): „Our ex-

- (Supra)staatliche Institutionen erfüllen ebenfalls wichtige Aufgaben, indem sie einerseits als regulierende Instanz agieren bzw. allein durch die Androhung einer Regulierung eine unternehmerische Selbstbindung herbeiführen und andererseits auf die Etablierung von Marktmechanismen wie im Falle des CO₂-Emissionshandels setzen. Darüber hinaus stehen ihnen weitere Instrumente der Anreizsetzung z.B. in Form entsprechender Vergaberichtlinien bei öffentlichen Aufträgen zur Verfügung. Ein produktives Management dieser Instrumente erfordert zudem neue Formen der Politikkoordination (New bzw. Global Governance) und ‚policy dialogues‘.

Wie unter Abschnitt 2.1 bereits beschrieben, ist sowohl den Grenzen von Corporate Citizenship als auch der Bedeutung eines unterstützenden Umfelds Rechnung zu tragen, um das Potential von Corporate Citizenship umfassend zur Geltung zu bringen. Das Potential unternehmerischen Engagements liegt vor allem darin, im Kerngeschäft Konflikte zwischen Gewinn und Moral zu überwinden und dadurch unternehmerische und gesellschaftliche Kooperationsgewinne zu erzielen. Unternehmen werden auch künftig – entgegen der oben genannten Erwartungen der Literatur zu Corporate Citizenship⁵³ – insbesondere auf globaler Ebene nicht in der Lage sein, „als ‚bessere NGOs‘ oder ‚effizientere Politiker‘“⁵⁴ ausschließlich in die Erreichung der Millennium Development Goals zu investieren. Hier geht es für Unternehmen auch um ein produktives Management von Erwartungen, welches sich auf transparente Art und Weise mit Möglichkeiten und Grenzen von Corporate Citizenship auseinandersetzt. Sowohl Unternehmen selbst als auch die Gesellschaft sind hierbei gefordert, über ein ‚enabling environment‘ die Grenzen von Corporate Citizenship zu verschieben. Dafür sind praktische und theoretische Lernprozesse notwendig, in die z.B. über eine entsprechende universitäre Ausbildung auch und insbesondere künftige Verantwortungsträger eingebunden werden müssen.⁵⁵

Mit der Perspektive der hier entwickelten theoretischen Corporate-Citizenship-Konzeption werden im folgenden Kapitel praktische Entwicklungen von Corporate Citizenship am Beispiel Brasiliens dargestellt und analysiert. Dabei werden Potentiale für einen wechselseitigen Lernprozess zwischen Corporate-Citizenship-Theorie und -Praxis aufgezeigt.

ceptions that the market will deliver progress on CSR simply does not hold up to scrutiny. For the market to succeed, it relies on consumers to reward good business. Yet research on ethical consumerism consistently shows that consumers are relatively passive.”

⁵³ Vgl. insb. Rischard (2002) und (2004).

⁵⁴ Vgl. Beckmann, Brinkmann und Schuster (2004; S. 17).

⁵⁵ Vgl. dazu Homann (2001, 2002) sowie Pies (2004).

3. Corporate Citizenship und Entwicklungsziele – ein praktischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens

„Brasilien ist kein unterentwickeltes, sondern ein ungerechtes Land.“⁵⁶

„Brasilien ist weltweit führend in zwei Dingen: Fußball und Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.“⁵⁷

Im Folgenden werden zunächst die Herausforderungen skizziert, mit denen Brasilien für die Erreichung der Millennium Development Goals konfrontiert ist. Dabei wird bereits deutlich, dass der brasilianische Staat individuell nicht in der Lage ist, die Probleme des Landes zu lösen. Allerdings können diese auch durch unternehmerisches Engagement allein nur bedingt adressiert werden – vor allem dann nicht, wenn Corporate Citizenship hauptsächlich auf dem Niveau ‚symbolischer Wohltaten‘ ausgeübt wird. Die brasilianische ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘ ist trotzdem eine der weltweit dynamischsten: Ihr Lernprozess für einen signifikanteren Beitrag zu den Millennium Development Goals bringt bereits einige viel versprechende Ansätze und Ideen hervor – mit Vorbildcharakter insbesondere für andere Entwicklungsländer, aber auch für Industrieländer.

3.1 Brasilien als Entwicklungs-Herausforderung

Die Erreichung der Millennium Development Goals stellt ein Land wie Brasilien mit 8,5 Mio. km² und 183 Mio. Einwohnern vor große Herausforderungen. Brasilien gehört innerhalb der Gruppe der Länder mittleren Einkommens zu den reichsten. Allerdings weist es gemeinsam mit z.B. Sierra Leone weltweit eine der ungleichsten Einkommensverteilungen auf: 8,2 % der Bevölkerung leben mit weniger als 1 US \$ pro Tag, insgesamt 22,4 % mit weniger als 2 US \$.⁵⁸ Deutlich sichtbar werden diese Einkommensunterschiede zwischen Geschäfts- und Armutsvierteln (favelas) in den Metropolen wie São Paulo und Rio de Janeiro. Auch ein Vergleich zwischen dem hoch entwickelten Süden und dem Nordosten Brasiliens zeigt, dass z.B. der Staat São Paulo (SP) in die Gruppe der Länder mit hohem Einkommen einzuordnen wäre. Der Nordosten hingegen befindet sich in seiner Entwicklung teilweise auf Subsahara-Niveau.⁵⁹

⁵⁶ Cardoso (1995; S. 22).

⁵⁷ Ribeiro de Castro, Marco António (Aché Laboratórios), Gespräch vom 02.12.2004.

⁵⁸ Bei einem GDP pro Kopf von 7.770 PPP US \$ zeigt Brasiliens Gini-Koeffizient von 0,6 eine sehr ungleiche Verteilung des Einkommens an, vgl. UNDP (2004a). Ein Gini-Koeffizient von 0 bedeutet perfekte Gleichverteilung, ein Koeffizient von 1 perfekte Ungleichverteilung.

⁵⁹ Vgl. IBGE (2003).

Diese Zahlen verdeutlichen, dass die gesamtgesellschaftliche Entwicklung Brasiliens nicht mit der wirtschaftlichen Schritt halten kann.⁶⁰ Brasilien trägt wie viele andere lateinamerikanische Länder noch heute die Hypothek einer Geschichte schlechter Wirtschafts- und Entwicklungspolitik.⁶¹ Letztere lässt sich vor allem dadurch beschreiben, dass die Regierungen mit Ausnahme von Planwirtschaft nach sowjetischem Vorbild mehr oder weniger jedes Modell – ob es nun zu den Bedingungen Brasiliens passte, oder nicht – ausprobiert haben. Brasilien hat seine heimische Industrie protegiert, ausländische Direktinvestitionen geschützt, Hyperinflation toleriert, einen Großteil der Unternehmen verstaatlicht und zu lange auf feste Wechselkurse gesetzt. Die Regierung Cardoso (1995-2002) schaffte zwar durch eine bessere Wirtschaftspolitik und eine Stabilisierung der makroökonomischen Bedingungen die Grundlagen für Wachstum und Entwicklung. Auf dieser Basis erreichte Brasilien unter der Regierung ‚Lula‘ im Jahr 2004 mit 5,3 % das höchste Wirtschaftswachstum der letzten Dekade. Dennoch zeigen die oben genannten Daten sowie Abbildung 10, dass sich diese Errungenschaften bisher kaum in einer Reduktion der extremen Armut niederschlagen. Das Verhältnis zwischen den reichsten 10% der Bevölkerung, die 46% des Einkommens erhalten, und den ärmsten 50% mit etwa 12% des Einkommens bleibt über die Jahre konstant.

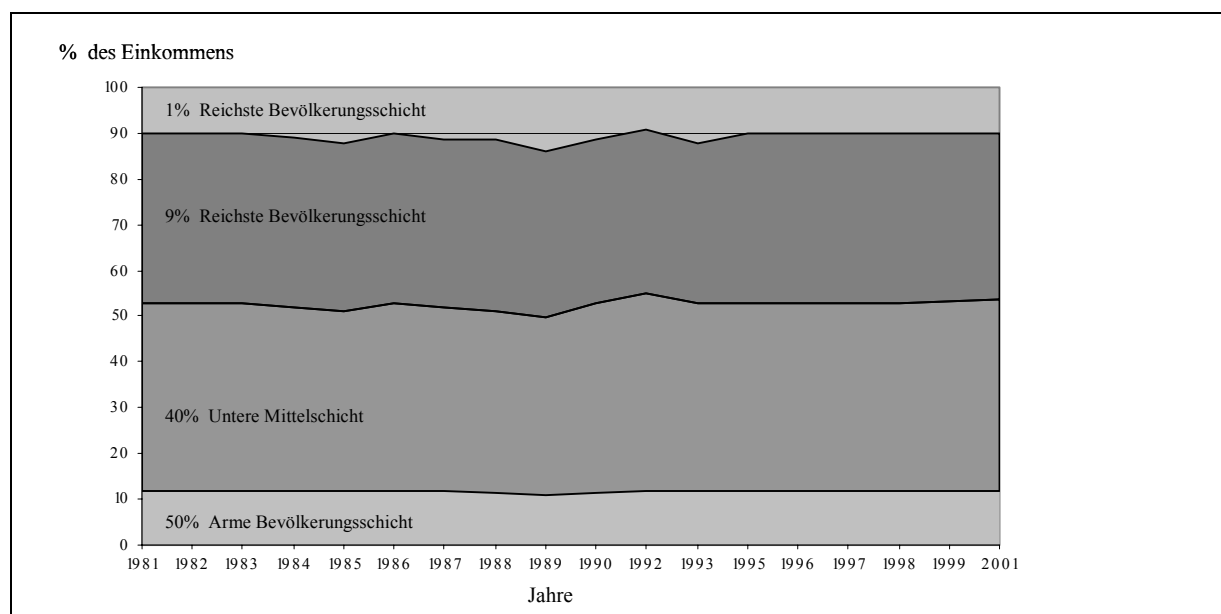


Abbildung 10: Einkommensverteilung nach Bevölkerungsschichten 1981-2001

Quelle: FIRJAN (2002; S. 10); IBGE (2003).⁶²

⁶⁰ Brasilien wird im Growth Competitiveness Index 2004 an 57., im Business Competitiveness Index sogar an 38. Stelle geführt (WEF 2004a), im Human Development Index jedoch nur an Position 75 (UNDP 2004a).

⁶¹ Vgl. statt vieler Boeckh (1999).

⁶² Für die Jahre 1991, 1994 und 2000 wurden durch das IBGE keine Daten erhoben.

Diese Situation ist allerdings kaum auf zu geringe Sozialausgaben der brasilianischen Regierung zurück zu führen. Brasiliens Sozialausgaben betragen zwischen 70% und 86% der Einnahmen der Regierung. Sie entsprechen 25% bis 39% des GDP.⁶³ Damit liegt Brasilien etwa auf dem Niveau der USA, die sich allerdings in einem weit fortgeschritteneren Entwicklungsstadium befinden.

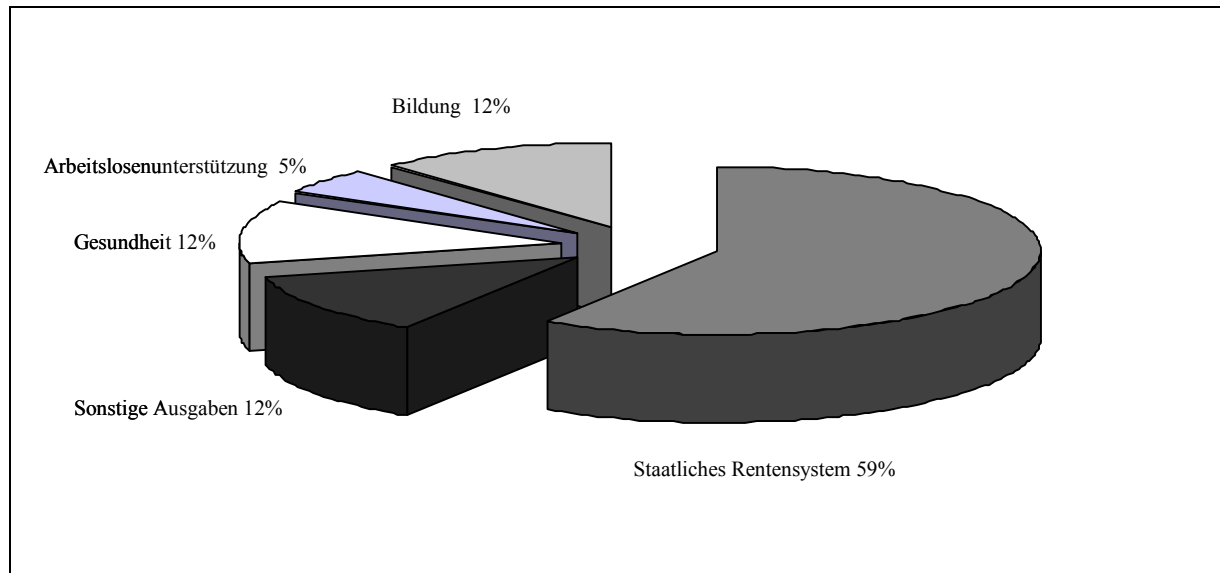


Abbildung 11: Verwendung des Sozialbudgets der brasilianischen Regierung 2000

Quelle: FIRJAN (2002a; S. 16).

Abbildung 11 gibt Aufschluss über eine bedeutende Eigenschaft des brasilianischen Wirtschaftssystems: den *großen Regierungsapparat*. Brasilien verwendet etwa 15% - 23% des GDP für die Finanzierung des staatlichen Rentensystems, wobei die Beiträge zu den Renten der Regierungsmitglieder geschätzte 5% des GDP ausmachen – im Vergleich zu 1,8% in den USA.⁶⁴ Zum einen unterhält das brasilianische Wirtschaftssystem damit eine Regierung, die es sich eigentlich nicht leisten kann. Zum anderen entsteht über große Geldmengen in Händen der Regierung ein nicht unerhebliches Korruptionspotential.⁶⁵

Die Frage nach der Finanzierung der Regierungseinnahmen führt zu der Erkenntnis, warum die wirtschaftliche Entwicklung Brasiliens weit hinter ihren Möglichkeiten zurück bleibt. Abbildung 12 verdeutlicht, dass diese Finanzierung zunächst vor allem über Unternehmenssteuern erfolgt,

⁶³ Vgl. FIRJAN (2002a; S. 16-17), UNDP (2003) und Lewis (2004; S. 163f). Die Ermittlung der Daten gestaltet sich deshalb als schwierig, weil über die Verflechtung der Ausgaben auf Kommunal-, Staats- und Bundesebene wenig Transparenz herrscht.

⁶⁴ Vgl. Lewis (2004; S. 165).

⁶⁵ Im TI Global Corruption Perceptions Index 2004 wird Brasilien an Position 59 geführt, nach einer Studie von Transparência Brasil (2004) bewerten 74% der brasilianischen Unternehmen Korruption als das zweitgrößte Hindernis für die wirtschaftliche Entwicklung Brasiliens.

während z.B. in den USA vor allem Individuen direkt besteuert werden.⁶⁶ Den formalen brasilianischen Unternehmen gelingt es aber nur bedingt, diese Steuern auf die Konsumenten abzuwälzen – vor allem aufgrund des hohen informalen Sektors: Insgesamt gehen 40% des brasilianischen Bruttoinlandsprodukts auf den informalen Sektor zurück und das informale Beschäftigungsniveau im Industrie- und Dienstleistungssektor liegt bei 55%.⁶⁷ Während die informalen Unternehmen sich weitgehend einer Besteuerung entziehen, finanzieren die formalen Unternehmen zunächst bis zu 85 % des gesamten brasilianischen Steueraufkommens, was etwa 25% des GDP im Vergleich zu 14% in den USA (2000) entspricht⁶⁸ (vgl. Abbildung 12). Die formalen Unternehmen sind dabei größtenteils nicht in der Lage, ihre im Vergleich zu den informalen Unternehmen höheren Kosten in Form höherer Preise an ihre Kunden weiterzugeben. Der Preisunterschied zwischen formalen und informalen Anbietern wäre zu dann groß (vgl. auch Abbildung 14), um insbesondere im Hinblick auf Konsumenten mit mittlerem und niedrigem Einkommen noch wettbewerbsfähig zu sein.

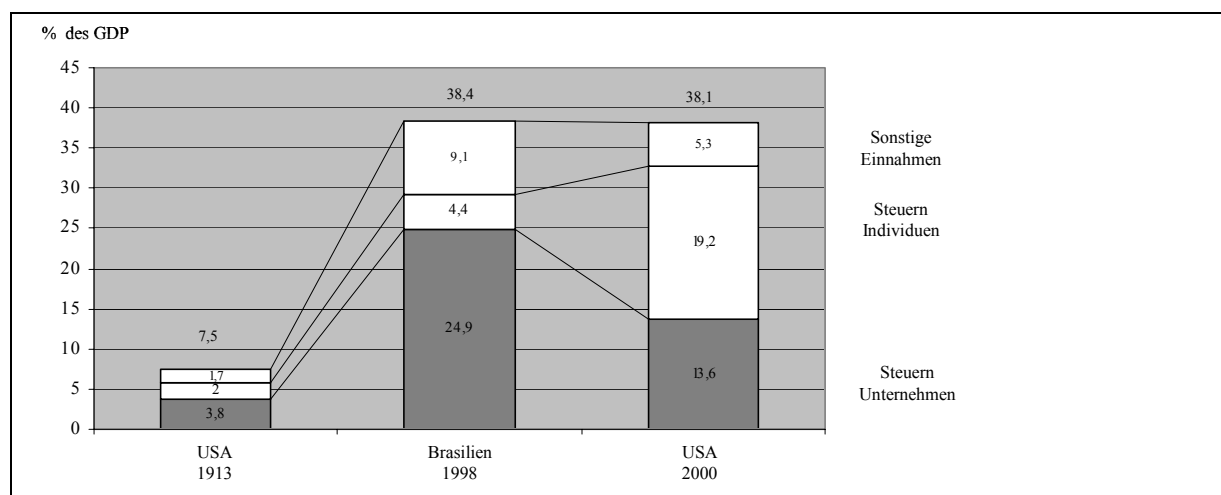


Abbildung 12: Einnahmen der Regierungen: Brasilien und USA im Vergleich
Quelle: Lewis (2004; S. 163).

Diese zweite bedeutende Eigenschaft des brasilianischen Wirtschaftssystems – der hohe *informale Sektor* – hängt eng mit dem großen Regierungsapparat zusammen. Die Bürokratie des überdimensionierten Regierungsapparats führt zu einer Fülle von Vorschriften, welche die Bewohner der ‚favelas‘ im Prinzip von jeder legalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Partizipation

⁶⁶ Nach Transparência Brasil (2004) bewerten 82% der brasilianischen Unternehmen die hohen Steuern als das größte Hindernis für wirtschaftliche Entwicklung, vor Korruption, einem mangelhaften Justizsystem, der ungleichen Einkommensverteilung und unangemessenen Methoden zur Einziehung von Steuern.

⁶⁷ Vgl. McKinsey & Company (2005; S. 2). Dieser Beitrag zeigt auf Basis einer empirischen Studie, dass die brasilianische Wirtschaft pro Jahr ein um etwa 1,5 % höheres Wachstum erreichen könnte, wenn es gelänge, den informalen Sektor wieder in das Wirtschaftssystem zu integrieren.

⁶⁸ Einen Vergleich der Relation Entwicklungsniveau vs. Regierungseinnahmen ermöglicht die Gegenüberstellung mit den USA von 1913, damals etwa auf dem Niveau von Brasilien 1998. Vgl. Lewis (2004; S. 163).

ausschließt.⁶⁹ Es ist für sie äußerst schwierig, legal eine Wohnung zu mieten,⁷⁰ formal unternehmerisch tätig zu werden oder einer legalen Erwerbstätigkeit nachzugehen.⁷¹ In Brasilien ergänzen deshalb informale Unternehmen das formale Wirtschaftssystem zu etwa 50%, im Bausektor und Lebensmittelhandel sogar 80% bzw. 85% (Abbildung 13).

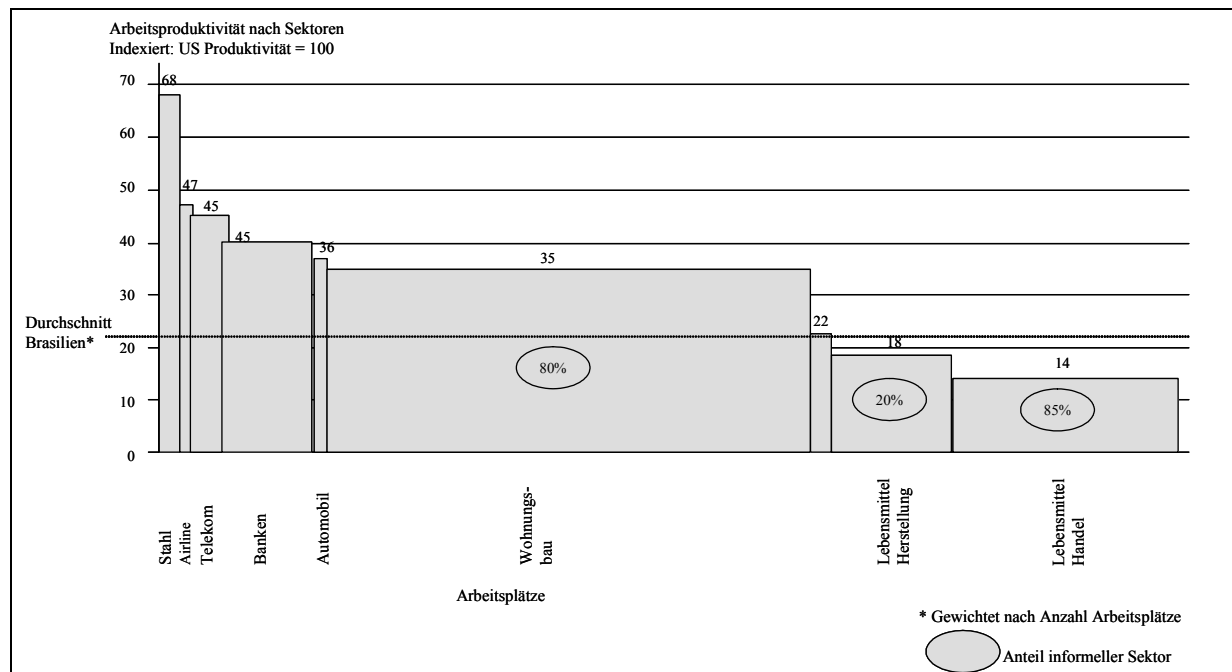


Abbildung 13: Arbeitsproduktivität in Brasilien nach Sektoren 1998
Quelle: MGI (1998, Executive Summary; S. 10).

Aber sie bleiben z.B. aufgrund von Unterkapitalisierung in ihrer Produktivität hinter den formalen zurück.⁷² Diese Unterkapitalisierung des informalen Sektors ist vor allem auf mangelnde Eigentumsrechte zurück zu führen. Die informalen Unternehmer sind nicht in der Lage, ihre Vermögenswerte wie z.B. Wohnhäuser⁷³ in Investitionskapital zu verwandeln, da ohne verbrieftes Eigentum ein Haus nicht als Sicherheit gegenüber Kreditgebern dienen kann.⁷⁴ Mangels Investitionskapital bleibt damit die Produktivität des informalen Sektors auf einem niedrigen Niveau.

⁶⁹ Vgl. grundlegend dazu De Soto (2000, 2002).

⁷⁰ Ende der 60er Jahre waren über 65% der Neubauten in Brasilien Mietobjekte, Ende der 90er werden nur noch 3% offiziell als Mietwohnungen geführt. Der Mietmarkt hat sich in die extralegalen ‚favelas‘ verlagert. Vgl. De Soto (2000, 2002; S. 38).

⁷¹ De Soto (2000, 2002; S. 33 f.) untersucht z.B. den Fall einer Unternehmensgründung in Lima, Peru. Die handelsrechtliche Genehmigung einer Schneiderei mit einer Angestellten benötigte 207 Behördengänge, kostete US\$ 1.231 (das 31fache eines monatlichen Mindestlohns) und dauerte letztendlich 289 Tage. Für Brasilien ist von ähnlichen Verhältnissen auszugehen.

⁷² Auch im formalen Sektor besteht eine gewisse Unterkapitalisierung, die u.a. auf fehlenden Wettbewerb im Finanzmarkt, mangelhaft durchgesetzte Corporate-Governance-Regeln und hohe Kosten ineffizienter Finanzintermediäre zurückzuführen sind. Vgl. MGI (1998, Synthesis; S. 57 ff.).

⁷³ In Lateinamerika existieren nach De Soto (2000, 2002; S. 47 f.) Vermögenswerte von 890 Mio. US\$ als informale Wohnhäuser, die aufgrund mangelnder Eigentumsrechte totes Kapital darstellen.

⁷⁴ Hinzu kommt, dass Kreditzinsen in Brasilien sehr hoch sind, Mikrokredite nur in sehr geringem Maße zur Verfügung stehen und langfristige Kredite praktisch nicht existieren.

Während im Vergleich zu den USA Brasiliens Gesamtarbeitsproduktivität bei 22% liegt, erreicht der formale Sektor allein 37%, im Fall z.B. von Privatbanken wie Itaú und Bradesco sogar 95%.⁷⁵ Legale Unternehmen können ihre Produktivitätsvorteile aber insbesondere in den Sektoren mit großem informalem Anteil nicht nutzen, da sie aufgrund der hohen Steuern und Abgaben die informalen Unternehmen nicht aus dem Markt preisen können (Abbildung 14).

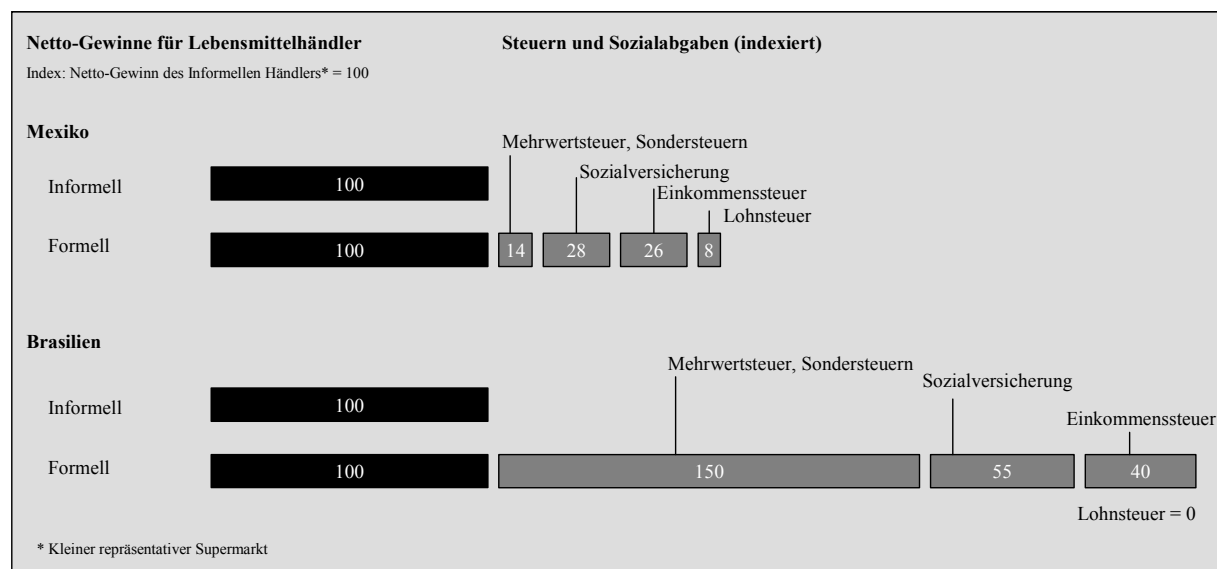


Abbildung 14: Steuern und Abgaben des Formalen Sektors
Quelle: In Anlehnung an McKinsey & Company (2005; S. 3).

Entgegen konventioneller Ansichten zu wirtschaftlichem Wachstum ist Entwicklung in Brasilien nicht allein über erhöhte Investitionen oder eine Verbesserung des Bildungssystems zu erreichen.⁷⁶ Vielmehr erweist sich die insgesamt niedrige Produktivität der brasilianischen Wirtschaft als das größte Entwicklungshindernis. Diese ist vor allem auf den großen informalen Sektor zurück zu führen, der aufgrund der beschriebenen Strukturen keinen Zugang zum formalen Wirtschaftssystem und dessen Kapitalbeschaffungsmechanismen erhält. Der produktivere formale Sektor hat im Prinzip Zugang zu Kapital. Die Diskrepanz zwischen dem Produktivitätsniveau Brasiliens und den USA ist hinsichtlich des formalen Sektors nur zu 30% auf Unterkapitalisierung zurück zu führen, die restlichen 70% auf organisatorische Ineffizienz.⁷⁷ In Bezug auf Bildung zeigen alternative Wege wie z.B. aus dem Banken- und Automobilsektor sowie der Lebensmittelherstellung, dass Unternehmen trotz des mangelhaften Bildungssystems durch ‚training on the job‘ durchaus fähig sind, auf international konkurrenzfähigem Produktivitätsniveau zu agieren.⁷⁸

⁷⁵ Vgl. MGI (1998, Retail Banking; S. 2).

⁷⁶ Vgl. Easterly (2002; S. 47 ff. sowie 71 ff.) und Lewis (2004; S. 138 ff.).

⁷⁷ Diese Zahlen gehen auf Berechnungen einer McKinsey-Studie zurück, vgl. Lewis (2004; S. 138 ff.).

⁷⁸ Vgl. MGI (1998, Synthesis; S. 57 ff.).

Aber auch wenn die Qualität des Bildungssystems in Bezug auf Produktivitätssteigerung keine primäre Rolle spielt, ist es aus Gründen wie der Stabilisierung der brasilianischen Demokratie sowie der Reduktion der ungleichen Einkommensverteilung dennoch von großer Bedeutung, das Bildungssystem zu verbessern. Während in den letzten Jahren vor allem im Grundschulbereich quantitative Fortschritte gemacht wurden wie z.B. eine Steigerung der Einschulungsquote auf 97%, besuchen nur 45% der Grundschüler eine weiterführende Schule. Des Weiteren haben sich die Qualitätsindikatoren für öffentliche Schulen kaum verändert.⁷⁹ Hinzu kommt, dass Familien mit geringem Einkommen es sich nicht leisten können, ihre Kinder auf die qualitativ besseren Privatschulen zu schicken. Diese haben dann aber praktisch keine Chance, die Aufnahmeprüfung für die kostenlosen öffentlichen Universitäten zu bestehen. Dadurch erhalten nur die reichsten 40% der brasilianischen Bevölkerung Zugang zu universitärer Bildung, wobei 80% der Studienplätze an die reichsten 20% vergeben werden.⁸⁰ Die ungleiche Einkommensverteilung Brasiliens wird damit durch die Struktur des Bildungssystems verstärkt.

Für die wirtschaftliche Entwicklung und letztendlich den Lebensstandard Brasiliens ist allerdings vorrangig die Arbeitsproduktivität des Landes Ausschlag gebend. Als größtes Entwicklungshindernis erweisen sich die beiden genannten Charakteristika des brasilianischen Wirtschaftssystems: der große Regierungsapparat und der hohe Anteil des informalen Sektors.

Im Folgenden wird untersucht, inwieweit es Unternehmen in Brasilien gelingt, die Entwicklungs-Herausforderungen Brasiliens durch Corporate Citizenship – produktiv – zu adressieren.

3.2 Die brasilianische ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Elemente einer Corporate-Citizenship-Strategie als Beitrag zu Entwicklungszielen

In Brasilien ist Corporate Citizenship vor allem lokal als pragmatische Antwort der Unternehmen auf gesellschaftliche Probleme wie Unterentwicklung und Armut entstanden. Unternehmen sehen sich als Teil der Gesellschaft seit etwa einem Jahrhundert in der Pflicht, dort ihren Beitrag zu leisten, wo staatliches Engagement zu kurz kommt. Brasilianische Unternehmen wie PETROBRAS als (ehemals) staatliche Betriebe nahmen automatisch öffentliche Aufgaben wie den Bau von Krankenhäusern, die Unterstützung von Schulen oder Kulturförderung wahr. Aber auch internationale Unternehmen wie SHELL, NESTLÉ oder die BASF investierten in ihren brasilianischen Standort, z.B. in Alphabetisierung der Mitarbeiter, Infrastruktur sowie philanthro-

⁷⁹ Vgl. INEP (2003). Bei der PISA-Studie der OECD 2003 belegt Brasilien in Mathematik den letzten, in Naturwissenschaften den vorletzten Platz. Vgl. OECD (2003).

⁸⁰ Vgl. IBGE (2003).

pische Sozialprojekte ihrer direkten Umgebung.⁸¹ Neben fehlender staatlicher Investitionen spielte für das Engagement internationaler Unternehmen auch der Wunsch, als produktiver Teil der brasilianischen Gesellschaft anerkannt zu werden, eine wichtige Rolle – insbesondere angesichts der im Land immer wieder schwankenden Beurteilung ausländischer Direktinvestitionen.⁸² Die Frage, *ob* Unternehmen Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen sollten, stellt sich für die meisten (großen) Unternehmen nicht. Die relevantere Frage für die vorliegende Studie lautet daher: *Wie* können Unternehmen angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen in ihrem eigenen Interesse einen signifikanten Beitrag zu Entwicklungszielen leisten?

Corporate Citizenship in Brasilien – sowie in anderen Entwicklungsländern – hat damit eine andere Ausgangsbasis als die aktuelle Debatte in Industrieländern. In der Corporate-Citizenship-Diskussion der Industrieländer spielt Mäzenatentum eine untergeordnete Rolle. Vielmehr ist die Entstehung der CC-Debatte in Industrieländern auf Unternehmensskandale wie NESTLÉ Trockenmilch (1970) oder Seveso (1978) zurück zu führen. Auch heute kommen Weiterentwicklungen wie Umwelt- und Sozialstandards oder Corporate-Governance-Regeln meist als eine Reaktion auf kritische Vorfälle wie SHELL und Brent Spar (1995), die NIKE-Sweatshops (1997) oder den ENRON-Finanzskandal (2001) zustande.⁸³ Während Corporate Citizenship in Entwicklungsländern wie Brasilien vorwiegend einer philanthropischen Orientierung folgt, stellt Konfliktvermeidung bzw. Risikomanagement das zentrale Paradigma für Corporate Citizenship in Industrieländern dar (vgl. Abbildung 15).

Allerdings sind weder Konfliktvermeidung bzw. Risikomanagement noch Philanthropie *allein* in der Lage, einen signifikanten Beitrag zu Entwicklungszielen zu leisten. Insbesondere für Brasilien gilt das oben genannte Paradoxon gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Entwicklungsländern: Die aus einem unzureichenden staatlichen Engagement resultierenden vorwiegend philanthropischen CC-Aktivitäten finden tendenziell nicht nur isoliert vom Kerngeschäft statt, sondern auch isoliert vom Engagement anderer Unternehmen sowie staatlichen Initiativen.⁸⁴ Damit sind diese Aktivitäten in ihren Auswirkungen stark begrenzt und daher ungeeignet,

⁸¹ Vgl. den Bericht zur gesellschaftlichen Verantwortung der jeweiligen Unternehmen (PETROBRAS, SHELL, NESTLÉ, BASF) im Jahr 2003.

⁸² Quelle: Gespräch mit Simone Guimarães (SHELL, 09.12. 2004).

⁸³ Vgl. dazu Andriof und Marsden (1999), die CC-Entwicklungen anhand der Phasen „Awakening, Engaging und Networking“ erklären: Als eine Reaktion auf Skandale entstehe aus einer relativ passiven Rolle der Unternehmen ein Bewusstsein für soziale und ökologische Auswirkungen unternehmerischen Handelns. Dies führt nach Ansicht der Autoren letztendlich zu entsprechenden Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen, staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Allerdings trifft diese Beschreibung auf Entwicklungsländer eher nicht zu.

⁸⁴ So geben bspw. nur 6,0% der Unternehmen des Staates Rio de Janeiro an, in ihrem Engagement Initiativen der Regierung zur Bekämpfung gesellschaftlicher Probleme mit ihren eigenen Aktivitäten zu ergänzen, nur 7,5% beteiligen sich an öffentlichen Kampagnen für soziale Zwecke. Vgl. FIRJAN (2002b; S. 23).

die unter Abschnitt 3.1 beschriebenen gesellschaftlichen Herausforderungen Brasiliens zu bewältigen.

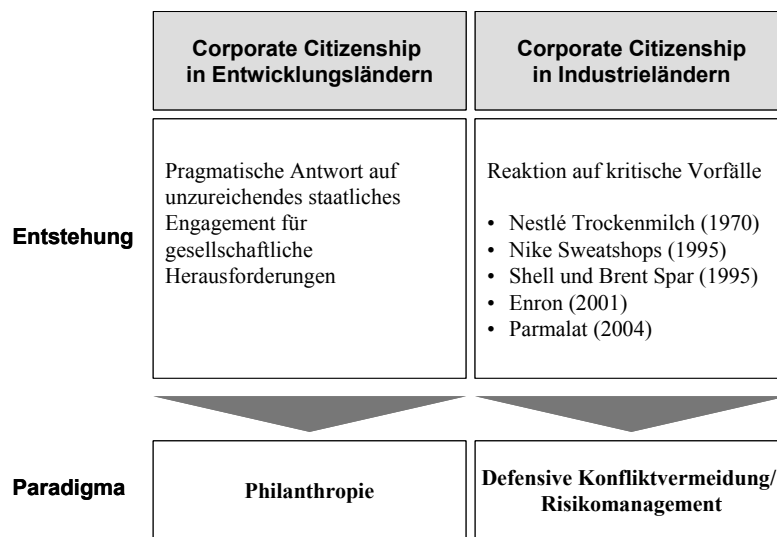


Abbildung 15: Entstehung der Corporate-Citizenship-Debatte: Entwicklungsländer vs. Industrieländer
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gründung des Instituto ETHOS⁸⁵ im Jahr 1999 stellt einen bedeutenden Schritt brasilianischer und internationaler Unternehmen dar, dieses Paradoxon für Brasilien zu adressieren. Das Instituto ETHOS entwickelte gemeinsam mit seinen Mitgliedsunternehmen eine Vision für „Corporate Citizenship beyond Philanthropy“, welche auch die Idee eines signifikanten Beitrags zu den Millennium Development Goals aufgreift. Dieser Schritt basiert auf der Einsicht, dass erstens ein unternehmerisches Engagement für die MDGs im eigenen Interesse der Unternehmen liegt, da erfolgreiches Wirtschaften in einer nicht nachhaltigen Gesellschaft auf Dauer kaum möglich ist. Zweitens erweist sich das bisherige unternehmerische Engagement (größtenteils) als ungeeignet, einen produktiven Beitrag zu den MDGs zu leisten.

Zudem stellt das Institut mit den „Indicadores ETHOS“ entsprechende Instrumente zur strategischen Umsetzung sowie Evaluierung von Corporate Citizenship zur Verfügung.⁸⁶ Die ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘ Brasiliens weist hier eine einzigartige Besonderheit auf: Das Instituto ETHOS stellt als zentrale Corporate-Citizenship-Institution nicht nur für Mitgliedsunternehmen einen bedeutenden Orientierungspunkt dar, sondern prägt auch die nationale – und internationale – Debatte um Corporate Citizenship entscheidend. Ebenso wird das Institut von Seiten der

⁸⁵ Vgl. Instituto ETHOS (2005).

⁸⁶ Vgl. Instituto ETHOS (2003) und (2004a). Das System aus 33 Indikatoren umfasst die Bereiche Werte und Transparenz, Mitarbeiter, Umwelt, Zulieferer, Konsumenten und Klienten, Community sowie Regierung und Gesellschaft. Die Indikatoren sind in Anhang D aufgeführt.

Politik und Zivilgesellschaft als zentraler Akteur anerkannt⁸⁷, wodurch es Chancen eröffnet für die immer mehr an Bedeutung gewinnenden tri-sektoralen Partnerschaften.

Vor diesem Hintergrund erfolgt nun eine Analyse der ‚brasilianischen Corporate-Citizenship-Bewegung‘. Zur Strukturierung der Analyse verwendet diese Studie das bereits unter Abschnitt 2.2.5 dargestellte Konzept von ‚Corporate Citizenship als Beitrag zu Entwicklungszielen‘. Die interdependenten Elemente des Konzepts

- Corporate Citizenship als strategisches Management
- Philanthropie
- Corporate Citizenship im Kerngeschäft
- Corporate Citizenship und ‚public policy‘
- Corporate Citizenship und ein ‚enabling environment‘

leisten unterschiedliche Beiträge zu Entwicklungszielen und werden von Unternehmen auch in unterschiedlichem Maße beherrscht bzw. angewandt.

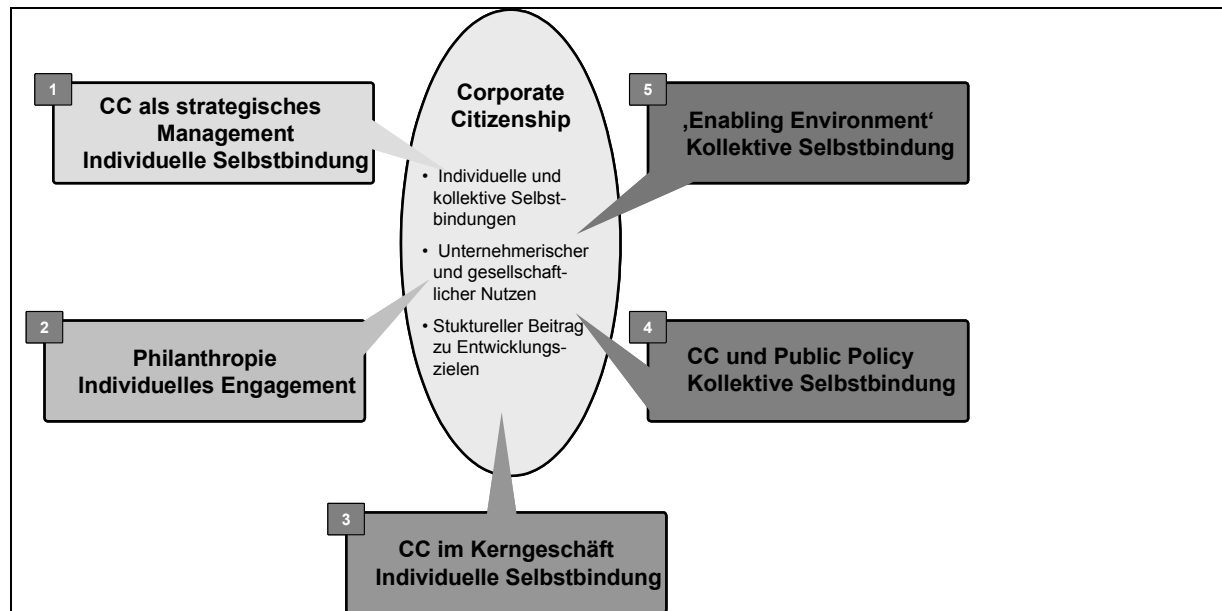


Abbildung 16: Konzept: Corporate Citizenship als Beitrag zu Entwicklungszielen
Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁷ Diese Anerkennung ist u.a. auch auf die Persönlichkeit des Mitbegründers und Vorsitzenden Oded Gradjew zurück zu führen, der gleichzeitig Unternehmer und Begründer des Weltsozialforums ist sowie ehemals dem Beraterstab des Präsidenten ‚Lula‘ angehört hat.

Bezüglich einer Einordnung der Konzeptelemente nach ihrer aktuellen Bedeutung in der Praxis bleibt jedoch festzuhalten, dass sich die meisten Unternehmen Brasiliens weiterhin vor allem philanthropisch engagieren.⁸⁸ Gleichzeitig zeichnet sich aber im internationalen Vergleich die dortige ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘ dadurch aus, dass sie zunehmend auch die anderen Elemente adressiert. In den folgenden Abschnitten werden diese Elemente bezüglich ihres Potentials und ihrer Grenzen für einen Beitrag zu den Millennium Development Goals untersucht und zueinander in Beziehung gesetzt. Dabei geht es nicht darum, den Anspruch der Vollständigkeit zu erfüllen. Vielmehr werden relevante und aussagekräftige Aspekte dieses Lernprozesses illustrativ hervorgehoben. Gleiches gilt auch für die angeführten Beispiele.

3.2.1 Corporate Citizenship als strategische Managementaufgabe

Brasiliens Unternehmen der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘ stehen vor der Herausforderung, sich selbst von Philanthropen zu Corporate Citizens zu transformieren. Das Instituto ETHOS stellt hier mit seinem Indikatorensystem ein Instrumentarium zur Verfügung, um sowohl unternehmensintern als auch für die gesamte ‚CC-Bewegung‘ einen entsprechenden Lernprozess einzuleiten (vgl. Abbildung 17).

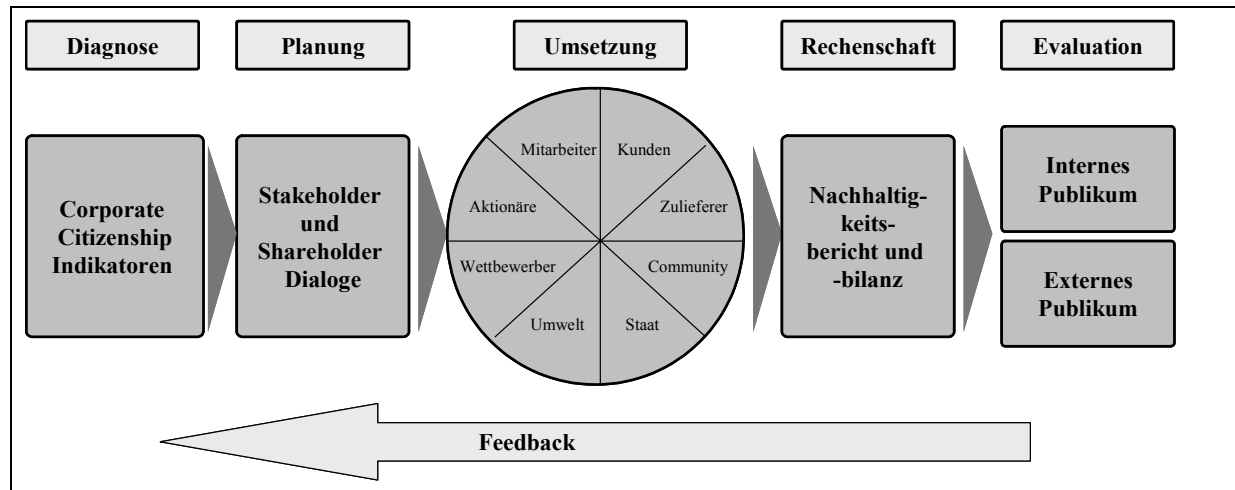


Abbildung 17: Strategischer Management-Zyklus von Corporate Citizenship
 Quelle: In Anlehnung an FIESP (2004; S. 18-19).

Die zentralen Orientierungspunkte dieses Lernprozesses bilden erstens die Neuorientierung der unternehmerischen Tätigkeit an Corporate Citizenship im eigenen Interesse der Unternehmen:

⁸⁸ Eine Studie des IPEA (2000) zeigt z.B., dass sich im Staat São Paulo 66,0% der Unternehmen philanthropisch engagieren während nach einer Studie der FIESP (2003) dort nur 14,1 % einen schriftlichen Code of Conduct besitzen und nur 10,8 % einen Nachhaltigkeitsbericht herausgeben. Unter den Mitgliedsunternehmen des Instituto ETHOS führen 75% philanthropische Projekte durch, vgl. Instituto ETHOS (2004b).

„Corporate Citizenship makes sound business sense.“⁸⁹ Zweitens gilt es, Corporate Citizenship über karitative Motive hinaus entsprechend am Kerngeschäft und neben sozialen und ökologischen auch an wirtschaftlichen Kriterien auszurichten. Eine rein karitative Orientierung bleibt weit unter den Möglichkeiten von Unternehmen und erweist sich für die Herausforderung der Millennium Development Goals als nicht tragfähig.⁹⁰

Ausgangspunkt des Management-Zyklus ist eine Analyse hinsichtlich der Integration von Corporate Citizenship in alle Bereiche der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Von entscheidender Bedeutung ist dabei ein systematischer Ansatz mit Hilfe eines entsprechenden Indikatorensystems, der auch in der Lage ist, verschiedene bereits vorhandene spezielle Management-Tools (Qualitätsmanagementsysteme, Umweltschutzindikatoren etc.) zu integrieren. Basierend auf dieser Analyse folgen die nächsten Schritte der strategischen Planung unter Beteiligung der Shareholder sowie relevanten Stakeholder und die operative Umsetzung von CC in alle Bereiche des Unternehmens. Eine regelmäßige transparente Berichterstattung bildet die Grundlage für eine Evaluation der Auswirkungen auf Unternehmen und Gesellschaft. Diese Evaluation liefert die notwendigen Erkenntnisse, um den unternehmerischen Lernprozess auf einer höheren Ebene fort- und umzusetzen.

Eine landesweite Studie der Fundação Dom Cabral⁹¹, die vor allem große Unternehmen (GU) untersucht, zeigt für Brasilien eine starke Konsolidierungstendenz in diese Richtung: Aufgrund zunehmender Interdependenzen zwischen staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren sehen alle befragten Unternehmen die Notwendigkeit einer Systematisierung dieser Beziehungen.⁹² Die Abbildungen 18 und 19 visualisieren dies, indem sie zum einen die aktuellen speziellen CC-Management-Tools und allgemeinen CC-Management-Systeme zueinander in Beziehung setzen, zum anderen Tendenzaussagen für deren jeweilige Implementierung in den nächsten fünf Jahren wiedergeben.

Treiber dieser Entwicklung sind vor allem die CEOs der Unternehmen, ohne deren Engagement diese Umstrukturierungsprozesse nicht möglich wären.

⁸⁹ Quelle: Gespräche u.a. mit Marcelo Linguette (Instituto ETHOS) und Anne Louette (FIESP) (beide am 30.11.2004) sowie Flávia do Amaral Siqueira (FIRJAN, 07.12.2004).

⁹⁰ Vgl. dazu die Aussage von Simone Guimarães (SHELL, 09.12.2004): „Tudo que é feito só de coração é perigoso. Muitas vezes, responsabilidade social é confundida com projetos sociais, o que é uma grave simplificação da questão.“ (Alles, was ausschließlich aufgrund einer persönlichen Herzensangelegenheit getan wird, erweist sich als gefährlich. Oftmals wird dabei gesellschaftliche Verantwortung missverstanden als Durchführung von sozialen Projekten, was eine dramatische Reduktion des Sachverhalts mit gravierenden Folgen darstellt.).

⁹¹ FDC (2004; insbesondere S. 6-7 und S. 14-15).

⁹² 27% dieser Unternehmen integrieren ihre Share- und Stakeholder bereits aktiv in ihre Bestrebungen, Corporate Citizenship als strategisches Managementsystem zu implementieren, vgl. FDC (2004; S. 6).

Die Tendenz zeigt deutlich in Richtung einer verstärkten Implementierung sowohl von Management-Tools⁹³ als auch von Systemen⁹⁴. Insbesondere die ‚Indicadores ETHOS‘ gewinnen weiter an Bedeutung und etablieren sich als allgemein anerkannter Standard.

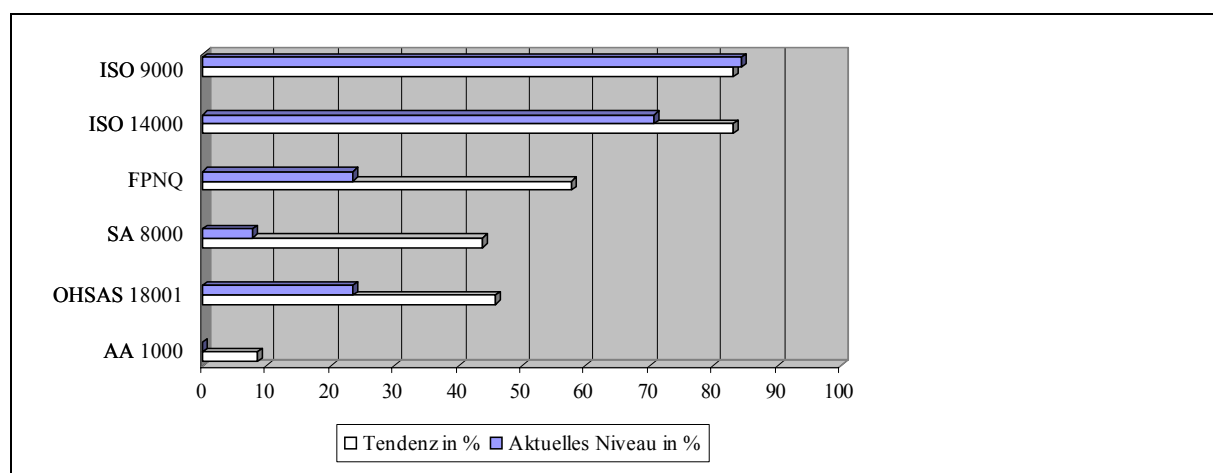


Abbildung 18: Spezielle CC-Management-Tools in Brasilien: Aktuelle und künftige Implementierung
Quelle: FDC (2004; S. 7).

Zunehmend gehen vor allem internationale Unternehmen, deren Zentralen häufig mit dem GRI-Standard arbeiten, auch dazu über, aus der Kombination verschiedener Standards ein eigenes Management-System zu entwickeln.⁹⁵ Ein derartiges System trägt sowohl (inter-)nationalen Anforderungen bspw. an ein ‚CC-Reporting‘ Rechnung als auch den eigenen Bedürfnissen z.B. für die Gestaltung interner, branchenspezifischer Prozesse, Evaluationsmethoden etc.⁹⁶

Für diese großen (insbesondere internationalen) Unternehmen (GU) bedeutet die Implementierung von Corporate Citizenship als allgemeines Management-System vor allem die *Zusammenfüh-*

⁹³ Die ausschließlich national verwendeten Qualitätsindikatoren FPNQ gehen zurück auf die Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (brasilianisches Pendant zur Stiftung Warentest).

⁹⁴ Von den beiden brasilianischen Management-Systemen geht das CEBDS-System auf den wirtschaftlichen Akteur Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Brazilian Business Council for Sustainable Development) zurück, das IBASE-System auf das wissenschaftliche Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.

⁹⁵ Quelle: Gespräche u.a. mit Flávia Moraes (PHILIPS, 6.12.2004), Valentine Giraud (ABN AMRO REAL, 02.12.2004), Simone Guimarães (SHELL, 09.12.2004), Sálvio de Girólamo (NOVARTIS, 06.12.2004) sowie Miriam Zanchetta Urso und Vanessa Weber Leite (beide BASF, 06.12.2004).

⁹⁶ NOVARTIS bspw. hat in Brasilien gemeinsam mit der Universität São Paulo (USP) und dem Institut für die Entwicklung von ‚social investment‘ IDIS einen Novartis Human Development Index (basierend auf dem UN HDI) für alle seine dortigen Produktionsstandorte entwickelt. In einem Abgleich mit den unternehmenseigenen Menschenrechtsstandards wird ermittelt, was die jeweiligen Mitarbeiter benötigen, um sich entwickeln zu können (Alphabetisierung, Trinkwasserversorgung, Abwassersysteme etc.). Je nach Problemstruktur soll in Zukunft mit den betreffenden Gemeinden darüber verhandelt werden, inwieweit eine individuelle oder kollektive Lösung anzustreben ist. Über die NOVARTIS Foundation soll dieses Modell für NOVARTIS weltweit eingesetzt bzw. auch anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Quelle: Gespräch mit Sálvio de Girólamo und Malou Lasquite (beide NOVARTIS, 6.12.2004).

zung und Ergänzung der bereits existierenden speziellen Management-Systeme bzw. Tools.⁹⁷ Hierbei geht es hauptsächlich um die Neuordnung von Kompetenzen, da in den Unternehmen bisher oftmals eine Diversifizierung nach den unterschiedlichen Bereichen vorliegt. So sind die Zuständigkeiten für Umwelt- und Qualitätsfragen z.B. der Umweltabteilung und dem Stab für Qualitätsmanagement zugeordnet, während die Corporate-Citizenship-Abteilung isoliert vom Kerngeschäft ausschließlich für philanthropische Aktivitäten verantwortlich ist.

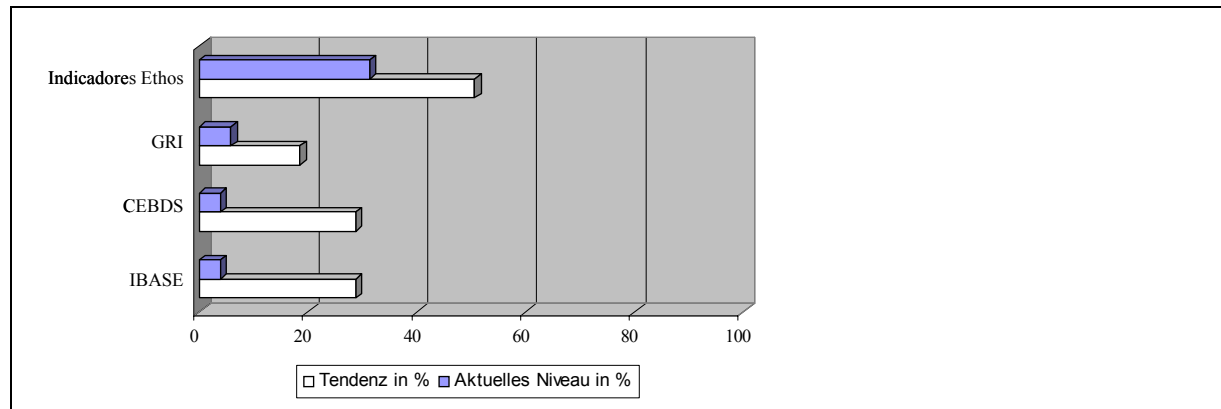


Abbildung 19: Allgemeine CC-Management-Systeme in Brasilien: Aktuelle und künftige Implementierung
Quelle: FDC (2004; S. 8).

Im Gegensatz zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) müssen diese internationalen Konzerne auch Standards größtenteils nicht neu einführen. Im Prinzip gelten zumindest in den Zentren bereits die üblichen Sozial-, Arbeits- und Umweltstandards. Die größte Hürde bei der Implementierung eines generellen CC-Management-Systems ergibt sich nach der FDC-Studie vielmehr bei der Schaffung eines einheitlichen Verständnisses für die Konzeption ‚Corporate Citizenship‘ (bzw. Nachhaltigkeit⁹⁸). Damit einher geht die Schwierigkeit, insbesondere das oft im Spartendenken verhaftete mittlere Management vom unternehmerischen Nutzen eines allgemeinen CC-Management-Systems zu überzeugen, um wirklich alle Bereiche des Unternehmens durchdringen zu können.⁹⁹

Diese Hürde überträgt sich auch auf die gesamte brasilianische ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘, die ihre strategischen Ziele für die (Weiter-)Entwicklung der Bewegung – sowohl in der Breite als auch in der Tiefe – entsprechend definiert (vgl. Abbildung 20). Das Instituto E-

⁹⁷ Vgl. dazu auch Instituto ETHOS (2004c).

⁹⁸ Der Begriff Nachhaltigkeit wird von vielen Unternehmen an dieser Stelle vorgezogen, da er eine klare Abgrenzung zum vorher dominierenden vor allem philanthropischen Konzept von ‚Responsabilidade Social Corporativa‘, also CSR, ermöglicht.

⁹⁹ Die Unternehmen adressieren diese Schwierigkeiten auf unterschiedliche Art und Weise. Vorreiter wie ABN AMRO setzen vor allem auf die interne Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter um die Etablierung von Corporate Citizenship in allen Bereichen des Unternehmens voran zu treiben. Quelle: Gespräch mit Valentine Giraud (ABN AMRO, 2.12.2002).

THOS teilt die Unternehmen dabei in verschiedene Gruppen ein, welche je nach ihrem Entwicklungsstadium unterschiedliche Formen der Unterstützung („push“, „secure“) benötigen (Ziele 1-3). Diese Unterstützung wird von Seiten des Instituto ETHOS geleistet, aber auch Vorreiter-Unternehmen (vgl. Beispiel 4) werden hier in die Verantwortung genommen, ihr Wissen und ihre Erfahrung weiterzugeben („pull“).

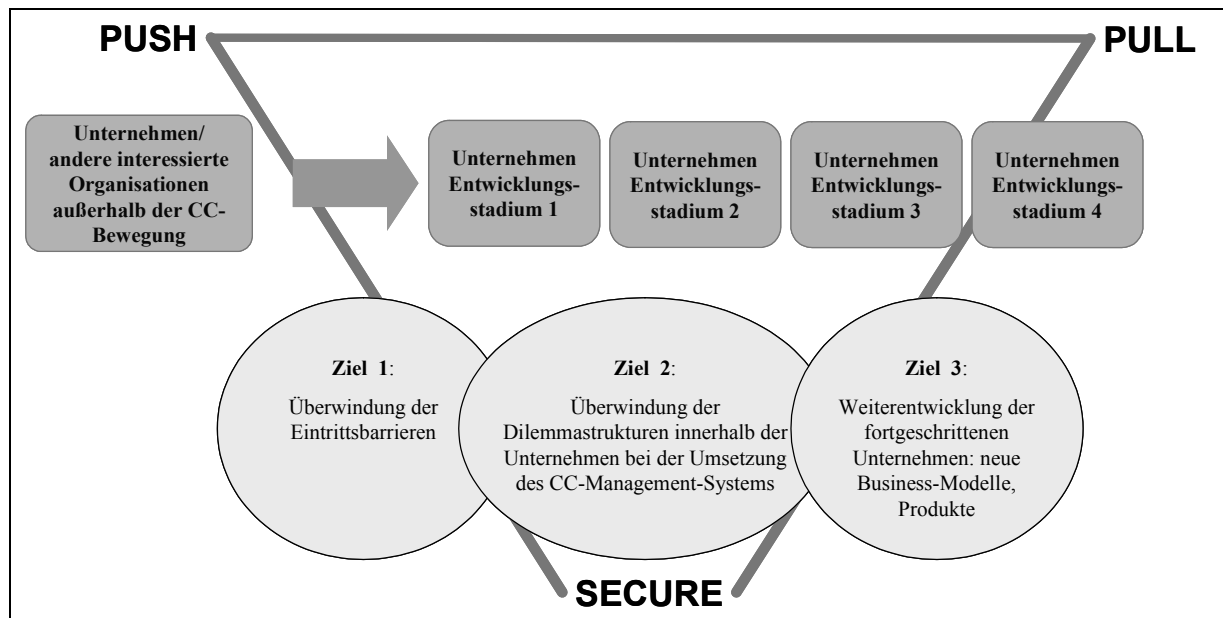


Abbildung 20: Strategische Ziele für die Weiterentwicklung der ‚CC-Bewegung‘ Brasiliens
Quelle: In Anlehnung an Instituto ETHOS (2004b; S. 59).

Im Gegensatz zum rein philanthropischen Engagement, bei dem Unternehmen unabhängig agieren, spielen an dieser Stelle auch andere Akteure eine zunehmend wichtige Rolle:

- Partnerunternehmen in der Wertschöpfungskette
- Industrieverbände, z.B. FIESP, FIRJAN
- Universitäten, Think Tanks und Stiftungen z.B. Instituto ETHOS, Instituto AKATU, Fundação Dom Cabral, Fundação Getúlio Vargas
- Konsumenten
- Medien

Diese gilt es in die ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘ zu integrieren, um je nach ihrer spezifischen Kompetenz Unternehmen zu fördern bzw. zu fordern, sich im Bereich CC weiterzuentwickeln.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Vgl. auch Abschnitt 3.2.5 zum ‚enabling environment‘ für Corporate Citizenship.

Eine Evaluierung für 2003 durch das Instituto ETHOS auf Basis der Indikatoren zeigt den momentanen Stand der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘¹⁰¹. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Evaluierung in gekürzter Form aufgeführt und interpretiert, wobei die Reihenfolge der Indikatoren – Werte und Transparenz, Mitarbeiter, Umwelt, Zulieferer, Kunden/Konsumenten, Community, Regierung und Gesellschaft – eingehalten wird.

Ähnlich wie bei der oben zitierten FDC-Studie zeigen sich auch hier vor allem Fortschritte im Bereich der Etablierung von Codes of Conduct (CoC) und deren Nutzung als Planungs- und Steuerungsinstrumente. Allerdings trifft dies praktisch nur auf die großen Unternehmen (GU) und kaum auf kleine Unternehmen (KU) zu (Abbildung 21).

Werte und Transparenz Indicadores ETHOS 2003	Entwicklungsstadien der Unternehmen					
	Bisher nicht relevant	Wird nicht angewandt	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Formale Selbstbindungen (Code of Conduct, etc.)	0,30%	1,50%	29,04%	40,72%	20,66%	7,78%
Verwurzelung in der Organisationskultur	0,30%	2,99%	42,51%	20,66%	13,77%	19,76%
Corporate Governance	-	-	-	-	-	-



Fortschritte 	Stagnation 
<ul style="list-style-type: none"> Im Vergleich zu 1999 besitzen 50% mehr Unternehmen im Staat SP einen Code of Conduct (CoC) Der CoC wird nicht nur als Regulationsinstrument, sondern auch als strategisches Planungsinstrument eingesetzt (89% der großen Unternehmen mit explizierter CC-Konzeption) 	<ul style="list-style-type: none"> Nur 20% der mittleren Unternehmen (100-499 Mitarbeiter) haben einen CoC Nur 7,9 % der kleinen Unternehmen (bis 99 Mitarbeiter) besitzen einen CoC

Abbildung 21: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Werte und Transparenz
Quelle: Instituto ETHOS (2004b; S. 46).

Ebenso verzeichnet die ‚CC-Bewegung‘ Fortschritte im Bereich Mitarbeiter, obwohl insbesondere die Beziehung zu Gewerkschaften und deren Partizipation an Entscheidungsprozessen als verbesserungswürdig einzustufen sind. Auch werden bestimmte Bereiche wie ‚diversity‘ bisher nur von wenigen Unternehmen thematisiert (Abbildung 22).

Der Bereich Umwelt steht tendenziell nicht im Fokus des unternehmerischen Engagements, obwohl hier z.B. durch Öko-Effizienz-Maßnahmen auf relativ einfache Art und Weise ökologische

¹⁰¹ Instituto ETHOS (2004b). Die Studie bezieht sich nur auf die Mitgliedsunternehmen des Instituto ETHOS, allerdings stellen diese auch den größten Teil der Bewegung.

und ökonomische Vorteile durch eine effizientere Nutzung von Ressourcen erreicht werden könnten. Dies ist vor allem darauf zurück zu führen, dass in Brasilien noch kein mit Europa vergleichbares Umweltbewusstsein vorhanden ist. Angesichts der (noch) in großem Maße vorhandenen natürlichen Ressourcen erscheint insbesondere in der öffentlichen Wahrnehmung die Lösung der gravierenden sozialen Probleme als wichtiger und dringender.¹⁰²

Mitarbeiter Indicadores ETHOS 2003	Entwicklungsstadien der Unternehmen					
	Bisher nicht relevant	Wird nicht angewandt	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Beziehung zu Gewerkschaften	4,49%	2,69%	24,25%	24,85%	33,83%	9,88%
Partizipative Mitarbeiterführung	2,99%	18,26%	23,35%	12,28%	31,14%	11,98%
Investition in Zukunft von Kindern der Mitarbeiter	3,89%	14,97%	41,02%	6,89%	9,28%	23,95%
Diversity Management	0,30%	5,09%	66,77%	17,66%	6,29%	3,89%
Ethische Kriterien für Entlohnung, Gratifikation und Beförderung	1,20%	5,09%	16,47%	14,67%	53,29%	9,28%
Gesundheit, Arbeitsschutz und Sicherheit	0,60%	14,07%	30,84%	12,87%	20,36%	21,26%
Mitarbeiterentwicklung	0,60%	3,89%	22,16%	32,93%	17,37%	23,05%
Policy zu Mitarbeiterentlassungen	5,39%	11,68%	61,68%	6,59%	4,79%	9,88%
Betriebliche Rentenversorgung	3,29%	16,47%	39,82%	29,04%	6,89%	4,49%



Fortschritte 	Stagnation 
<ul style="list-style-type: none"> • Je größer die Unternehmen, desto mehr eigene Aus- und Weiterbildungsprogramme werden angeboten (GU 76%) • Zusatzleistungen für Mitarbeiter über dem gesetzlichen Niveau: 90% der GU und MU • Arbeitsprozesse: 62% der Unternehmen beteiligen Mitarbeiter am Gewinn, 32,5% (29% in Planung) binden Mitarbeiter in Verbesserung von Arbeitsprozessen ein, ISO 9000 (37,1%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Häufig herrscht eine große Disparität zwischen der CC-Rhetorik und den tatsächlichen Beziehungen zu Mitarbeitern und Gewerkschaften (46% der Unternehmen besprechen Veränderungen nicht mit Gewerkschaften) • Bis zu 78% der Unternehmen haben kein Interesse an der Einstellung von Mitarbeitern sozial benachteiligter Gruppen oder von Behinderten

Abbildung 22: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Mitarbeiter
Quelle: Instituto ETHOS (2004b; S. 50).

In Brasilien fehlt zudem eine starke Zivilgesellschaft, die in der Lage wäre, einerseits durch die Ausübung von Druck, andererseits durch Zusammenarbeit im Umweltbereich Anreize für ein unternehmerisches Umdenken zu setzen.¹⁰³ Hier sind es vor allem internationale Vorreiterunternehmen wie PHILIPS, die BASF, ABN AMRO, SHELL etc., welche die europäische Nachhal-

¹⁰² In einer landesweiten Untersuchung zu den Erwartungen der Bevölkerung in Bezug auf Corporate Citizenship, äußerten bspw. nur 2% der Befragten, dass Unternehmen sich im Umweltbereich engagieren sollten. Vgl. Instituto ETHOS und Instituto AKATU (2004; S. 18).

¹⁰³ Vgl. auch Abschnitt 3.2.5 zum ‚enabling environment‘ für Corporate Citizenship.

tigkeitskultur auch in Brasilien leben bzw. nationale Vorbilder wie ACHÉ LABORATÓRIOS, die ihre eigenen Prioritäten entsprechend definieren¹⁰⁴ (Abbildung 23).

Umwelt Indicadores ETHOS 2003	Entwicklungsstadien der Unternehmen					
	Bisher nicht relevant	Wird nicht angewandt	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Selbstbindung zu einer Verbesserung der Umwelt	6,89%	12,28%	28,44%	17,07%	15,87%	19,46%
Bildung und Schaffung von Bewußtsein für Umweltfragen	3,29%	24,25%	19,76%	17,96%	17,66%	17,07%
Management von Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt	13,47%	12,28%	20,36%	23,05%	20,36%	10,48%
Effiziente Nutzung von Ressourcen	9,58%	8,38%	34,73%	17,96%	24,25%	5,09%



Fortschritte 	Stagnation 
<ul style="list-style-type: none"> • 25% der Unternehmen besitzen Energie- und Wassersparprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> • 91% der GU kontrollieren die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Umwelt, nur 50% der KU • 48% der GU sind ISO 14000-zertifiziert, nur 4,8% der KU • 86% der GU beziehen Umweltaspekte in ihre strategische Planung ein, nur 36% der KU

Abbildung 23: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Umwelt
Quelle: Instituto ETHOS (2004b; S. 52).

Die Integration der ethischen Prinzipien in die gesamte Wertschöpfungskette – vor allem in Bezug auf Zulieferer – macht Fortschritte, aber auch hier bleibt noch viel Raum für Verbesserungen. Einerseits qualifiziert eine steigende Anzahl Unternehmen in ihrem eigenen Interesse ihre Zulieferer und unterstützt sie bei der Einhaltung gesetzlicher Regelungen (z.B. Steuerrichtlinien). Andererseits spielen bei der Auswahl der Zulieferer die eigenen Code-of-Conduct-Kriterien

¹⁰⁴ Zur Illustration seien hier folgende Beispiele genannt: ACHÉ LABORATÓRIOS besitzt ein Umwelt-Management-System, das alle Bereiche des Unternehmens einbindet und neben konkreten Maßnahmen vor allem auf die Ausbildung der Mitarbeiter und Stakeholder setzt. Während z.B. die Mitglieder der FIESP im Schnitt 45% ihres Abfalls recyceln, erreicht ACHÉ 78% (Ziel 80%). Die durch Recycling eingesparten Gelder werden wieder an die Mitarbeiter ausgezahlt, um ihre Anstrengungen zu honorieren. Quelle: Gespräch mit Marco António Ribeiro de Castro (ACHÉ, 2.12.2004). PHILIPS als führendes Unternehmen seiner Branche im Dow-Jones Sustainability Index lebt die niederländische Kultur der Nachhaltigkeit und leitet aus seiner Vision ‚sense and simplicity‘ umfassende Managementstrategien und Prozesse ab. Im Umweltbereich setzt die ‚Ecovision PHILIPS‘ nicht nur auf eine Energie- und Ressourcen-sparende Produktion, sondern auch auf entsprechende Eigenschaften bei den Produkten selbst. Quelle: Gespräch mit Flávia Moraes (PHILIPS, 6.12.2004). ABN AMRO – als nicht-produzierendes Unternehmen – entwickelte eigene Umweltkriterien, so z.B., intern nur noch Recycling-Papier zu verwenden. Allerdings waren in Brasilien die Verfahren zur Verarbeitung von Altpapier noch nicht weit genug, um die notwendige Qualität zu liefern. Gemeinsam mit ihrem Papier-Zulieferer SUZANO BAHIA SUL führte die Bank ein Projekt durch, als dessen Ergebnis nun das entsprechende Recycling-Papier zur Verfügung steht. Quelle: Gespräch mit Valentine Giraud (ABN AMRO, 2.12.2004).

kaum eine Rolle, genauso wenig wie z.B. die Bekämpfung von Kinderarbeit in der Wertschöpfungskette.

Zulieferer Indicadores ETHOS 2003	Entwicklungsstadien der Unternehmen					
	Bisher nicht relevant	Wird nicht angewandt	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Selektions- und Bewertungskriterien für Zulieferer	1,20%	4,19%	30,54%	29,34%	29,94%	4,79%
Bekämpfung von Kinderarbeit in der Wertschöpfungskette	4,49%	40,72%	24,85%	15,57%	7,19%	7,19%
Zwangsarbeit in der Wertschöpfungskette: noch keine Werte, der Indikator wurde erst 2004 eingeführt.						
Beziehung zu externen Mitarbeitern (z.B. bei ausgelagerter Produktion)	2,10%	4,19%	24,55%	44,01%	11,68%	13,47%
Unterstützung der Entwicklung der Zulieferer	0,60%	2,40%	28,14%	10,78%	14,37%	43,71%



Fortschritte 	Stagnation 
<ul style="list-style-type: none"> Die Unterstützung von Zulieferern in Bereichen ökonomischen Interesses (z.B. durch Training) hat Priorität bei GU (57%), MU (40%), KU (21%) Forderung der Einhaltung der Steuer-richtlinien durch Zulieferer: GU (83,1%), MU (70,4%), KU (58,7%) Forderung von Maßnahmen gegen unlauteren Wettbewerb bei Zulieferern: GU (55,9%), MU (44,4%), KU (45,8%) 	<ul style="list-style-type: none"> Mehr als 60% der Unternehmen wählen ihre Zulieferer nicht systematisch nach Kriterien des CoC aus 78% GU fordern von Zulieferern die Einhaltung von Arbeitsrecht, nur 28,8 % KU Mehr als 60% der Unternehmen setzen keine Priorität auf die Bekämpfung von Kinderarbeit bei Zulieferern Nur 5-12% der Zulieferer sprechen ihre Kunden auf die Thematik CoC an

Abbildung 24: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Zulieferer
Quelle: Instituto ETHOS (2004b; S. 48).

Der Bereich Kunden/Konsumenten fällt für die meisten Unternehmen unter rein wirtschaftliche Kategorien, die wenigsten schöpfen hier das (ökonomische!) Potential aus, Kunden und Konsumenten in ihr Engagement für Corporate Citizenship einzubinden. Nur eine geringe Anzahl Unternehmen geht an dieser Stelle über karitative Projekte wie z.B. die Einrichtung von Sammelstellen für Essensspenden von Kunden im Rahmen von FOME ZERO hinaus.

Kunden/ Konsumenten Indicadores ETHOS 2003	Entwicklungsstadien der Unternehmen					
	Bisher nicht relevant	Wird nicht angewandt	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Policy zu Werbung und allg. Kundenkommunikation	3,59%	9,88%	12,57%	26,05%	20,36%	27,54%
Programme Kundenbetreuung	2,99%	1,80%	13,77%	11,38%	34,73%	35,33%
Analyse/Management von Schäden durch Produkte/Prozesse	11,38%	15,87%	15,27%	7,49%	23,35%	26,65%

Abbildung 25: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Kunden/Konsumenten
Quelle: Instituto ETHOS (2004b; S. 53).

Die karitativen Projekte – Bereich Community – allerdings bleiben größtenteils auf dem Niveau ‚symbolischer Wohltaten‘. Sowohl die Auswahl der Projekte als auch deren Durchführung verläuft größtenteils nicht strategisch, was sich z.B. daran zeigt, dass 82% der Unternehmen die Auswirkungen bzw. Ergebnisse ihres Engagements nicht untersuchen.

Community Indicadores ETHOS 2003	Entwicklungsstadien der Unternehmen					
	Bisher nicht relevant	Wird nicht angewandt	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Management der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die community	10,48%	17,66%	33,23%	14,67%	10,78%	13,17%
Beziehungen zu lokalen Organisationen	3,89%	7,19%	36,53%	15,87%	14,07%	22,46%
Finanzierung von sozialen Projekten	3,89%	11,68%	36,53%	17,37%	20,96%	9,58%
Engagement für soziale Projekte	2,69%	14,07%	30,84%	17,07%	11,68%	23,65%



Fortschritte 	Stagnation 
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenlose Bereitstellung von Know-how für die Community: 48% GU, 17% MU, 15% KU • 75% der Unternehmen haben in 2003 soziale Projekte durchgeführt (allerdings mit großen Qualitätsunterschieden) 	<ul style="list-style-type: none"> • 82% der Unternehmen wissen nicht, welche Ergebnisse ihre sozialen Projekte erzielen • Nur 26,8% der Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter in Bezug auf Corporate Volunteering • Nur 19% der Unternehmen setzen bei ihren sozialen Projekten auf Ausbildung von Jugendlichen, nur 6,7% auf die Schaffung von Einkommen. Noch geringer ist die Anzahl der Initiativen, die sich mit Gewaltprävention oder Umweltschutz beschäftigen

Abbildung 26: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Community
Quelle: Instituto ETHOS (2004b; S. 54).

Die Beziehungen zu staatlichen Einrichtungen – Evaluationsbereich ‚Regierung und Gesellschaft‘ – erweisen sich in Brasilien als schwierig. In der generellen Wahrnehmung erscheinen staatliche Akteure als korrupt, unfähig und ineffizient, was zum einen keine gute Voraussetzung für eine produktive Kooperation darstellt und zum anderen die Gefahr von Image-Einbußen für Unternehmen mit sich bringt.¹⁰⁵ Gleichzeitig wird das essentielle Problem der Korruptionsprävention und -bekämpfung auch von Unternehmensseite nicht thematisiert.¹⁰⁶ Dies hängt u.a. damit zusammen, dass die Debatte um Korruption in Brasilien auf eine Art und Weise geführt wird, die keinen sachlichen Umgang mit der Problematik ermöglicht: Ein Unternehmen, welches die Korruptionsproblematik offensiv angeht, gerät eher unter Verdacht, selbst korrupt zu sein, als diejenigen, die sich nicht dazu äußern. Entsprechend verzeichnet die Evaluation an dieser Stelle auch keinerlei Fortschritte.

Regierung und Gesellschaft Indicadores ETHOS 2003	Entwicklungsstadien der Unternehmen					
	Bisher nicht relevant	Wird nicht angewandt	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Policy für die Unterstützung von Politikern im Wahlkampf	21,26%	28,14%	7,78%	6,89%	33,83%	2,10%
Antikorruptionsmaßnahmen und Policy für die Annahme von Geschenken	0,60%	6,59%	26,05%	44,91%	12,87%	8,98%
Gesellschaftliche Führungsrolle	-	-	-	-	-	-
Kooperation mit staatlichen Akteuren bei sozialen Projekten	0,30%	3,89%	29,34%	32,63%	18,86%	14,97%



Fortschritte 	Stagnation 
Keine Aussage	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger als 60% der Unternehmen haben eine Policy zur Finanzierung von Wahlkampagnen • Weniger als 60% der Unternehmen bestrafen ihre Mitarbeiter bei Korruption in Bezug auf staatliche Stellen • Weniger als 60% unterstützen soziale Initiativen der Regierung • Weniger als 60% besitzen Kriterien für die Verwendung von staatlichen Subventionen

Abbildung 27: Evaluation der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘: Indicadores Ethos 2003 – Regierung und Gesellschaft

Quelle: Instituto ETHOS (2004b; S. 56).

¹⁰⁵ Vgl. auch Abschnitt 3.2.4 Corporate Citizenship und ‚public policy‘.

¹⁰⁶ Quelle: Gespräch mit Marcelo Linguitte (Instituto ETHOS, 30.11.2004). Unternehmen adressieren dieses Problem nicht, obwohl 74% der Unternehmen Korruption als das zweitgrößte Hindernis für die wirtschaftliche Entwicklung Brasiliens ansehen. Vgl. Transparência Brasil (2004).

Ingesamt zeigt sich, dass vor allem große Unternehmen (GU) Vorreiterpositionen innerhalb des Lernprozesses der ‚CC-Bewegung‘ einnehmen.¹⁰⁷ Insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hingegen sind größtenteils nicht in der Lage, Corporate Citizenship auf strategischem Niveau umzusetzen. Wenn überhaupt, stagnieren sie im Bereich der ‚symbolischen Wohltaten‘. Die für viele Kritiker nahe liegende Vermutung, dass Corporate Citizenship nur unter hohem finanziellem Aufwand zu realisieren sei, greift an dieser Stelle allerdings zu kurz. Vielmehr zeigt sich, dass allgemein gut geführte, produktive und innovative Unternehmen tendenziell auch Innovatoren im Bereich Corporate Citizenship sind. Viele kleine, oft (semi-)informale Unternehmen in Brasilien hingegen agieren auf einem sehr unproduktiven Niveau und sind damit – auch aufgrund ähnlich unproduktiver staatlicher Institutionen – nicht einmal in der Lage, die gesetzlichen Basisanforderungen wie z.B. die Ausstellung von Quittungen zu erfüllen.¹⁰⁸ Der entscheidende Faktor ist demnach eher im Bereich Produktivität und Innovationsfähigkeit zu suchen als im reinen Einsatz finanzieller Mittel.¹⁰⁹

Umgekehrt betonen die meisten der im Rahmen dieser Studie befragten (großen) Unternehmen bzw. Organisationen gerade das Potential einer verbesserten Selbst-Evaluation und -Steuerung mit entsprechenden produktiven Auswirkungen auf das Kerngeschäft durch die Einführung eines umfassenden CC-Management-Systems. Diese Investition in die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens durch das Management individueller Selbstbindungen hat neben der internen Dimension (*Integritätsmanagement*) auch eine externe: Das Unternehmen konstituiert sich als glaubwürdiger Akteur und schafft so die Vertrauensbasis für kollektive Selbstbindungen in Form von *Ordnungsverantwortung* (vgl. Abbildung 28).

¹⁰⁷ Innerhalb der brasilianischen CC-Bewegung werden hier – auch von Konkurrenten – insbesondere folgende Vorbilder genannt: ABN AMRO, ACHÉ LABORATÓRIOS, BASF, NOVARTIS, NATURA, PHILIPS, SHELL.

¹⁰⁸ Quelle: Gespräche mit Anne Louette (FIESP, 30.11.2004) und Flávia do Amaral Siqueira (FIRJAN, 7.12.2004.), vgl. auch Abschnitt 3.1.

¹⁰⁹ Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Integration eines derartigen CC-Management-Systems ohne finanzielle Mittel zu realisieren wäre. Auch wenn es sich hier im Gegensatz zu einer ‚symbolischen Wohltat‘ nicht in erster Linie um Kosten, sondern um Investitionen mit einem entsprechenden ‚return on investment‘ handelt, sind diese wie jede andere Innovation zunächst zu finanzieren. Hinzu kommt, dass der ‚return on investment‘ eher mittel- bis langfristig erreicht wird und seine Höhe nur schwer messbar ist. Daher scheuen viele insbesondere kleine und mittlere Unternehmen Brasiliens derartige Investitionen, welche sich nur lohnen, wenn sie vom Unternehmensumfeld entsprechend honoriert bzw. gefordert werden. Vgl. Abschnitt 3.2.5.

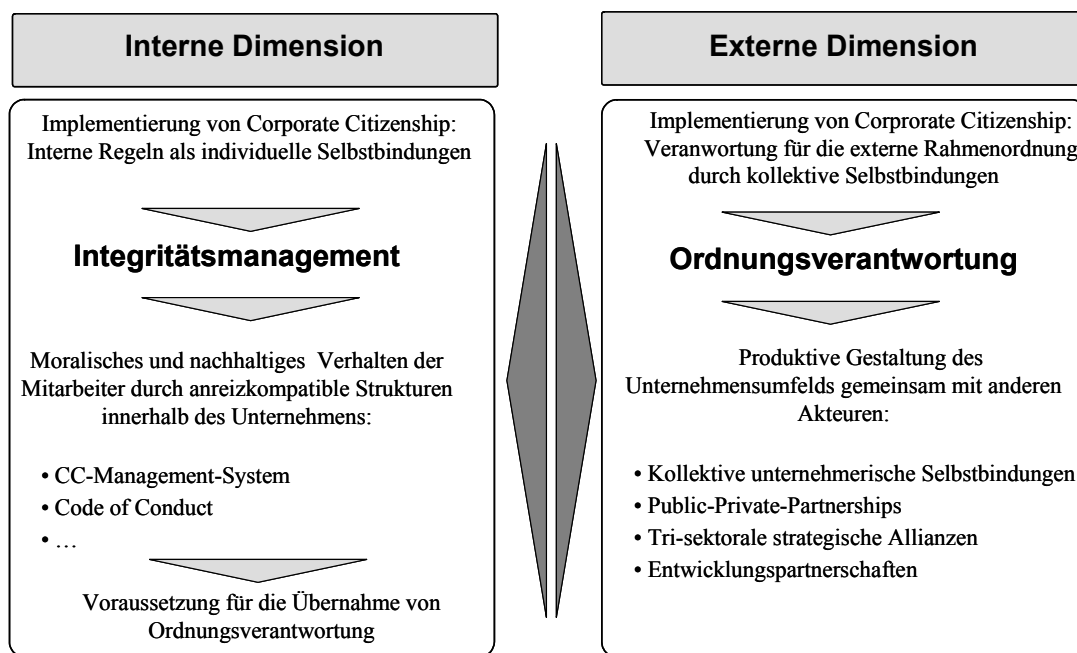


Abbildung 28: Interne und externe Dimensionen von Corporate Citizenship: Integritätsmanagement und Ordnungsverantwortung

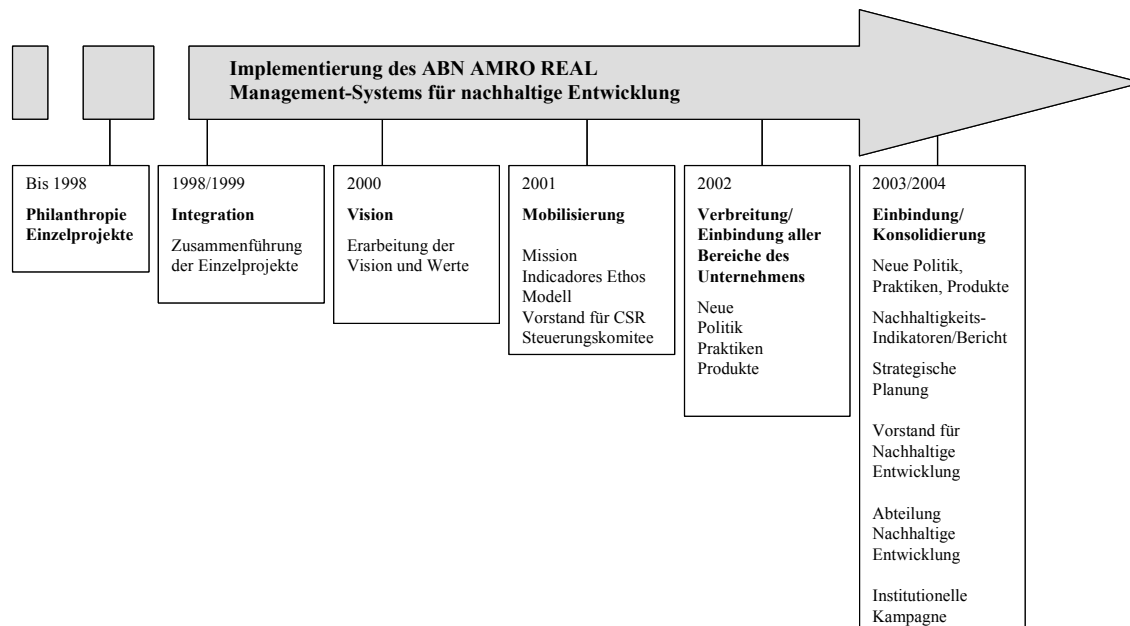
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Etablierung eines CC-Management-Systems stellt das zentrale Element der brasilianischen CC-Bewegung dar. Genauso bildet es das ‚Grundelement‘ der CC-Konzeption der vorliegenden Studie: Denn es versetzt Unternehmen in die Lage, ausgehend von ihrem *Kerngeschäft* gesellschaftliche Verantwortung auf einem höheren Niveau i.S. eines relevanten Beitrags zu Entwicklungszielen zu übernehmen: Das Element des strategischen Managements von Corporate Citizenship ermöglicht es, mittels Management *durch* Corporate Citizenship, auch die anderen Elemente Kerngeschäft, ‚enabling environment‘ und ‚public policy‘ – zu adressieren.

Beispiel 1 verdeutlicht den Integrationsprozess eines derartigen Management-Systems in alle Bereiche des Unternehmens durch einen der Vorreiter der brasilianischen CC-Bewegung ABN AMRO REAL:

Beispiel 1: ABN AMRO REAL und nachhaltige Entwicklung

Auf Initiative des CEO der ABN Amro Real Brasilien legte die Bank 1998 den Grundstein für die Implementierung eines alle Bereiche des Unternehmens umfassenden Management-Systems für Nachhaltige Entwicklung.¹¹⁰ Ebenso nimmt die Bank nach und nach eine entsprechende organisatorische Verankerung vor: zuerst CEO, Vorstand für Nachhaltige Entwicklung, dann Internes Steuerungskomitee (Vertreter aller Bereiche) und schließlich eine Abteilung für Nachhaltige Entwicklung. Brasilien wird damit Vorbild für die niederländische Zentrale.



Basierend auf der **Vision**¹¹¹, aus der sich Mission sowie Politik, Praktiken und neuen Produkte ableiten, strebt das Unternehmen eine Rolle als ‚Change Agent‘ innerhalb der brasilianischen Gesellschaft an. In verschiedenen Stufen überträgt die Bank diese Vision in ihren gesamten Einflussbereich: von innen nach außen, vom Individuum zur Organisation, in die Gesellschaft. Vorstand und Abteilung für Ausbildung und Nachhaltige Entwicklung (über 80 Mitarbeiter) führen Projekte durch, sehen sich aber vor allem als Informationsquelle und Katalysator und Unterstützer für alle CC-Prozesse und Initiativen im Kerngeschäft des Unternehmens:¹¹² (Aus-)Bildung wird dabei als der Schlüsselfaktor für eine Implementierung von CC in alle Bereiche des Unternehmens gesehen. Unter anderem steht allen Mitarbeitern ABN AMRO CHRONOS, ein internes E-Learning-Tool für Nachhaltige Entwicklung, zur Verfügung. Ziel ist es, „Bildungserlebnisse“ zu schaffen, welche die Produkt- und Prozessinnovationen durch die Entwicklung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter fördern:

- Neue Produkte und Projekte: Microfinance, Ethischer Investmentfonds, Finanzierung von ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltigen Produkten/Projekten
- Internes Management: Schaffung von Werten für Mitarbeiter, Aktionäre, Community, Eco-Efficiency, Diversity Management, Förderung der Zulieferer im Bereich Nachhaltiger Entwicklung, besonderer Fokus auf Kundenbetreuung

Die ABN AMRO sieht sich durch ihre strategischen Entscheidungen als Pionier im Bereich Nachhaltiger Entwicklung bestätigt: seit Einführung des Managementsystems steigt die Kundenzufriedenheit von 68% auf 78%, die Loyalität gegenüber der Marke ABN AMRO von 15% auf 20% und die Anerkennung der Integrität des Unternehmens von 17% auf 29%. 93 % der Mitarbeiter sind zufrieden mit dem Unternehmen, 88% erkennen, dass Kundenbeziehungen auch soziale und ökologische Kriterien zugrunde gelegt werden.

Quelle: ABN AMRO REAL (2003), (2004a), (2004b), Gespräch mit Valentine Giraud (ABN AMRO, 2.12.2004).

¹¹⁰ Dem von ABN AMRO REAL gewählten Begriff der ‚Nachhaltigen Entwicklung‘ liegt ein ähnliches Verständnis zugrunde wie dem Begriff ‚Corporate Citizenship‘ dieses Beitrags.

¹¹¹ Vision ABN AMRO REAL: „Der Markt und die Gesellschaft Brasiliens befinden sich im Wandel und erfordern eine neue Rolle der Banken. Diese müssen als Förderer einer wirtschaftlich effizienten, sozial gerechten, politisch demokratischen und ökologisch nachhaltigen Gesellschaft agieren. Wir befürworten diesen Wandel und sind bereit, die Rolle eines ‚Change Agents‘ innerhalb dieses marktlichen und gesellschaftlichen Prozesses zu übernehmen.“ ABN AMRO REAL (2004a; S. 8).

¹¹² Vgl. auch Beispiel 8, S. 68.

3.2.2 Philanthropie

„Beyond Philanthropy“ bezeichnet das Ziel, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen über punktuelle philanthropische Aktivitäten hinaus zu gestalten. In der Debatte wird dabei im Allgemeinen Philanthropie *an sich* als unproduktiv bewertet. Dies trifft aber nur dann zu, wenn philanthropische Aktivitäten ohne ganzheitliches Konzept und Strategie nach *allein* karitativen Motiven oder dem Prinzip des ‚window-dressing‘ umgesetzt werden.

Für Unternehmen bestehen in Brasilien allerdings starke Anreize, gerade diese Art des philanthropischen Engagements aufrecht zu erhalten. Denn sowohl innerhalb der Unternehmen als auch von Seiten der Gesellschaft wird (bisher) eher genau diese Art philanthropischer Aktivitäten nachgefragt.¹¹³ Zum einen sind derartige Wohltaten anschlussfähig an religiöse und humanitäre Motive der verantwortlichen Manager, die sich nach dem Paradigma des „barmherzigen Samariters“ in der Pflicht sehen, ihren persönlichen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten.¹¹⁴ Entsprechend werden z.B. von den Unternehmen des Staates Rio de Janeiro auch die Resultate ihres philanthropischen Engagements bewertet (vgl. Abbildung 29).

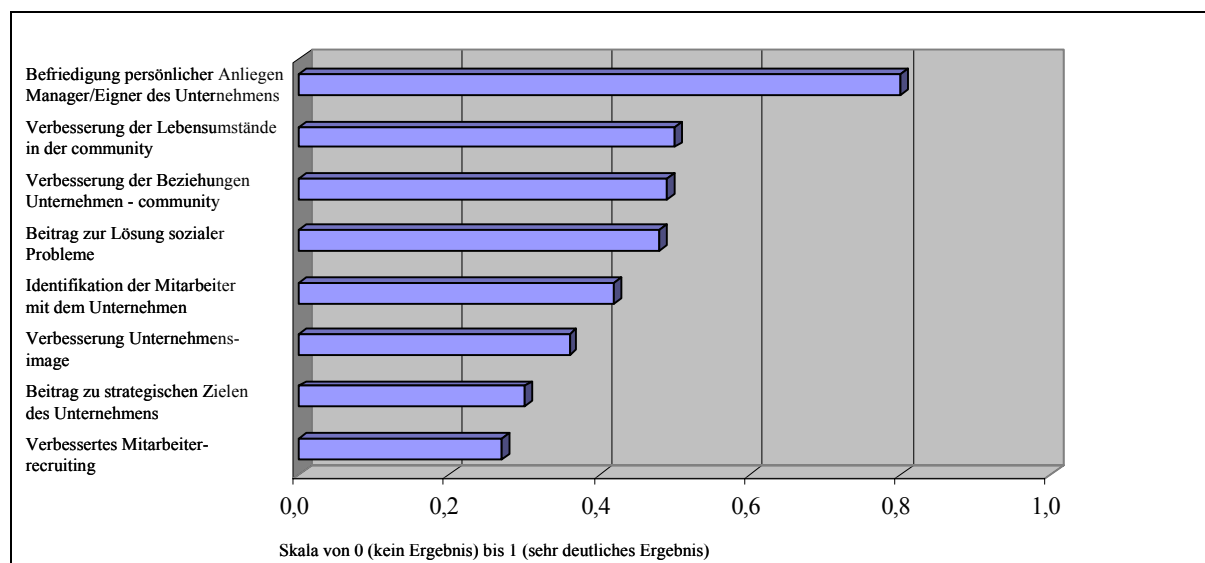


Abbildung 29: Bewertung ihres philanthropischen Engagements durch die Unternehmen des Staates Rio de Janeiro
Quelle: FIRJAN (2002b, S. 22).

¹¹³ Dies zeigt sich z.B. daran, dass NESTLÉ in Brasilien über sein Beschwerde-Management (Hotline, Website, Foren) zu 52% Anfragen zu Rezepten für Nestlé-Produkte erhält. Die Umwelt-Informations-Website von DOW BRASIL wird vor allem für die Einsendung von Bewerbungen genutzt. Auch bei Gesprächen, die das Unternehmen mit den jeweiligen Standort-Gemeinden über die Sicherheit seiner Produktionsstätten anregt, interessieren sich die örtlichen Vertreter tendenziell eher für die Frage, wie hoch die philanthropischen Spenden für die Gemeinde sein werden. Quelle: Gespräche mit Silvia Zanotti (NESTLÉ, 3.12.2004) sowie Lucelio de Moraes und Maria Prazeres (DOW, 7.12.2004).

¹¹⁴ Eine Studie der FIRJAN (2002b; S. 23) zeigt für die Unternehmen des Staates Rio de Janeiro, dass 42,3% der Manager sich aus religiösen oder humanitären Motiven philanthropisch engagieren. 33,8% geben an, einen persönlichen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten zu wollen.

Zum anderen weisen philanthropische Aktivitäten im Gegensatz zu strukturellem Engagement kurzfristige und leicht sichtbare Erfolge auf. Für die interne und öffentliche Wahrnehmung ist es bei diesen ‚symbolischen Wohltaten‘ z.B. in Form von einmaligen Essensspenden an einen Kindergarten tendenziell wenig relevant, wie nachhaltig diese Aktivitäten wirken. Unternehmen können daher aus philanthropischem Engagement eher Imagegewinne erzielen als aus strukturellem: Erstens sind strukturelle Investitionen aufgrund ihrer Komplexität und der eher mittel- bis langfristigen Perspektive schwieriger zu kommunizieren. Zweitens können Unternehmen bei philanthropischem Engagement individuell agieren und sich gegenüber der Konkurrenz entsprechend positionieren, während bei dem für strukturelle Veränderungen notwendigen kollektiven Engagement diese Sichtbarkeit für ein einzelnes Unternehmen nicht gegeben ist.

Zudem ist ein derartiges Engagement leicht und schnell zu organisieren: Die Marketing- oder Kommunikationsabteilung erhält ein Budget und – überspitzt formuliert – den Auftrag: „Maximiere unter gegebener Budgetrestriktion den Imagegewinn für das Unternehmen.“ Den aus einem solchen Paradigma resultierenden Aktivitäten ist nicht grundsätzlich jeglicher Erfolg abzusprechen, aber sie führen zu einer Reihe problematischer Entwicklungen, durch die Corporate Citizenship weit hinter seinem Potential zurück bleibt:

- Zunächst ergeben sich die oben beschriebenen *Informations- und Anreizprobleme* für eine effektive Realisierung unternehmerischer und gesellschaftlicher Anliegen. Manager einer Marketing- und Kommunikationsabteilung sind mit der Aufgabe überfordert, einen ‚angemessenen Beitrag‘ und einen Verwendungszweck für ihr Budget zu bestimmen, um unternehmerische und gesellschaftliche Ziele gleichermaßen zu erfüllen. Dies führt zu einem willkürlichen Sammelsurium von Aktivitäten: Neben reinen Marketingmaßnahmen wie Kindergeburtstagen auf dem Parkplatz eines Unternehmens oder Freizeitaktivitäten z.B. in Form von Mitarbeiter-Incentive-Reisen nach Disneyworld dominieren dabei vor allem ‚symbolische Wohltaten‘.¹¹⁵
- Die *organisatorische Verankerung* von Corporate Citizenship in der Marketing- bzw. Kommunikationsabteilung oder einer ‚ausgelagerten Stiftung‘ ist zumeist über derartige symbolische Aktivitäten hinaus nicht tragfähig. Denn Corporate Citizenship wird hier isoliert vom Kerngeschäft des Unternehmens betrieben. Dies führt zu entsprechenden Anreizen,

¹¹⁵ Aufgrund der entsprechenden Marketing-Vorgaben ist es nicht ungewöhnlich, dass das Budget für Werbemaßnahmen und Verwaltung bei diesen ‚symbolischen Wohltaten‘ den eigentlichen Projektbeitrag übersteigt.

im Sinne eines ‚window-dressing‘ von kritischen Vorfällen im Kerngeschäft abzulenken (vgl. Beispiel 2).

Beispiel 2: PETROBRAS – Philanthropie vs. Kerngeschäft

Als staatlicher Monopolist hatte die PETROBRAS insbesondere zu Zeiten der Militärdiktatur die Aufgabe, den brasilianischen Markt mit Öl zu einem Preis 30% unter dem Weltmarktpreis zu versorgen. Dies führte zu sehr geringen Investitionen in Installationen, Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Eine hohe Anzahl an (tödlichen) Arbeitsunfällen und mehrere große Umweltschäden durch ‚oil spillings‘ waren die Folgen. PETROBRAS adressierte diese Probleme zunächst nicht, sondern versuchte, potentielle Imageschäden durch große philanthropische Investitionen in soziale Projekte zu kompensieren.

Erst der Druck internationaler Konkurrenz mit weit höheren Umwelt- und Sozialstandards setzte nach Aufhebung des Monopols nach Ende der Diktatur entsprechende Anreize für ein Umdenken innerhalb der PETROBRAS. Im Vergleich zum immer noch höchsten Philanthropie-Budget Brasiliens von ca. R\$ 322 Mio.¹¹⁶ wurden in 2003 bereits R\$ 948 Mio. in das interne Programm ‚Pegaso‘ zu Arbeitssicherheit und Umweltschutz investiert. (Umsatz aus dem operativen Geschäft der PETROBRAS 2003: R\$ 95,7 Mrd., Gewinn: R\$ 17,7 Mrd.).

Die Resultate dieser Investitionen im Kerngeschäft zeigen für 2003:

- Die Anzahl der tödlichen Arbeitsunfälle sinkt signifikant auf 3 (Benchmark: SHELL mit 0 tödlichen Arbeitsunfällen)
- Die ‚oil spillings‘ betragen 276 m³ im Vergleich zu 5.983 m³ (2000) und 2.619 m³ (2001).

Quelle: PETROBRAS (2003); Gespräch mit Izeusse Braga (PETROBRAS, 26.11.2004).

Des Weiteren werden die spezifischen Kompetenzen eines Unternehmens in seinem Kerngeschäft nicht genutzt: weder inhaltliche noch Management-Kompetenzen werden in den Bereich Corporate Citizenship übertragen. Daraus resultiert die Problematik, dass philanthropische CC-Aktivitäten häufig an ihrem unprofessionellen Management scheitern bzw. hinter ihrem Potential zurück bleiben. Charakteristisch ist hier das Fehlen einer ganzheitlichen Konzeption und damit allgemeiner Bewertungskriterien, nach denen Aktivitäten geplant, evaluiert und verbessert werden können.¹¹⁷ Zudem hat eine derartige CC-Abteilung kaum Einfluss auf den Rest des Unternehmens und ist daher auch nicht in der Lage, wechselseitige Lernprozesse für eine Weiterentwicklung im Bereich Corporate Citizenship zu initiieren.

- Philanthropische Aktivitäten sind in ihren *Auswirkungen* stark begrenzt, wenn sie isoliert von anderen staatlichen, unternehmerischen oder zivilgesellschaftlichen Initiativen statt-

¹¹⁶ Im Jahr 2003 entsprach R\$ 1 etwa EUR 0,3 (Wechselkurs vom 12.8.2003), im Jahr 2005 ergibt der Wechselkurs ein Verhältnis von R\$ 1 zu EUR 0,34 (Kurs vom 12.8.2004), Quelle: Bundesverband Deutscher Banken (2005).

¹¹⁷ Nach einer Studie der FIRJAN (2002b; S. 24) geben 40% der Unternehmen des Staates Rio de Janeiro an, keine eigenen Bewertungskriterien für die Auswahl von Aktivitäten zu haben. 44,5% reagieren ausschließlich auf externe Anfragen, ohne selbst strategisch zu planen. 82% der Mitgliedsunternehmen des Instituto ETHOS untersuchen die Auswirkungen bzw. Ergebnisse ihres philanthropischen Engagements nicht, vgl. Instituto ETHOS (2004b; S. 50).

finden. Zudem erweisen sie sich so als wenig nachhaltig. Denn sie werden zum einen – willkürlich – in Abhängigkeit der Präferenzen einzelner Manager durchgeführt, zum anderen stellen sie ein rein monetäres Engagement dar. Sobald ein Managerwechsel oder eine für das Unternehmen finanziell schwierige Situation eintreten, werden philanthropische Aktivitäten wieder eingestellt. Dies verstärkt den Almosen-Charakter eines solchen Engagements, das für die „Begünstigten“ auch Abhängigkeiten schafft.

- Die starke Orientierung an *Budget- und Marketingvorgaben* verkennt die eigentlich relevanten Fragen für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Das Paradigma, unter gegebener Budgetrestriktion den Imagegewinn für ein Unternehmen zu maximieren, führt zunächst zu einem hoch volatilen Engagement, das sich vor allem an Medienaufmerksamkeit orientiert. Dies hat zur Folge, dass bei bestimmten Projekten eine Vielzahl von Akteuren nach Hilfs- und gleichzeitig Profilierungsmöglichkeiten suchen und sich gegenseitig eher behindern. Andere Fälle hingegen – insbesondere diejenigen mit einem mittel- bis langfristigen Horizont – haben ohne Scheinwerferlicht kaum Chancen auf Unterstützung. Zudem fehlt in einer Debatte nach dem Motto „Corporate Citizenship kostet Geld“ die Perspektive des Potentials von CC, als eigeninteressierte *Investition* im Kerngeschäft eines Unternehmens produktiv Chancen für eine unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung zu eröffnen. Insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Brasilien wirkt eine solche Debatte abschreckend, so dass diese sich nur zögerlich mit der Idee ‚Corporate Citizenship‘ beschäftigen.¹¹⁸ Das „Kosten-Paradigma“ erweist sich als blind gegenüber kreativen Ideen, die sowohl an den spezifischen Kompetenzen von Unternehmen ansetzen als auch die gesellschaftliche Perspektive einbeziehen: Welchen produktiven Beitrag kann ein Unternehmen mit seinen Kompetenzen leisten? Welche Projekte erweisen sich aus gesellschaftlicher Sicht als sinnvoll? Besitzen andere Akteure in diesem Bereich Kompetenzen, welche die unternehmerischen Möglichkeiten in einer Partnerschaft produktiv ergänzen könnten? (Vgl. Beispiel 3).

¹¹⁸ Quelle: Gespräche mit Anne Louette (FIESP, 30.11.2004) und Flávia do Amaral Siqueira (FIRJAN, 07.12.2004).

Beispiel 3: BOVESPA – Projekt „Bolsa de Valores Sociais“

Die Börse São Paulos (BOVESPA) startete ihr Projekt „Bolsa de Valores Sociais“¹¹⁹ auf Basis von Überlegungen hinsichtlich eigener Kompetenzen, gesellschaftlichem Bedarf und Kompetenzen anderer Akteure, welche die der BOVESPA sinnvoll ergänzen könnten:

- In Brasilien versuchen immer mehr Unternehmen, selbst karitative Projekte durchzuführen und treten damit in eine unproduktive Konkurrenz zu NGOs.
- NGOs erhalten dadurch immer weniger finanzielle Unterstützung für ihre Arbeit.
- Viele potentielle Spender – insbesondere Privatpersonen – würden gerne Sozialprojekte finanziell unterstützen. Sie spenden jedoch nur zögerlich, da sie nicht wissen, ob ihr Geld bei den Bedürftigen ankommt.
- Ihre eigene Kompetenz sieht die Börse nicht in der Durchführung von Sozialprojekten, sondern vor allem darin, in der Rolle eines Vermittlers Transparenz, ‚accountability‘ und Glaubwürdigkeit herzustellen.

So entstand die Idee einer Internet-Plattform, auf der parallel immer 30 Sozialprojekte von NGOs mit ihrem entsprechenden Finanzbedarf vorgestellt werden. Diese Projekte werden von der Börse gemeinsam mit einem Expertenrat (inkl. UNICEF, UNESCO) auf Basis eines einzureichenden Projekt- und Finanzplans vor Projektbeginn und nach -abschluss geprüft. Sämtliche Verwaltungskosten (Server etc.) werden von der Börse getragen, so z.B. auch die 1% Kommission, die bei einer Online-Spende per Kreditkarte anfällt. Ende 2004 waren die ersten 30 Projekte finanziert. Für die BOVESPA bietet dieses Engagement die Möglichkeit, sich selbst sowie die allgemeine Funktionsweise von Börsen einem Teil der Gesellschaft vorzustellen, mit dem sie sonst kaum in Kontakt treten kann.

Quelle: BOVESPA (2005), Gespräch mit Marcos A. Costa e Silva (BOVESPA, 03.12.2004).

Die genannten Kritikpunkte zeigen, dass sich philanthropische Aktivitäten vor allem dann als unproduktiv erweisen, wenn sie ausschließlich karitativen oder Marketing-Zielen („window-dressing“) untergeordnet bzw. unprofessionell durchgeführt werden. Als Teil einer Gesamtstrategie für Corporate Citizenship kann Philanthropie aber durchaus eine wichtige – und produktive – Rolle spielen. Wie im Abschnitt 2.2.5 dargestellt, sind Unternehmen in der Lage, Philanthropie durch organisatorische Verstärkungen und professionelles Management auf eine intelligente Art und Weise umzusetzen, indem sie Chancen für eine gesellschaftliche und unternehmerische Besserstellung eröffnen.

Insbesondere in Bezug auf den Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungen können es sich Unternehmen in Brasilien nicht leisten, keinerlei philanthropischen Beitrag zu gesellschaftlichen Anliegen zu erbringen. Inwieweit ein derartiger Beitrag aber tatsächlich eine *produktive* Investition in Unternehmen und Gesellschaft darstellen kann, hängt neben einem professionellen Management und entsprechender organisatorischer Verankerung vor allem von der Vernetzung mit dem Kerngeschäft sowie anderen gesellschaftlichen Initiativen ab.

¹¹⁹ Die „Bolsa de Valores Sociais“, vgl. BOVESPA (2005), ist auch ein Beispielprojekt des UN Global Compact, vgl. UN Global Compact (2005).

Beispiel 4: BASF/SHELL – Corporate Volunteering und Mitarbeiterausbildung

BASF und SHELL verbinden Philanthropie und Ordnungsverantwortung, indem sie jeweils ihre Corporate Volunteering (CoV) Programme als Teil ihrer Mitarbeiteraus- und Weiterbildungsstrategie durchführen: Corporate Volunteering wird dadurch zu einer Investition in Mitarbeiter und Gesellschaft:

- Der Erfolg beider Unternehmen basiert sehr stark auf Innovationen. Aufgrund der unter Abschnitt 3.1 beschriebenen Eigenschaften des brasilianischen Bildungssystems können sie aber für ihr Führungspersonal nur Mitarbeiter mit einem sehr ähnlichen Hintergrund (weiße Oberschicht) von einer begrenzten Anzahl Universitäten rekrutieren. Das gesellschaftliche Engagement ermöglicht neue Sichtweisen auf und für Probleme.
- Darüber hinaus löste das ursprünglich rein philanthropische Corporate Volunteering eine unternehmensinterne Debatte um ‚Diversity Management‘ aus, was zu weiteren Programmen für die Integration von Mitarbeitern aus ärmeren Bevölkerungsgruppen führte.¹²⁰
- Für beide Unternehmen, die seit ca. 100 Jahren in Brasilien investieren, ist eine enge Verbindung zum dortigen Standort von großer Bedeutung. Sowohl SHELL nach ‚Brent Spar‘ als auch die BASF nach Lernerfahrungen aus Konflikten mit NGOs (insbesondere in den 70er Jahren in Deutschland) legen Wert auf eine direkte Kommunikation mit ihren Stakeholdern. So bietet z.B. SHELL mit ‚fale@shell.com.br‘ eine brasilianische Version von ‚TELL SHELL‘. Direkte Kontakte über Mitarbeiter, die sich ihrerseits in NGOs engagieren, erweisen sich allerdings z.T. als produktiverer Feedback-Mechanismus für die Arbeit des Unternehmens.
- Die Perspektive, CoV als Investition in die Gesellschaft zu betrachten, führt zu einer anderen Qualität des Engagements, das sich sowohl an gesellschaftlichen Problemen als auch an unternehmerischen Kompetenzen orientiert: Brasilianische NGOs z.B. haben oft nicht die Mittel, sich entsprechendes Wissen im Bereich Projektmanagement und Finanzierung anzueignen. Corporate Volunteering im Sinne einer Weitergabe von Managementkompetenzen leistet hier einen produktiveren und nachhaltigeren Beitrag als eine einmalige Spende.

Quelle: BASF (2003), SHELL (2003), Gespräche mit Miriam Zanchetta Urso und Vanessa Weber Leite (beide BASF, 06.12.2004) sowie Simone Guimarães (SHELL, 09.12. 2004).

Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann Philanthropie auch als Katalysator für längerfristige Prozesse der internen und externen Ordnungsverantwortung fungieren (vgl. Beispiel 4) und dabei folgende Funktionen übernehmen:

- ‚Türöffner‘ für Kontakte zu zivilgesellschaftlichen Organisationen, anderen Unternehmen etc.
- Auslöser eines kreativen Prozesses für Ideen zur kerngeschäftsnahen Gestaltung von Investitionen in unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung

¹²⁰ Das Programm ‚Crescer‘ der BASF unterstützt Jugendliche aus sozial schwachen Familien für 26 Monate in Form von Schul- und Universitätsstipendien. Weiterhin erhalten die Teilnehmer des Programms die Möglichkeit, Kurse im Bereich ‚personal development‘ sowie ‚active citizenship‘ zu besuchen. 76 % der Absolventen des Programms verdreifachen danach ihr Einkommen. Aus Unternehmenssicht bilden die Partnerschaften mit NGOs für dieses Programm zudem neue Kontaktstellen für ein insgesamt diversifizierteres Recruiting. Vgl. BASF (2003). Ein ähnliches Programm von DOW BRASIL „G11“ ermöglicht über Schul- und Universitätsstipendien in Verbindung mit Praktika bei DOW und ‚training on the job‘ den Berufseinstieg von Jugendlichen aus ärmeren Bevölkerungsgruppen. Vgl. Revista Exame (2002; S. 42-43).

- Initiator eines Lernprozesses, über das Management von ‚sozialen Projekten‘ sukzessive Kompetenzen aufzubauen, die ein produktives Management von Selbstbindungen im Sinne von Ordnungsverantwortung ermöglichen.

3.2.3 Corporate Citizenship im Kerngeschäft

Unternehmen leisten bereits einen großen Beitrag zu gesellschaftlichen Anliegen im Sinne von Entwicklung, wenn sie ihr Kerngeschäft so effektiv und effizient wie möglich ausüben und dabei negative externe Effekte minimieren. Das Potential produktiver Unternehmen, durch Wissens- und Technologietransfer, Schaffung von Arbeitsplätzen, Wettbewerbsfähigkeit etc., einen nachhaltigen, signifikanten Beitrag zu den Millennium Development Goals zu leisten, liegt weit höher als bei philanthropischem Engagement.¹²¹

Corporate Citizenship im Kerngeschäft bedeutet für die meisten Unternehmen, zunächst Konflikte zwischen Gewinnstreben und Moral, die sich an ihrem Kerngeschäft entzünden, produktiv zu adressieren, indem sie in Kooperationspotentiale für eine unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung investieren. Einige Vorreiterunternehmen gehen jedoch darüber hinaus in Richtung einer Weiterentwicklung bzw. Neudefinition des Kerngeschäfts. Die Unternehmen der ‚CC-Bewegung‘ Brasiliens sehen in Corporate Citizenship im Kerngeschäft sowohl ihre größte Chance, als auch ihre größte Herausforderung. Inwieweit sie sich dieser Herausforderung erfolgreich stellen, zeigt sich vor allem am Grad der Etablierung eines CC-Management-Systems sowie einer entsprechenden organisatorischen Verankerung. Wird CC im Unternehmen weiterhin von einem Teil der Marketing-Abteilung als Nebenbeschäftigung ausgeübt, oder ist Corporate Citizenship Teil der ‚DNA des Unternehmens‘? Dieser in Brasilien häufig verwendete Ausdruck bezeichnet die entsprechenden Strukturen, welche in der Lage sind, einen solchen Umstrukturierungs- und Umdenkprozess zu steuern sowie das (neu definierte) Kerngeschäft zu managen und weiterzuentwickeln (vgl. Abbildung 30):

¹²¹ Vgl. dazu auch UN (2002) und UNDP (2004b).

Indikatoren für eine funktionierende Integration von Corporate Citizenship im Unternehmen
<ul style="list-style-type: none">• Die zentralen Impulse gehen vom CEO bzw. dem Vorstand des Unternehmens aus.• Die CC-Abteilung führt keine eigenen, vom Kerngeschäft isolierten Projekte durch. Stattdessen nimmt sie eine Informations-, Koordinations-, Steuerungs- und Katalysatorfunktion wahr, welche intern die Abteilungen in der strategischen und operativen Umsetzung von CC fördert und fordert sowie extern Dialogprozesse etc. anstößt bzw. als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung steht.• Die CC-Vision wird als Heuristik angewandt, um im Rahmen aller Prozesse und Projekte die unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung zu verwirklichen.• Das CC-Management-System stellt für alle Bereiche Leitlinien sowie Steuerungs-, Controlling- und Evaluationsinstrumente bereit, die entsprechende Entscheidungen und deren Umsetzung für jeden Mitarbeiter ermöglichen.• Die Vergütungs- und Bonussysteme wie auch interne Beförderungen etc. unterliegen CC-Kriterien.• CC ist Teil der Mitarbeiteraus- und -weiterbildung bzw. entsprechende Kenntnisse und Fertigkeiten werden auch bei der Mitarbeiterrekrutierung als Schlüsselqualifikationen angesehen.• CC ist ein fester Bestandteil des Reportings.• Das Unternehmen weitet diese Strukturen auch auf sein Umfeld (Stakeholder) aus und fordert bzw. fördert Zulieferer, Kunden, Wettbewerber etc. entsprechend.

Abbildung 30: Indikatoren für eine funktionierende Integration von Corporate Citizenship im Unternehmen
Quelle: Eigene Darstellung.

Dieser Umstrukturierungsprozess innerhalb der brasilianischen ‚CC-Bewegung‘ verläuft auf sehr unterschiedlichen Niveaus. Im Gegensatz zu Vorreiterunternehmen wie ABN AMRO (vgl. Bsp. 1) können und wollen die meisten Unternehmen intern eher nur eine schrittweise Annäherung an ‚CC im Kerngeschäft‘ durchsetzen. Dabei bleibt zunächst auch unklar, ob sie das Niveau der Vorreiter überhaupt anstreben wollen bzw. können. Zum einen ist das Potential für die Neudefinition des Kerngeschäfts abhängig von Faktoren wie z.B. Branche, Größe und Typ des jeweiligen Unternehmens. Ein auf Bremsbeläge spezialisierter mittelständischer Zulieferer der Automobilindustrie etwa besitzt in seinem Kerngeschäft wenig Spielraum. Zum anderen reagiert das unternehmerische Umfeld in Brasilien sehr träge, derartige Investitionen zu fordern bzw. zu honorieren.¹²²

Ein erster Schritt ist daher meist ein zunehmend kerngeschäftsnahes gesellschaftliches Engagement bzw. eine stärkere Verbindung der sozialen Projekte mit der Tätigkeit des Unternehmens –

¹²² Kritiker betonen an dieser Stelle, dass die meisten Unternehmen nicht wüssten, warum sie sich der CC-Bewegung anschließen und sich der Illusion hingäben, dass die Gesellschaft ihr Engagement honoriere. Die im Rahmen dieser Studie befragten Vorreiter-Unternehmen der Bewegung hingegen betonen CC bzw. Nachhaltigkeit als den einzig gangbaren Weg, selbst wenn sich die Investitionen nur langfristig auszahlen. Gleichzeitig sehen sie sich in einer Vorbildfunktion, um ihrerseits eine Nachfrage nach CC zu generieren und sich ihr eigenes ‚enabling environment‘ zu schaffen: „Wenn wir Unternehmen uns auf diesem Gebiet nicht engagieren, wer dann?“, Quelle: Gespräch mit Flávia Moraes (PHILIPS, 6.12.2004).

z.B. durch Einbindung der Mitarbeiter, Adressieren von kerngeschäftsnahe Themen etc. (vgl. Beispiel 5).

Beispiel 5: PÃO DE AÇÚCAR – Kerngeschäftsnahe soziales Engagement

Die brasilianische Supermarktkette Grupo Pão de Açúcar (GPA) betreibt drei verschiedene Typen von Märkten: ‚Pão de Açúcar‘ richtet sich an Kunden mit hohem Einkommen, ‚Extra‘ an Kunden mit mittlerem und ‚Compre bem‘ an Kunden mit niedrigem Einkommen. Traditionell engagiert sich das Unternehmen stark im Bereich des Sport-Sponsoring – in den letzten Jahren versucht es, seinen Fokus auch auf kerngeschäftsnahe Bereiche auszuweiten. Das Projekt **„Alimente bem“** („Ernähre dich gut“) stellt einen ersten Schritt in diese Richtung dar, indem es kerngeschäftsnahe Themen adressiert und die Umsetzung des Projekts direkt an das Kerngeschäft koppelt.

Problem:

In den unteren Gesellschaftsschichten Brasiliens ist ein zunehmender Trend festzustellen, dass Mangelernährung in Kombination mit Übergewicht auftritt. Diese Art von Ernährung ist neben geringem Einkommen vor allem auf fehlende (Aus-)Bildung zurück zu führen.

Projekt:

In Partnerschaft mit dem SESI (Serviço Social da Indústria) und dem Entwicklungsministerium kombiniert die GPA in ihren Supermärkten ‚Compre Bem‘ Sonderangebote insbesondere im Bereich Obst und Gemüse mit Ernährungsberatung. Neben ausführlichen Nährstoff-Tabellen, welche zielgruppengerecht die Wirkung der jeweiligen Nährstoffe erklären, werden auch gratis Sammelkärtchen mit Rezeptvorschlägen zur Verfügung gestellt, die für R\$ 1 pro Person ein gesundes Essen ermöglichen.

Momentan werden in 36 Pilotmärkten Mitarbeiter sowie das interne Kantinenpersonal im Bereich Ernährungsberatung geschult. Ob dieses Projekt die Grundlage für ein neues Business-Modell bieten könnte, wird unternehmensintern (bisher) nicht diskutiert. Noch liegen keine Erkenntnisse vor, ob dieses Angebot von den Kunden angenommen wird und damit potentiell auch dazu geeignet wäre, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu bieten.

Quelle: Gespräch mit Sônia Manastan (01.12.2004) sowie GPA (2003).

Die meisten Unternehmen stehen allerdings vor großen Schwierigkeiten, sobald es darum geht, unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung nicht am, sondern *im* bzw. *durch* das Kerngeschäft umzusetzen. Denn ab diesem Niveau erweisen sich die alten Strukturen zum Management philanthropischer Projekte als nicht mehr tragfähig.

Viele der guten Ideen mit einem großen Potential, tatsächlich einen Beitrag zu den MDGs zu leisten, drohen dadurch an mangelnden Organisationsstrukturen und überforderten Managern zu scheitern (vgl. Bsp. 6). Ohne entsprechende interne Strukturen (CC-Management-System) und Anreize für eine aktive Mitgestaltung des Corporate-Citizenship-Lernprozesses durch die Mitarbeiter ist eine Neuorientierung des Kerngeschäfts an ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit nicht möglich.

Beispiel 6: PÃO DE AÇÚCAR – Caras do Brasil („Gesichter Brasiliens“)

Als größter Arbeitgeber Brasiliens hat die brasilianische Supermarktkette Grupo Pão de Açúcar (GPA) mit 58.000 Mitarbeitern, 500 Standorten in 12 Staaten und 980.000 m² Verkaufsfläche großes Potential, durch eine Orientierung des Kerngeschäfts an CC tatsächlich einen signifikanten Beitrag zur Entwicklung des Landes zu leisten. Auf Basis der Mitgliedschaft des Unternehmens im Global Compact entstand Ende 2002 die Projektidee „**Caras do Brasil**“: Über eine Förderung nachhaltiger, speziell brasilianischer Produkte sollen kleine lokale Zulieferer Zugang zum Netzwerk der ‚Pão de Açúcar‘-Zulieferer erhalten. Die Kette ‚Pão de Açúcar‘ richtet sich an Kunden mit hohem Einkommen, guter Ausbildung und einer potentiellen Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte.

Chancen:

- Generierung von Einkommen für kleine lokale Zulieferer
- Unterstützung der nachhaltigen Entwicklung von ‚communities‘
- Qualifizierung/Förderung der Wettbewerbsfähigkeit dieser Zulieferer, die damit auch andere Kunden bedienen können
- Förderung von Nachhaltigkeit, da die Produkte speziellen ökologischen (z.B. organischer Anbau) und sozialen Kriterien (Arbeitsschutz und -sicherheit, keine Kinderarbeit etc.) genügen müssen
- Förderung der kulturellen Identität Brasiliens durch die Unterstützung spezieller Produkte und Zulieferer, z.B. Indianergruppen
- Imagegewinne und neue, exklusive Produkte als Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz für das Unternehmen

Bis Ende 2003 wurden 34 Zulieferer ausgewählt, um ihre Produkte in je fünf Testmärkten in São Paulo und Rio de Janeiro zu verkaufen. Allerdings steht die GPA vor großen Herausforderungen, dieses Pilotprojekt auf eine breitere Basis zu stellen:

Herausforderungen:

- Die für Zulieferer zuständigen Abteilungen sind im Bereich Nachhaltigkeit nicht ausgebildet, die Marketing- und CC-Abteilung hingegen besitzen weder die notwendigen Kenntnisse noch Instrumente für das Management von Zulieferern.
- Die Einschätzung der Nachfrage nach „Caras do Brasil“-Produkten gestaltet sich als schwierig, da der GPA in diesem Bereich keine Erfahrungswerte vorliegen. So entstand z.B. plötzlich eine große Nachfrage nach dem organischen Honig einer Indianergruppe – weder die Produzenten noch die GPA waren in der Lage, diese Nachfrage zu befriedigen. Andere Produkte hingegen finden kaum Beachtung.
- Eine weitere Herausforderung besteht in der Einbindung der neuen Zulieferer in die üblichen Strukturen der GPA. Denn diese Zulieferer arbeiten oft auf einem sehr informalen und unproduktiven Niveau, z.B. sind sie z.T. nicht der Lage, Quittungen auszustellen oder kontinuierlich die notwendigen Mengen und die gewünschte Qualität zu liefern.
- Die Transportwege sind meistens lang. Dadurch verteuert sich die Verpackung und Verschickung der Produkte, was sich entsprechend in den Endpreisen niederschlägt.
- Es gibt keine umfassende und strukturierte Evaluation des Projektes. So ist z.B. nicht festzustellen, wie viel Einkommen tatsächlich in den lokalen ‚communities‘ verbleibt.

Die GPA sucht nach Möglichkeiten, diese Herausforderungen zu überwinden, indem sie u.a. eine Partnerschaft mit dem SEBRAE (staatliche Institution in São Paulo zur Unterstützung von Mikro-Unternehmen) zur Ausbildung der Zulieferer eingeht. Das Projekt durchläuft im Moment eine Neubewertungsphase, nach der über eine Weiterführung entschieden wird.

Quelle: Gespräch mit Sônia Manastan (GPA, 01.12.2004), GPA (2003) und UN Global Compact (2005).

Einen zweiten Schritt stellt die Vernetzung der bisher meist separat gedachten Dimensionen der Nachhaltigkeit dar, um im Kerngeschäft existierende Projekte und Prozesse zu optimieren (vgl. Beispiel 7).

Beispiel 7: Die BASF und nachhaltige Innovationen

Die BASF fördert mit einem weltweiten Programm die nachhaltige (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Produktionsprozessen. Ein zentrales Forschungszentrum in Neustadt, Deutschland, führt die einzelnen Initiativen an den internationalen Standorten zusammen und verleiht einmal im Jahr weltweit Preise für die besten Entwicklungen. Vor Ort werden die jeweiligen Mitarbeiter auch finanziell an den Vorteilen beteiligt, die der BASF z.B. aufgrund von Ressourcen-Einsparungen entstehen.

Das brasilianische Programm „Zé Estalinho“ (benannt nach einer Comic-Figur, die in etwa einem Daniel Düsentrub entspricht) ermöglicht es Mitarbeitern, direkt über das Intranet Vorschläge zur Verbesserung von Produktionsprozessen einzugeben. Ein Beispiel aus 2002 für einen solchen Vorschlag verbindet alle drei Elemente der Nachhaltigkeit: Einem Forscherteam gelang es, durch die Verwendung recycelter PET-Flaschen in der Herstellung von Lacken (ökologische Dimension) die Qualität der Lacke deutlich zu verbessern und gleichzeitig deren Produktionskosten pro Jahr um R\$ 3 Mio. zu senken (ökonomische Dimension). Des Weiteren wurde der neue Bedarf an PET-Flaschen an soziale Projekte gekoppelt, die insbesondere für arme Bevölkerungsschichten Arbeitsplätze und Einkommen generieren: Für den Standort Brasilien entstanden so indirekt 600 Arbeitsplätze im Bereich Sammeln und Recycling von Plastikmüll (soziale Dimension).

Quelle: BASF (2003), Gespräche mit Miriam Zanchetta Urso und Vanessa Weber Leite (BASF, 06.12.2004).

Den dritten Schritt zu einer grundsätzlichen Neuorientierung des Kerngeschäfts mit neuen Produkten und Business-Modellen, die *profitabel* auch die Bedürfnisse der ärmeren Bevölkerungsschichten adressieren, können (und wollen) bisher nur die Vorreiterunternehmen der CC-Bewegung erreichen.

Kritiker zweifeln hier am Potential von Corporate Citizenship, neue Ideen für Produkte und Prozesse zu generieren, um profitabel zu Entwicklungszielen wie Armutsreduzierung etc. beizutragen. Vielmehr betonen sie das ökonomische – auf der Annahme vollkommener Märkte basierende – Argument, dass Unternehmen von sich aus ärmere Bevölkerungsschichten als potentielle Kunden erkennen und diese effizient mit zielgruppengerechten Produkten und Dienstleistungen versorgen würden. Dies zeigt sich jedoch in der brasilianischen Realität kaum, die armen Bevölkerungsschichten werden praktisch ausschließlich und auf gleich bleibend niedrigem Niveau durch den informalen Sektor bedient.¹²³ Eine kurzfristige, rein wirtschaftliche Sichtweise greift oftmals ähnlich zu kurz wie eine rein ‚soziale‘ bzw. philanthropische.

Corporate Citizenship kann hier – bei einer entsprechenden Integration in das Unternehmen – einen bedeutenden Beitrag leisten, kreative Ideen für entsprechende Produkte und Prozesse zu entwickeln. Die grundlegenden Arbeiten von Prahalad und Hart¹²⁴ weisen hier die Richtung einer

¹²³ Vgl. Abschnitt 3.1.

¹²⁴ Vgl. Prahalad und Hart (2002) sowie Hart und Hammond (2002). Vgl dazu auch WBCSD (2004).

unternehmensinternen Neudefinition des Kerngeschäfts, um die Bedürfnisse armer Bevölkerungsschichten *profitabel* zu adressieren (vgl. Abbildung 31):¹²⁵

Preis-/Kostenmodelle	Qualität/Neue Formate
<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung • Herstellung • Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Produktformate • Spezielle Produkte für besondere Bedingungen (Hitze, Dürre, etc.)
Nachhaltigkeit	Profitabilität
<ul style="list-style-type: none"> • Verringerter Ressourcenverbrauch • Recycling • Erneuerbare Energien 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionsintensität • Gewinnmargen • Volumen

Abbildung 31: Neue Business-Strategien für arme Bevölkerungsschichten
Quelle: Prahalad und Hart (2002; S. 6).

- Die Einbeziehung armer Bevölkerungsschichten als Zielgruppe für Unternehmen stellt eine produktive Investition in aktuelle und künftige Möglichkeiten der nachhaltigen Gewinnerzielung dar.
- Die Annahme, dass nur Industrienationen bzw. reiche Bevölkerungsschichten Adressaten für neue Technologien seien, trifft nicht zu.
- Ärmere Bevölkerungsgruppen müssen sich die angebotenen Güter und Dienstleistungen allerdings leisten können.
- Entsprechend sind die Kostenstrukturen für die Bereitstellung dieser Produkte und Dienstleistungen innerhalb der Unternehmen zu verändern.
- Das Management von unternehmerischen Herausforderungen mit einer sozialen und ökologischen Komponente stellt eine interessante Aufgabe dar, für die ein Unternehmen entsprechend gute Manager rekrutieren kann.

Allerdings genügt es nicht, nur unternehmensintern die Denkmuster und Produktionsprozesse zu ändern. Um neue Kunden aus ärmeren Bevölkerungsschichten zu gewinnen und zu halten, müssen sich Unternehmen hier auch selbst extern ihre Märkte schaffen, indem sie:

- die Produkte an die jeweiligen *lokalen Bedingungen* anpassen, eventuell gemeinsam mit Konsumenten entwickeln

¹²⁵ Vgl. Prahalad und Hart (2002; S. 4).

- Konsumenten insbesondere in ländlichen Gebieten über *spezielle Vertriebs- und Kommunikationssysteme* Zugang zu den Produkten und Dienstleistungen ermöglichen
- Konsumenten insbesondere für Themen wie *nachhaltigen Konsum* sensibilisieren
- *Kaufkraft schaffen* einerseits durch Zugang zu Krediten oder besonderen Finanzierungsmöglichkeiten für den Produktkauf, andererseits durch Möglichkeiten von Einkommensgenerierung (Schaffung von Arbeitsplätzen etc.).¹²⁶

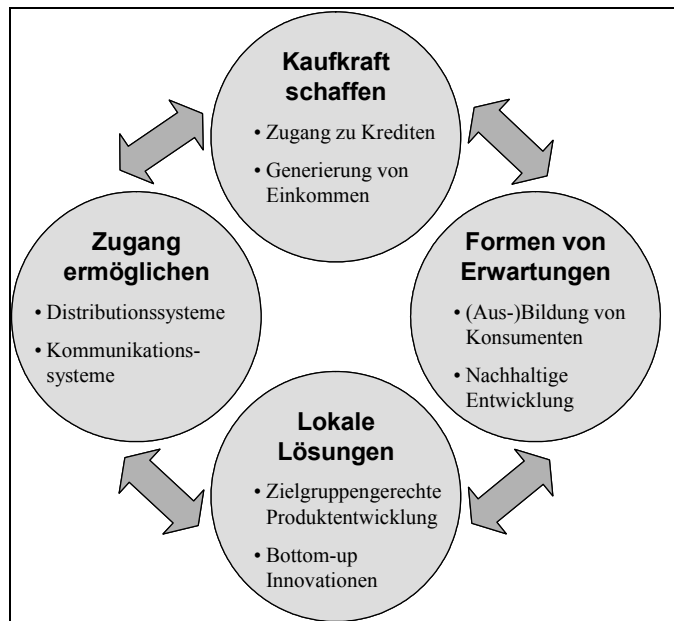


Abbildung 32: Corporate-Citizenship-Strategien im Kerngeschäft als Beitrag zu Entwicklungszielen
Quelle: In Anlehnung an Prahalad und Hart (2002; S. 8).

Die Beispiele 8 und 9 verdeutlichen die ersten Ansätze im CC-Lernprozess durch Vorreiterunternehmen hinsichtlich einer Weiterentwicklung bzw. Neudefinition des Kerngeschäfts. Noch gehen diese allerdings meist nicht über das Niveau von ‚Pilotprojekten‘ hinaus.

¹²⁶ Vgl. dazu auch Beispiel 8, S. 68.

Beispiel 8: ABN AMRO und nachhaltige Finanzierung

„Nachhaltige Finanzierung“ ist eines der Leitprinzipien im neu definierten Kerngeschäft der Bank. Bisher existieren drei Bereiche, in denen die Bank neue Produkte und Prozesse entwickelt hat:

- **„Responsible Finance“:** Die Bank verpflichtet sich, ihre Finanzierungsprojekte über US\$ 50 Mio. an den Equator Principles auszurichten und hat in Partnerschaft mit dem IFC und der NGO Amigos da Terra bereits 1.600 verantwortliche Mitarbeiter und Analysten entsprechend ausgebildet. Gleichzeitig versucht ABN AMRO gezielt, nachhaltige Projekte zu finanzieren, z.B. die Unterstützung kleiner Produzenten in ländlichen Gebieten (insgesamt R\$ 558 Mio. in 2003), den Einsatz von Fahrzeugen mit Erdgasmotoren etc.
- **Mikrokredite:** Diese Kreditlinie wurde auf Basis einer seit 2002 existierenden Mikrokreditlinie in Partnerschaft mit dem IFC für Kleinunternehmer insbesondere in Armenvierteln („favelas“) gegründet, um dort Einkommensmöglichkeiten und Arbeitsplätze zu schaffen. Seit Ende 2004 funktioniert das Programm in Campinas (SP) und Rio de Janeiro, mit 1.300 Kunden und einer durchschnittlichen Kredithöhe von R\$ 1.300. Das Programm strebt an, sich bis Ende 2005 selbst zu tragen. Obwohl die Bank mit monatlichen Zinsen zwischen 2% und 3,5% unter den marktüblichen liegt, hatte sie am Anfang Schwierigkeiten, das Vertrauen der Nachfrager zu gewinnen. Erst durch ein neues Vertriebssystem mit speziell ausgebildeten Ansprechpartnern vor Ort in den „favelas“, die jeden Kunden persönlich ansprechen, bewerten und betreuen, gelang es, Schritt für Schritt das Vertrauen der potentiellen Kunden zu gewinnen. Ein Vergleich mit der Anzahl der Bankkunden im Bereich der Standardkreditlinien der Bank (etwa 3,8 Mio. Kunden für Standardkredite zwischen R\$ 200 und R\$ 20.000 im Jahr 2002) zeigt allerdings, dass es sich hier (noch) um ein Pilotprojekt handelt. Die Bank sieht aber große Chancen für weiteres Wachstum im Mikrokredit-Bereich.
- **Ethischer Investmentfonds:** Der Fundo Ethical ABN AMRO ist ein bankeigener Investmentfonds, der neben ökonomischen auch ökologische und soziale Kriterien berücksichtigt und sich auf Vorreiterunternehmen im Bereich CC bzw. Corporate Governance konzentriert. Im Durchschnitt weist der Fonds höhere Renditen auf als der allgemeine Börsenfonds der BOVESPA.

Quelle: ABN AMRO (2003), (2004a), (2004b), Gespräch mit Valentine Giraud (ABN AMRO, 02.12.2004).

Beispiel 9: SHELL – vom Ölkonzern zum Energiedienstleister

SHELL befindet sich als Ölkonzern in der besonderen Situation, dass der Basisrohstoff Öl endlich ist. Daher beginnt der Konzern bereits jetzt, in künftige Möglichkeiten nachhaltiger Gewinnerzielung zu investieren und die ersten Schritte in Richtung einer Umwandlung zum allgemeinen Energiedienstleister zu tätigen. Einhergehend mit einer nachhaltigen Ausübung seines Kerngeschäfts hat sich der Konzern insbesondere Fähigkeiten im Bereich Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Umweltschutz erworben und richtet seine Innovationen entsprechend aus, z.B. durch:

- **SHELL Energy Efficiency:** Das Unternehmen bietet seine Kenntnisse im Bereich Energiesparen (Elektrizität, Gas, Öl, Biomasse) auch als spezifische Beratungsleistung für Kunden an.
- **SHELL Solar:** Das Unternehmen investiert zunehmend auch in regenerative Energien und ist z.B. mit 15% Marktanteil viergrößter Anbieter von Photovoltaikanlagen weltweit. Der erwirtschaftete Umsatz von US\$ 200 Mio. wächst jährlich um 30%. In Brasilien investiert der Konzern insbesondere in regenerative Energieversorgung sowie Brunnenbau für ländliche Gebiete.

Quelle: SHELL (2003/2004) und Gespräch mit Simone Guimarães (SHELL, 09.12. 2004).

3.2.4 Corporate Citizenship und ‚public policy‘

Ob Corporate Citizenship tatsächlich einen signifikanten, d.h. nachhaltigen, strukturellen und breitenwirksamen Beitrag zu Entwicklungszielen leisten kann, hängt letztendlich davon ab, inwieweit sich dieses Engagement sowohl auf die (*individuelle*) *Wettbewerbsfähigkeit* von Unternehmen als auch auf die *Wettbewerbsfähigkeit von Standorten* bzw. (Entwicklungs-)Ländern auswirkt. Denn der Lebensstandard eines Landes definiert sich letzten Endes über seine Produktivität. Diese Idee der ‚responsible competitiveness‘¹²⁷ lässt sich allerdings nicht durch individuelles unternehmerisches Engagement und auch nur in eingeschränktem Maße über Partnerschaften realisieren, welche die Regierung nicht einbinden.

Die unter Abschnitt 3.1 beschriebenen Herausforderungen Brasiliens – insbesondere in Bezug auf den (zu) großen Regierungsapparat, Bürokratie etc. – sind ohne den Staat nicht zu lösen. Allerdings zeigt sich ebenfalls, dass dieser allein auch nicht in der Lage ist, alle Herausforderungen zu adressieren. Für bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen ist es daher notwendig, über New Governance auch wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure im Sinne strategischer Allianzen für entwicklungsrelevante Lösungen einzubinden. Diese Herausforderungen sind allerdings nur dann sinnvoll über Partnerschaften zu adressieren, wenn die entstehenden Kooperations- und Koordinationsprobleme nicht deren Lösungspotential übersteigen. Innerhalb der (weltweiten) Corporate Citizenship-Debatte, insbesondere um den UN Global Compact, wird die Idee der Entwicklungspartnerschaften allerdings oftmals unreflektiert als Patentlösung für alle Probleme dargestellt und verliert damit ihr eigentliches Potential.¹²⁸

Diesem, eigentlich großen, Potential von (tri-sektoralen) Entwicklungspartnerschaften stehen – vor allem in Bezug auf Brasilien – neben den zu adressierenden gesellschaftlichen vor allem partnerschaftsinterne Herausforderungen gegenüber. Neben den grundsätzlichen Koordinations- und Kooperationsproblemen aufgrund unterschiedlicher Interessen, Ziele, ‚Organisationskulturen‘ und Arbeitsweisen kommen für Brasilien noch weitere Schwierigkeiten hinzu. Während sich dort

¹²⁷ Diese Idee geht zurück MacGillivray, Sabapathy und Zadek (2003). Die Autoren integrieren einen von ihnen entwickelten National Corporate Responsibility Index (basierend auf Kriterien wie Corporate Governance, Ethical Business Practices, Engagement with Civil Society, Environmental Management etc.) in die üblichen WEF-Indikatoren zur Erstellung des Global Competitiveness Index (Technology, Public Institutions, Macro-Economic Environment). Der daraus entstehende Responsible Competitiveness Index stellt den ersten Versuch überhaupt dar, CC und Wettbewerbsfähigkeit zueinander in Bezug zu setzen und messbar zu machen. Die Ergebnisse sind daher möglicherweise noch wenig robust. Brasilien liegt im National Corporate Responsibility Index 2003 auf Rang 33 (53,9%) vor Mexiko und Indien, im Responsible Competitiveness Index 2003 erreicht es 57,3%.

¹²⁸ Vgl z.B. Zammit (2003; S. 52): „Due to the widespread use of the word [partnership] in the national and international political sphere, in corporate advertising and corporate reporting, and in endless other situations, the epithet partnership is now so ubiquitous that it has become almost trite if not devoid of meaning.“

zivilgesellschaftliche Organisationen oftmals in einer finanziellen Abhängigkeit von Unternehmen befinden und daher nicht vollkommen unabhängig agieren können, sind für die Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren noch weit größere Hindernisse zu überwinden. In der allgemeinen Wahrnehmung erscheint der Staat als korrupt, unfähig und ineffizient und somit als wenig vertrauenswürdiger Kooperationspartner. Insbesondere für Unternehmen drohen an dieser Stelle Imageeinbußen, so dass sie sehr darum bemüht sind, nicht direkt mit der Regierung in Verbindung gebracht zu werden:

„We will operate internationally in social and environmental responsibility, but taking care not to be seen as part of the local government.“¹²⁹

Zudem wird die Regierung in Brasilien tendenziell nicht als Institution per se wahrgenommen, sondern vielmehr als die jeweils regierende Partei. Unternehmen, die öffentlich mit der amtierenden Regierung zusammenarbeiten, fürchten daher Nachteile bei einem Regierungswechsel.

Um sich aus dem bereits beschriebenen Paradoxon des isolierten und unproduktiven, vor allem philanthropischen Engagements zu befreien, sehen sich Unternehmen in Brasilien in der Zwickmühle: Angesichts einer Überforderung des Staates als alleiniger Regel(durch-)setzer und der Notwendigkeit, in ihrem eigenen Engagement produktivere, entwicklungsrelevante Auswirkungen zu erzielen, interpretieren sie ihre Verantwortung zunehmend in Richtung einer Beteiligung an Regelsetzungsprozessen. Gleichzeitig scheuen viele Unternehmen aus den genannten Gründen eine direkte Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren. Eine politische Rolle der Unternehmen (über das übliche Lobbying hinaus) wird daher innerhalb der brasilianischen CC-Bewegung sehr kontrovers diskutiert. Die unterschiedlichen Standpunkte reichen von einer vollkommenen Ablehnung bis hin zu der Erwartung von Seiten bestimmter Stakeholder, dass „Unternehmen den Staat in gewissen Bereichen ersetzen sollten“¹³⁰.

Die brasilianische ‚CC-Bewegung‘ befindet sich an dieser Stelle noch in einem Such- und Lernprozess, die Beziehung zwischen Corporate Citizenship, ‚public policy‘, Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklungszielen produktiv zu gestalten.

¹²⁹ Diese groß gedruckte Zwischenüberschrift eines Interviews mit Izeusse Braga (International Communications Manager, PETROBRAS) in der unternehmenseigenen Zeitschrift (PETROBRAS (2004; S. 11)) illustriert dies stellvertretend für viele andere Unternehmen.

¹³⁰ Quelle: Gespräch mit Walter Belik (APOIO FOME ZERO, 1.12.2004).

Folgende Beispiele illustrieren die Tendenz, dass (bisher) auf pragmatische Art und Weise die Etablierung von *Parallelstrukturen* angestrebt wird, um den Staat entweder zu *er-setzen* (Beispiel 10)¹³¹ oder ihn *unter Druck zu setzen*, seine Aufgaben zu erfüllen (Beispiel 11).

Beispiel 10: APOIO Fome Zero – CC und Entwicklung des brasilianischen Nordostens

Die von Unternehmen gegründete Organisation APOIO FOME ZERO leitet verschiedene Projekte und Programme zur Unterstützung der gleichnamigen Regierungsinitiative gegen Hunger und Armut. Eines davon besteht darin, unternehmerische Partnerschaften für die ärmsten Gemeinden im Nordosten Brasiliens zu finden. Anhand eines Bedarfskatalogs (z.B. Brunnen, Krankenhäuser, Schulen) werden Unternehmen gesucht, die jeweils eine Gemeinde adoptieren und die entsprechenden Maßnahmen durchführen bzw. finanzieren. Die Unternehmerschaft steht einem derartigen Projekt aus verschiedenen Gründen skeptisch gegenüber:

- Unternehmen haben weder Kompetenzen in der Gemeindeverwaltung noch im Bau von Krankenhäusern und Schulen.
- Die Gemeinden liegen weit weg von ihren jeweiligen Standorten und sind sehr schwer zu erreichen. Der Projektverlauf ist durch Unternehmen nicht direkt zu kontrollieren. Zudem können Unternehmen aus einem derartigen Engagement keine Vorteile ziehen, da sie weder nachhaltig zur Verbesserung ihres Standorts beitragen, noch neue Kunden gewinnen. Selbst für Imagebroschüren fällt es schwer, ein solches Engagement zu kommunizieren, wenn das Unternehmen sich auch direkt in den Armenvierteln seiner Nachbarschaft engagieren könnte.

Quelle: Gespräch mit Walter Belik (APOIO FOME ZERO, 01.12.2004), APOIO FOME ZERO (2005).

Diese Initiative betrachtet allein die Notwendigkeit, arme Gemeinden im Nordosten Brasiliens zu unterstützen und wählt – in Ermangelung anderer Alternativen – Unternehmen als die (vermeintlich) dafür geeigneten Akteure aus, um fehlendes staatliches Engagement zu kompensieren. Diese Idee erweist sich allerdings weder aus unternehmerischer, noch aus gesellschaftlicher Sicht als nachhaltig: Denn sie setzt zum einen weder an unternehmerischen Kompetenzen, noch an unternehmerischen Interessen an. Zum anderen ist spätestens seit den Misserfolgen in der Entwicklungszusammenarbeit der 70er und 80er Jahre die Nachhaltigkeit derartiger Infrastrukturinvestitionen ohne begleitende Entwicklungsmaßnahmen in Frage zu stellen.

¹³¹ Ein ähnliches Beispiel stellt das Projekt „Acelera Brasil“ („Gib Gas, Brasilien“) der Ayrton-Senna-Stiftung dar, bei dem sich 200 Unternehmen (u.a. PHILIPS) mit einem Gesamtvolumen von R\$ 6 Mio. dafür engagieren, das Schulsystem und die Qualität des Unterrichts im Staat Pernambuco zu verbessern (1 Mio. Schulkinder): Insbesondere geht es darum, die unter 3.1 geschilderten extremen Ungleichheiten abzufedern und auch Kindern aus ärmeren Schichten eine höhere Bildung zu ermöglichen. Die beteiligten Unternehmen betonen die Notwendigkeit ihres Engagements, da der Staat nur mit sehr viel Druck und sehr viel Unterstützung in der Lage sei, Dinge zu verändern, Quelle: Gespräch mit Flávia Moraes, (Philips, 6.12.2004). NOVARTIS beschäftigt sich im Zuge seiner Fokussierung auf Menschenrechte auch mit seiner Rolle bezüglich der Millennium Development Goals. Der Weg des Unternehmens sieht u.a. eine eigene Umsetzung des ‚Monterrey Consensus‘ vor, d.h., 7% des Umsatzes einiger Einheiten Brasiliens in die MDGs 4 (Reduce child mortality) und 5 (Improve maternal health) zu investieren (weltweit investiert NOVARTIS ca. 3% des Umsatzes für CC). Diese Mittel fließen an den aus NOVARTIS-Sicht vertrauenswürdigsten und effizientesten, nicht-staatlichen (!) Akteur, die NGO ‚Pastoral da Criança, (Pastoral da Criança (2005)), Quelle: Gespräch mit Sálvio de Girólamo (NOVARTIS, (06.12.2004)).

Beispiel 11: APOIO Fome Zero – CC und ‚Merenda Escolar‘ (Schulessen)

Dieses Projekt adressiert zwei Faktoren im Bereich der Entwicklung Brasiliens. Zum einen geht es um die Bekämpfung von Korruption, zum anderen um Schulbildung. Insbesondere in den ärmeren Regionen des Landes ist das Schulessen der Hauptgrund, warum Kinder eine Schule besuchen. Denn oftmals ist dies ihre einzige Mahlzeit am Tag.

Die Regierung ‚Lula‘ setzt bei 30 Mio. Schulkindern R\$ 0,18 pro Kind, Essen und Tag an. Das Geld wird von den jeweiligen Gemeinden verwaltet. Da es an diesen Stellen häufig zu Korruption kommt, die im schlimmsten Falle zu einer Einstellung des SchulesSENS bzw. zumindest zu einer Verschlechterung der Qualität führt, investiert APOIO FOME ZERO in die Ausbildung von Kontrollgremien (CAEs). Diese Kontrollgremien bestehen aus Eltern, Lehren, NGO-Mitgliedern sowie einem Mitglied aus dem öffentlichen Sektor. Die Gremien werden durch freiwilliges Engagement von Mitarbeitern der Partnerunternehmen von FOME ZERO in Rechnungswesen und Controlling geschult, um ihre Bürgermeister zu überwachen, Abrechnungen zu prüfen etc. Andere Unternehmen stellen Ernährungsexperten frei, die Schulküchen beraten, wie sie kostengünstig zu einer ausgewogenen Ernährung der Schüler beitragen können – bspw. auch durch einen schul-eigenen Gemüsegarten. Ein weiterer Aspekt der Regionalentwicklung geht in die Richtung, lokale Essenzlieferer zu fördern. Zum einen bleibt so dass Geld innerhalb der Gemeinde, zum anderen können dadurch auch mehr frische Produkte angeboten werden.

In Partnerschaft mit dem Fernsehsender ‚TV Globo‘ wurde landesweit ein Informationsspot gesendet, um eine breite Öffentlichkeit zu erreichen und diese Art der Korruptionsbekämpfung in allen 5.600 Gemeinden Brasiliens umzusetzen.

Quelle: Gespräch mit Walter Belik (APOIO FOME ZERO, 01.12.2004), APOIO FOME ZERO (2004) und (2005).

Obwohl dieses Projekt im Gegensatz zu Beispiel 10 sehr erfolgreich verläuft, agieren Unternehmen auch hier eher in Form von ‚Corporate Volunteering‘, losgelöst von ihrem Kerngeschäft und ihrem direkten Umfeld.

Ein direkter, signifikanter Beitrag von Unternehmen, der allein ihren spezifischen Kompetenzen entspricht, ist ein Beitrag zur individuellen und kollektiven Produktivität ihres Standorts. Corporate Citizenship als *Ordnungsverantwortung* steht hier für ein unternehmerisches Engagement, gemeinsam mit anderen Akteuren, in ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltige Rahmenbedingungen für wettbewerbsfähige Standorte zu investieren.

Diese Idee der ‚responsible competitiveness‘ erweitert damit die auf ‚clustering‘ – und auf einem Zusammenspiel von Wettbewerb und Kooperation (‚co-opetition‘) – basierende Wettbewerbs(fähigkeits-)Konzeption von Michael Porter.¹³² Während Wettbewerb (Rivalität) in den Spielzügen Anreize für individuelle Produktivität der Unternehmen setzt, fördert Corporate Citizenship Kooperation in Form kollektiver Investitionen in Rahmenbedingungen (Spielregeln) für die ‚responsible competitiveness‘ eines Clusters, Standorts etc. (vgl. Abbildung 33).

¹³² Vgl. grundlegend Porter (1990).

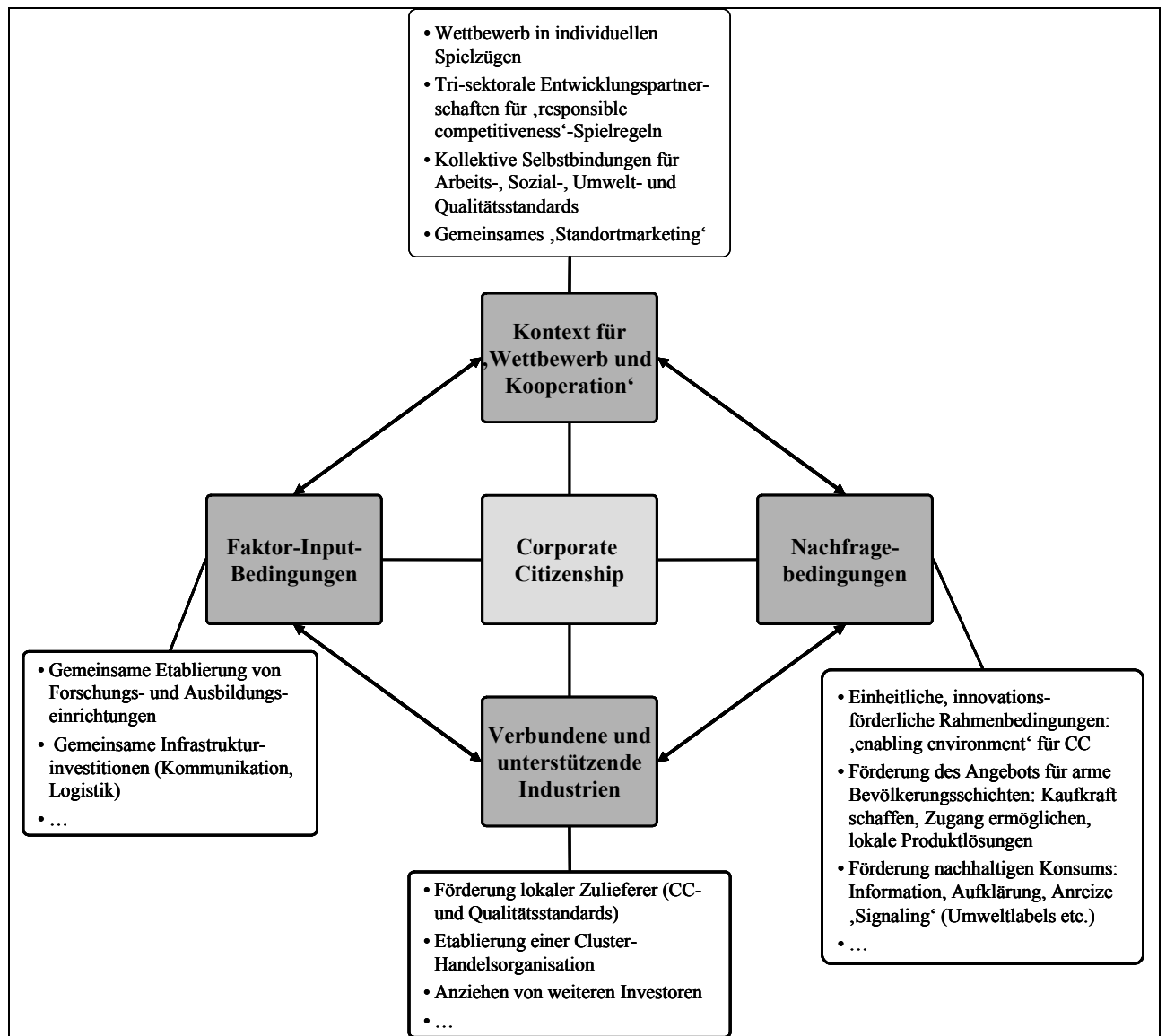


Abbildung 33: Corporate Citizenship und Wettbewerbsfähigkeit: ‚responsible competitiveness‘
 Quelle: Eigene Erweiterung von Porter (1998; S. 257).

Unternehmerische Initiativen für ein Engagement auf diesem Niveau gehen in Brasilien (bisher) vorwiegend von der Vorreiterunternehmen der ‚CC-Bewegung‘ aus (vgl. die Beispiele 15, 16 und 17).

Beispiel 15: NOVARTIS – Partnerschaften für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Forschungsstandortes São Paulo

Novartis hat sich das Ziel gesetzt, philanthropisches Engagement nur als ‚último recurso‘ (letzte Möglichkeit) anzuwenden und versucht daher, die verschiedenen Anfragen aus der Gesellschaft mit intelligenteren, nachhaltigen Lösungen in Form veränderter Rahmenbedingungen zu beantworten:

Auf die Anfrage der medizinischen Fakultät der Universität São Paulo, Geld für die Renovierung der Universitätsfassade zu spenden, reagierte das Unternehmen mit einem Vorschlag für eine nachhaltige Verbesserung der Finanzsituation der Universität – über eine erhöhte **Wettbewerbsfähigkeit** des Forschungsstandortes São Paulo. Auf Initiative des Unternehmens wurde eine Arbeitsgemeinschaft aus Repräsentanten des Unternehmens, der Universitäten und der staatlichen Gesundheitsbehörden gegründet, um **Wege für einen Bürokratieabbau in der Zulassung von Medikamenten** zu finden. Während Genehmigungsverfahren z.B. für Tests an Tieren und freiwilligen Testpersonen im internationalen Standard ca. zwei Monate dauern, benötigen die Behörden in Brasilien acht bis zehn Monate, da dieselbe Genehmigung sowohl auf Staats- als auch auf Bundesebene erteilt werden muss. Eine Verringerung allein dieser Genehmigungszeit auf zwei Monate würde – nach Schätzungen der Arbeitsgruppe – die nach Brasilien fließenden Forschungsgelder pro Jahr um ca. US\$ 300.000 erhöhen. Ein großer Teil davon würde an eine der besten Medizinfakultäten des Landes fließen – die Fakultät der Universität São Paulo.

Ein ähnliches Beispiel bieten die immer wieder an das Unternehmen gerichteten Anfragen, ein weiteres Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) in Brasilien zu gründen und dort weitere Krankheiten zu erforschen. Aus folgenden Gründen hat sich das Unternehmen für einen anderen Weg entschieden:

- Der hohe Ressourcenaufwand für gesellschaftliches Engagement wäre angesichts der harten Konkurrenz in Brasilien nicht zu rechtfertigen
- Es ist nicht sinnvoll, dass ein Unternehmen die Forschung an Krankheiten wie Dengue, Schlafkrankheit etc. monopolisiert
- Es gibt in Brasilien bereits gute Forschungsinstitute

Novartis unterstützt den Forschungsstandort Brasilien daher durch die Gründung von **Tropi-Net**: Das Unternehmen stellt die Technik zur Verfügung, über welche die weltweit besten Forschungseinrichtungen zu den jeweiligen Tropenkrankheiten vernetzt werden, um Forschungsergebnisse auszutauschen etc. In Brasilien laufen z.Zt. Pilotversuche im Hinblick auf Schlafkrankheit und Malaria.

Quelle: Gespräch mit Sálvio de Girólamo (NOVARTIS, 06.12.2005).

Ein weiteres Beispiel, Corporate Citizenship und Wettbewerbsfähigkeit zu verbinden, bietet SHELL:

Beispiel 16: SHELL – Qualitätsstandards und faire Wettbewerbsbedingungen

Über ein internes Kontrollprogramm („DNA“) garantiert SHELL seinen Kunden Herkunft und Qualität seines Benzins. Diese individuelle Selbstbindung soll nun in Partnerschaft mit Regierung und Gewerkschaften (SINDICOM) zu einer kollektiven Branchenverpflichtung ausgeweitet werden:

- Gleiche Sicherheits- und Qualitätsstandards innerhalb der Branche
- Eindämmung des illegalen Benzinhandels
- Faire Wettbewerbsbedingungen innerhalb der Branche

Insbesondere für die Erreichung des dritten Ziels engagiert sich SHELL als Mitglied des Brasilianischen Instituts für Wettbewerbsethik (ETCO).

Quelle: Shell (2003/2004), Gespräch mit Simone Guimarães (SHELL, 09.12.2005).

ACHÉ Laboratórios seinerseits übernimmt Ordnungsverantwortung für seine direkte Umgebung – den Standort Guarulhos:

Beispiel 17: ACHÉ Laboratórios und ‚Viva Guarulhos‘

Aus der Überzeugung heraus, dass ein Unternehmen in einer nicht nachhaltigen Gesellschaft langfristig unter seinem Potential bleibt, investiert ACHÉ als führendes Mitglied der Organisation ‚Viva Guarulhos‘ in verbesserte Rahmenbedingungen an seinem Standort.

Guarulhos (SP) ist als 13.-größte Stadt Brasiliens einer der bedeutendsten Industriestandorte, des Landes. Gleichzeitig hat sie mit 360 ‚favelas‘ die vierthöchste Anzahl an Armenvierteln. Die aus wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren bestehende Organisation ‚Viva Guarulhos‘ hat sich zum Ziel gesetzt, zur nachhaltigen Entwicklung des Standortes beizutragen: bis 2010 soll Guarulhos zu den 10 Städten mit dem höchsten HDI (min. 0,85) des Staates SP gehören (aktuelle Position: 183).

Die Organisation strebt die Erreichung dieses Ziels vor allem über die Vernetzung der verschiedenen wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure vor Ort an, um das jeweilige individuelle Engagement auf eine breite, kollektive Basis zu stellen. ‚Viva Guarulhos‘ konzentriert sich auf vier Bereiche, in denen sie im Dialog mit staatlichen Akteuren Problemlösungen über verbesserte Rahmenbedingungen sucht:

- **Wohnen:** Vergabe von Eigentumsrechten für privaten Wohnungsbau sowie eine Erhöhung der Anzahl von Sozialwohnungen, um die semi-legalen bzw. illegalen ‚favelas‘ zu reduzieren
- **Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommensmöglichkeiten:** Vernetzung der Unternehmer i.S. eines ‚Pakts für Ausbildungsplätze‘, Aus- und Weiterbildung von Jugendlichen
- **Gesundheit:** Programme zur Betreuung von Müttern und Kindern, um die Kindersterblichkeit zu senken
- **‚Social Investment‘:** Stärkung zivilgesellschaftlicher Organisationen (z.B. durch Aus- und Weiterbildung in Projektmanagement, Finanzierung, Controlling), Organisation und Kontrolle des Einsatzes von Spenden etc.

Quelle: Viva Guarulhos (2005), Gespräch mit Marco António Ribeiro de Castro (ACHÉ, 2.12.2004).

Derartige stabile und stetige Entwicklungspartnerschaften wie ‚Viva Guralhos‘ sind allerdings selten. Die Idee der ‚responsibility clusters‘¹³³ lässt sich aufgrund der oben genannten Schwierig-

¹³³ Vgl. Zadek et al. (2003).

keiten (noch) kaum umsetzen. Bisher sind die meisten dieser Initiativen wie im Fall von ‚Viva Guarulhos‘ auf Vorreiterunternehmen oder auf die Unterstützung von (internationalen) Katalysator- bzw. Mediator-Organisationen angewiesen.¹³⁴ Allerdings warnt die Unternehmerschaft selbst auch davor, das Engagement privatwirtschaftlicher Akteure zu stark in festen Partnerschaften zu institutionalisieren: Zum einen droht die Gefahr neuer Abhängigkeiten von unternehmerischem Engagement¹³⁵, zum anderen der Verlust der spezifischen unternehmerischen Kompetenzen.

3.2.5 Corporate Citizenship und ein ‚enabling environment‘

In Brasilien (bzw. allen Entwicklungsländern) gibt es eigentlich (noch) kein signifikantes ‚enabling environment‘ – weder für die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen im Allgemeinen¹³⁶ noch für Corporate Citizenship im Besonderen:

- Die Gesellschaft fragt – mangels (Aus-)Bildung bzw. mangels finanzieller Mittel – Corporate Citizenship (bisher) nicht nach und ist auch nur in sehr geringem Maße bereit, ein entsprechendes Engagement zu honorieren.¹³⁷
- Eine fordernde – und fördernde – Zivilgesellschaft wie in Europa existiert noch nicht. Die vorhandenen NGOs sind in hohem Maße von einer Finanzierung durch Unternehmen abhängig, so dass sie kaum eine unternehmenskritische Position einnehmen können.
- Die Regierung ihrerseits ist nicht in der Lage, entsprechende Regelungen z.B. zu Corporate Governance (durch-) zu setzen und signifikante Anreize zu schaffen.¹³⁸ Sie nutzt bisher vor allem moralische Appelle, um den Druck insbesondere auf große Unternehmen zu

¹³⁴ Vgl. z.B. das Projekt ‚Competir‘ der GTZ. Die Organisation moderiert (unterstützt durch SENAI und SEBRAE) Dialogprozesse innerhalb von Clustern unterschiedlicher Branchen im Nordosten Brasiliens, um durch kollektives Engagement bessere Rahmenbedingungen und damit eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusters zu erreichen. Quelle: Gespräche mit Peter Feldmann (GTZ, 29.11.2004) und Alicia Spengler (GTZ, 24.11.2004), vgl. auch GTZ (2005).

¹³⁵ Marco Antônio Ribeiro de Castro (ACHÉ, 2.12.2004) betont beispielsweise die Gefahr einer zu starken Ausrichtung am Engagement von Vorreiterunternehmen, das damit einen zu großen individuellen Einfluss innerhalb von Entwicklungspartnerschaften gewinnt.

¹³⁶ Für die Hindernisse in Bezug auf die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen, z.B. in Form eines fehlenden ‚level playing field‘ hinsichtlich Wettbewerbsregeln, Besteuerung etc., siehe Abschnitt 3.1.

¹³⁷ In Brasilien achten nach einer Studie des Instituto AKATU (2004; S. 32 f.) nur 6% der Konsumenten aktiv auf die Nachhaltigkeit ihres Konsums und würden unter bestimmten Bedingungen (z.B. bei Skandalen) auch Produkte oder Unternehmen boykottieren. Ein Großteil der Gesellschaft (54%) setzt sich nur in sehr geringem Maße mit der Nachhaltigkeit ihres Konsums auseinander – größtenteils nur aufgrund finanzieller Anreize, z.B. in Form von Strompreisen, 3% überhaupt nicht. Allerdings steigt seit der ersten AKATU-Umfrage im Jahr 2000 die Erwartung an Unternehmen (von 35% auf 44%), nicht nur unter gegebenen Bedingungen Gewinne zu maximieren und Steuern zu zahlen, sondern sich auch auf Basis ethischer Prinzipien an der Schaffung einer nachhaltigen Gesellschaft zu beteiligen.

¹³⁸ So konzentrieren sich z.B. die Möglichkeiten, gesellschaftliches Engagement von der Steuer abzusetzen, vor allem auf die Bereiche Sportsponsoring und Kulturförderung. Diese Möglichkeiten scheinen jedoch für die meisten Unternehmen nicht relevant zu sein – nach der Studie des Instituto ETHOS (2004b; S. 56) werden sie von 60% der Unternehmen nicht genutzt.

erhöhen, sich z.B. in Form von Projekten wie FOME ZERO an der Bekämpfung von Hunger und Armut zu beteiligen. Diese Appelle adressieren allerdings oft nur die Rolle von Unternehmen als (philanthropische) Financiers und lenken daher den Druck in Richtung wenig nachhaltiger Investitionen.¹³⁹

- Von Seiten der Wissenschaft – insbesondere der brasilianischen Universitäten – ist kaum ein Engagement in Richtung Corporate Citizenship zu beobachten. Die relevanten Akteure sind hier eher Think Tanks, private Institute und Stiftungen, deren Reichweite allerdings sehr unterschiedlich ist. Die (international) vorhandene praxisorientierte Literatur zu Corporate Citizenship hat vor allem den Charakter von Handbüchern, die über eine Auflistung von ‚best practices‘ nicht hinausgehen.¹⁴⁰ Die theoretisch fundierte Literatur hat ihrerseits kaum Bezug zur Praxis, so dass auch hier keine Lernprozesse zwischen Theorie und Praxis gefördert werden.¹⁴¹

Viele – insbesondere kleine und mittlere – Unternehmen Brasiliens scheuen Investitionen in Corporate Citizenship, da sie zum einen nicht die entsprechenden Kenntnisse besitzen, zum anderen befürchten müssen, dass ihre Investitionen durch die Gesellschaft (zunächst) nicht honoriert werden. Auch wenn es sich hier im Gegensatz zu einer ‚symbolischen Wohltat‘ nicht in erster Linie um Kosten, sondern um Investitionen mit einem entsprechenden ‚return on investment‘¹⁴² handelt, sind diese wie jede andere Innovation zunächst zu finanzieren. Der ‚return on investment‘ wird allerdings eher mittel- bis langfristig erreicht. Zudem ist seine exakte Höhe oft nur schwer messbar. Von großen, insbesondere internationalen, Unternehmen hingegen wird (international) in einem weit höheren Maße Rechenschaft für ihre Tätigkeit verlangt. Für diese lohnen sich Investitionen in CC allein aus Risiko- und Konfliktpräventionsgründen für ihr internationales Geschäft.¹⁴³ Investitionen in CC werden daher vor allem von Unternehmen, die Endkunden bedienen und folglich unter größerer Beobachtung stehen, sowie auch von Unternehmen in den Branchen getätigt, die Corporate Citizenship (er-)fordern bzw. fördern. Für Unternehmen, in deren Branchen kein Wettbewerbsvorteil durch Corporate Citizenship zu erzielen ist, sondern

¹³⁹ Zusätzlich bedeutet dies eine weitere finanzielle Belastung neben einer hohen Besteuerung für die formalen Unternehmen Brasiliens, vgl. Abschnitt 3.1.

¹⁴⁰ Vgl. u.a. Brew und House (2002), Weiser und Zadek (2000) und (2001), WBCSD (2004).

¹⁴¹ Vgl. statt vieler Ulrich (1996).

¹⁴² Auch wenn die Gesellschaft zunächst keine Zahlungsbereitschaft für entsprechende Produkte aufweist, ist zumindest unternehmensintern bzw. im direkten Umfeld ein potentieller ROI zu erwarten in Form von Risikomanagement, Ressourceneinsparungen, Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation und Lernen, Motivation und Produktivität der Mitarbeiter, Vertrauen der Share- und Stakeholder.

¹⁴³ Internationale Unternehmen können zudem oft auf bereits existierende Standards (insbesondere in den Bereichen Umwelt, Arbeitsschutz und -sicherheit, Qualitätsmanagement etc.) in ihren Zentralen zurückgreifen und müssen diese lediglich entsprechend der lokalen Bedingungen weiterentwickeln.

vielmehr ein Wettbewerbsnachteil aufgrund höherer Kosten droht, lohnt es sich *individuell* nicht, derartige Investitionen zu tätigen:

Förderliches Umfeld: Corporate Citizenship als (potentieller) Wettbewerbsvorteil	Hemmendes Umfeld: Corporate Citizenship als (potentieller) Wettbewerbsnachteil
<ul style="list-style-type: none"> • Endkunden-Bereich (steht stärker unter Beobachtung als ‚business to business‘) • Branchen, deren Kerngeschäft im Bereich Corporate Citizenship liegt (z.B. Umweltschutz, Bioprodukte) • Branchen, deren Kerngeschäft aufgrund (möglicher) externer Effekte an sich kritisch beobachtet wird: Tabak, Alkohol, Chemie, Öl etc.¹⁴⁴ • Branchen, die auf ein gewisses Image angewiesen sind: z.B. Pharma-, Kosmetik-, Tourismus- und Lebensmittelindustrie im hohen Qualitätsbereich¹⁴⁵ • Branchen mit einer Langfristperspektive: spezifische Investitionen (Öl, Chemie), direkte Relevanz für das Kerngeschäft (bestimmte Finanz-Institutionen, (Rück-)Versicherer), Endlichkeit von Rohstoffen (Öl) etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchen mit einem hohen Anteil informaler Unternehmen und entsprechenden Wettbewerbsverzerrungen (z.B. Bau) • Bereich der (Export-)Güter, für die auf dem Weltmarkt nur sehr geringe Preise zu erzielen sind (z.B. Kaffee) bzw. die sich starker nationaler bzw. internationaler Konkurrenz ausgesetzt sehen (z.B. Textil) • Discount-Bereich mit hohem Preiswettbewerb • Branchen mit einem hohen Anteil von ‚predator-Unternehmen‘¹⁴⁶ mit kurzfristiger Perspektive (‚extractive industry‘, ‚Tropenholz‘)

Abbildung 34: Corporate Citizenship als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen? Förderliches vs. hemmendes Umfeld
Quelle: Eigene Darstellung.

In Brasilien (wie auch anderen Entwicklungsländern) sind daher zumeist Unternehmen selbst gefordert, sich ihr eigenes ‚enabling environment‘ für Corporate Citizenship zu schaffen. Dies geschieht zunächst vor allem über *Vorreiterunternehmen*, die in der Lage sind, entsprechende Investitionen zu tätigen. Diese Unternehmen sind hauptsächlich verantwortlich für die „push- und pull-Faktoren“ innerhalb der ‚Corporate-Citizenship-Bewegung‘, indem sie einerseits Vorbilder

¹⁴⁴ Das brasilianische Tabakunternehmen SOUZA CRUZ bspw. sieht für sich selbst eine besondere Verantwortung aufgrund der gesundheitlichen Risiken seiner Produkte. Es engagiert sich zum einen aktiv für Jugendschutz in Form einer Altersbegrenzung für Rauchen. Zum anderen setzt es auf hohe Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards (nach Instituto ETHOS und AA 1000) sowie insbesondere auf die Bekämpfung von Kinderarbeit in seiner Wertschöpfungskette (vgl. SOUZA CRUZ (2003)).

¹⁴⁵ So passen z.B. schlechte Arbeitsbedingungen weder zu dem Image von „Wellness, Schutz und Vertrauen“, das Pharmakonzerne wie ACHÉ oder NOVARTIS pflegen, noch zu dem Bild von „Lifestyle, Schönheit und Wohlbefinden“, welches Kosmetikunternehmen wie NATURA und BOTICÁRIO oder Hotels wie ACCOR von sich zeichnen.

¹⁴⁶ Diese Art von ‚predator‘-Unternehmen stellen einen Sonderfall dar. Denn sie sind bewusst nur für einen kurzen Zeitraum angelegt, um bestimmte Ressourcen auszubeuten (z.B. Tropenholz, Algen etc.) und nach Zerstörung ihrer Quellen wieder geschlossen zu werden, an einen anderen Standort weiter zu ziehen oder sich einem neuen Geschäftsfeld zu widmen. Insbesondere in ärmeren Regionen Brasiliens profitieren sie davon, dass die dortigen Regierungen oftmals nicht in der Lage sind, Rahmenbedingungen (durch-) zu setzen, um dieses Verhalten zu unterbinden. Neben dem Einfluss nationaler Unternehmen sieht sich Brasilien auch immer mehr mit insbesondere chinesischen ‚predators‘ konfrontiert. Diese setzen zudem vor allem eigenes, chinesisches Personal ein, so dass die Standorte nicht einmal temporär durch die Schaffung von Arbeitsplätzen profitieren. Die üblichen Anreize für Corporate Citizenship wie ‚license to operate‘, Interesse an einem langfristig wettbewerbsfähigen Standort etc., greifen hier nicht, Quelle: Gespräche mit Peter Feldmann und German Müller (beide GTZ, 29.11. 2004 sowie 18.11.2004).

und Ideengeber darstellen, andererseits auch entsprechende Standards setzen und dadurch Druck auf ihre Konkurrenz ausüben.¹⁴⁷

Insbesondere in den Branchen, die eher dazu tendieren, Vorleistungen einzelner Unternehmen im Bereich Corporate Citizenship nicht zu honorieren, ist ein ‚enabling environment‘ nur über kollektive Selbstbindungen, z.B. in Form von Branchenvereinbarungen zu erreichen. Noch gibt es für Brasilien allerdings kein signifikantes Beispiel, bei dem es gelungen wäre, allein von Seiten der Unternehmen die entsprechenden zugrunde liegenden Dilemmastrukturen zu überwinden. Dies ist nach Aussage der Gesprächspartner dieser Studie vor allem auf sehr scharfen Wettbewerb (z.B. im Bereich der Pharmaindustrie) bzw. auf ungleiche Spielregeln (z.B. durch unterschiedliche Besteuerung oder Subventionierung innerhalb einer Branche) zurück zu führen, einhergehend mit gegenseitigem Misstrauen hinsichtlich der Integrität der Konkurrenz. In beiden Fällen sind die unterschiedlichen (Handlungs-)Interessen der Wettbewerber so stark ausgeprägt, dass eine Fokussierung auf ein gemeinsames (Regel-)Interesse aus eigener Kraft nicht erfolgt.

Von daher sind andere Akteure an dieser Stelle von entscheidender Bedeutung. Aus der Wirtschaft selbst entstanden bisher u.a. die von Unternehmen gegründeten Institute ETHOS und AKATU (‚Nachhaltiger Konsum‘), sowie die Vereinigung GIFE, deren Ziel es ist, durch Information und Lobbyarbeit politische Entscheidungen für CC zu beeinflussen, sowie durch tri-sektorale Partnerschaften unterstützende Rahmenbedingungen für Corporate Citizenship zu gestalten.¹⁴⁸ Auch die Industrieverbände FIESP und FIRJAN leisten ihren Beitrag, indem sie in Bezug auf Corporate Citizenship sowohl eine Informations- als auch eine Katalysator- und Mediatorfunktion für ihre Mitglieder einnehmen (vgl. Beispiel 13).

¹⁴⁷ Vgl. Beispiel 2 im Abschnitt 3.2.2: Erst die Liberalisierung des Ölmarktes und der darauf folgende Markteintritt internationaler Ölkonzerne wie SHELL, die entsprechende Umwelt- und Arbeitsstandards setzten, führte auch zu einem Umdenken bei der brasilianischen PETROBRAS. Diese hatte sich zuvor zwar durch hohe philanthropische Beiträge ausgezeichnet, war aber gleichzeitig verantwortlich für mehrere Umweltdesaster und eine hohe Zahl tödlicher Arbeitsunfälle pro Jahr.

¹⁴⁸ Vgl. GIFE (2005).

Beispiel 13: FIRJAN – ‚enabling environment‘ für Corporate Citizenship

Mit ihrem ‚núcleo de responsabilidade social‘ („Kern für gesellschaftliche Verantwortung“) sieht sich die FIRJAN vor allem als *Dienstleister* für Unternehmen, um diese im Bereich CC zu unterstützen. Ziel ist es, zu einer Verbesserung des Standorts Rio de Janeiro (Staat) beizutragen und dessen wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung nachhaltig zu fördern. Der Weg führt über eine Veränderung der Unternehmenskultur, in der CC Teil aller Prozesse wird und damit weit über Philanthropie hinausgeht. In einem nächsten Schritt wird angestrebt, dass Unternehmen als ‚local leaders‘ die CC-Bewegung in Richtung Partnerschaften für die Entwicklung des Standorts weiterentwickeln.

- In 2004 hat die FIRJAN in Partnerschaft mit der Fundação Interamericana an unterschiedlichen Standorten im Staat RJ acht Gruppen insbesondere klein- und mittelständischer Unternehmen im Bereich CC *ausgebildet* und betreut auch weiterhin den fachlichen Austausch innerhalb dieser Gruppen. Ziel ist es, Wege aufzuzeigen, gleichermaßen wirtschaftliche, soziale und ökologische Anliegen zu verfolgen und CC über einen Prozess der ‚Information, Ausbildung und Aktion‘ in die Unternehmen zu integrieren. Dabei werden vor allem die ‚business linkages‘ von CC adressiert sowie Instrumente zu deren Umsetzung bereitgestellt. Bisher wurden auf diese Weise 1.500 Unternehmen erreicht.
- Die FIRJAN agiert als *Vermittler* zwischen NGOs, die eine Finanzierung ihrer Projekte suchen und Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren wollen, denen aber die entsprechenden Ideen bzw. Kenntnisse fehlen.
- Mit der ‚Fundação Fórum Desenvolvimento Social‘ betreut und moderiert die FIRJAN zudem einen *Dialogzyklus* an verschiedenen Standorten zwischen je 12 Unternehmen und NGOs. Ziel ist es, Hindernisse zu identifizieren, warum Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs nicht funktionieren und diese im Dialog zu überwinden. Die standortspezifischen Ergebnisse werden im Rahmen einer Studie publiziert.

Quelle: Gespräch mit Flávia do Amaral Siqueira (FIRJAN, 07.12.2004).

Die São Paulo Börse BOVESPA ihrerseits unterstützt Corporate Citizenship seit 2005 durch einen eigenen Sustainability Index: BOVESPA Índice de Sustentabilidade. Mit 350 an der Börse gelisteten Unternehmen hat dieser – ähnlich wie der nachhaltige Investmentfonds ‚Fundo Ethical ABN AMRO‘ – bisher noch keine signifikanten Auswirkungen auf den Gesamtmarkt. Aber beide Initiativen stellen erste Errungenschaften im Lernprozess dar, über Marktmechanismen ein ‚enabling environment‘ für CC zu schaffen.

In Bezug auf die Gesellschaft erweist sich Corporate Citizenship in Brasilien weiterhin als Thema von Eliten. Eine Strategie des Instituto ETHOS geht daher in die Richtung, Corporate Citizenship für alle Gesellschaftsschichten „greifbar zu machen“ („tornar mais pop“¹⁴⁹). Dies erfordert vor allem sichtbare, breitenwirksame Projekte und Prozesse. Zum einen ist dafür die Unterstützung durch die Medien essentiell. Zum anderen ist es an den Unternehmen selbst, aus ihren individuellen Strategien heraus zunehmend *Partnerschaften* mit anderen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft einzugehen.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Marcelo Linguitte (Instituto ETHOS, Gespräch vom 30.11.2004).

¹⁵⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.4.

Als Partner kommen zunächst hauptsächlich diejenigen zivilgesellschaftlichen Organisationen in Frage, die in ihrem Selbstverständnis darauf angelegt sind, mit wirtschaftlichen Akteuren zusammenzuarbeiten bzw. diese im Lernprozess zu Corporate Citizenship zu fördern. So vergibt z.B. die NGO IMAFLORA als brasilianischer Partner des ‚Forest Stewardship Council‘ Zertifikate an Unternehmen für den nachhaltigen Umgang mit nativen Hölzern und Schutz des brasilianischen Regenwaldes.¹⁵¹ In einer ähnlichen Art und Weise zertifiziert die Fundação ABRINQ „kinderfreundliche Unternehmen“, die einen Standard von 10 Regeln zum Schutz von Kindern einhalten, u.a. die Bekämpfung von Kinderarbeit im Unternehmen.¹⁵²

Von wissenschaftlicher Seite erhält die ‚CC-Bewegung‘ vor allem Unterstützung durch private und staatliche Stiftungen wie z.B. die Fundação Dom Cabral, die Fundação Getúlio Vargas sowie durch private, meist von Unternehmen gegründete, Think Tanks und Institute wie die bereits genannten ETHOS und AKATU. Die Beiträge dieser Institutionen erfolgen vor allem in den Bereichen Dialog, Information, ‚signaling‘ sowie Aus- und Weiterbildung zu Corporate Citizenship für wirtschaftliche, staatliche, zivilgesellschaftliche und wissenschaftliche Akteure.

Internationale Akteure und Institutionen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für die Schaffung eines ‚enabling environment‘. So erleichtert z.B. eine Mitgliedschaft im UN Global Compact für viele Unternehmen nicht nur individuell die interne Durchsetzung von CC-Management-Systemen und Instrumenten.¹⁵³ Vielmehr hat sich auch das brasilianische Global Compact Netzwerk zu einem der dynamischsten der Welt entwickelt. Unter der Leitung des Instituto ETHOS ermöglicht dieses Forum einen kollektiven Lernprozess der CC-Bewegung, der auf formalem und informalem Erfahrungsaustausch sowie der Einbringung innovativer Ideen z.B. durch das Instituto ETHOS oder durch Vorreiterunternehmen beruht. Andere Akteure, wie z.B. internationale ‚donor agencies‘ und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wie die GTZ stellen nicht nur finanzielle Ressourcen bereit. Vielmehr sind vor allem auch ihre technischen Kompetenzen von Bedeutung sowie ihre Rolle als Mediatoren bzw. ‚broker‘ von (tri-sektoralen) Entwicklungspartnerschaften (vgl. Beispiel 11).¹⁵⁴ Insbesondere für EZ-Organisationen und ‚donor agencies‘, die in ihrem bisherigen (Selbst-)Verständnis darauf angelegt sind, vor allem mit staatlichen Akteuren zu kooperieren, ist die Zusammenarbeit in ‚Entwicklungspartnerschaften‘ bzw. Public-Private-Partnerships mit Unternehmen relativ neu. Aber angesichts des großen Potentials, unter-

¹⁵¹ Vgl. IMAFLORA (2005).

¹⁵² Vgl. Fundação ABRINQ (2005).

¹⁵³ Der UN Global Compact übernimmt hier auf Basis seiner 10 Prinzipien (vgl. Anhang C) erstens eine inhaltliche Orientierungsfunktion. Zweitens fordert er ein direktes ‚commitment‘ von Seiten der CEOs ein, die sich einer Umsetzung der Prinzipien verpflichten. Drittens entsteht – insbesondere für die CEOs – ein motivierender Image- und Repräsentationseffekt aufgrund einer direkten Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen.

¹⁵⁴ Zu ‚partnership brokering‘ vgl. u.a. Tennyson und Wilde (2000).

nehmerische Corporate-Citizenship-Initiativen durch derartige Partnerschaften auf eine breitere Basis zu stellen und damit auch ihre entwicklungsrelevante Wirkung zu erhöhen, strebt die GTZ – hier stellvertretend genannt für viele Organisationen – eine Verbindung ihrer traditionellen Aktivitäten mit Corporate Citizenship an.¹⁵⁵

Beispiel 14: BASF, GTZ, UNIDO und Eco-Efficiency

Die BASF steuert ihre internen Prozesse über ein eigenes strategisches Management-Tool zu Eco-Efficiency, das produktiv ökonomische und ökologische Vorteile verbindet. Dieses Instrument u.a. zur Umsetzung der Idee der ‚responsible care‘ ist für Brasilien neu, noch existiert dort kein allgemein ausgeprägtes Umweltverständnis.¹⁵⁶

Basierend auf der Politik des Unternehmens, die an eine Fabrik angrenzenden Gebiete aufzukaufen und dort durch entsprechende Maßnahmen die ökologischen Auswirkungen der Produktion zu kontrollieren bzw. zu minimieren, entstand für den Standort São Bernardo (SP) die Idee eines Öko-Parks (‚Fundação Espaço Eco‘). Das zuvor durch andere Unternehmen versuchte Gelände inklusive seiner Gewässer wurde nach den Kriterien für einen Naturpark saniert. Für illegale Siedlungen auf dem Gelände wurden sowohl aus Sicherheits- als auch aus Umweltgründen neue Orte zur Verfügung gestellt. Der Öko-Park erfüllt nun vielfältige Funktionen:

- In einem Tagungszentrum wird dort eine neues BASF Business-Modell in Form von Unternehmensberatung und Schulungen zu Eco-Efficiency-Management angeboten. Das Zentrum funktioniert künftig als selbstständiges Profit-Center.

Dieses Business-Modell wurde in Partnerschaft mit anderen Akteuren erweitert:

- Gemeinsam mit der BASF bildet die UNIDO speziell kleinere und mittlere Unternehmen aus, die sich diese Trainings ansonsten nicht leisten könnten.
- GTZ und SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) leisten dort technische Ausbildung im Umweltbereich (Sanierung verseuchter Gebiete, Aufforstung etc.) auch für andere gesellschaftliche Akteure.
- SESI (Serviço Social da Indústria) widmet sich speziell der Umweltbildung von Kindern und Jugendlichen, für die im Öko-Park auch ein spezieller Umwelt-Lehrpfad zur Verfügung steht. Hier geht es vor allem um die Sensibilisierung für Umweltfragen und die Schaffung eines Umweltbewusstseins.
- Gemeinsam mit der GTZ und der UNIDO ist eine Ausweitung dieser Idee – auch insbesondere der Sanierung und Wiederbepflanzung verseuchter bzw. zerstörter Gebiete – auf ganz Lateinamerika geplant. Des Weiteren sieht die BASF nach brasilianischem Vorbild auch einen ‚Espaço Eco‘ für den Standort in Marokko vor.

Die ‚Fundação Espaço Eco‘ stellt eines der weltweit größten PPP-Projekte dar – mit einem Investitionsvolumen von EUR 1 Mio. bis 2009, zu 50% finanziert durch die BASF.

Quelle: BASF (2003), Gespräche mit Miriam Zanchetta Urso und Vanessa Weber Leite (BASF, 06.12.2004).

Ein Beispiel für einen solchen breitenwirksamen, strukturellen Beitrag zu Entwicklungszielen stellt die ‚Fundação Espaço Eco‘ der BASF in Brasilien dar: Sie verbindet Investitionen im Kern-

¹⁵⁵ Für eine internationale Perspektive zum Lernprozess ‚Mainstreaming CSR‘ bei EZ-Organisationen und ‚donor agencies‘ vgl. IBLF und IIED (2004). In Bezug auf die deutsche EZ vgl. u.a. Altenburg und Chahoud (2002), DIE (2004) sowie Brinkmann (2004; S. 30 ff.). Wichtige Einsichten lieferten auch die Gespräche mit German Müller, Alicia Spengler und Peter Feldmann (alle GTZ, 18.11.2004, 24.11.2004, 29.11.2004).

¹⁵⁶ Eco-Efficiency der BASF in Brasilien ist auch ein Beispielprojekt des Global Compact, vgl. UN Global Compact (2005).

geschäft in Form eines neuen Business-Modells mit Investitionen in die Gesellschaft. Indem das Unternehmen in Partnerschaft mit anderen Akteuren (GTZ, UNIDO etc.) einen Beitrag zur Förderung eines gesellschaftlichen Umweltbewusstseins leistet, schafft es gleichzeitig auch für sich einen künftigen Markt bzw. ein ‚enabling environment‘ für umweltfreundliche Produkte und Prozesse.

Die hier angesprochenen Lernprozesse stehen für Brasilien zwar noch am Anfang. Allerdings betonen alle Gesprächspartner im Rahmen der vorliegenden Studie die künftige Bedeutung derartiger Partnerschaften, insbesondere in Bezug auf entwicklungsrelevante unternehmerische Ordnungsverantwortung: Corporate Citizenship und ‚public policy‘.

Im Folgenden werden die dargestellten Erkenntnisse zu den CC-Praxisentwicklungen in Brasilien noch einmal zusammengefasst. Eine Gegenüberstellung mit der zuvor entwickelten theoretischen Corporate-Citizenship-Konzeption betont dabei wechselseitige Lernprozesse zwischen Corporate-Citizenship-Theorie und -Praxis.

4. Lessons (to be) learned: Zusammenfassung und Ausblick

[Companies] „have an important role to play, in partnership with others in the public and private sectors and civil society, to help spread the benefits of development more widely by the manner in which we pursue our business activities. A commitment on our part to listen to and work with these other groups makes sound business sense and will enable us to better serve the interests of our shareholders and other key stakeholders, especially over the long term.”¹⁵⁷

Angesichts der Diskrepanz zwischen normativen Erwartungen an Corporate Citizenship als Beitrag zu den UN Millennium Development Goals und den (bisherigen) empirischen Ergebnissen, die eher andeuten, dass Corporate Citizenship in Bezug auf Entwicklungsziele an seine Grenzen stößt, stellt der vorliegende Beitrag die Frage nach den Bedingungen für einen produktiveren unternehmerischen Beitrag zu den MDGs. Dafür wurde zunächst eine theoretische Konzeption von Corporate Citizenship entwickelt, die aus unternehmerischer Perspektive untersucht, wann Corporate Citizenship ein *Klugheitsargument* darstellt und damit im unternehmerischen Eigeninteresse ausgeübt wird. Dann erfolgte eine Gegenüberstellung mit CC-Entwicklungen in der Praxis. Das Beispiel Brasilien zeigt, dass dort bereits entsprechende Vorreiterideen, -Ansätze und -Initiativen implementiert werden. Diese stellen nicht nur Vorbilder für eine Weiterentwicklung der praktischen Umsetzung von CC in Entwicklungsländern dar. Vielmehr können auch Unternehmen in Industrieländern vom Engagement der Unternehmen Brasiliens für ihren Standort lernen. Trotz dieser Vorreiterrolle Brasiliens im Bereich Corporate Citizenship bleibt aber ein beträchtliches Potential für die Weiterentwicklung (bisher) weitgehend ungenutzt: wechselseitige Lernprozesse zwischen Praxis und Theorie. Ziel der vorliegenden Studie war es, in dieser Hinsicht einen Beitrag zu leisten.

Vor allem für internationale Unternehmen mit Standorten in Entwicklungsländern (wie Brasilien) basiert gesellschaftliches Engagement – im eigenen Interesse der Unternehmen – auf der Erkenntnis, dass erfolgreiches Wirtschaften in nicht nachhaltigen Gesellschaften zumindest mittel- bis langfristig kaum möglich ist. Bei einer sowohl auf globaler als auch auf nationaler Ebene (insbesondere in Entwicklungsländern) unvollständigen Regel(durch)setzung entstehen potentiell Konflikte zwischen unternehmerischem Gewinnstreben und gesellschaftlichen Anliegen. Hier ist es nicht mehr ausreichend, ausschließlich unter gegebenen Bedingungen Gewinne zu maximie-

¹⁵⁷ WEF (2005a; S. 4).

ren. Gleichzeitig erweisen sich aber auch die moralischen Erwartungen als nicht nachhaltig, die angesichts der globalen Herausforderungen immer „mehr“ unternehmerisches Engagement auf Kosten der Gewinne fordern. Zum einen führen diese normativen Erwartungen nicht notwendigerweise zu einem produktiveren Engagement, zum anderen ignorieren sie die Position von Unternehmen im Wettbewerb, wo moralische Vorleistungen ausbeutbar werden. Ein produktiverer Beitrag von Corporate Citizenship basiert auf einer anderen Perspektive, die den ‚trade-off‘ zwischen Gewinn und Moral überwindet und das Potential von Corporate Citizenship darin sieht, Chancen für eine zugleich unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung zu suchen.

Essentiell für die Produktivität von Corporate Citizenship ist demnach, dass es am unternehmerischen *Kerngeschäft* ansetzt: Dort können zum einen Konflikte zwischen Gewinnstreben und Moral, die sich in der Regel daran entzünden, wie das Kerngeschäft ausgeübt wird, produktiv adressiert werden. Zum anderen liegen im Kerngeschäft – nicht in der Wohltätigkeit – die Kernkompetenzen des Unternehmens, um das Potential von CC zu entfalten.

Auf dieser Basis wurde eine Strategie für ‚Corporate Citizenship als Beitrag zu den Millennium Development Goals‘ entwickelt, deren Elemente auch zur Strukturierung des praktischen Fallbeispiels ‚Corporate Citizenship in Brasilien‘ verwendet wurden:

- *Corporate Citizenship als strategisches Management*: Die unabdingbare Grundlage für ein unternehmerisches Engagement jenseits von punktuellen, karitativen Aktivitäten bildet ein strategisches CC-Management-System, das alle Bereiche des Unternehmens einbindet und damit ermöglicht, dass CC genauso professionell betrieben wird wie der übrige Wertschöpfungsprozess. Dies bedeutet vor allem eine Investition in die interne und externe Kooperationsfähigkeit des Unternehmens: Intern erweisen sich insbesondere die unternehmerischen Selbstbindungen als produktiv, welche den direkten Stakeholdern (Mitarbeitern, Zulieferern etc.) eine Nicht-Ausbeutung ihrer Leistungen signalisieren. Denn sie schaffen eine Atmosphäre der Risikobereitschaft und Innovation und investieren damit in den unternehmerischen Vermögenswert *Wettbewerbsfähigkeit*. Extern bildet eine glaubwürdige Selbstbindung an bestimmte Verhaltensweisen in Form von *Integritätsmanagement* die Vertrauensbasis nicht nur für die unternehmerische ‚license to operate‘, sondern auch für kollektives Engagement in Partnerschaft mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren hinsichtlich der MDGs. In der Praxis zeigt sich, dass vor allem die großen Unternehmen (Brasilien) Vorreiterpositionen im strategischen Management von CC einnehmen. Kleine und mittlere Unternehmen hingegen sind oft nicht der Lage, CC auf diesem Ni-

veau umzusetzen, sondern stagnieren vielmehr auf der Ebene der ‚symbolischen Wohltaten‘. Die für viele Kritiker nahe liegende Vermutung, dass CC nur unter hohem finanziellem Aufwand zu realisieren sei, greift allerdings zu kurz. Vielmehr zeigt sich, dass allgemein gut geführte, produktive und innovative Unternehmen tendenziell auch Innovatoren im Bereich CC sind. Der entscheidende Faktor ist demnach eher im Bereich Produktivität und Innovationsfähigkeit zu suchen als im reinen Einsatz finanzieller Mittel.

- *Philanthropie*: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen wird insbesondere in Entwicklungsländern hauptsächlich in Form punktueller, philanthropischer Aktivitäten ausgeübt. Obwohl diese sich in ihren Auswirkungen als wenig nachhaltig und stark begrenzt bzw. eventuell sogar als kontraproduktiv erweisen, indem sie langfristige und strukturelle Lösungen blockieren, werden sie sowohl innerhalb der Unternehmen als auch von Seiten der Gesellschaft nachgefragt. Denn sie sind anschlussfähig an karitative oder religiöse Motivationen nach dem Paradigma des „barmherzigen Samariters“. Zudem sind sie leichter zu realisieren und zu kommunizieren als kollektives Engagement für strukturelle Veränderungen. Sie investieren also in kurzfristige unternehmerische Vermögenswerte wie Image und Reputation. Unternehmen können es sich in Entwicklungsländern wie Brasilien aus diesen Gründen nicht leisten, ihr philanthropisches Engagement einzustellen. Aber sie können ihr Engagement durch eine ‚social-investment‘-Strategie im Sinne einer kontinuierlichen Planung, Durchführung und Evaluation produktiver gestalten: Insbesondere im kerngeschäftsnahen Engagement können Unternehmen nicht nur ihre Kernkompetenz einsetzen, sondern auch am direktesten von Reputationseffekten profitieren. Durch eine Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Akteuren kann das Engagement auf eine breitere Basis gestellt und zudem vermieden werden, dass Unternehmen in eine unproduktive Konkurrenz zu NGOs treten. Philanthropie kann – als Element einer CC-Gesamtstrategie – in der Funktion eines Katalysators sowie Ideengebers für kollektives Engagement hinsichtlich struktureller Veränderungen eingesetzt werden, genauso wie als ‚Einstieg‘ für einen konstruktiven Dialog mit Stakeholdern im unternehmerischen Kerngeschäft.
- *Corporate Citizenship im Kerngeschäft*: Unternehmen können allerdings nur dann nachhaltig von Reputationseffekten philanthropischen Engagements profitieren, wenn diesem im Kerngeschäft entsprechende *Ordnungsinvestitionen* gegenüber stehen. Steht das Kerngeschäft an sich oder aufgrund umstrittener Praktiken wie Kinderarbeit in der Kritik, droht der Verlust der unternehmerischen Integrität und Glaubwürdigkeit. Zudem bliebe in die-

sem Fall Corporate Citizenship als reines ‚window-dressing‘ weit hinter seinem Potential zurück. Unternehmen leisten bereits Beiträge zu Entwicklung in Form von FDI, Technologietransfer, Steigerung der Produktivität eines Standorts etc., indem sie ihr Kerngeschäft so effektiv und effizient wie möglich ausüben und dabei negative externe Effekte minimieren. Einige Vorreiterunternehmen gehen – auch in einer gewissen Abhängigkeit von Typ, Größe und Branche – darüber hinaus: Corporate Citizenship bietet für sie die Chance, ihr Kerngeschäft weiterzuentwickeln bzw. neu zu definieren. Mittels neuer Produkte und Prozesse, welche etwa die Bedürfnisse armer Bevölkerungsschichten *profitabel* adressieren oder ökonomische und ökologische Kriterien in Form von Ressourceneinsparungen verbinden, leisten sie Investitionen in eine zugleich unternehmerische und gesellschaftliche Besserstellung. In der Praxis existieren derartige Projekte und Prozesse allerdings (bisher) größtenteils nur in Form von Vorzeigeprojekten – insbesondere im Bereich der Bedürfnisse armer Bevölkerungsschichten. Für die meisten Unternehmen geht es vor allem darum, durch Corporate Citizenship die Konflikte zwischen Gewinnstreben und Moral zu adressieren, die sich (potentiell) am unternehmerischen Kerngeschäft entzünden. Im Gegensatz zu den Vorreiterunternehmen können und wollen sie intern eher nur eine schrittweise Annäherung an ‚CC im Kerngeschäft‘ durchsetzen: über ein zunehmend kerngeschäftsnahe philanthropisches Engagement hin zu einer Veränderung der internen Prozesse in Richtung ‚triple bottom line‘. Dabei bleibt allerdings offen, ob sie das Niveau der Vorreiter überhaupt anstreben wollen bzw. können.

- *Corporate Citizenship und ‚public policy‘*: Die Herausforderungen für die Erreichung der MDGs sind in Ländern wie Brasilien durch den Staat allein nicht zu bewältigen. Allerdings stößt auch unternehmerisches Engagement insbesondere angesichts der Probleme wie eines (zu) großen Regierungsapparats und dessen Bürokratie, eines großen informalen Sektors etc. an seine Grenzen, wenn die Regierung nicht eingebunden wird. Corporate Citizenship trägt insbesondere dann zu den MDGs bei, wenn es sowohl in unternehmerische als auch in die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit („responsible competitiveness“) von Standorten investiert. Es geht hierbei um die eigeninteressierte Übernahme von *Ordnungsverantwortung* für bessere Rahmenbedingungen in ihrem Umfeld – in Form entwicklungsrelevanter (tri-sektoraler) Partnerschaften bzw. kollektiver Selbstbindungen i.S. strategischer Allianzen. Allerdings stellt diese Zusammenarbeit die Akteure insbesondere in Brasilien vor zusätzliche, partnerschaftsinterne Herausforderungen, welche über die üblichen Koordinations- und Kooperationsprobleme hinsichtlich der Interessen, Ziele, Organisationskulturen und Arbeitsweisen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft hinaus gehen:

NGOs befinden sich dort größtenteils in finanzieller Abhängigkeit von Unternehmen und können daher nicht vollkommen unabhängig agieren. Die Regierung gilt in der öffentlichen Wahrnehmung als korrupt, unfähig und ineffizient, so dass Unternehmen (und NGOs) bei einer Zusammenarbeit Imageeinbußen fürchten. Zudem sehen sich Unternehmen für die Übernahme von *Ordnungsverantwortung* in einer Zwickmühle: Eine zu starke Institutionalisierung ihrer politischen Rolle könnte für Unternehmen und Gesellschaft neue Abhängigkeiten schaffen und zudem einen Verlust der spezifisch unternehmerischen Kompetenzen für die Erreichung der MDGs bedeuten. Daher gehen die meisten Initiativen (bisher) eher in die Richtung, Parallelstrukturen zum Staat zu etablieren, um diesen entweder zu ersetzen oder ihn unter Druck zu setzen, seinen Aufgaben nachzukommen.

- *Corporate Citizenship und ein ‚enabling environment‘*: In Entwicklungsländern wie Brasilien gibt es meist kein signifikantes ‚enabling environment‘, das Corporate Citizenship fordert und fördert. Der Staat ist nicht in der Lage, entsprechende Rahmenbedingungen z.B. zu Corporate Governance (durch-) zu setzen – er beschränkt sich größtenteils auf moralische Appelle für „mehr“ unternehmerisches Engagement, z.B. für das Programm FOME ZERO zur Bekämpfung von Hunger und Armut. Eine vergleichbare Zivilgesellschaft wie in Europa, die einerseits als ‚watchdog‘ ein entsprechendes Engagement fordert bzw. andererseits als Partner agiert und CC fördert, gibt es (noch) nicht. Auch die Gesellschaft reagiert sehr träge, Corporate Citizenship nachzufragen und z.B. in Form einer erhöhten Zahlungsbereitschaft auch zu honorieren. Angesichts der kaum vorhandenen Unterstützung von Seiten der Gesellschaft sind meist die Unternehmen selbst gefragt, ihr eigenes ‚enabling environment‘ zu schaffen. In Brasilien wurden dafür z.B. von Unternehmensseite die Institute ETHOS und AKATU gegründet, welche vor allem in Aus- und Weiterbildung im Bereich CC investieren und die Debatte um CC in die Gesellschaft hinein tragen. Eine wichtige Rolle spielen auch Vorreiterunternehmen, die als Ideengeber und Vorbilder die ‚CC-Bewegung‘ voran bringen – z.B. auch über Produkte bzw. Marktmechanismen wie einen SRI-Fonds oder einen Sustainability-Index an der Börse. Insbesondere als Mediatoren und Katalysatoren für tri-sektorale Partnerschaften sind auch internationale Akteure wie EZ-Organisationen, ‚donor agencies‘ etc. von Bedeutung – um einerseits CC ein ‚enabling environment‘ zu bieten und andererseits dessen Auswirkungen auf eine breitere Basis zu stellen.

In dieser Hinsicht sind theoretische und praktische Lernprozesse aller Akteure notwendig, um an den Grenzen von Corporate Citizenship unter (globalen) Wettbewerbsbedingungen anzusetzen und das CC-Potential über Vorzeigeprojekte hinaus auszuschöpfen – für einen strukturellen und entwicklungsrelevanten Beitrag zu den UN Millennium Development Goals. Die unternehmerischen Lernprozesse in Brasilien haben bereits einige Ideen, Ansätze und Initiativen mit Vorbildcharakter hervor gebracht – für die Weiterentwicklung von CC sowohl in Entwicklungsländern als auch in Industrieländern.

Literaturverzeichnis

- ABN AMRO REAL (2003): Valores Humanos e Econômicos, Juntos, São Paulo.
- ABN AMRO REAL (2004a): Oficinas des Sustentabilidade 2004, Academia ABN AMRO Brasil, São Paulo.
- ABN AMRO REAL (2004b): Sustainable Development Report – Making More Possible, São Paulo.
- Altenburg, Till und Chahoud, Tatjana (2002): Public-Private Partnerships in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Synthesebericht, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn, unveröffentlicht.
- Andriof, Jörg und Marsden, Chris (1999): Corporate Citizenship – What is it and how to assess it?, in: Personalführung, Nr. 8, S. 34-41.
- Annan, Kofi (2002): zitiert nach John Ruggie, The Theory and Practice of Learning Networks, Corporate Social Responsibility and The Global Compact, in: Journal of Corporate Citizenship, March 2002, S. 27-36.
- APOIO FOME ZERO (2004): Vamos fiscalizar a Merenda Escolar: De volta à luta contra a corrupção eleitoral, São Paulo.
- APOIO FOME ZERO (2005): Mobilização das empresas para projetos de segurança alimentar e nutricional, [<http://www.apoiofomezero.org.br>], Zugriffsdatum 2.5.2005.
- BASF (2003): Relatório Anual, São Paulo.
- Beckmann, Markus, Brinkmann, Johanna und Valerie Schuster (2004): 10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung – Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm, WZGE-Diskussionspapier Nr. 04-11, hrsg. von Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in Wittenberg, Wittenberg.
- Beckmann, Markus, Mackenbrock, Thomas, Pies, Ingo und Markus Sardison (2005): Vertrauen, Institutionen und mentale Modelle, in: Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, Jahrbuch 4, Reputation und Vertrauen, Marburg, S. 59-83.
- Boeckh, Andreas (1999): Wie man Unpassendes passend macht: Das Elend des Fortschritts in Lateinamerika, in: Thiel, Reinhold (Hrsg.): Neue Ansätze in der Entwicklungstheorie, Bonn, S. 82-85.
- BOVESPA (2005): Bolsa de Valores Sociais, [<http://www.bovespasocial.com.br>], Zugriffsdatum 2.5.2005.
- Brew, Peter und Frances House (2002): The Business of Enterprise: Meeting the challenge of economic development through business and community partnerships, IBLF.

- Brinkmann, Johanna (2004): Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships. Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft. WZGE-Studien 04-1, hrsg. von Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in Wittenberg, Wittenberg.
- Brinkmann, Johanna und Ingo Pies (2003): Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, in: Czada, Roland und Reinhard Zintl (Hrsg.), Politik und Markt. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34, Wiesbaden, S. 186-208.
- Brinkmann, Johanna und Ingo Pies (2005): Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik, WZGE-Diskussionspapier Nr. 05-1, hrsg. von Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in Wittenberg, Wittenberg.
- Brühl, Tanja, Debiel, Tobias, Hamm, Brigitte, Hummel, Hartwig und Jens Martens (Hrsg.) (2001): Die Privatisierung der Weltpolitik. Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess, Bonn.
- Brühl, Tanja, Hamm, Brigitte, Hummel, Hartwig und Jens Martens (Hrsg.) (2004): Unternehmen in der Weltpolitik: Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus, Bonn.
- Bundesverband Deutscher Banken (2005): Währungsrechner, [<http://www.bankenverband.de/html/reisekasse/wachrungsrechner.asp>], Zugriffsdatum 12.8.2005.
- Cardoso, Fernando Henrique (1995): Brasilien, Land der Zukunft?, in: Sevilla, Rafael und Darcy Ribeiro (Hrsg.): Brasilien. Land der Zukunft. Bad Honnef, S. 15-26.
- DIE (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik) (2004): Strategische Allianzen und Corporate Social Responsibility: Instrumente für die entwicklungspolitische Kooperation mit der Wirtschaft, Thesenpapier zum Workshop, DIE, Bonn, unveröffentlicht.
- Doane, Deborah (2003): Panel 2: Multistakeholder Initiatives, in: UNRISD (Hrsg.): Corporate Social Responsibility and Development: Towards a New Agenda? Summaries of Presentations made at the UNRISD Conference in Geneva, Genf, S. 28-29.
- Easterly, William (2002): The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics, Cambridge.
- EP (Equator Principles) (2005): The Equator Principles. A framework for financial institutions to manage environmental and social issues in project financing. [<http://www.equator-principles.com>], Zugriffsdatum 14.3.2005.
- FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) (2003): Responsabilidade Social Empresarial. Panorama e Perspectivas na Indústria Paulista, São Paulo.
- FIESP (2004): Relatório Socioambiental, Gestão 2001-2004, FIESP, CIESP, IRS, São Paulo.

- FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) (2002a): Desigualdade Social: A Visão Empresarial, Rio de Janeiro.
- FIRJAN (2002b): Iniciative Privada e Responsabilidade Social: Uma pesquisa sobre as ações das empresas do Estado do Rio de Janeiro nas áreas de recursos humanos, apoio à comunidade e responsabilidade ambiental, Rio de Janeiro.
- FOME ZERO (2005): Contra a fome e pela vida, [<http://www.fomezero.org.br>], Zugriffsdatum 17.05.2005.
- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine, 13. September, S. 32-33 und 122-126.
- Fundação Abrinq (2005): Empresa Amiga da Criança, [<http://www.fundabrinq.org.br>], Zugriffsdatum 12.5.2005.
- Fundação Dom Cabral (FDC) (2004): Estratégias e Indicadores de Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras, Belo Horizonte.
- Gife (2005): Aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, [<http://www.gife.org.br>], Zugriffsdatum 2.5.2005.
- Grupo Pão de Açúcar (GPA) (2003): Balanço Social, São Paulo.
- GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) (2005): Competir - Fomento a Economias Locais e Regionais no Nordeste do Brasil, [http://www.gtz.org.br/prog/form_loc/competir.htm], Zugriffsdatum 17.05.2005.
- Hart, Stuart L. und Allen Hammond (2002): Serving the poor, profitably, in: Harvard Business Review, September 2002.
- Henderson, David (2001): Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility, Wellington.
- Homann, Karl (1993, 2002): Wider der Erosion der Moral durch Moralisieren, in: Karl Homann: Vorteile und Anreize, hrsg. von Christoph Lütge, Tübingen, S. 3-20.
- Homann, Karl (2000, 2002): Die Bedeutung von Dilemmastrukturen für die Ethik, in: Karl Homann: Vorteile und Anreize, hrsg. von Christoph Lütge, Tübingen, S. 94-106.
- Homann, Karl (2001, 2002): Der 11. September und die Folgen für das Management von Unternehmen, in: Karl Homann: Anreize und Moral. Gesellschaftstheorie – Ethik – Anwendungen, hrsg. von Christoph Lütge, Münster, S. 299-317.
- Homann, Karl (2002): Vorteile und Anreize, hrsg. von Christoph Lütge, Tübingen.
- Homann, Karl und Franz Blome-Drees (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- Imaflora (2005): Certificação Florestal, [<http://www.imaflora.org>], Zugriffsdatum 2.5.2005.
- IBLF ((Prince of Wales) International Business Leaders Forum) und IIED (International Institute for Environment and Development) (Hrsg.) (2004): Conference Report „Development

- Cooperation and CSR: exploring the role of development cooperation agencies”, Stockholm 22.-23. März 2004.
- Instituto Akatu (2004): Relatório Executivo. Descobrindo o Consumidor Consciente: uma nova visão da realidade brasileira, in Kooperation mit Grupo GfK, São Paulo.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (2003): Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), [<http://www.ibge.gov.br>], Zugriffsdatum 24.2.2005.
- INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) (2003): Censo Escolar 1995-2001, Ministério da Educação, Brasília.
- Instituto Ethos (2003): Práticas empresariais de responsabilidade social: Relação entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, São Paulo.
- Instituto Ethos (2004a): O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio, São Paulo.
- Instituto Ethos (2004b): Planejamento Trienal 2005-2007, Reunião com Parceiros e Articuladores, 4.-5. Oktober 2004, Instituto Ethos, Uni Ethos und Apel, unveröffentlicht.
- Instituto Ethos (2004c): Tool Compatibility Guide, São Paulo.
- Instituto Ethos (2005): Empresas e Responsabilidade Social, [<http://www.ethos.org.br>], Zugriffsdatum 2.5.2005.
- Instituto Ethos und Instituto Akatu (2004): Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro, São Paulo.
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2000): A iniciativa privada e o espírito público. Um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro, Brasília.
- Kaul, Inge, Grunberg, Isabel und Marc Stern (1999): Global Public Goods, Oxford.
- Kaul, Inge, Conceição, Pedro, Le Goulven, Katell und Ronald Mendoza (2003): Providing Global Public Goods: Managing Globalization, Oxford.
- Lewis, William (2004): The Power of Productivity: Wealth, Poverty and the Threat to Global Stability, hrsg. von McKinsey & Company, London und Chicago.
- MacGillivray, Alex, John Sabapathy und Simon Zadek (2003): Responsible Competitiveness Index 2003: Aligning Corporate Responsibility and the Competitiveness of Nations, AccountAbility and The Copenhagen Centre.
- McIntosh, Malcolm, Thomas, Ruth, Leipziger, Deborah und Gill Coleman (2003): Living Corporate Citizenship. Strategic Routes to socially responsible business, London.
- McKinsey & Company (2004): Assessing the Global Compacts’ Impact, Zugriffsdatum 1.3. 2005, [<http://www.unglobalcompact.org>].

- McKinsey & Company (2005): Reigning in Brazil's informal economy, in: The McKinsey Quarterly, web exclusive, Januar 2005, [http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1566&L2=7&L3=10], Zugriffsdatum 18.3.2005.
- MGI (McKinsey Global Institute) und McKinsey Brazil Office (1998): Productivity – The Key to an Accelerated Development Path for Brazil, Washington und São Paulo.
- Nelson, Jane (1998): Building competitiveness and communities: How world class companies are creating shareholder value and societal value, IBLF in Kooperation mit Weltbank und UNDP.
- Nelson, Jane und David Prescott (2003): Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action, IBLF und UNDP.
- Nestlé (2003): Balanço Social, São Paulo.
- Nunnenkamp, Peter (2004): To What Extent Can Foreign Direct Investment Help Achieve International Development Goals?, in: The World Economy, 27 (2004) 5, S. 657–677.
- Nunnenkamp, Peter (2005): Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investment: New Paradigm, Latest Fad, or Ingenious Plot? Journal of Development Finance, im Erscheinen.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2003): Learning for Tomorrow's World – First Results from PISA 2003, Paris.
- Olson, Mancur (1965, 1985): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 2. Aufl., Tübingen.
- Pastoral da Criança (2005): Para que todas as crianças tenham vida em abundância, [<http://www.pastoraldacrianca.org.br>], Zugriffsdatum 12.5.2005.
- Petrobras (2003): Balanço Social, Rio de Janeiro.
- Petrobras (2004): Petrobras Magazine 41, Rio de Janeiro.
- Pies, Ingo (2000): Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Tübingen.
- Pies, Ingo (2001): Können Unternehmen Verantwortung tragen? – Ein ökonomisches Gesprächsangebot an die philosophische Ethik, in: Wieland, Josef (Hrsg.), Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg, S. 171-199.
- Pies, Ingo (2004): Nachhaltige Politikberatung. Der Ansatz normativer Institutionenökonomik. WZGE-Diskussionspapier Nr. 04-10, hrsg. von Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in Wittenberg, Wittenberg.
- Pies, Ingo und Markus Sardison (2005): Wirtschaftsethik, Diskussionspapier 05-2, hrsg. von Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in Wittenberg, Wittenberg.

Porter, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York.

Porter, Michael (1998): *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions*, in, Michael Porter: *On Competition*, The Harvard Business Review Book Series, Boston, MA.

Porter, Michael und Mark Kramer (2002): *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, in: *Harvard Business Review*, Dezember 2002.

Prahalad, C.K. und Stuart Hart (2002): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Strategy + Business Issue 26, Booz Allen Hamilton.

Reinicke, Wolfgang H. und Francis Deng (2000): *Critical Choices: The United Nations, Networks and the Future of Global Governance*, Ottawa.

Revista Exame (2002): *Guia de Boa Cidadania Corporativa*, Edição Especial, Dezembro 2002, São Paulo.

Rischar, Jean-François (2002): *High Noon: 20 Global Problems, 20 Years to solve them*, New York.

Rischar, Jean-François (2004): *The role of business beyond its traditional boundaries*, in: IBLF und IIED (Hrsg.): *Conference Report „Development Cooperation and CSR: exploring the role of development cooperation agencies“*, Stockholm 22.-23. März 2004, Appendix 1, S. 17-19.

Shell (2003/2004): *Relatório Shell na Sociedade Brasileira*, Rio de Janeiro.

Silva, Luiz Inácio ‚Lula‘ da (2004): *Address to the participants of the UN Global Compact Leaders Summit*, June 2004, in: *The UN Global Compact Leaders Summit, Final Report*, New York, S. 4 und 12.

Strange, Susan (1996): *The Retreat of the State. The Diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge.

Soto, Hernando de (2000, 2002): *Freiheit für das Kapital! Warum der Kapitalismus nicht weltweit funktioniert*, Berlin.

Souza Cruz (2003): *Relatório Social*, Rio de Janeiro.

Suchanek, Andreas (2001): *Ökonomische Ethik*, Tübingen.

Suchanek, Andreas (2004): *Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen? Milton Friedman und die Unternehmensethik*, in Ingo Pies und Martin Leschke (Hrsg.): *Milton Friedmans ökonomischer Liberalismus, Konzepte der Gesellschaftstheorie 10*, Tübingen, S. 105-124.

SystainAbility und UN Global Compact (2004): *Gearing Up. From Corporate Responsibility to Good Governance and Scalable Solutions*, New York.

- Tennyson, Ros und Luke Wilde (2000): *The Guiding Hand: Brokering Partnerships for Sustainable Development*, United Nations Staff College und IBLF, hrsg. von United Nations Department of Public Information, New York.
- TI (Transparency International) (2004): *Report on the Global Corruption Perceptions Index 2004*, Berlin.
- Transparência Brasil (2004): *Corruption in Brazil, Perspective from the Private Sector*, São Paulo.
- Ulrich, Peter (1996): Unternehmensethik und „Gewinnprinzip“. Versuch der Klärung eines unerledigten wirtschaftsethischen Grundproblems, in: Hans Nutzinger (Hrsg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven III: Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze*. Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Bd. 228/III, Berlin, S. 137-171.
- Ulrich, Peter (1997, 2000): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern.
- UN (United Nations) (2000): *United Nations Millennium Declaration. Resolution adopted by the General Assembly. Document A/55/L.2*, New York.
- UN (2002): *Final Outcome of the International Conference on Financing for Development*, United Nations, New York.
- UN Global Compact (2004): *Who cares wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. Recommendations by the financial industry to better integrate environmental, social and governance issues in analysis, asset management and securities brokerage*, New York.
- UN Global Compact (2005): *Learning: Examples, Reports, Case Studies and Projects from the Global Compact Participants*, [<http://www.unglobalcompact.org>], Zugriffsdatum 17.05.2005.
- UNDP (United Nations Development Programme) (2003): *Human Development Report 2003. Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty*, New York und Genf.
- UNDP (2004a): *Human Development Report 2004, Cultural Liberty in Today's Diverse World*, New York und Genf.
- UNDP (2004b): *Commission on the Private Sector and Development: Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, New York und Genf.
- Viva Guarulhos (2005): *Empresas por uma vida melhor*, [<http://www.vivaguarulhos.org.br>], Zugriffsdatum 17.05.2005.
- Weiser, John und Simon Zadek (2000): *Conversations with Disbelievers. Persuading Companies to Address Social Challenges*, Ford Foundation.
- Weiser, John und Simon Zadek (2001): *Ongoing Conversations with Disbelievers. Persuading Companies to Address Social Challenges*, [<http://www.conversations-with-disbelievers.net>], Zugriffsdatum 5.3.2005.

- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2004): Doing Business with the Poor, [<http://www.wbcsd.org/web/publications/sl-field-guide.pdf>], Zugriffsdatum 1.3. 2005.
- WEF (World Economic Forum) (2003): Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, in Kooperation mit dem IBLF, Genf.
- WEF (2004a): Global Governance Initiative, Annual Report 2004, Washington D.C. und London.
- WEF (2004b): Global Competitiveness Report 2004, Genf.
- WEF (2005a): Partnering for Success: Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships, in Kooperation mit dem IBLF und der Harvard University, Kennedy School of Government, Genf.
- WEF (2005b): Mainstreaming Responsible Investment, in Kooperation mit AccountAbility, Genf.
- Zadek, Simon (2001): Third Generation of Corporate Citizenship – Public Policy and Business in Society, AccountAbility und The Foreign Policy Centre.
- Zadek, Simon, John Sabapathy, Helle Døssing und Tracey Swift (2003): Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action, AccountAbility und The Copenhagen Centre.
- Zammit, Ann (2003): Development at Risk, Rethinking UN-Business Partnerships, South Centre and UNRISD.

Anhang

A. Liste der Gesprächspartner

Unternehmen/Organisation	Gesprächspartner	Datum
ABN Amro	Christel Scholten/ Valentine Giraud	02.12.2004
Aché Laboratórios Farmacéuticos S.A.	Marco Antonio Ribeiro de Castro	02.12.2004
Apoio Fome Zero	Walter Belik	01.12.2004
BASF S.A.	Vanessa Weber Leite/Mirian Zanchetta Urso	06.12.2004
Bovespa	Marcos A. Costa e Silva/Ricardo Pinto Nogueira	03.12.2004
Companhia Vale do Rio Doce	Bernadette Almeida	16.12.2004
Copel*	Susie Pontarolli	25.11.2004
Dow Brasil S.A.	Lucélio de Moraes/Maria A. Márques Prazeres	07.12.2004
FIESP	Anne Louette	30.11.2004
FIRJAN	Flávia do Amaral Siqueira	07.12.2004
Fundação Getúlio Vargas - ISAE*	Cintia Takada	23.11.2004
Grupo Accor, Instituto*	Carla Beira	20.12.2004
Grupo Pão de Açúcar	Sônia Manastan	01.12.2004
GTZ Brasilien	Alicia Spengler	24.11.2004
GTZ Brasilien	Peter Feldmann	29.11.2004
GTZ Deutschland	German Müller	18.11.2004
Instituto Ethos	Marcelo Abrantes Linguitte	30.11.2004
InWent/AHK São Paulo	Carla Ferreira	01.12.2004
Nestlé Brasil Ltda.	Silvia Zanotti	03.12.2004
Novartis Biociências S.A.	Sálvio de Girólamo/Malou Lasquite	06.12.2004
O Boticário*	Christiane Figueiredo	25.11.2004
Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras	Izeusse Braga	26.11.2004
Philips do Brasil Ltda.	Flávia C. V. Moraes	06.12.2004
Santander Banespa	Vanda Pita	20.12.2004
Shell Brasil	Simone Guimaraes	09.12.2004

Die mit * gekennzeichneten Gespräche wurden von Alicia Spengler (GTZ) durchgeführt und freundlicherweise für diese Studie zur Verfügung gestellt.

B. UN Millennium Development Goals

UN Millennium Development Goals		Targets
1	Eradicate extreme poverty and hunger	<ul style="list-style-type: none"> • Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day • Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger
2	Achieve universal primary education	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary school
3	Promote gender equality and empower women	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminate gender disparity in primary and secondary education preferably by 2005 and to all levels of education no later than 2015
4	Reduce child mortality	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce, by two thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate
5	Improve maternal health	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality rate
6	Combat HIV/Aids, malaria and other diseases	<ul style="list-style-type: none"> • Have halted, by 2015, and begun to reverse, the spread of HIV/Aids • Have halted, by 2015, and begun to reverse, the incidence of malaria and other major diseases
7	Ensure environmental sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Integrate the principles of sustainable development into country policies and programmes and reverse the loss of environmental resources • Halve, by 2015, the proportion of people without access to safe drinking water • By 2020, to have achieved a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers
8	Develop a global partnership for development	<ul style="list-style-type: none"> • Develop an open, rule-based, predictable, non-discriminatory trading and financial system • Address the special needs of the Least Developed Countries • Address the special needs of landlocked countries and small island developing states • Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long-term • In cooperation with developing countries, develop and implement strategies for decent and productive work for youth • In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable drugs in developing countries • In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially information and communications

C. Die 10 Prinzipien des UN Global Compact

Areas	Principles	
Human Rights	1	Companies should support and respect the protection of internationally recognized human rights within their area of influence
	2	Make sure their own corporations are not complicit in human rights abuses
Labour Relations	3	Companies should support freedom of association and the effective recognition of the right to collective negotiation
	4	Support the elimination of all forms of forced or compulsory labour
	5	Support the effective elimination of child labour
The Environment	6	Support the elimination of discrimination at work
	7	Companies should adopt a preventive approach to environmental challenges
	8	Develop initiatives to promote greater environmental responsibility
Corruption	9	Encourage the development and diffusion of environmentally sustainable technologies
	10	Companies should combat corruption in all of its forms, including extortion and bribery

D. Die Indicoadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Ethos Business Social Responsibility Indicators			
Values and Transparency	Self-regulation of conduct	1	Ethical Commitments
		2	Embedding into Organizational Culture
	Transparent relations with society	3	Dialogue with stakeholders
		4	Relations with competition
		5	Social Reporting
Workforce	Dialogue and Participation	6	Relations with Unions
		7	Participatory Management
	Respect for the individual	8	Commitment to children's future
		9	Valuing Diversity
	Decent work	10	Remuneration, Benefits and Career Policy
		11	Concern for Health, Safety and Working Conditions
		12	Commitment to Professional Development and Employability
		13	Handling of Dismissals
14		Preparation for Retirement	
Environment	Responsibility for future generations	15	Company commitment to Environmental Causes
		16	Environmental Education
	Management of environmental impacts	17	Management of Environmental Impacts and Product/Service Life Cycles
		18	Reduction of Inputs and Waste of Materials
Suppliers	Selection, Assessment and Partnership with Suppliers	19	Selection Criteria for and Assessment of Suppliers
		20	Child Labour in the Production Chain
		21	Relations with Outsourced Workers
		22	Support for Supplier Development

Fortsetzung auf Seite 104.

Ethos Business Social Responsibility Indicators			
Consumers and Customers	Social Dimension of Consumption	23	Marketing and Communication Policies
		24	Excellence in Consumer Service
		25	Knowledge of the Potential of Harm Caused by Products and Services
Community	Relations with the local community	26	Management of Company Impact on the Community
		27	Relations with Community Organizations
	Philanthropy and social investment	28	Mobilization of Resources for Social Investment
		29	Action Strategies in the Social Area
Government and Society	Political Transparency	30	Contributions to Political Campaigns
		31	Anti-Corruption and Bribery Practices
		32	Leadership and Social Influence
		33	Participation on Governmental Social Projects

Wirtschaftsethik-Studien

Als download unter:

<http://www.wiwi.uni-halle.de/ethik/index.php> → Forschung

- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung

Diskussionspapiere

Als download unter:

<http://www.wiwi.uni-halle.de/ethik/index.php> → Forschung

- Nr. 05-9 **Ingo Pies**
Chancen und Risiken der Globalisierung: 10 Thesen
- Nr. 05-8 **Gerhard Engel**
Karl Marx und die Ethik des Kapitalismus
- Nr. 05-7 **Ingo Pies**
Was gefährdet die Demokratie? – Eine kritische Stellungnahme zur
Kapitalismusdebatte in Deutschland
- Nr. 05-6 **Martin Petrick, Ingo Pies**
In Search for Rules that Secure Gains from Cooperation: The Heuristic Value
of Social Dilemmas for Normative Institutional Economics
- Nr. 05-5 **Stefan Hielscher, Ingo Pies**
Internationale Öffentliche Güter – Ein neues Paradigma der
Entwicklungspolitik
- Nr. 05-4 **Ingo Pies, Peter Sass**
Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei Infrastruktur-
projekten
- Nr. 05-3 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik
– Der Beitrag von Karl Marx
- Nr. 05-2 **Ingo Pies, Markus Sardison**
Wirtschaftsethik
- Nr. 05-1 **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**
Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der
ökonomischen Ethik
- Nr. 04-14 **Markus Sardison**
Macht - eine interaktionsökonomische Betrachtung
- Nr. 04-13 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Wirtschaftsethik
- Nr. 04-12 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Sustainability by Corporate Citizenship
- Nr. 04-11 **Markus Beckmann, Johanna Brinkmann, Valerie Schuster**
10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung –
Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm

- Nr. 04-10 **Ingo Pies**
Nachhaltige Politikberatung: Der Ansatz normativer Institutionenökonomik
- Nr. 04 – 9 **Markus Beckmann, Thomas Mackenbrock, Ingo Pies, Markus Sardison**
Mentale Modelle und Vertrauensbildung – Eine wirtschaftsethische Analyse
- Nr. 04 - 8 **Thomas Fitschen**
Der „Global Compact“ als Zielvorgabe für verantwortungsvolles Unternehmertum – Idee mit Zukunft oder Irrweg für die Vereinten Nationen?
- Nr. 04 - 7 **Andreas Suchanek**
Überlegungen zu einer interaktionsökonomischen Theorie der Nachhaltigkeit
- Nr. 04 - 6 **Karl Homann**
Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen
- Nr. 04 – 5 **Ingo Pies**
Wirtschaftsethik als Beitrag zur Ordnungspolitik – Ein interdisziplinäres Forschungsprogramm demokratischer Politikberatung
- Nr. 04 – 4 **Henry Meyer zu Schwabedissen, Ingo Pies**
Ethik und Ökonomik: Ein Widerspruch?
- Nr. 04 – 3 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik
Der Beitrag Milton Friedmans
- Nr. 04 - 2 **Ingo Pies, Cora Voigt**
Demokratie in Afrika – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme zur Initiative „New Partnership for Africa’s Development“ (NePAD)
- Nr. 04 - 1 **Ingo Pies, Markus Sardison**
Ethik der Globalisierung: Global Governance erfordert einen Paradigmawechsel vom Machtkampf zum Lernprozess
- Nr. 03 - 7 **Ingo Pies**
Korruption: Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer Sicht
- Nr. 03 - 6 **Ingo Pies**
Sozialpolitik und Markt: eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 03 - 5 **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**
Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven
- Nr. 03 - 4 **Karl Homann**
Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“?

- Nr. 03 - 3 **Ingo Pies**
Weltethos versus Weltgesellschaftsvertrag – Methodische Weichenstellungen
für eine Ethik der Globalisierung
- Nr. 03 - 2 **Ingo Pies**
GLOBAL SOCIAL CONTRACT
On the road to an economically-sound Ethics of Globalization
- Nr. 03 - 1 **Ingo Pies**
WELT-GESELLSCHAFTS-VERTRAG: Auf dem Weg zu einer ökonomisch
fundierten Ethik der Globalisierung

Autorin:

Dipl.-Volkswirtin Valerie Schuster

Doktorandin am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Stipendiatin des DAAD (Kurzstipendium)

Forschungsgebiete: Corporate Citizenship,
Entwicklungszusammenarbeit, Wirtschaftsethik

ISBN: 3-86010-800-X

ISSN: 1861-4426