

---

# Deutsche Unternehmen im Global Compact

## Allgemeines Bekenntnis und selektive Umsetzung

---

„Eine qualitative Analyse der  
Fortschrittsmitteilungen und Nachhaltigkeitsberichte  
von acht deutschen Global Compact-Teilnehmern“



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

## COP-Projekt II

Dezember 2008

Autoren:  
Lothar Rieth, Daniel Hendrichs  
TU Darmstadt, Institut für Politikwissenschaft

mit Unterstützung von  
Oliver Glindemann  
TU Darmstadt, Hochschuldidaktische Arbeitsstelle (HDA)

---



---

## Inhaltsverzeichnis

---

Inhaltsverzeichnis .....	II
Kurzfassung .....	1
1. Hintergrund: CSR und der UN Global Compact in Deutschland .....	3
1.1. Der UN Global Compact in Deutschland.....	5
1.2. Die zentrale Bedeutung von COPs .....	7
1.3. Das COP Review Projekt an der TU Darmstadt .....	8
1.4. Untersuchungskriterien und Unternehmensauswahl.....	9
2. Der Global Compact als Referenzrahmen .....	10
2.1. Der Global Compact auf dem Wege der lokalen und globalen Konsolidierung.....	10
2.2. Die Grenzen der Einfachheit – Die Zehn Prinzipien des Global Compact.....	11
2.3. Quo vadis? - Der Global Compact in der Zwickmühle.....	12
3. Die Kernthemen des Global Compact und ihre unternehmerische Umsetzung .....	14
3.1. Allgemeine Ergebnisse und Trends.....	14
3.2. Menschenrechte.....	15
3.3. Anti-Korruption.....	16
3.4. Arbeitsstandards .....	18
3.5. Umweltschutz .....	19
3.6. GRI-Exkurs mit Fokus auf Menschenrecht und Corporate Lobbying .....	21
3.7. Allgemeines Fazit.....	22
4. Weitere relevante Aspekte der Berichterstattung.....	23
4.1. Stakeholder-Interaktion und Materialitätsanalyse.....	23
4.2. Aktive offene Kommunikation - Das Wagnis der Ehrlichkeit .....	24
4.3. CSR-Verortung im Unternehmen.....	25
4.4. Aussagekräftige Kennzahlen und die öffentliche Debatte .....	25
4.5. Stakeholder-adäquate Berichterstattung .....	26
5. Das COP-Projekt aus Studierenden- und Unternehmenssicht .....	27
5.1. Sicht der Studierenden .....	27
5.2. Rückmeldungen aus den Unternehmen.....	28
Ausblick .....	29
Dank .....	33
Weitere Informationen zum Projekt .....	34

---

## Kurzfassung

---

Die Analyse von acht Global Compact-Unternehmen im Sommer 2008 hat gezeigt, dass das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung“ in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Wie wichtig die Teilnahme am Global Compact für jedes einzelne Unternehmen ist, variiert hingegen sehr stark. Langjährige Global Compact-Teilnehmer, richten ihr Corporate Social Responsibility (CSR)-Engagement zunehmend an spezifischeren CSR-Initiativen aus. Die in diesen Initiativen von Unternehmen geforderten Managementsysteme und Berichterstattungsstandards gehen zum Teil weit über die zehn Prinzipien des Global Compact hinaus. Dennoch verliert der Global Compact als Referenzrahmen nicht gänzlich an Bedeutung. Zum einen agiert der Global Compact weiterhin als Agenda-Setter von Mega-Themen (z.B. ‚Caring for Climate‘-Initiative oder das ‚CEO Water Mandate‘), zum anderen gibt es nur wenige Unternehmen, die in allen vier Global Compact-Kernbereichen, die Anforderungen des Global Compact annähernd vollständig erfüllen.

Die Untersuchung zeigt, dass in den analysierten Unternehmen im Bereich Umweltschutz sowie Arbeits- und Sozialstandards in den letzten Jahren massive Anstrengungen unternommen worden sind. Hingegen besteht im Menschenrechtsschutz und in der Korruptionsbekämpfung noch deutliches Nachholpotential. Eine tiefer gehende Analyse der einzelnen Aktivitäten zeigt, dass in diesen beiden CSR-Themenfeldern häufig nur wenige zusätzliche Informationen zu durchgeführten Maßnahmen bereitgestellt werden, sodass die Frage nach der jeweiligen Bedeutung einer Maßnahme für das Unternehmen unbeantwortet bleibt. Zudem wird die Darstellung konkreter Maßnahmen zu ihrer Umsetzung zumeist nur unbefriedigend umgesetzt. Noch ernüchternder fällt das Urteil bei der unternehmerischen Bewertung und Einordnung der einzelnen Maßnahmen aus. Hier gibt es auf Unternehmensseite noch vieles zu optimieren. Dennoch bleibt festzuhalten, dass jene Unternehmen, die versuchen, CSR-Aspekte in ihre Managementsysteme zu integrieren, zunehmend einen ganzheitlichen CSR-Ansatz verfolgen. Die Gespräche vor Ort haben gezeigt, dass sich die meisten Unternehmen sehr wohl ihrer Stärken als auch ihrer Schwächen bewusst sind. In den Nachhaltigkeitsberichten werden fast ausschließlich die Stärken thematisiert.

Auffällig bleibt in diesem Zusammenhang auch, dass Unternehmen sich allgemein zur Umsetzung aller zehn Prinzipien bekennen, die vorgenommene Umsetzung indessen immer noch sehr selektiv erfolgt.

Zwischen den untersuchten Unternehmen gibt es grundlegende Unterschiede, was die Aufnahme von CSR-Aktivitäten in die Unternehmensstrategie angeht. Jene Unternehmen aus dem ‚B2B‘-Segment, die weitgehend Zwischenprodukte für andere

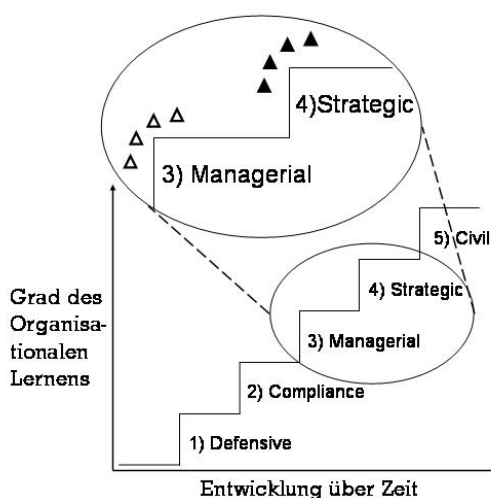


Abbildung 1: B2B- und B2C-Unternehmen im Vergleich;  
△ = b2b-Unternehmen; ▲ = b2c-Unternehmen

---

Unternehmen herstellen, hinken in ihrer Entwicklung jenen aus dem ‚B2C‘-Segment, solche mit Endverbraucherkontakt, deutlich hinterher. Während einige ‚B2C‘-Unternehmen bereits vermehrt Überlegungen anstellen, ihr CSR-Engagement als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, sind die meisten ‚B2B‘-Unternehmen noch im Prozess, CSR-Elemente in ihre Managementsysteme zu integrieren.

Dies bestätigt die weit verbreitete Annahme, dass Unternehmen aus dem ‚B2C‘-Segment unter einem deutlich größeren öffentlichen Handlungsdruck stehen als jene ohne unmittelbaren Kontakt zu Endverbrauchern. Neben der Branche des Unternehmens hängt der Status von CSR im Unternehmen auch stark von der institutionellen Verankerung des Themas ab. In einigen Unternehmen ist der CSR-Bereich noch immer sehr stark an die jeweilige Kommunikationsabteilung gekoppelt, in anderen agieren die CSR-Verantwortlichen bereits als verlängerter Arm des Vorstands, häufig mit Unterstützung eines CSR- oder Nachhaltigkeitsgremiums.

Das Gesamtfazit dieser Studie zur Bedeutung von CSR in den acht untersuchten deutschen Großunternehmen fällt daher latent positiv aus. Auch wenn diese Analyse zeigt, dass der CSR-Trend nicht weit über die größten Unternehmen hinausreicht. So zeigt eine vergleichende Analyse der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten deutscher Großunternehmen, dass insbesondere MDAX-Unternehmen, die weder über Produkte mit bekannten Markennamen noch intensive Endverbraucherkontakt verfügen, dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement bisher nicht jene Aufmerksamkeit geschenkt haben, wie DAX30-Unternehmen. Bei den DAX-Unternehmen aus der ersten Reihe gehört es bereits weitestgehend zum guten Ton, das Thema CSR zu bearbeiten und darüber hinaus in Unternehmensleitlinien zu gießen und nach Möglichkeit in Managementsystemen umzusetzen.

Inwiefern die Finanzkrise des Jahres 2008 zukünftig die Fortentwicklung der Themen CSR und Nachhaltigkeit weltweit befördern oder behindern wird, bleibt eine offene Frage. Optimisten sehen eine Stärkung von CSR-Verantwortlichen im Unternehmen sowie ein stärkeres unternehmerisches Bewusstsein oder wenigstens Nachdenken hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Bedeutung und der Wirkung ihres Handelns. Pessimisten gehen eher davon aus, dass vermeintlich nicht-finanzielle Aspekte wie Menschenrechte oder Umweltschutz wieder in das zweite Glied zurücktreten und die ‚triple bottom line‘ wieder zur reinen ‚financial bottom line‘ mutiert.

Unabhängig davon, ob man eher eine zuversichtliche oder eine kritische Position einnimmt, sind sich alle Beobachter einig, dass die ersten Monate im Jahr 2009 zur wahren Nagelprobe für Unternehmen und ihre Haltung zu Themen wie CSR, Nachhaltigkeit, Unternehmensmoral und –ethik werden.

Das bereits zum zweiten Mal durchgeführte COP-Projekt an der TU Darmstadt hat gezeigt, dass die intensive Analyse von Nachhaltigkeitsberichten und Internetdarstellungen von Unternehmen und die anschließende Ergebnispräsentation und –diskussion für beide Seiten, Studierende und Unternehmensvertreter, einen Lernerfolg erzeugt. Im Sinne der ‚Principles for Responsible Management Education‘ des Global Compact streben wir weiterhin Partnerschaften an, die Theorie und Praxis zielgerecht verknüpfen, so dass beide Seiten von den Synergien profitieren.

---

## 1. Hintergrund: CSR und der UN Global Compact in Deutschland

---

Noch vor wenigen Jahren wurden Themenkomplexe wie das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen oder Umwelt und Nachhaltigkeit als Nischenthemen belächelt. Inzwischen hat auch das Thema Unternehmensverantwortung in Deutschland eine rasante Entwicklung erfahren, das breitere Schichten als nur Expertenkreise anspricht. Nicht mehr allein Kommunikations- und Marketingabteilungen der Unternehmen produzieren wohlklingende und schön anzusehende Nachhaltigkeitsberichte, sondern neben der Etablierung von CSR-Abteilungen werden in Unternehmen zunehmend Nachhaltigkeits- und CSR-Komitees in Reichweite des Vorstands eingerichtet. Als Folge haben Nachhaltigkeitsagenturen Konjunktur, und auch Unternehmensberater und -prüfer haben als Reaktion auf diesen Trend ihr Portfolio erweitert. Zudem gehen Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen das Thema als interdisziplinäres Forschungsfeld an und binden dabei ihre Studierenden mit ein, die ein erhöhtes Interesse an der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zeigen. Sogar der bisher zurückhaltende deutsche Staat hat seit dem Frühjahr 2008 unter Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales das Thema CSR entdeckt und eine Studie zur Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung und der Frage nach staatlichen Optionen in Auftrag gegeben.<sup>1</sup>

Nun wäre es vermessen am Ende dieses Jahrzehnts zu behaupten, das Thema CSR sei in der Wirtschaftswelt fest etabliert oder es würde sich bereits heute um ein ‚Mainstream‘-Thema in der deutschen Öffentlichkeit handeln. Dennoch ist es von der politischen, als auch von der unternehmerischen Agenda – trotz der globalen Finanzkrise – kaum mehr wegzudenken.<sup>2</sup> Befördert durch die Klimaschutz-Debatte entsteht vielmehr der Eindruck, dass immer mehr Unternehmen neben traditionellem Sponsoring und philanthropischen Aktivitäten, ihren Worten auch Taten folgen lassen (möchten) und das Kerngeschäft immer stärker anhand von sozialen und ökologischen Dimension überdenken.<sup>3</sup>

---

*Es gibt für Unternehmen eine Vielzahl an guten Gründen, sich an kollektiven CSR-Initiativen zu beteiligen und regelmäßig über ihre Fortschritte zu berichten.*

---

---

<sup>1</sup> Die Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zwischen Markt und Politik“ ist Ende 2008 erschienen. Sie wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Auftrag gegeben und von den Beratungsunternehmen Pleon und IFOK bearbeitet. Die Ergebnisse dieser Studie wurden bei der Anfertigung dieses Papiers noch nicht berücksichtigt (s. [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/5998/2008\\_12\\_17\\_studie\\_gesellschaftliche\\_verantwortung\\_und\\_unternehmen.html](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/5998/2008_12_17_studie_gesellschaftliche_verantwortung_und_unternehmen.html), letzter Zugriff 20.12.2008).

<sup>2</sup> Als Beleg dafür ist die zunehmende Anzahl von CSR-Veranstaltungen im nationalen und internationalen Kontext zu werten. Außerdem wurde von der Bundesregierung in diesem Jahr die Internetplattform <http://www.csr-in-deutschland.de> eingeführt, die federführend vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales verwaltet wird.

<sup>3</sup> Die Medien zählen interessanterweise nicht zu den Treibern der CSR-Bewegung. Nur Fachmedien und von Zeit zu Zeit (Finanz-)Tageszeitungen widmen sich explizit der Nachhaltigkeitsproblematik. Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass der CSR-Medienpreis im Jahre 2008 für einen bemerkenswerten TV-Beitrag mit dem Titel "Gutes Geld? - Ethik, Firmen, Investoren" verliehen wurde, der jedoch nur im ZDF-Infokanal gezeigt wurde und somit einer breiteren Öffentlichkeit vorenthalten wurde (s. [http://www.econsense.de/\\_presse/\\_journalistenpreis/](http://www.econsense.de/_presse/_journalistenpreis/), letzter Zugriff 15.12.2008).

---

Auch wenn Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement theoretisch rein individuell und ohne externen Input planen könnten und nicht extern kommunizieren müssten, gibt es für Unternehmen doch eine Vielzahl an guten Gründen, sich auch an kollektiven CSR-Initiativen zu beteiligen und regelmäßig über ihre Fortschritte zu berichten. Unternehmen signalisieren mit der Teilnahme an kollektiven CSR-Initiativen wie dem Global Compact ihren Stakeholdern und der gesamten Öffentlichkeit, dass sie sich nicht nur kurzfristig und punktuell gesellschaftlich engagieren. Sie gehen einen Schritt weiter, denn sie deuten mit ihrem freiwilligen CSR-Engagement an, dass die Kultur und Leitsätze ihres Unternehmens im Einklang mit international anerkannten Werten und Normen stehen und dass sie gewillt sind, sich selbst zu verpflichten diesen Werten und Normen auch Geltung zu verleihen. Über individuelle Formen der Selbstregulierung ist darüber hinaus im letzten Jahrzehnt eine Vielzahl von freiwilligen kollektiven CSR-Initiativen entstanden, zum Teil mit themen- oder geographischen Schwerpunkten.

---

*Im Rahmen von Global Governance-Prozessen stellen freiwillige Multistakeholder-Initiativen wie der Global Compact oder die GRI die vielversprechendsten Lösungen dar.*

---

Die aktuelle Diskussion um die Regulierung der Finanzmärkte, die intensive Debatte um die Arbeit des Sonderbeauftragten des UN-Generalsekretärs zu Fragen der Menschenrechte und transnationaler Unternehmen sowie der

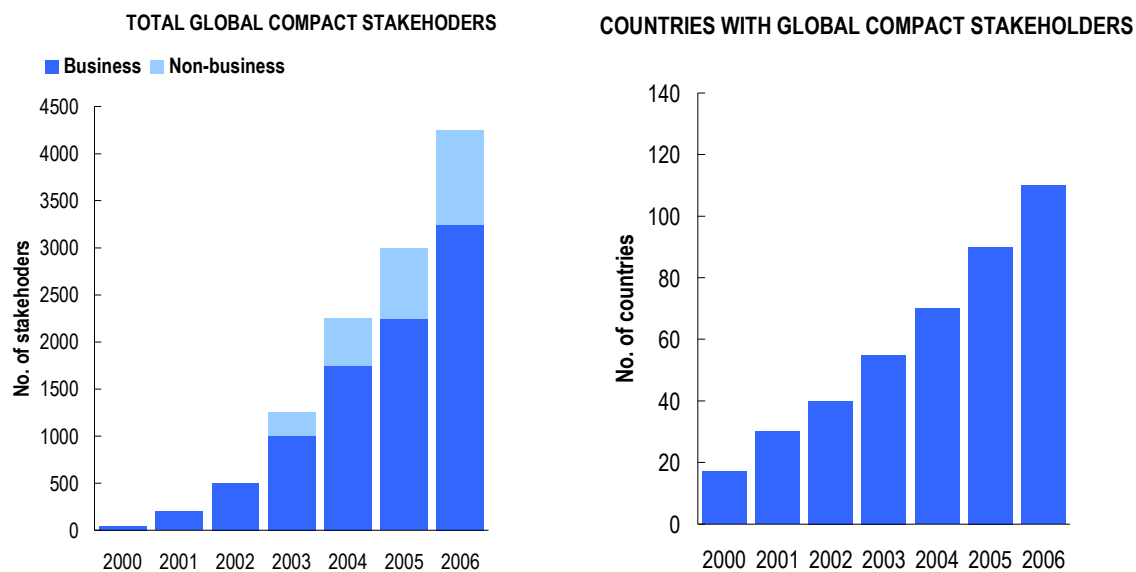
eingeschränkte Erfolg der OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen zeigen, dass weitergehende formelle rechtsverbindliche Regeln in Form von internationalen Vertragswerken zurzeit von der internationalen Staatengemeinschaft weder in Kürze vorstellbar noch mittelfristig als umsetzbar eingeschätzt werden können. Im Rahmen von Global Governance-Prozessen stellen daher freiwillige Multistakeholder-Initiativen wie der Global Compact oder die Global Reporting Initiative die vielversprechendsten Lösungen dar. Diese beiden Initiativen haben quantitativ weltweit die größte Verbreitung erfahren. Bis Dezember 2008 haben sich fast 5000 Unternehmen aus mehr als 130 Ländern zu den Prinzipien des Global Compact bekannt (siehe Abbildung 2). Die Global Reporting Initiative (GRI) kann immerhin auf weltweit knapp 1500 Berichte verweisen, die nach dem GRI-Standard der dritten Generation veröffentlicht wurden.<sup>4</sup>

Die zehn Prinzipien des Global Compact decken mit den Themen Menschenrechte, Arbeits- und Sozialstandards, Umweltschutz sowie Anti-Korruption alle relevanten CSR-Kernbereiche ab. Zur Umsetzung und Berichterstattung empfiehlt das Global Compact-Büro explizit die Nutzung der GRI-Standards.<sup>5</sup> Der Global Compact in Kombination mit der GRI bietet somit nicht nur für Unternehmen einen zweckmäßigen Referenzrahmen an, sondern dient insbesondere interessierten Stakeholdern zur Prüfung, in wieweit Unternehmen die Übernahme gesellschaftliche Verantwortung in Deutschland und weltweit ernst nehmen.

---

<sup>4</sup> Die aktuellen Global Compact-Teilnehmerzahlen (Stand 15.12.2008: 4922 Unternehmen) sind jeweils der Global Compact-Teilnehmerdatenbank auf der Global Compact-Homepage zu entnehmen ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)). Die Zahl der gemäß dem GRI-Standard veröffentlichten Berichte (nicht zu verwechseln mit der Anzahl der Unternehmen, die den GRI-Standard anwenden!) sind auf der Seite des Dienstleistungsunternehmens CorporateRegister.com (s. gleichnamige Homepage) zu finden.

<sup>5</sup> Siehe englisch- und deutschsprachige Broschüre: „Verbindungen Schaffen: Die GRI-Leitlinien und die Fortschrittsmitteilung des UN Global Compact“, [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de), s. Rubrik downloads, letzter Zugriff 15.12.2008))



**Abbildung 2: Globale Teilnehmerentwicklung des Global Compact**

(Quelle: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GCAAnnualReview2007.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GCAAnnualReview2007.pdf), letzter Zugriff 15.12.2008)

Der Global Compact stellt mit seinen allgemein gehaltenen zehn Prinzipien einen niedrighschwelligem Zugang (bezogen auf Substanz und Umfang der eingegangenen Verpflichtung sowie möglicher Sanktionen etc.) zum CSR-Thema dar. Darüber hinaus ermöglichen die Vorgaben der GRI einem Unternehmen, seine besonderen Leistungen für externe und interne Stakeholder zu dokumentieren, die damit wiederum die Unternehmen mit Hilfe von standardisierten Indikatoren miteinander vergleichen können.

### 1.1. Der UN Global Compact in Deutschland

Allgemeine Beschreibungen der Entwicklung der deutschen CSR-Landschaft fallen tendenziell gemischt aus. Ausgehend von der Tradition des rheinischen Kapitalismus und einer starken Umweltbewegung in den letzten Jahrzehnten sehen sich Unternehmen in sozialen und ökologischen Bereichen bereits seit

---

*Das Verantwortungsbewusstsein deutscher Unternehmen ist aufgrund der hohen gesetzlichen Verantwortung und der direkten Sanktionierung bei Nichteinhaltung bereits a priori stärker ausgeprägt als in anderen Ländern.*

---

Jahren hohen gesetzlichen Anforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen ausgesetzt. Das Verantwortungsbewusstsein deutscher Unternehmen ist außerdem bereits a priori stärker ausgeprägt als in anderen Ländern, weil die Nichteinhaltung vom Gesetz direkt sanktioniert wird. Auch wurde dieses Bewusstsein in der Vergangenheit häufig nicht mit dem Etikett CSR benannt. Viele Aktivitäten, die im Ausland als herausragende CSR-Maßnahmen propagiert werden, werden in Deutschland lediglich als gesetzkonformes Verhalten wahrgenommen und daher weder separat veröffentlicht noch besonders ausgezeichnet.

Dennoch erfordert das Bekenntnis zu einer kollektiven Selbstregulierungsinitiative wie dem Global Compact von einem Unternehmen die Bereitschaft, über den gesetzlichen Rahmen hinaus tätig zu werden. Unternehmen sind daher aufgefordert zu prüfen, wieweit ihre Einflussphäre reicht, in wiefern Prozesse im Kerngeschäft nach international anerkannten

Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards neu ausgerichtet werden können und wie unterschiedliche Formen der Korruption verhindert und bekämpft werden können.

***70% der börsennotierten DAX30-Unternehmen nehmen am Global Compact teil, hingegen nur 14% aller Unternehmen aus dem MDAX.***

In Deutschland hatten sich bis zum 15. Dezember 2008 von knapp über 10.000 Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern 123 Unternehmen zu den 10 Prinzipien des Global Compact bekannt.<sup>6</sup> Insgesamt haben bisher knapp mehr als

400 deutsche Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht gemäß GRI-Vorgaben angefertigt.<sup>7</sup> Das deutsche Global Compact-Netzwerk hat sich seit seiner Gründung als Multistakeholderforum im Jahr 2003 kontinuierlich weiterentwickelt. Die Teilnehmerzahl ist nicht nur stetig gewachsen, sondern es findet seit Jahren im Rahmen der regelmäßigen Netzwerktreffen ein intensiver Austausch zwischen den Teilnehmern statt. Die Koordination des Netzwerkes erfolgt durch die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), die auch als ‚Focal Point‘ fungiert. An den Netzwerktreffen nehmen inzwischen 60 bis 80 Teilnehmern aus unterschiedlichen öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Sektoren teil. Die Veranstaltungen verfügen über eine fest etablierte Struktur, die ausreichend Raum und Zeit für die Bearbeitung von verschiedenen Jahresthemen lässt. Im Jahr 2008 wurden vornehmlich Arbeitsgruppen zu den Themen Menschenrechte und nachhaltiger Konsum angeboten. Informationen zu diesen und anderen Netzwerk-Themen sind seit Oktober 2008 auch der neu eingerichteten Homepage ([www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)) des deutschen Global Compact-Netzwerkes zu entnehmen.

Ein erster Blick in die Teilnehmerliste deutscher Global Compact-Unternehmen zeigt darüber hinaus, dass DAX30-Unternehmen mit 70% zu einem sehr großen Anteil bereits vertreten sind.

	DAX30 – Unternehmen		MDAX – Unternehmen	
GC-Tn	21 Tn	70%	6 Tn	14%
Nicht GC-Tn	9 Tn	30%	44 Tn	86%

**Tabelle 1: Global Compact-Teilnahme deutscher Großunternehmen**

(Legende: GC: Global Compact, Tn: Teilnehmer, DAX: Deutscher Aktienindex, MDAX: abgeleitet von Mid-Cap-DAX/ mittelgroße an der Börse notierte Unternehmen; Stand: 01.12.2008)

So nehmen 70% der börsennotierten DAX30-Unternehmen am Global Compact teil, hingegen nur 14% aller Unternehmen aus dem MDAX (siehe Tabelle 1). Dies wirft unweigerlich die Frage auf, ob bzw. warum der Global Compact bisher die beabsichtigte Tiefenwirkung und den gewünschten Durchdringungsgrad bei deutschen Großunternehmen noch nicht erreicht hat. Es gilt daher in Zukunft auch zu prüfen, ob jene Großunternehmen, die der Global

<sup>6</sup> Die Referenzzahl 10.000 Unternehmen wurde den Jahreszahlen des Statistischen Bundesamts entnommen. Diese Vergleichszahl, die sich auf die größten deutschen Unternehmen konzentriert bietet sich an, da es das Ziel des Global Compact ist, nur Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl >10 aufzunehmen (Quelle: [http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de\\_enterprise.asp?reg=00](http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=00), <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/faq.html>, letzter Zugriff 15.12.2008).

<sup>7</sup> Die Zahl der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte gemäß GRI-Standard beruht auf den der CorporateRegister.com-Datenbank gemeldeten Berichten (Quelle: <http://www.corporateregister.com/>, letzter Zugriff 15.12.2008).



---

Compact noch nicht zu seinen Teilnehmern zählt, in anderen CSR-Initiativen aktiv sind und ob diese Unternehmen mögliche zukünftige Global Compact-Kandidaten darstellen. Es scheint ein großes Nachholpotential bei großen und mittelständischen Unternehmen zu geben, die sich bisher im Windschatten der größten Unternehmen zurückgehalten haben und sich öffentlich noch nicht in diesem Maße zu ihrem gesellschaftlichen Engagement bekannt haben.

Andererseits ist die Bilanz bei der Eingabe von Global Compact-Fortschrittsmitteilungen („Communication on Progress“ – COPs) durchaus sehenswert. Zum 1. November 2008 hatten knapp 80% aller Global Compact-Teilnehmer ihre COPs fristgemäß eingereicht. Nur zwei deutsche Unternehmen wurden im Dezember 2008 als inaktiv eingeordnet, d.h. sie werden in der offiziellen Global Compact-Homepage des New Yorker Global Compact-Büros nicht mehr als offizielle Global Compact-Teilnehmer geführt.

## 1.2. Die zentrale Bedeutung von COPs

Mit der Einführung einer verbindlichen jährlichen Fortschrittsmitteilung (COP) für Unternehmen im Jahr 2004 und der Androhung des Ausschlusses aus der Initiative bei Nichtbeachtung wurden im Rahmen des Global

---

*Mit der formellen Einreichung eines COPs kann nicht gleichzeitig auf die erhöhte Wirksamkeit des Global Compacts geschlossen werden.*

---

Compact zum ersten Mal, wenn auch sehr weiche, Sanktionsmittel eingeführt. Unternehmen, die sich zu den Global Compact-Prinzipien verpflichten und dieser Pflicht über mehrere Berichtszeiträume nicht nachkommen, sind vom Ausschluss aus dem Global Compact bedroht.<sup>8</sup> Trotz dieser zusätzlichen Anforderung an die Teilnehmer, die zur Qualitätssicherung und Erhöhung der Glaubwürdigkeit der Initiative eingeführt wurde, kann mit der formellen Einreichung eines COPs jedoch nicht direkt auf die erhöhte Wirksamkeit des Global Compact geschlossen werden. Notwendig ist darüber hinaus eine qualitative Sicherung der Eingaben, die allerdings bisher nur in begrenztem Maße stattgefunden hat.

So wird das New Yorker Global Compact-Büro seit Einführung der COPs wöchentlich mit Dutzenden von Nachhaltigkeitsberichten überflutet, denen jedoch aus Mangel an Ressourcen seitens des Global Compact nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt werden kann. Die Mitarbeiter versuchen nach Kräften die COPs wenigstens auf ihre formelle Vollständigkeit zu überprüfen, wohl wissend, dass eine umfassende Überprüfung aller COPs den Möglichkeitsrahmen des New Yorker Global Compact-Büros übersteigt. Unternehmen deren COPs formell untersucht wurden, wird daher anschließend der Eingang ihres COP nur mit einem kurzen Schreiben bestätigt. Zusätzlich werden allgemeine Vorschläge zur Verbesserung des jeweiligen COP unterbreitet, ohne dass inhaltlich detailliert Feedback gegeben wurde. Besonders vorbildliche COPs werden außerdem als mustergültige Beispiele („notable COPs“) ausgezeichnet und auf der Global Compact-Homepage als solche ausgewiesen.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Übersicht über Integritätsmaßnahmen des Global Compact: [http://66.109.24.102:8080/opencms2/export/unglobalcompact/COP/Overview/COP\\_Policy.pdf](http://66.109.24.102:8080/opencms2/export/unglobalcompact/COP/Overview/COP_Policy.pdf), letzter Zugriff 15.12.2008.

<sup>9</sup> Besonders vorbildliche COPs/Fortschrittsmitteilungen werden durch das „Notable COP-Program“ hervorgehoben, und dienen somit als Vorbild für andere Unternehmen (s. [http://www.unglobalcompact.org/COP/notable\\_cops.html](http://www.unglobalcompact.org/COP/notable_cops.html), letzter Zugriff 15.12.2008)

---

### 1.3. Das COP Review Projekt an der TU Darmstadt

Das ‚COP Review Projekt‘ fand im Sommersemester 2008 bereits zum zweiten Mal statt und stieß wie bereits im ersten Durchlauf sowohl bei Unternehmen als auch bei Studierenden auf ein positives Echo.<sup>10</sup> Ziel war es erneut, den untersuchten Unternehmen eine umfassende, unabhängige und qualifizierte Rückmeldung auf Basis des vom New Yorker Global Compact-Büro ausgegebenen allgemeinen COP-Bewertungsrahmens zu ihrem CSR-Engagement zu geben. Gleichzeitig wurde Studierenden, im Sinne der ‚Principles for Responsible Investment‘ (PRME), eine Gelegenheit gegeben, ihr erlerntes theoretisches CSR-Wissen anzuwenden und einem Praxistest zu unterziehen.<sup>11</sup>

Als Reaktion auf die Erkenntnis, dass das New Yorker Global Compact-Büro aus Kapazitätsgründen nicht hinreichend in der Lage ist, die eingereichten COPs umfassend zu analysieren, versucht das COP-Projekt an der TU Darmstadt einen kleinen Beitrag zur Schließung dieser Untersuchungslücke zu leisten. Mit Hilfe der vom New Yorker Global Compact-Büro eingeführten Kriterien und weiterer CSR Standardkriterien, wie der Berichterstattungsstandards der GRI, erstellten die Studierenden einen umfassenden 25- bis 30-seitigen Abschlussbericht pro Unternehmen und präsentierten die Ergebnisse den Verantwortlichen am Hauptsitz des jeweiligen Unternehmens.

---

*Unternehmen erhalten von den Studierenden fundierte Ergebnisse und konstruktive Kritik aus einer unabhängigen und unbefangenen Position.*

---

Für die teilnehmenden Unternehmen ergibt sich somit eine außerordentliche Möglichkeit, eine zusätzliche qualifizierte Rückmeldung zu ihrem CSR-Engagement zu erhalten. So werden Unternehmen bereits in vielen Fällen mit den Einschätzungen ihres Nachhaltigkeitsengagements durch

Gutachter wie etwa Wirtschaftsprüfer oder kritischen Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) oder Ranking-Organisationen konfrontiert, dennoch eher selten mit den Ansichten einer unabhängigen Stakeholder-Gruppe. Zudem ist es für Unternehmen zunehmend wichtig u.a. zur internen und externen Risikobewertung im Rahmen von systematischen Vergleichen in Form von Rankings (z.B. IOEW-, Scoris-, Oekom-, Manager Magazin-Ranking) gut abzuschneiden. Dem COP-Projekt an der TU Darmstadt geht es jedoch nicht primär um den relativen Vergleich der Unternehmen untereinander. Im Vordergrund steht stattdessen das Erstellen einer grundsätzlichen qualitativen Rückmeldung zur Qualität des unternehmensspezifischen CSR-Engagements durch kritische, unabhängige und gut informierte Studierende, die sich ein Semester lang intensiv mit dem CSR-Engagement eines Unternehmens auseinandergesetzt haben.

Unternehmen erhalten von den Studierenden fundierte Ergebnisse und konstruktive Kritik aus einer unabhängigen und unbefangenen Position. Die Bewertung der Studierenden geht gezielt auf die vier Themenbereiche Menschenrechte, Arbeits- und Sozialstandards, Umwelt und

---

<sup>10</sup> Die Ergebnisse der ersten Projektphase sind als Bericht „Der sich wandelnde Mehrwert des UN Global Compact“ im Juni 2008 erschienen. Er ist als Download auf der Projekthomepage [www.theorymeetspractice.de](http://www.theorymeetspractice.de) abrufbar.

<sup>11</sup> Die ‚Principles for Responsible Management Education‘ (PRME) stellen eine Bildungsinitiative des Global Compact dar. Ziel ist es insbesondere die Lehre und Forschung zum Thema CSR an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten und Bildungseinrichtungen zu fördern (s. <http://www.unprme.org/>, letzter Zugriff 15.12.2008). So werden im vierten und sechsten Prinzip explizit die Forschung und der Austausch zwischen Universitäten und Unternehmen angesprochen.

Anti-Korruption ein, um hier jeweils Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Im Anschluss an die Präsentationen der Ergebnisse vor Ort hatten Unternehmensvertreter und Studierende zudem die Möglichkeit, im Dialog besondere Aspekte und ihre interne und externe Wahrnehmung zu vertiefen.

#### 1.4. Untersuchungskriterien und Unternehmensauswahl

Ausgehend vom einst in New York angedachten und zentral koordinierten ‚COP Review Project‘ wird mit Hilfe eines objektiven strukturierten Bewertungsmaßstabes untersucht, ob die Unternehmen die vorgegebenen Kriterien für eine COP befolgen:

- a) Unterstützung der GC-Teilnahme durch den Vorstands,
- b) Beschreibung praktischer Maßnahmen zur Umsetzung der GC-Prinzipien, und
- c) Messung der Ergebnisse durchgeführter Maßnahmen.

Weiterhin wird geprüft, ob die Daten einer COP umfassend und aktuell sind und ob diese extern begutachtet werden. Abschließend werden die CSR-Leistungen der Unternehmen anhand des Stufenmodells des Organisationalen Lernens von Simon Zadek bewertet.<sup>12</sup>

Im Sommersemester 2008 wurden in der zweiten Projektphase acht deutsche Global Compact-Unternehmen mit Unterstützung des Deutschen Global Compact-Netzwerks einer intensiven Untersuchung unterzogen (siehe Tabelle 2). Es wurden vier Unternehmen ausgewählt, die primär Handelsbeziehungen zu Endverbrauchern besitzen (‚Business-to-Consumer‘, abgekürzt ‚B2C‘) und vier weitere, die primär über Handelsbeziehungen zu anderen Unternehmen oder Organisationen verfügen (‚Business-to-Business‘, abgekürzt ‚B2B‘).

B2C	GC-TN seit	B2B	GC-TN seit
DEUTSCHE TELEKOM	07/2000	BOSCH	11/2004
HENKEL	07/2003	FRAPORT	07/2007
OTTO	03/2002	LINDE	05/2006
PUMA	10/2006	SIEMENS	11/2003

Tabelle 2: Unternehmensauswahl COP II-Projektphase

<sup>12</sup> Vgl. COP I-Bericht, der explizit auf das Modell von Simon Zadek eingeht, welcher im Internet unter [www.theorymeetspractice.de](http://www.theorymeetspractice.de) abgerufen werden kann (letzter Zugriff 20.12.2008). (Vgl. Zadek (2004). "The Path to Corporate Responsibility." Harvard Business Review 82(12): 125-132)

---

## 2. Der Global Compact als Referenzrahmen

---

Bevor im dritten Kapitel die aggregierten Untersuchungsergebnisse der Unternehmensfallstudien vorgestellt werden, stehen im zweiten Kapitel der allgemeine Status Quo, die Möglichkeit von Veränderungen sowie die zukünftigen Herausforderungen des Global Compact im Vordergrund.

### 2.1. Der Global Compact auf dem Wege der lokalen und globalen Konsolidierung

Mehr als acht Jahre nach seiner Gründung ist der Global Compact, wie auch andere etablierte CSR-Initiativen, auf internationaler und nationaler Ebene auf der Suche nach einer – im Sinne einer Organisationsentwicklung – nachhaltigen Strategie. Diese soll einerseits Unternehmen für die übergeordnete Idee des Global Compact gewinnen und gleichzeitig einen konkreten Beitrag für das eigentliche Ziel des Global Compact leisten: die Gestaltung einer weltwirtschaftlichen Globalisierung mit menschlichem Antlitz.

---

*In gewisser Weise ist der Global Compact in den vergangenen Jahren ein Opfer seines eigenen Erfolgs geworden.*

---

In gewisser Weise ist der Global Compact in den vergangenen Jahren ein Opfer seines eigenen Erfolgs geworden. Bei fast 5000 teilnehmenden Unternehmen weltweit, kann das Bekenntnis eines Unternehmens zu den zehn Prinzipien des Global Compact kaum mehr als

Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben werden. Nicht nur extern hat der Global Compact als Marketing-Tool eingebüßt, sondern auch intern verfügen viele teilnehmende Unternehmen in der Zwischenzeit über ein Mindestmaß an CSR-Kenntnissen. Nach weitgehendem Verlust seines Wertes als ‚Unique Selling Point‘ für Unternehmen ist der Global Compact auf globaler wie auf nationaler Ebene angehalten, seinen Status als einzigartiges Lern- und Dialogforum neu zu definieren. So wurden in den letzten Jahren sowohl die Organisationsstrukturen angepasst, ausgewählte inhaltliche Themen vertieft und neu besetzt, als auch die Kooperation mit anderen CSR-Initiativen schrittweise ausgebaut.

Auf nationaler Ebene wurde in Deutschland ein Global Compact-Lenkungskreis eingerichtet, der die Arbeit des Deutschen Global Compact-Netzwerk steuert. Weiterhin plant das Deutsche Global Compact-Netzwerk in Kürze die Gründung einer Stiftung, die speziell auch finanzielle Zuwendungen durch alle Stakeholder des Netzwerks ermöglicht und somit dem Netzwerk größere Unabhängigkeit bei der Planung und Umsetzung von gemeinsamen Projekten gibt. Die Bestimmung von jährlichen Schwerpunktthemen, zu denen insbesondere im Rahmen der regelmäßigen Arbeitstreffen Workshops stattfinden, aber auch die Durchführung von Vortragsreihen und Unternehmenscoachings runden das erweiterte Programm ab. Weiterhin wurde im Oktober 2008 der neu gestaltete Internetauftritt des Deutschen Global Compact-Netzwerkes frei geschaltet. Hier werden in Ergänzung zur internationalen Global Compact-Homepage Basisinformationen in deutscher Sprache und Zusammenfassungen der Arbeitstreffen sowie aktuelle Veranstaltungshinweise zur Verfügung gestellt.

Auf internationaler Ebene wurden insbesondere inhaltliche Initiativen, wie ‚Caring for Climate‘ oder das ‚CEO Water Mandate‘, gefördert. Vor dem Hintergrund der aktuellen weltweiten Finanzkrise wurde außerdem ein besonderer Schwerpunkt auf die Verbreitung der ‚Principles for Responsible Investment (PRI)‘ gelegt. Weiterhin wurden weltweit Netzwerke ausgebaut, sodass diese bis Dezember 2008 in fast 60 Staaten etabliert waren. Jedoch sind nicht alle Netzwerke in gleichem Maße aktiv. Um den Anspruch der Qualitätssicherung auch

bei den Netzwerken zu untermauern, wurde die bereits seit Jahren andauernde Diskussion um formale Mindestkriterien für Netzwerke mit einem weiteren Beschluss auf dem jährlichen Treffen aller weltweit tätigen Netzwerke in Bonn fortgesetzt. Dieser sieht vor, dass lokale Netzwerke ein Mindestmaß an formellen Strukturen aufweisen müssen, die dann entsprechend den nationalen Bedingungen angepasst werden können.<sup>13</sup>

## 2.2. Die Grenzen der Einfachheit – Die Zehn Prinzipien des Global Compact

Der UN Global Compact steckt zunehmend in einem Dilemma. Dies wurde bei der Untersuchung der Unternehmen und den Vor-Ort-Gesprächen mit Unternehmensvertretern deutlich. Die zehn Prinzipien des Global Compact geben den aufgeklärten allgemeinen gesellschaftspolitischen Konsens

---

*Die vier Prinzipien zu Arbeits- und Sozialstandards stellen Unternehmen weder im In- noch im Ausland vor größere Probleme. Die beiden Menschenrechts-Prinzipien stiften hingegen vor allem Verwirrung und Unsicherheit.*

---

wieder, zu denen sich grundsätzlich fast alle Unternehmen bekennen – in der Zwischenzeit weitgehend ohne Friedmansche Reflexe. Zumindest vordergründig versichern alle Unternehmen, dass sie die allgemein anerkannten Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutzprinzipien schützen und sich für die Korruptionsbekämpfung einsetzen.

Jedoch ist bereits zwischen den einzelnen Global Compact-Prinzipien stark zu differenzieren. Stellen die vier Prinzipien zu Arbeits- und Sozialstandards Unternehmen weder im In- noch im Ausland vor größere Herausforderungen – abgesehen davon, dass einige Länder die Gewerkschaftsfreiheit stark einschränken oder untersagen – so stiften die beiden Prinzipien zu Menschenrechten aus Unternehmenssicht vor allem Verwirrung und Unsicherheit. Grundsätzlich möchten Unternehmensvertreter nicht im Zusammenhang mit Menschenrechtsverletzungen genannt werden und verwehren sich gegen jede Form von Komplizenschaft. Wo jedoch der eigene Einflussbereich beginnt und wo dieser endet, wird nur von wenigen Unternehmen bereitwillig beschrieben. Die meisten Unternehmen sehen sich nicht in der Lage, darüber konkrete Auskünfte zu geben. Auf der Habenseite ist hingegen zu verbuchen, dass sich mehr und mehr Unternehmen mit dieser vertrackten Problematik intern auseinandersetzen.<sup>14</sup> Hingegen erfahren die Umweltschutzprinzipien, befördert durch den Oscar- und Nobelpreisgewinner Al Gore und durch die aktuell weltweit geführte klimapolitische Debatte, viel Rückenwind. Die unbestimmten Operationalisierungen der Prinzipien lassen den Unternehmen jedoch alle – vielleicht zu viele – Optionen offen. Ein ‚größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt‘, streben neuerdings fast alle Unternehmen an, doch jenseits von Konsensthemen wie der Abfallvermeidung und

---

<sup>13</sup> Für einen Überblick über die Aktivitäten unterschiedlicher Netzwerkaktivitäten lohnt ein Blick auf die Dokumentation des ‚Global Compact Local Network Meeting‘ in Bonn am 22-23 Oktober, [http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news\\_archives/2008\\_10\\_22.html](http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2008_10_22.html) (letzter Zugriff 15.12.2008)

<sup>14</sup> Mit der auf dem letzten Arbeitstreffen des Deutschen Global Compact Netzwerkes im Oktober 2008 vorgestellten und im Dezember 2008 veröffentlichten Publikation „Human Rights Translated: A Business Reference Guide“ wird von Seiten des Global Compact Büros in New York ein weiterer Versuch unternommen, das Thema Menschenrechte für Unternehmen aufzubereiten (Download verfügbar unter: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/human\\_rights\\_translated.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/human_rights_translated.pdf), letzter Zugriff 15.12.2008)

---

Reduzierung des Wasserverbrauchs sind andere umweltpolitischen Themen mehr als umstritten, z.B. die Debatte um ‚saubere‘ und ‚effiziente‘ Technologien: Atomkraftwerke vs. Kohlekraftwerke vs. Wasserkraftwerke vs. Windkraftwerke. Und auch das Anti-Korruptionsprinzip ist so allgemein gehalten, dass Unternehmen öffentlich – im Sinne eines ‚Schwarz-Weiß-Denkens‘ – alle Arten von Korruption ablehnen, wohl wissend, dass die Grenze häufig fließend ist und dass in einigen Regionen auf der Welt bis heute ohne zusätzliche finanzielle Anreize Vertragsunterschriften nur sehr zögerlich geleistet werden.

*Der Charme ihrer Einfachheit wird den zehn Prinzipien letztlich zur Last, denn eine Veränderung und Anpassung des Kanons ist nahezu unmöglich.*

Es soll an dieser Stelle nicht bestritten werden, dass der Global Compact seit seiner Gründung nicht permanent versucht hat, Hilfestellungen zur Interpretation der Inhalte der einzelnen Prinzipien zu liefern. Jedoch

haben andere CSR-Initiativen mit der Änderung und Weiterentwicklung ihrer Regeln und Prinzipien einen alternativen Weg eingeschlagen. So sind Vorgaben anderer Initiativen nicht nur in ihrer Ursprungsform und der Beschreibung ihrer Prinzipien präziser, sondern sie passen diese nach Konsultationsprozessen auch regelmäßig an. Als Beispiele seien hier nur die vom Global Compact unterstützte ‚Business Leader Initiative on Human Rights‘, die SA 8000 Managementsysteme, die ISO 14000 Umweltmanagementnorm, die ‚Business Principles for Countering Bribery‘ oder – allgemein im Zuge der Berichterstattung – die GRI genannt. Alle diese Instrumente verfügen über ein Mindestmaß an Flexibilität und stellen wesentlich umfangreichere Anforderungen an die Unternehmen. Den teilnehmenden Global Compact-Unternehmen ist gleichwohl – insbesondere nach den damals teilweise unerwartet starken Komplikationen bei der Einführung des 10. Prinzips im Jahr 2003/2004 – keine Erweiterung oder Präzisierung des Global Compact-Kanons zuzumuten.

Der Charme ihrer Einfachheit wird den zehn Prinzipien letztlich zur Last, wenn nicht sogar zum Schicksal, denn eine Veränderung und Anpassung des Kanons ist nahezu unmöglich. Obwohl die Umsetzung der zehn Prinzipien komplexe Wandlungsprozesse im Unternehmen erfordern (deren jeweilige Fortschritte in den folgenden Teilabschnitten beschrieben werden), wurde das Bekenntnis zum Global Compact von Unternehmen in vielen Nachhaltigkeitsberichten, aber fast noch mehr in persönlichen Gesprächen, allzu oft als Pflichtübung abgetan, die keine zusätzlichen Anstrengungen auf Unternehmensseite erfordern. Die allgemeinen Untersuchungsergebnisse zeigen jedoch, dass alle Unternehmen ihrem allgemeinen Bekenntnis nur eine selektive Umsetzung einzelner Prinzipien folgen lassen.

### **2.3. Quo vadis? - Der Global Compact in der Zwickmühle**

Eine große Herausforderung im oben skizzierten Reifungsprozess ist die Frage nach geeigneten Anreizmechanismen sowohl für Neulinge, als auch für CSR-erfahrene Unternehmen. Dem Global Compact muss der Spagat gelingen, für beide Gruppen interessant zu bleiben, um mittel- und langfristig eine bedeutende Rolle zu spielen. Diese Problematik ist verknüpft mit der übergeordneten Frage, welche Strategie der Global Compact international und national verfolgt. Sollte er stärker auf die quantitative Ausbreitung der Initiative oder auf die qualitative Optimierung von Aktivitäten Wert legen? Beides zu verknüpfen ist wünschenswert, aber aufgrund der eingeschränkten personellen und finanziellen Ressourcen auf globaler und lokaler Ebene kaum durchführbar.

---

Für CSR-Neulinge stellt der Global Compact zunächst einen allgemeinen Referenzrahmen dar. Er setzt mit seinen Prinzipien generelle Leitlinien und fungiert als Agenda-Setzer für CSR-Themen. Unternehmen können ihn als Lernplattform für Fragen und die Erprobung von Instrumenten nutzen. Auf diesem Wege wird Ihnen die Implementierung von CSR-Überlegungen in verschiedenen Teilbereichen erleichtert. Die weichen Kriterien für die Teilnahme am Global Compact und die übersichtlichen Strukturvorgaben im Vergleich mit anderen spezielleren Initiativen, sind besonders geeignet für Unternehmen, die sich noch unsicher fühlen und im Begriff sind, die ersten CSR-Schritte zu gehen. Die Teilnahme am Global Compact und aktive Beteiligung an seinen unterschiedlichen Foren und Aktivitäten schaffen somit eine Grundlage für die Implementierung der zehn Prinzipien, eine Verbesserung der Berichterstattung und erlauben einen Austausch mit gleichgesinnten Unternehmensvertretern über relevante CSR-Themen und Lösungsansätze.

Für Unternehmen, die bereits länger teilnehmen, muss der Global Compact zusätzliche Anreize schaffen, damit sich die Unternehmen weiterhin für ihn begeistern. Ansonsten wird der Global Compact nur noch als Worthülse mitgeführt, ohne dass die Teilnahme an ihm mit Leben gefüllt wird. Erfahrene CSR-Unternehmen profitieren, so die Meinung der Unternehmensvertreter, immer noch von der Agenda-Setzer Funktion. Insbesondere für die Implementierung und die Festlegung von Zielsetzungen bei bestimmten Themen können die vom Global Compact für die Verfassung ihrer Fortschrittsmitteilung festgelegten Leitlinien von Nutzen sein. Es gibt hier bereits einige Unternehmen, die die Vorgaben des Global Compact mit der Erstellung einer COP, jenseits des verbreiteten zweijährigen Nachhaltigkeitszyklus, als weiteres Kommunikationsinstrument für ihre Aktivitäten nutzen. Andere wiederum nutzen die Teilnahme eher als Trittbrettfahrer, da die Anforderungen relativ einfach zu erfüllen sind und durch weitergehende Ansprüche anderer CSR-Instrumente bzw. -Initiativen bedient werden können. Hier stellt sich zum Teil ein gewisser Mitnahmeeffekt ein.

Der Global Compact erfüllt somit wichtige Funktionen für ‚Einsteiger‘ und ‚alte Hasen‘. Er kann als Orientierungsrahmen dienen, aber auch über die Etablierung neuer Themen neue Impulse zu setzen. Insgesamt könnte der Dialog

---

*Für Unternehmen, die bereits länger am Global Compact teilnehmen, muss der Global Compact zusätzliche Anreize schaffen, damit sich die Unternehmen weiterhin für ihn begeistern.*

---

zwischen den Unternehmen noch stärker gefördert werden. Der Global Compact könnte an Qualität gewinnen, wenn die Bemühungen um Transparenz noch mehr mit Leben gefüllt werden, indem Unternehmen beispielsweise aufgefordert werden, separat für alle Prinzipien Maßnahmen **und** Bewertungen zu dokumentieren. Eine Verpflichtung dieser Art zur differenzierten Berichterstattung, die Unternehmen stärker auffordern würde, zwischen Informationen über Maßnahmen einerseits sowie Messung und Evaluation andererseits zu trennen, würde die Wirksamkeit und somit auch die Glaubwürdigkeit der Initiative stärken. Analog zur Verschärfung der Anforderungen an die COPs im Jahre 2004 könnten sich somit Unternehmen dadurch auszeichnen, dass sie nicht nur wie bisher (s. empirische Ergebnisse im nächsten Kapitel) über Aktivitäten zu einzelnen Prinzipien berichten, sondern auch noch konkret über die Messung und Bewertung ihrer Maßnahmen informieren.

Außerdem sollte nach neuen Wegen gesucht werden, wie die Gesellschaft für die Themen CSR und Nachhaltigkeit sensibilisiert werden kann. Eine rein faktenbasierte Berichterstattung ist genauso wenig hilfreich, wie geschönte Darstellungen von Projekten. Es gilt die Vermittlungsformen zu überdenken und das Interesse an CSR-Nachrichten zu erhöhen.

---

### 3. Die Kernthemen des Global Compact und ihre unternehmerische Umsetzung

---

Ende Januar 2009 jährt sich zum zehnten Mal der Tag an dem der Begründer des Global Compact, der damalige Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, den versammelten Repräsentanten der mächtigsten Konzerne den Global Compact einen globalen Pakt vorschlug, verbunden mit dem Kernziel der Weltwirtschaft ein menschlicheres Antlitz zu verleihen. Sein Nachfolger Ban Ki-moon unterstützt weiterhin das Anliegen seines Vorgängers, gemeinsam mit der Wirtschaft einen effektiven, fairen und repräsentativen Rahmen zu schaffen, um dem Unrecht und den Störungen der Weltwirtschaft, die Menschen und Märkte weltweit betreffen, zu begegnen. Konkret bezogen auf den Global Compact sieht er bereits große Fortschritte:

„We are seeing real impact in the areas of human rights, labour conditions, the environment, anti-corruption and partnerships for sustainable development.“

(Rede zu Beginn des Global Compact Leadership Summit in Genf, 5. Juli 2007  
Quelle: [http://www.un.org/apps/news/infocus/sgspeeches/search\\_full.asp?statID=97](http://www.un.org/apps/news/infocus/sgspeeches/search_full.asp?statID=97),  
letzter Zugriff 15.12.2008))

In den folgenden Abschnitten wird der Beitrag deutscher Unternehmen zur Stärkung und Umsetzung der Mission des Global Compact untersucht. In welchem Maße die zehn Prinzipien des Global Compact von Unternehmen in konkrete Maßnahmen und Projekte umgesetzt wurden, lässt sich jenseits aller erforderlichen Bekenntnissen nur in der konkreten Einzelanalyse von Unternehmen überprüfen.

#### 3.1. Allgemeine Ergebnisse und Trends

Auch in der zweiten Projektphase konnten wir bei den untersuchten Unternehmen – wie bereits im COP I-Bericht – feststellen, dass die Unternehmen im Grad der organisationalen Entwicklung nicht nur auf verschiedenen Stufen stehen, sondern dass auch über alle untersuchten Unternehmen hinweg erhebliche Unterschiede in der Umsetzung der Prinzipien in den vier Kernbereichen des Global Compact bestehen.

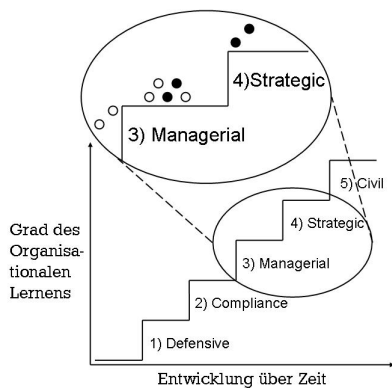
---

*In der zweiten Projektphase wurde deutlich, dass es gravierende Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Endverbraucherkontakten gibt.*

---

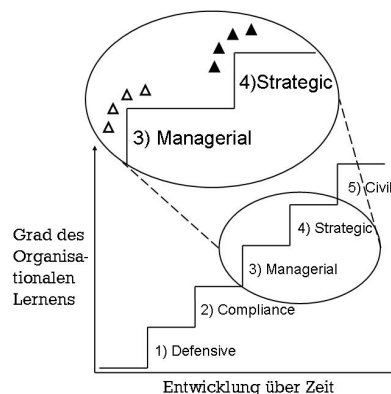
Konnte in der ersten Projektphase (siehe Abbildung 3) anhand des Stufenmodells von Zadek gezeigt werden, dass Unternehmen mit langjähriger Erfahrung bereits größere Fortschritte bei der Umsetzung von CSR-Aspekten, nicht nur in Managementsystemen (Stufe 3: ‚Managerial‘), sondern darüber hinaus auch in strategische Überlegungen in Hinblick auf potentielle Wettbewerbsvorteile erzielt hatten (Stufe 4: ‚Strategic‘). So wurde in der zweiten Projektphase (siehe Abbildung 4) deutlich, dass es gravierende Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Endverbraucherkontakt gibt. Unternehmen aus dem ‚B2C‘ (‚Business-to-Consumer‘)-Bereich, die Produkte und Dienstleistungen direkt an Konsumenten anbieten, überlegen verstärkt in welcher Form sie aus ihrem CSR-Engagement ökonomische Vorteile ziehen können. Unternehmen aus dem ‚B2B‘ (‚Business-to-Business‘)-Bereich, die sich besonders auf den Handel zwischen gewerblichen Anbietern konzentrieren, liegen in ihrer Entwicklung ein wenig zurück und befinden sich vielmehr in der Umsetzungsphase, wie CSR-Aspekte in die Prozesse unterschiedlicher Unternehmensabteilungen integriert werden können.





**Abbildung 3: COP I - Alte und neue GC-Teilnehmer**

● = alte GC-TN, ○ = neue GC-TN



**Abbildung 4: COP II - B2B- vs. B2C-Unternehmen**

△ = B2B-Unternehmen, ▲ = B2C-Unternehmen

Alle bisher untersuchten Unternehmen haben die ersten beiden Stufen bereits hinter sich gelassen. Die grundsätzliche Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen wird nicht mehr in Frage gestellt (Stufe 1: ‚Defensive‘), genauso wenig, wie keines der Unternehmen sich nur auf die Einhaltung von Gesetzen beruft (Stufe 2: ‚Compliance‘).

Grundsätzlich zeigen die empirischen Untersuchungen darüber hinaus, dass zum Teil starke Abweichungen in der Entwicklung von Strategien und ihrer Umsetzung in den unterschiedlichen Kernbereichen vorliegen. Sie lassen sich zu zwei Themenpaaren gruppieren. Die Unternehmen widmen den Bereichen Umwelt sowie Arbeits- und Sozialstandards deutlich mehr Aufmerksamkeit, als den Bereichen Menschenrechte und Anti-Korruption. In der Folge werden daher zunächst die Bereiche Menschenrechtsschutz und Korruptionsbekämpfung beschrieben, mit denen sich Unternehmen bisher nur in unbefriedigendem Maße auseinandergesetzt haben, bevor anschließend die unternehmerischen Vorzeigethemen Umweltschutz sowie Arbeits- und Sozialstandards thematisiert werden.

### 3.2. Menschenrechte

Im Jahr 2008, 60 Jahre nach Verabschiedung der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, hat der Menschenrechtsschutz in allen untersuchten Unternehmen grundsätzlich an Bedeutung gewonnen. Jedoch verfügen nur die wenigsten Unternehmen über geeignete Mechanismen und Prozeduren zur Umsetzung der ersten beiden Prinzipien des Global Compact. Ebenso fehlen bei fast allen Unternehmen konkrete Zielsetzungen. Insgesamt kann bei den untersuchten Unternehmen nur eine unzureichende Umsetzung der an sich selbst gestellten Ansprüche festgestellt werden.

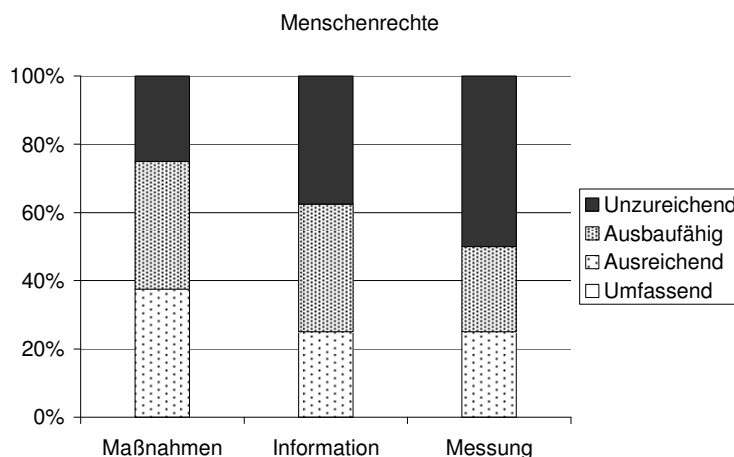
*Kein Unternehmen konnte zum Menschenrechts-Schutz konkrete Ergebnisse hinsichtlich der Qualität und Wirkung der beschriebenen Maßnahmen darlegen.*

Bei den meisten Unternehmen fehlt es vordergründig nicht etwa an Bekenntnissen zum Menschenrechtsschutz oder an der Einführung von Zulieferketten-Auditierung. Weitergehende Informationen über die konkreten Umsetzungsmaßnahmen und Ergebnisse werden

allerdings meistens nicht oder nur in sehr allgemeiner Form bereitgestellt. Einige Unternehmen stellen genauere Angaben über konkrete Maßnahmen zur Verfügung. Wobei jedoch deutlich wird, dass eine umfassende konzernübergreifende, weltweite Umsetzung erst

in der Entwicklung begriffen ist. Jene Vorreiter deuten aber an, dass mit einem verstärkten Engagement in den kommenden Jahren zu rechnen ist. So wird zum Teil eine vollständige Abdeckung der Zulieferkette angestrebt. Andererseits ist negativ festzuhalten, dass kein Unternehmen konkrete Ergebnisse hinsichtlich der Qualität und Wirkung der Maßnahmen dargelegt hat. Es wird nur sehr selten beschrieben, wie viele Audits genau stattfanden und nie darüber berichtet, wie viele Zulieferverträge aufgrund negativer Ergebnisse gekündigt wurden bzw. welche Art von begleitender Prozessoptimierung durchgeführt wurde. Dass die Sachverhalte weder dargestellt noch genauer erläutert werden, mag an unbefriedigenden Ergebnissen, an der Schwierigkeit der Datenaufnahme oder an anderen Faktoren liegen. Bedauerlicherweise wird der Leser der Nachhaltigkeitsberichte auch beim Besuch der Internetseiten diesbezüglich nicht weiter aufgeklärt.

Insgesamt entsteht somit der Eindruck, dass viele Unternehmen beim Thema Menschenrechtsschutz erst am Anfang stehen. Im Vergleich zu den Themen Umweltschutz und Arbeitsstandards zeigen Unternehmen nur ein geringes Maß an Bemühungen ihre Einflussosphäre zu bestimmen und lassen eine umfassende Auseinandersetzung zur Umsetzung der Menschenrechtsprinzipien in ihren Selbstdarstellungen weitgehend vermissen.

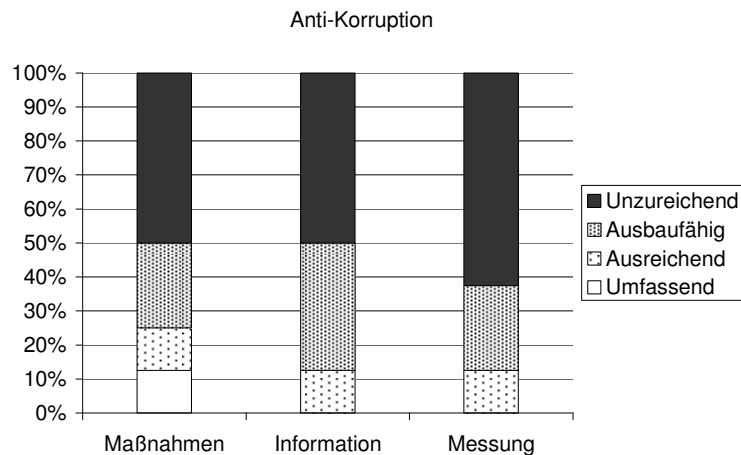


**Abbildung 5: Erfüllungsgrad der Global Compact-Kriterien bei den Prinzipien 1 + 2**  
Quelle: Ergebnisse der acht Unternehmensfallstudien

### 3.3. Anti-Korruption

Die Maßnahmen der Unternehmen im Bereich der Korruptionsbekämpfung hängen in starkem Maße vom Grade der Betroffenheit ab. Jene Unternehmen (und ihre Mitarbeiter), die in Korruptionsskandale bei der Auftragsvergabe im In- und Ausland öffentlich gebrandmarkt und in einigen Fällen auch gesetzlich verfolgt und verurteilt wurden, zeigen ein überdurchschnittliches Engagement in der Korruptionsbekämpfung. Hingegen ist die Bereitschaft anderer Unternehmen über eigene eingeführte Maßnahmen oder gar Ergebnisse in der Korruptionsbekämpfung zu berichten, nur schwach ausgeprägt. Es entsteht der Eindruck, dass entweder das Problem der Korruption im jeweiligen Unternehmen oder Unternehmenssegment nicht existiert, dass das Problem der Korruption nicht pro-aktiv bekämpft werden muss oder dass die erfolgten Reaktionen auf Verfehlungen unter gegebenen Umständen das probateste Mittel darstellen. Betroffene Unternehmen stellen in der Regel Standardmaßnahmen von Schulungen bis hin zu Meldestellen bei Korruptionsverdacht (‘Whistleblower-Systeme’) vor. Als nicht besonders vertrauenerweckend stellt es sich jedoch dar, wenn beispielsweise Meldestellen nur in der Unternehmenszentrale in Deutschland zur

Verfügung stehen, die von Mitarbeitern im Ausland technisch kaum erreicht werden können; von sprachlichen Barrieren ganz zu schweigen. Fast kein Unternehmen stellt darüber hinaus konkrete Ergebnisse ihrer Maßnahmen vor. Eine kleine Anzahl gibt zukünftige Ziele vor oder geht offen mit Versäumnissen in der Vergangenheit um. Einige wenige Unternehmen zeichnen sich durch gezielte und zahlreiche Maßnahmen und ein hohes Maß an Transparenz aus und könnten somit eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen einnehmen.



**Abbildung 6: Erfüllungsgrad der Global Compact-Kriterien beim Prinzip 10**  
Quelle: Ergebnisse der acht Unternehmensfallstudien

### **Fazit**

Fehlt es bei einigen Unternehmen noch grundsätzlich an der Bereitschaft, sich mit dem Thema Korruptionsbekämpfung auseinanderzusetzen, so scheidet demgegenüber ein intensiverer Menschenrechtsschutz primär an Problemen bei der Bestimmung des eigenen Kompetenzbereiches, was dazu führt, dass eine umfassendere Umsetzung bisher noch nicht stattgefunden hat. Dass zum Thema Menschenrechtsschutz wenigstens Unternehmensziele angegeben werden, zeigt zumindest, dass Unternehmen dazu tendieren sich verstärkt mit diesem komplexen Themenfeld auseinanderzusetzen. In Gesprächen mit Unternehmensvertretern wurde zudem deutlich, dass die unternehmerische Verantwortung im Themenbereich Menschenrechte von vielen Unternehmen skeptisch betrachtet wird und zum Teil negiert wurde. Primär wurde auf die politische Verantwortung der jeweiligen (Gast-)Staaten verwiesen, wohl wissend, dass dieser häufig weder ein Interesse hat noch über die Fähigkeiten verfügt, bei Menschenrechtsverletzungen tätig zu werden. Die Auseinandersetzung mit Menschenrechtsthemen, dies zeigten auch Diskussionen in Vortragsreihen und Fachgesprächen im Rahmen des Deutschen Global Compact-Netzwerks, weist auf das Problem hin, dass der Themenkomplex für Unternehmen bisher kaum handhabbar ist. Es bleibt für Unternehmen bisher nur schwer bestimmbar, wie weit ihre gesellschaftliche Verantwortung reicht.

Wurde das Thema Menschenrechte insbesondere in den letzten Monaten verstärkt diskutiert, so bestehen beim Thema Korruption von Unternehmensseite immer noch massive Berührungängste, öffentlich Auskunft zu geben. Das stark beladene und von vielen Unternehmen – getreu dem Motto „wer hier tätig wird, hat ein paar Leichen im

---

*Im Bereich der Anti-Korruption sind in Zukunft Anstrengungen von allen Seiten notwendig, wie das Thema enttabuisiert werden kann.*

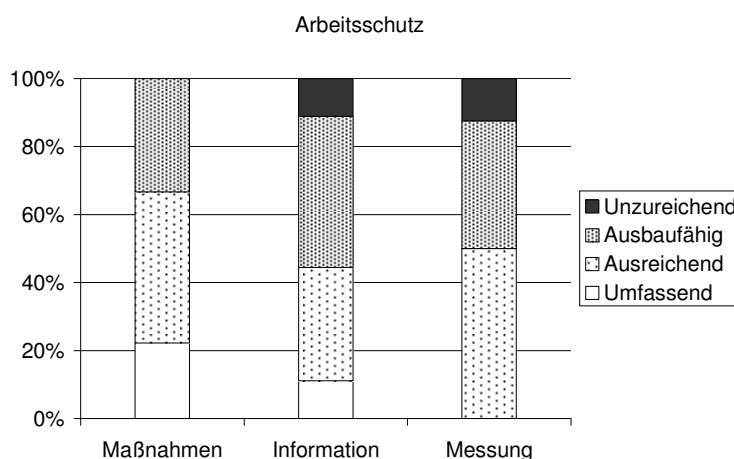
---

Keller“ – tabuisierte Thema lähmt alle Beteiligten bei der fundierten Auseinandersetzung im Unternehmen, in der eigenen Branche und in der Marktwirtschaft an sich. Dies liegt unter anderem daran, dass keiner der anderen CSR-Themenbereiche derart kriminalisiert ist. Mit Korruption wird heutzutage sofort ein Straftatbestand und somit illegales unternehmerisches Verhalten assoziiert, das zudem direkt monetär quantifiziert werden kann. Im Bereich der Anti-Korruption sind in Zukunft zusätzliche Anstrengungen von allen Seiten notwendig, wie das Thema enttabuisiert werden kann, damit Fortschritte bei der Problembearbeitung erzielt werden können.

Für eine adäquatere Auseinandersetzung mit diesen Themenbereichen bedarf es einer besseren Kommunikation mit den Stakeholdern, insbesondere in den betroffenen Abteilungen innerhalb der Unternehmen und mit den Geschäftspartnern in der Zulieferkette. Bei den wenigen Unternehmen, die sich aktiv und zum Teil ausgiebig diesen beiden Problemen widmen – und sich auch durch vorbildliche Leistungen auszeichnen, war insbesondere ein erhöhtes Medienecho der Auslöser für zusätzliche Aktivitäten. Jedes einzelne Unternehmen und hier insbesondere die CSR-Abteilungen stehen zukünftig vor der Herausforderung, diese Themen nicht nur reaktiv, sondern pro-aktiv zu bearbeiten, bevor „im unaufgeräumten Keller möglicherweise die nächste Leiche gefunden wird“.

### 3.4. Arbeitsstandards

Die Bewertung der Unternehmensleistungen in den Teilbereichen Arbeits- und Sozialstandards sowie Umweltschutz unterscheiden sich in ihrer Qualität deutlich von den zuvor beschriebenen Leistungen in den Teilbereichen Menschenrechtsschutz und Anti-Korruption.



**Abbildung 7: Erfüllungsgrad der Global Compact-Kriterien bei den Prinzipien 3 - 6**

Quelle: Ergebnisse der acht Unternehmensfallstudien

Im Großen und Ganzen schneiden die untersuchten Unternehmen bei der Bearbeitung von Arbeitsstandards gut ab. Ausgehend von einer umfassenden Sozialgesetzgebung in Deutschland stellen Themen wie Vereinigungsfreiheit, Anti-Diskriminierung und das Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit keine außergewöhnliche Herausforderung bzw. zusätzliche Belastung für Unternehmen dar. Unternehmen, die diese Punkte nicht berücksichtigen, werden vom Gesetzgeber direkt verfolgt und bestraft. Außerdem müssten sie zudem befürchten, dass sie für ihr Fehlverhalten massiv sozial geächtet werden.

---

*Es stellt sich die Frage, ob Unternehmen weltweit bei ihren Mitarbeitern die gleichen Maßstäbe anlegen.*

---

Aus diesem Grunde stellt sich vielmehr die Frage, ob Unternehmen weltweit bei ihren Mitarbeitern an Standorten außerhalb von Westeuropa die gleichen Maßstäbe anlegen. Die Projektergebnisse deuten darauf hin, dass das Engagement für die

Rechte der Arbeitnehmer im Ausland unterentwickelt ist. So wird bei der Beschreibung von CSR-Maßnahmen nur selten darauf explizit eingegangen, ob und wie gesetzliche und unternehmerische Arbeitsstandards an Standorten im Ausland eingehalten werden. In Anlehnung an international gültige Arbeits- und Sozialstandards der ILO stellt das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit in der Regel kein reales Problem dar. Hingegen sind Diskriminierung und Vereinigungsfreiheit in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern drängende Themen, die zusätzliche Maßnahmen von Seiten der Unternehmen erfordern. Interessanterweise werden von Unternehmen Themen, wie Arbeitsschutz oder demographischer Wandel, weniger stark in den Vordergrund gestellt, jedoch werden relativ ausführliche Ergebnisse präsentiert. Ähnlich wie bei der Einhaltung von Menschenrechten in der Lieferkette, fehlt es den Unternehmen häufig an geeigneten Ankerpunkten im Unternehmen, oder es erfolgt keine umfassende Umsetzung im Unternehmen. Auch andere Themen, die für Arbeitnehmer noch wichtiger sind, wie beispielsweise die Behandlung von Leiharbeitern im Inland oder die Zahlung von Mindestlöhnen im Ausland, werden nicht in ausreichendem Maße diskutiert.

### 3.5. Umweltschutz

Im Vergleich zu den zuvor genannten Themen gehört der Umweltschutz seit vielen Jahren zu den Teilbereichen, die von den Unternehmen mit großem Engagement bearbeitet werden. Nicht zuletzt aufgrund der langen Tradition in der

---

*Dem Leser wird im Durcheinander von Kennzahlen häufig nicht ausreichend erläutert, wie ihr Steigen und Fallen zu deuten ist.*

---

Umweltberichterstattung und der aktuellen Debatte über den Klimawandel wurden bei den acht untersuchten Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen und Informationen bereitgestellt, sowie umfangreiche Ergebnismessungen vorgenommen. Fast alle Unternehmen überzeugen in diesem Bereich. Auch die vom Global Compact empfohlenen GRI-Indikatoren finden im Vergleich zu anderen Teilbereichen explizite und ausführliche Anwendung (vgl. nachstehenden GRI-Exkurs im Abschnitt 3.6.). Mit der Veröffentlichung von relevanten Umweltkennzahlen versuchen viele Unternehmen, sich im Vergleich von ihren Mitbewerbern abzuheben. Lediglich zusätzliche Auskünfte über die Verbreitung von zukunftsweisenden Umwelttechnologien kommen teilweise zu kurz, was möglicherweise damit zusammen hängt, dass die Unternehmen fürchten, zukünftige Wettbewerbsvorteile zu verlieren. Neben einer grundsätzlich größeren Offenheit im Teilbereich Umwelt fällt es vielen Unternehmen im Umweltschutz deutlich leichter, zielgerichtet zu handeln und umfangreiche Informationen bereitzustellen. Dies wird durch die Vielzahl von bestehenden und weit verbreiteten Umweltzertifikaten wie EMAS oder ISO 14001 gefördert, die bereits bei vielen der untersuchten Unternehmen umfassend Eingang in die Geschäftsstrategie gefunden haben und zudem bereits von vielen Stakeholdern als wichtige und nützliche Informationen turnusgemäß erwartet werden. Die Bereitstellung von umfangreichen Umweltkennzahlen erfolgt bei den untersuchten Unternehmen schon fast so selbstverständlich wie die Veröffentlichung anderer Finanzkennzahlen. Als Wehrmutstropfen bleibt nur zu vermerken,

dass dem Leser im Durcheinander von Umweltkennzahlen häufig nicht ausreichend erläutert wird, wie das Steigen und Fallen von bestimmten Kennzahlen zu deuten ist und in welchem Zusammenhang diese Zahlen mit der Geschäftsentwicklung stehen. So hängt ein Ansteigen der Gesamtemissionen schon häufig alleine mit den gestiegenen Produktionszahlen zusammen, gleichzeitig kann aber der Emissionsbetrag pro produzierter Einheit gefallen sein. Bemerkenswerterweise scheuen deutsche Unternehmen, trotz aufwändiger quantitativer Messverfahren, vor einem Vergleich zu Wettbewerbern oder wenigstens zu allgemeinen Branchenkennzahlen zumeist zurück.

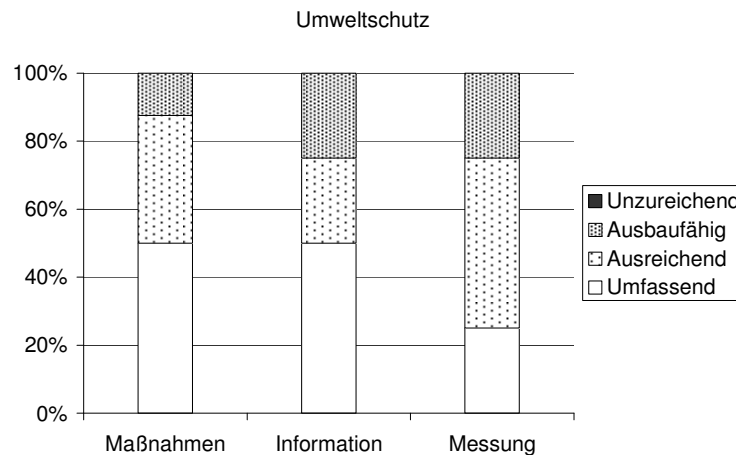


Abbildung 8: Erfüllungsgrad der Global Compact-Kriterien bei den Prinzipien 7 - 9

Quelle: Ergebnisse der acht Unternehmensfallstudien

### Fazit

Die untersuchten Unternehmen haben in den Teilbereichen Arbeits- und Sozialstandards und Umweltschutz bereits große Fortschritte erzielt, wobei die entsprechenden Prinzipien des Global Compact für die Unternehmen in unterschiedlicher Weise genutzt werden. Die Prinzipien 3-6 werden von den Unternehmen bereits in den meisten Fällen konzernweit als Kernarbeitsnormen umgesetzt. Vorbildliche Unternehmen zeichnen sich durch weitergehende Maßnahmen wie beispielsweise im Arbeitsschutz mit Projekten zum demographischen Wandel, Einbindung unterschiedlicher Nationalitäten oder familiengerechten Arbeitsplätzen aus. Die Global Compact-Prinzipien 7-9 zum Umweltschutz sind von ihrem Wesen her stärker auf die Zukunft ausgerichtet und eine weitgehend objektive Bewertung der jeweiligen unternehmerischen Maßnahmen ist im Vergleich zu Arbeitnehmerrechten nicht immer möglich. Welcher Ansatz als vorsorgend und welche Technologie als umweltfreundlich bezeichnet werden kann, ist – auch wissenschaftlich – nicht immer eindeutig belegbar, wie zum Beispiel die aktuelle Debatte um Antriebstechnologien in der Automobilindustrie oder die Emissionszahlen bei Kohle- und Atomkraftwerken zeigt. Bei den untersuchten Unternehmen

*Welcher Ansatz als vorsorgend und welche Technologie als umweltfreundlich bezeichnet werden kann, ist nicht immer eindeutig belegbar.*

hat sich allerdings gezeigt, dass eine Vielzahl von Umweltkennzahlen routinemäßig erhoben werden, sodass auch rückblickend besser beurteilt werden kann, in welchen Bereichen für Unternehmen Optimierungspotentiale liegen, die perspektivisch stärker angezapft werden könnten.

### 3.6. GRI-Exkurs mit Fokus auf Menschenrecht und Corporate Lobbying

Der Kriterienkatalog der GRI wurde von allen Unternehmen – auf den ersten Blick – umfassend angewendet. Auf den zweiten Blick wurden jedoch augenfällige Lücken in der Umsetzung deutlich. Häufig geben Unternehmen in Tabellenform an, dass über einzelne Indikatoren berichtet wird, teilweise lassen sich dann im Bericht oder auf den Internetseiten des Unternehmens keine oder im Wesentlichen nicht aussagekräftige Passagen finden. Eine Messung der Maßnahmen findet häufig gar nicht statt. Für die empirische Untersuchung in der COP II-Projektphase wurden exemplarisch drei Indikatoren (HR1, HR2 und HR3) aus den sogenannten ‚Human Rights Performance Indicators‘ und zwei Indikatoren aus den sogenannten ‚Society Performance Indicators‘ (SO2 und SO5) ausgewählt.<sup>15</sup> Die ausgewählten Indikatoren im Menschenrechtsbereich bezogen sich auf das Investitions- und Beschaffungswesen, jene aus dem gesellschaftlichen Bereich auf mögliche Korruptionsrisiken und Lobbying-Aktivitäten von Unternehmen. Dabei ist besonders zu betonen, dass es sich bis auf den Indikator HR3 um Kern-Indikatoren handelt, also um jene Indikatoren, die nicht zur Kür- sondern zum Pflichtteil in der Unternehmensberichterstattung gehören, wenn gemäß GRI-Standards berichtet wird. Falls teilweise bestimmte Kernindikatoren nicht gelistet werden, so wird laut GRI eine Begründung für die Nichtberücksichtigung verlangt.<sup>16</sup>

Die Ergebnisse über die Anwendung der Menschenrechtsindikatoren wiesen, wie oben bereits angedeutet, erhebliche Mängel bei der Darstellung von umfassenden Maßzahlen und dem Verhältnis von Zielsetzung und Erreichtem

---

*Insgesamt verfestigt sich der Eindruck, dass die GRI-Standards nicht stringent, sondern à la carte eingesetzt werden.*

---

auf. Oft wurden ohne Angabe von Gründen gar keine Informationen bereitgestellt. Bei anderen Unternehmen bezogen sich die Ergebnisse nur auf Einzelfälle, ohne dass umfassende Geschäftstätigkeiten im Ausland mit einbezogen wurden.

Bezogen auf die Indikatoren zu Anti-Korruptionsmaßnahmen und zu Lobbying-Aktivitäten verstärkte sich der zuvor beschriebene Eindruck. In der Mehrheit der Fälle wurden keine Angaben gemacht. In den wenigen Ausnahmefällen wurde stärker auf kontextbezogene Maßnahmen oder auf konkrete Einzelfälle verwiesen. Eine selbstkritische Betrachtung blieb die Ausnahme.

Insgesamt verfestigte sich der Eindruck, dass unabhängig vom gewählten ‚Application Level‘ der GRI-Standard nicht stringent, sondern eher à la carte eingesetzt wurde.<sup>17</sup> Es finden sich in fast allen vorgefundenen GRI-Indizes (im Nachhaltigkeitsbericht oder auf der Homepage) Verweise auf Textstellen, die lediglich andeutungsweise jene Inhalte abdecken über die

---

<sup>15</sup> Einen Überblick über sämtliche GRI-Berichterstattungsstandards ist auf der Homepage der Global Reporting Initiative zu finden: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/17D902C9-E3D1-422A-8D61-BE210D7D823E/0/G3\\_Leitfaden.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/17D902C9-E3D1-422A-8D61-BE210D7D823E/0/G3_Leitfaden.pdf) (letzter Zugriff 15.12.2008). Die genannten Indikatoren sind auf den Seiten 33 und 34 zu finden.

<sup>16</sup> Laut GRI sind die Kernindikatoren unter Einbeziehung zahlreicher Stakeholder entwickelt worden. Es wird daher angenommen, dass die Kernindikatoren für die Unternehmen wesentlich sind und über sie berichtet wird (vgl. GRI-G3-Standards, S. 7, 24).

<sup>17</sup> Die ‚Application Levels‘ der GRI geben einen ersten Überblick über den Umfang der dargestellten CSR-Informationen. Ein Unternehmen hat darüber hinaus die Möglichkeit den bereitgestellten Informationsumfang von der GRI oder dritter Seite verifizieren zu lassen (vgl. <http://www.globalreporting.org/GRIReports/ApplicationLevels/>, letzter Zugriff 15.12.2008).

---

eigentlich detailliert berichtet werden sollte. Eine Messung oder im besten Fall eine eigene Bewertung der getätigten Maßnahmen wird nur selten vorgenommen. Zudem führen die immer häufiger gefundenen Verweise im Nachhaltigkeitsbericht auf zusätzliche Informationen auf der firmeneigenen Homepage oftmals ins Leere oder zu nicht aktualisierten Daten. Es entstand daher der Eindruck, dass in einigen Fällen noch kein ausgeprägtes Verständnis für den GRI-Standard vorliegt. So machten einige Unternehmen Angaben zu bestimmten GRI-Indikatoren im Fließtext, ohne dass diese im angehängten GRI-Index auftauchen.

Während die Unternehmen selbst Indikatoren oft als ‚erfüllt‘ einschätzen, führt ein Blick dahinter nicht nur zu anfänglicher Verwirrung, sondern vielmehr oft zu einer Ernüchterung, was die Einschätzung des Gehalts der Maßnahmen einerseits und die Aussagekraft der Daten andererseits angeht. Zugegebenermaßen decken die für diese Studie ausgewählten Indikatoren sensible und besonders herausfordernde Bereiche ab, wie in den Kapiteln 3.1.-3.2. gezeigt werden konnte. Dennoch bleibt der Eindruck, dass Unternehmen nur selten den Mut haben, auf Lücken und auf Probleme in diesen Bereichen hinzuweisen und stattdessen selbstbewusst den Leser des Berichts auf nicht immer zielführende Fährten locken. In diesen Fällen ziehen Unternehmen die Kritik von zivilgesellschaftlichen Gruppen förmlich an.

### **3.7. Allgemeines Fazit**

Die oben beschriebenen Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Bereichen weisen einerseits einen Nachholbedarf in der Berichterstattung über Menschenrechts- und Anti-Korruptions-Maßnahmen auf. Andererseits sollte das relativ positive Gesamtergebnis bei den Themen Umweltschutz und Arbeitsstandards Unternehmen keineswegs zum Ausruhen verleiten. In allen Bereichen fehlt es an Transparenz, klar skizzierten Maßnahmen und Zielvorgaben im Rahmen der vielschichtigen Berichterstattung. Dass die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte stetig ansteigt, deutet allerdings darauf hin, dass die festgestellten Mängel in Zukunft durch adäquate Lösungsansätze mittelfristig behoben werden können. Es ist jedoch offensichtlich, dass zusätzliche Anstrengungen unternommen werden müssen, damit die Unternehmen in den besonders defizitären Bereichen wenigstens in Zukunft den selbst gestellten Anforderungen und Bekenntnissen gerecht werden. Ein Teil der untersuchten Unternehmen agiert immer noch weniger vorbeugend, sondern reagiert vielmehr kurzfristig auf eigene negative Erfahrungen. Eine unternehmerische Vorbildfunktion ist somit nur bedingt erkennbar. Eine intensivere Einbeziehung der jeweiligen Stakeholder könnte Unternehmen bei der Problemidentifizierung sowie der Suche nach geeigneten Lösungsstrategien helfen.



---

## 4. Weitere relevante Aspekte der Berichterstattung

---

Im Rahmen der Untersuchung der Nachhaltigkeitsberichte von deutschen Global Compact-Unternehmen und der Internetdokumentation der Unternehmensleistungen stießen wir auf weitere Aspekte, die zur Beurteilung und gleichzeitigen Optimierung des CSR-Engagement von besonderer Wichtigkeit sind. Die im COP I-Bericht genannten Aspekte, wie z.B. die Gegenüberstellung von Print- vs. Internetbericht, die Frage nach dem Veröffentlichungsturnus oder das Verhältnis von CSR und Philanthropie, behalten auch für diese Projektphase ihre Gültigkeit. Aus Platzgründen wird auf diese an dieser Stelle nicht erneut eingegangen.

Immer wichtiger wird zudem die Frage, ‚was‘ und ‚wie‘ es kommuniziert wird. Die Frage der Materialität ist wichtiger denn je (4.1.), ebenso wie die Frage, ob auch negative Nachrichten bzw. Entwicklungen kommuniziert werden sollten (4.2.). Zur Verankerung des CSR-Themas im Unternehmen ist der Grad und die Form der Institutionalisierung zentral (4.3.). Neben der Frage, wo und wie das Nachhaltigkeitsthema im Unternehmen aufgehängt ist und somit einer kohärenten CSR-Strategie auch Gewicht verliehen werden kann, ist auch wichtig, mit welchen einfachen Kennzahlen und Botschaften Experten und die interessierte Öffentlichkeit über eigene Weiterentwicklungen informiert werden (4.4.). Abschließend wird noch diskutiert, wie möglichst Stakeholder-adäquat berichtet werden kann (4.5.).

### 4.1. Stakeholder-Interaktion und Materialitätsanalyse

Die größte unternehmerische Herausforderung für nachhaltiges Engagement bleibt es, jene Probleme zu erfassen, die für die Gesellschaft sowie für ein Unternehmen von besonderer Bedeutung sind und auf die es gleichzeitig auch maßgeblich Einfluss nehmen kann. Die Abstimmung des Inhalts, sowohl intern als auch extern mit den Stakeholdern, bildet die Grundlage für gezielte Maßnahmen und eine gehaltvolle Berichterstattung.

---

*Die interne und externe Abstimmung des Berichts bilden die Grundlage für gezielte Maßnahmen und eine gehaltvolle Berichterstattung.*

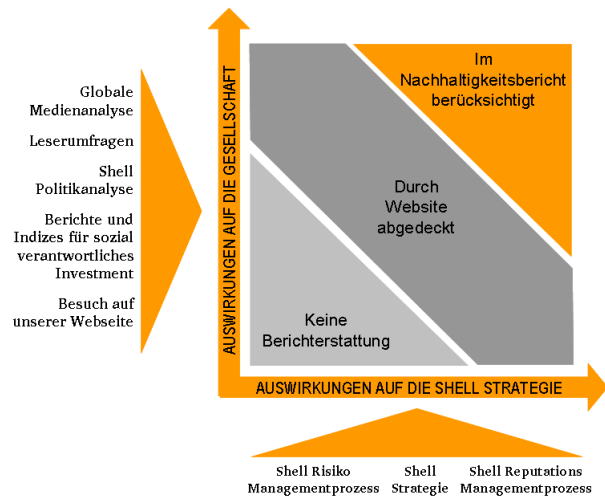
---

Defizite der untersuchten Nachhaltigkeitsberichte wie unpräzise Zielsetzungen, unzureichende Informationen und nicht eindeutige Bewertungen waren häufig darin begründet, dass keine oder nur unzureichende Materialitätsanalysen durchgeführt wurden. Im Idealfall müssen regelmäßig Abwägungen zwischen den verschiedenen Ansprüchen der Stakeholder untereinander und den Zielsetzungen im Unternehmen vorgenommen werden. Aufgrund von unvorhergesehenen Einflüssen und der Schnelllebigkeit gewisser Themen müssen die Bewertungen der Themen ständig angepasst werden. Materialitätsanalysen sind hierfür ein geeignetes Mittel, das immer noch zu wenig Anwendung findet. Von den acht untersuchten Unternehmen verweisen nur wenige auf implizit und explizit durchgeführte Materialitätsanalysen. Auf diesem Gebiet ist das Vorgehen von Unternehmen wie Shell oder BASF (zwei Unternehmen die nicht im Fokus des COP II-Projektes standen!) als vorbildlich zu bewerten.<sup>18</sup> In einem aufwändigen Verfahren wird beispielsweise bei Shell regelmäßig bestimmt, welche Aspekte im nächsten Nachhaltigkeitsbericht mit aufgenommen werden

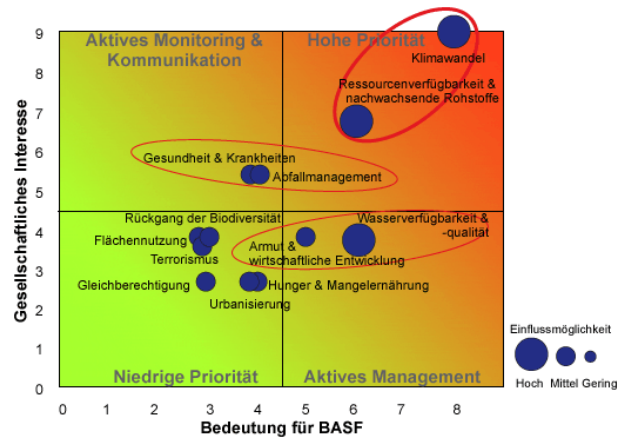
---

<sup>18</sup> Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass im Sinne des Global Compact-Verständnisses, dass Lernen im geschützten Raum im Vordergrund steht, und in Absprache mit den Unternehmensvertretern keine in dieser Projektphase untersuchten Unternehmen im Abschlussbericht als Beispiele für konkrete positive oder negative Beispiele herangezogen werden.

sollen (siehe Abbildung 9). Die BASF geht in ihrem Verfahren noch einen Schritt weiter in dem zudem auch noch die eigenen Einflussmöglichkeiten benannt werden (siehe Abbildung 10).



**Abbildung 9: Shell Materialitätsanalyse**  
(Quelle: Shell Sustainability Report 2007, S.40)



**Abbildung 10: BASF Materialitätsanalyse**  
(Quelle: corporate.basf.com/materialitaet, letzter Zugriff: 15.12.2008)

#### 4.2. Aktive offene Kommunikation - Das Wagnis der Ehrlichkeit

Eine umfassende Berichterstattung wird in vielen Unternehmen durch eine ausbaufähige bzw. unzureichende Transparenz gehemmt. In den meisten Unternehmen wird es als riskant angesehen, alle relevanten Prozesse und Daten offen zu legen. Dies liegt am latenten Konkurrenzdruck, der die Grenze zwischen Betriebsgeheimnis und Transparenzerfordernis verschwimmen lässt. Es besteht die Befürchtung, dass in bestimmten Teilbereichen vermeintliche Wettbewerbsvorteile schwinden, wenn bestimmte Neuerungen zu früh kommuniziert werden. Außerdem werden Vergleiche mit Mitbewerbern generell vermieden, da es trotz gesetzlicher Lockerungen erstens immer noch nicht der deutschen Kommunikations- und Wettbewerbskultur entspricht, und zweitens ein Unternehmen im Vergleich auch von Fall zu Fall schlechter als der Mitkonkurrent abschneiden könnte.

*Eine umfassende Berichterstattung wird in vielen Unternehmen durch eine unzureichende Transparenz gehemmt.*

Generell ist die Wahrung eines positiven Unternehmensimages nach wie vor von größter Bedeutung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, jedoch wird häufig von Unternehmensseite unterschätzt, dass Selbstkritik nicht notwendigerweise schädigend wirkt. Eine nüchterne Selbsteinschätzung kann Kritikern den Wind aus den Segeln nehmen und anzeigen, dass ein Fehler erkannt wurde. Wenn möglich, werden entsprechende Abhilfemaßnahmen getroffen, sodass sich letztlich die kommunizierte Fehlererkennung sogar positiv auf die externe Wahrnehmung auswirken kann. Gespräche vor Ort zeigten, dass insbesondere Vertreter der Kommunikations- und Marketingabteilungen, einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Auswahl und Ausrichtung der veröffentlichten Daten haben. Als ausgleichendes Element bietet sich die Einbindung von unabhängigen Gutachtern und Vertretern kritischer Organisationen oder externer ‚Review Boards‘ an, wie sie bereits vereinzelt auch von den untersuchten Unternehmen eingesetzt werden. In den Diskussionen

---

bei den Unternehmen vor Ort wurde deutlich, dass es intern umstritten ist, ob die Glaubwürdigkeit des eigenen CSR-Engagements gestärkt werden kann, wenn die Herausforderungen wie auch die Probleme und Hindernisse in der Umsetzung offener kommuniziert werden würden.

#### 4.3. CSR-Verortung im Unternehmen

Es hat sich in der Untersuchung gezeigt, dass nicht nur die Etablierung von Abteilungen mit direkten CSR- und Nachhaltigkeitschwerpunkt nützlich bei der

---

*Immer mehr Unternehmen etablieren Gremien mit direktem Bezug zum Vorstand.*

---

Umsetzung entsprechender Themen im Unternehmen ist. Zusätzlich ist ein direkter Kontakt zum Vorstand hilfreich bei der Integration von CSR- und Nachhaltigkeitsthemen in die gesamte Unternehmensstrategie. Zu diesem Zweck etablieren immer mehr Unternehmen Gremien mit direktem Bezug zum Vorstand, zumeist unter Leitung eines Vorstandsmitglieds, die den CSR-Gedanken zum einen fest im Managementsystem eines Unternehmens verankern und zum anderen das nötige unternehmerische Eigengewicht verleihen.

#### 4.4. Aussagekräftige Kennzahlen und die öffentliche Debatte

Eine Berichterstattung mit ausführlicher Darstellung einer schier unzähligen Zahl von Kennzahlen überfordert viele Leser. Letztlich, so auch die Meinung vieler Unternehmensvertreter, konzentrieren sich die meisten CSR-Beobachter auf einige wenige griffige Kennzahlen. In einigen Branchen haben sich bestimmte Maßeinheiten etabliert, die auch einen sinnhaften Vergleich zwischen Unternehmen und somit auch eine mediale Vermarktung ermöglichen. In der Managementsprache werden diese Leistungsindikatoren auch als ‚Key Performance Indicators‘ (KPI) bezeichnet.<sup>19</sup> Automobilhersteller werden beispielsweise bereits von der interessierten Öffentlichkeit am CO<sub>2</sub>-Ausstoß in Gramm pro Kilometer bewertet. Unabhängig davon, ob es noch andere aussagekräftige Kennzahlen gibt und wie gehaltvoll und belastbar diese Zahlen sind, hat sich in der Folge auch die politische Debatte stark an dieser Kennzahl orientiert. Im konkreten Fall erhalten somit CSR-Experte aber auch weniger fachkundige Beobachter Informationen zu einer allgemein anerkannten Kennzahl, deren Entwicklung über die Zeit beobachtet werden kann, sodass sich ein jeder ein Urteil über das CSR-Engagement von Unternehmen in einem bestimmten CSR-Themenfeld bilden kann.

Wie strittig diese Kennzahl auch sein mag, sie fördert nicht nur die CSR-Experten-Debatte, sondern erzeugt auch eine höhere mediale Öffentlichkeit und kann letztlich auch die Gesetzgebung beeinflussen (siehe geplante steuerliche Anreize für emissionsarme Fahrzeuge). Auch wenn in den Anfängen der CSR-Debatte für viele Unternehmen Marketing-Aspekte im Vordergrund standen, so haben es viele Unternehmen und hier insbesondere ihre Marketing- und Kommunikationsabteilungen sowie die von ihnen beauftragten Werbeagenturen nicht geschafft, passende Kennzahlen zu erzeugen, die einer breiteren Öffentlichkeit vermittelt werden könnten. CSR und Nachhaltigkeit bleiben für den interessierten Laien bis heute häufig undurchschaubare Konzepte. Der Begriff ‚grüne‘ Unternehmenspolitik ist genauso wenig

---

<sup>19</sup> Einen Überblick von relevanten Maßzahlen in unterschiedlichen Branchen bietet eine von Deloitte in Auftrag gegebene Studie (Deloitte, J. Baetge, et al. (2008). Best Practices bei SD-KPIs: Beispiele guter Berichterstattung "Sustainable Development Key Performance Indicators" (SD-KPIs) in Lageberichten 2006. Düsseldorf, Münster).

---

aussagekräftig wie das allgemeine Konzept vom arbeitnehmerfreundlichen Arbeitgeber. Ein Unternehmen bleibt anfällig für ‚greenwashing‘-Vorwürfe, sofern diese nicht mit sinnhaften Kennzahlen verknüpft werden. In Gesprächen mit Unternehmensvertretern vor Ort wurde deutlich, dass idealerweise für alle vier CSR-Kernbereiche griffige branchenspezifische Kennzahlen entwickelt werden sollten.

#### 4.5. Stakeholder-adäquate Berichterstattung

Unternehmen stehen grundsätzlich vor dem Dilemma, dass sie einen Bericht verfassen, der von einer Vielzahl von Stakeholder-Gruppen gelesen wird, wobei jeweils von einzelnen Gruppen nur bestimmte Teile studiert werden. Als Reaktion sind die Unternehmen bemüht, systematisch die für sie relevanten Stakeholder zu identifizieren und die Stakeholder-Erwartungen entsprechend zu bedienen.

---

*Finanzmarktakteure*      *vermissen*  
*häufig Informationen zum Business*  
*Case eines Unternehmens.*

---

Die meisten untersuchten Unternehmen waren bemüht, aus dem Kreise aller Unternehmensumwelten die jeweiligen relevanten Stakeholder-Gruppen zu bestimmen. Dennoch geht aus den einzelnen Berichtsteilen nicht immer eindeutig hervor, für wen die jeweilige Information erstens nützlich sein könnte, und ob zweitens die jeweilige Stakeholder-Gruppe mit den zur Verfügung gestellten Information zufriedenstellend bedient werden kann. Bei allen Unternehmen gehören zivilgesellschaftliche Gruppen und Finanzmarktakteure zu den relevanten Zielgruppen des Nachhaltigkeitsberichts. Die erstgenannte Gruppe ist zentral für die Reputation eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, ihre Interessen werden aber meist nur unzureichend bedient, weshalb aus ihrer Sicht der Inhalt von Nachhaltigkeitsberichten wiederholt als oberflächlich bezeichnet wird. Finanzmarktakteure hingegen vermissen häufig Informationen zum ‚business case‘ eines Unternehmens beziehungsweise wünschen sich Daten, welche positiven Auswirkungen ein erhöhtes Nachhaltigkeitsengagement auf die ökonomische Performanz eines Unternehmens haben kann. Vielfach wird stattdessen als Beleg lediglich die Aufnahme in Nachhaltigkeitsindizes oder die Positionierung in Rankings angegeben. Finanzmarktakteure wenden sich daher häufig direkt an die Unternehmen, um präzisere Informationen zu erhalten. Als Reaktion sind einige auch der untersuchten Unternehmen dazu übergegangen, unterschiedliche Arten von Publikationen im Zuge der regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichterstattung anzubieten. Weiterhin werden zunehmend Stakeholder-adäquate Internet-Angebote bereitgestellt, um dem geschilderten Dilemma zu begegnen.

---

## 5. Das COP-Projekt aus Studierenden- und Unternehmenssicht

---

Am Ende der zweiten Projektphase fiel auf, dass sich die Einschätzungen der Studierenden in den meisten Fällen in weiten Teilen mit unseren gewachsenen Ansichten deckten, jedoch gab es auch Unterschiede in der Gesamtwahrnehmung. Aus diesem Grunde werden abschließend die Ansichten und Beurteilungen aus Sicht der Studierenden noch mal gesondert zusammengefasst, bevor die Reaktion der Unternehmen auf das Gesamtprojekt dargestellt wird.

### 5.1. Sicht der Studierenden

Nach intensiver Auseinandersetzung mit der Bedeutung und den Teilnahmebedingungen des Global Compact waren viele Studierende etwas erstaunt, dass einige Unternehmen, obwohl sie am Global Compact teilnehmen, nur wenig Wert auf die vollständige Umsetzung aller Anforderungen legen. Die Studierenden hatten darüber hinaus nach den Unternehmensbesuchen den Eindruck, dass das Thema CSR und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen generell an Bedeutung gewonnen hat, der Global Compact als einzelne CSR-Initiative für Unternehmen jedoch nicht mehr die höchste Priorität genießt.

Insgesamt wurde von den Studierenden mehrfach festgestellt, dass die untersuchten Unternehmen Schwierigkeiten mit der klaren Zielsetzung und Abgrenzung von CSR hatten. Im Laufe der Untersuchung wurde deutlich, dass es aufgrund der Natur von global agierenden Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt, ‚scope and boundary‘ des unternehmerischen Engagements zu definieren und darüber hinaus noch adäquat über die wichtigsten Aspekte zu berichten (vgl. Ausführungen zur Materialitätsanalyse s. 4.1). Die Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer nahmen ebenfalls wahr, dass die Kommunikation und der Themenabgleich mit den Stakeholdern elementar ist, da nur so abgewogen werden kann, welche Themen im Unternehmen und in der Berichterstattung behandelt werden sollten. So kritisierten die Studierenden beispielsweise Unternehmen oft dafür, dass ihr Bericht zum einen nicht alle unternehmerischen Tätigkeitsbereiche umfasste und zum anderen auch nicht auf alle geschäftlichen Aktivitäten an allen Standorten im In- und Ausland Bezug nahm. Darüber hinaus wurde bemängelt, dass generell zu wenige Wirtschaftsdaten aus dem eigentlichen Geschäftsbericht im Nachhaltigkeitsbericht genannt wurden. Diese sind häufig erforderlich, um einerseits das Unternehmen und die Relevanz für den Geschäftserfolg besser beurteilen zu können, und andererseits hilfreich, die Verknüpfungen von Kerngeschäft und CSR-Engagement kenntlich zu machen.

Die Bedeutung von kollektiven Selbstregulierungsinitiativen für die Unternehmen war oft nur schwer zu erkennen. Es wurde nach Aussage der Studierenden häufig nur unzureichend belegt, in welchen Fällen diese oder jene Initiative für eine bestimmte CSR-Maßnahme Rechnung trägt. Die GRI oder der Global Compact wurden von den Unternehmen zwar oft genannt, doch mangelte es häufig an konkreten Daten und an einer konsequenten Umsetzung. Eine deutliche Schwäche lag nach Meinung der Studierenden in der oftmals fehlenden Angabe von konkreten Zielsetzungen. Einzelne Unternehmen zeichneten sich durch beinahe überschäumende ‚Best-in-Class‘ Ansprüche aus, während andere generell die Benennung von Ansprüchen und Zielen vermissen ließen.

Waren die Studierenden zu Beginn der Untersuchung unbefangen und sehr überrascht, wie stark Unternehmen sich des Themas CSR annehmen, so nahm während des Semesters die Skepsis gegenüber den Unternehmen zu. Es wurde deutlich, dass nicht Ankündigungen,

sondern die konkrete Umsetzung geplanter Maßnahmen den wahren Test für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen darstellen. Die Studierenden waren sich nach der Analyse der Unternehmen bewusst, dass eine zunehmende politische Rolle von Unternehmen als verantwortungsvolle gesellschaftliche Akteure mit vielen Herausforderungen verbunden ist. Dies zeigt sich auch gerade darin, dass viele der Nachhaltigkeitsberichte noch nicht die Tiefe erreicht haben, die von Stakeholdern verlangt und gewünscht wird.

Puma	1. Juli 2008
Deutsche Telekom	21. Juli 2008
Linde	22. Juli 2008
Otto	23. Juli 2008
Fraport	28. Juli 2008
Siemens	29. Juli 2008
Henkel	5. August 2008
Bosch <sup>20</sup>	-/-

**Tabelle 3: Unternehmensbesuche im Rahmen des COP II-Projekts**

Insgesamt waren die meisten Studierenden positiv angetan von den umfangreichen CSR-Aktivitäten der Unternehmen und insbesondere ihrer globalen Reichweite. Als verbesserungswürdig und als Hauptkritikpunkte an der CSR-Berichterstattung der Unternehmen wurden besonders die fehlende Transparenz, unklare Ziele und eine zum Teil nicht ausreichende Ergebnissicherung genannt.

## **5.2. Rückmeldungen aus den Unternehmen**

Die Vertreter der besuchten Unternehmen äußerten nach den Präsentationen den Wunsch, das Projekt wieder einzuladen. Gelobt wurde der unvoreingenommene Blick sowie die lebhafteste Diskussion, die detaillierte Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und der Berichterstattung und die Betrachtungsweise aus Sicht des Global Compacts. Besonders gut gefallen hatte den Unternehmensvertretern die konstruktive Kritik. Präsentationen, Abschlussbericht und anschließende Diskussion wurden als hilfreich und nützlich eingeschätzt. Ein Drittel der Unternehmen wünschten sich einen Besuch bereits wieder in einem Jahr, zwei Drittel in zwei Jahren – vermutlich entsprechend dem jeweiligen Berichtszeitraum.

Es wurde vorgeschlagen, im Vorfeld Unternehmensvertreter an die TU Darmstadt einzuladen, um die Themen aus der Perspektive der Unternehmen darzustellen und Fragen zu beantworten. Außerdem wünschen sie sich eine Vorstellung der Ergebnisse im deutschen Global Compact-Netzwerk.

---

<sup>20</sup> Eine Diskussion der Ergebnisse bei Bosch fand bedauerlicherweise nicht statt. Ein ausführliches Gespräch fand jedoch am Rande der Ringvorlesung „Automobilindustrie und Nachhaltigkeit“ im November 2008 an der TU Darmstadt statt.

---

## Ausblick

---

Die Themen CSR und Nachhaltigkeit haben sich in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Wenn auch mit leichter Verspätung so sind diese Themen nun bei den meisten deutschen Großunternehmen präsent. Nur wenige Beobachter würden behaupten, dass es sich bei der starken Teilnahme deutscher Unternehmen u.a. im Global Compact oder bei der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten gemäß der GRI-Leitsätze um ein Nischen-Phänomen handelt. Weiterhin nimmt auch die Zahl der interessierten Stakeholder aus allen Sektoren (NGOs, Gewerkschaft, Wissenschaft, Beratung, etc.) bei CSR-Veranstaltungen in Deutschland stetig zu.<sup>21</sup> Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen diesen Trend. Im Wesentlichen lassen sich aus dieser Studie drei Hauptkenntnisse ziehen, die abschließend als Grundlage für einen Blick in die nähere Zukunft dienen.

Erstens setzen sich, von wenigen Ausnahmen abgesehen, vor allem die größten transnationalen Unternehmen mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (als politischer Akteur) auseinander. Die Ergebnisse dieser

---

*Nicht nur in Deutschland schenken die größten Unternehmen den Themen CSR und Nachhaltigkeit überdurchschnittlich viel Aufmerksamkeit.*

---

Studie deuten darauf hin, dass DAX30-Unternehmen wesentlich mehr CSR-Aktivitäten durchführen und per Nachhaltigkeitsbericht dokumentieren als MDAX-Unternehmen. Auf globaler Ebene zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab. Der überwiegende Teil der Unternehmen, die zu den größten im nationalen Maßstab zählen – bestätigt auch der aktuelle KPMG-Report – liegen bezogen auf ihr Nachhaltigkeitsengagement deutlich hinter den weltweit größten Unternehmen zurück.<sup>22</sup> Nicht nur in Deutschland nehmen die größten (DAX30-)Unternehmen eine Schrittmacherfunktion ein, auch die im weltweiten Maßstab 250 größten Unternehmen schenken den Themen CSR und Nachhaltigkeit überdurchschnittlich viel Aufmerksamkeit.

Zweitens zeigt die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte bzw. der Global Compact-Fortschrittsmitteilungen/COPs der acht untersuchten Unternehmen, dass es zu einer Verstetigung der Nachhaltigkeits-Berichterstattung bei vielen Unternehmen gekommen ist. Eine zunehmend interessierte Experten- und allgemeine Öffentlichkeit sowie die 2004 eingeführten Sanktionsmöglichkeiten des Global Compact haben dazu geführt, dass Unternehmen nun regelmäßig ihre Fortschritte im CSR-Themenbereich dokumentieren und auch verstärkt intern die Defizite ihres CSR-Engagement thematisieren. Die Analyse der Fortschrittsmitteilungen/COPs im Rahmen dieses Projekts hat darüber hinaus gezeigt, dass Unternehmen ihrer Berichtspflicht nachkommen, aber in einigen CSR-Teilbereichen

---

<sup>21</sup> Die größten CSR-Veranstaltungen in Deutschland verzeichneten im Jahr 2008 einen sehr hohen Zuspruch, s. z.B. die gestiegenen Teilnehmerzahlen auf der die 3.CSR-Konferenz an der Humboldt-Universität im Oktober 2008 in Berlin, dem Jahrestreffen des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) im April 2008 in Bonn, und der dritten Auflage der EnviCom im Mai 2008 in Stuttgart sowie der hohen Teilnehmerzahl beim Jahrestreffen des Rates für Nachhaltige Entwicklung im November 2008 in Berlin.

<sup>22</sup> Der nunmehr seit 15 Jahren (im 3-Jahres-Rhythmus) erscheinende Report, gibt im Wesentlichen einen Überblick über die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Der Bericht umfasst zudem einen Ländervergleich (22 Länder), der bedauerlicherweise im Vergleich zur 2005-Version keine Länderdaten zu Deutschland enthält (s. KPMG (2008). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. Amsterdam).

---

(Menschenrechtsschutz und Korruptionsbekämpfung) noch nicht präzise ihren möglichen Handlungs- und Einflussrahmen definiert haben und daher bisher nur im begrenzten Maße tätig geworden sind. Außerdem fehlt in fast allen Unternehmen immer noch der Mut auch offen über Misserfolge, nicht erreichte Ziele oder negative Entwicklungen ausführlich zu berichten und hier einerseits Verantwortung zu übernehmen und andererseits auch auf die besonderen Herausforderungen hinzuweisen. Darüber hinaus werden viele erzielte Fortschritte bei der Implementierung von CSR- und Nachhaltigkeitsstrategien durch fehlende Transparenz und wenig aussagekräftige Darstellung nur unzureichend dokumentiert.

Drittens bleibt die Frage zu klären, welche Rolle der Global Compact im zunehmend unübersichtlicher werdenden CSR-Dschungel zukünftig einnehmen wird. Dies bleibt eine offene Frage. Der Global Compact ist aufgefordert mit seinen Stakeholdern zu klären, ob er nach wie vor eine für alle CSR-interessierten Unternehmen offene Initiative bleiben will, die ihre Appellfunktion, ein hohes Maß an Freiwilligkeit und das Ermessensprinzip betont sowie mit einem gewissen Makel der Unverbindlichkeit leben muss. Oder ob der Global Compact – insbesondere auf nationaler Ebene mit seinen zunehmend bedeutsameren Netzwerkstrukturen – einen exklusiveren Club für jene Unternehmen darstellen soll, die sich nicht nur zu den zehn allgemein formulierten und nur auf den ersten Blick anspruchslosen Prinzipien bekennen, sondern ihrem Bekenntnis auch Taten und Berichte folgen lassen, an denen Sie sich zukünftig messen lassen wollen?<sup>23</sup> Das Global Compact-Büro unter Leitung von Georg Kell setzte in den letzten Jahren auf einen Kompromiss, der versucht beide Positionen zu befriedigen. Ob dieser

---

*In fast allen Unternehmen fehlt immer noch der Mut, auch offen über Misserfolge zu berichten.*

---

Ansatz in der gewünschten Form in Zukunft auch noch erfolgreich umsetzbar ist, bleibt abzuwarten. Darauf wies auch der Generalsekretär auf dem letzten Global Compact Board Meeting am 15. Dezember

2008 höchst persönlich hin. Er betonte, dass der Global Compact seinen Maßnahmenkatalog weiter ausbauen muss, um erfolgreich zu bleiben:

“When we met for the first time in this room more than a year-and-a-half ago, I called on you to ensure that the momentum of the Global Compact is not lost on the slippery slope of the lowest common denominator. This is now more urgent than ever. In particular, I will be relying on you **to further refine the good measures that have been taken to strengthen the quality and accountability of the corporate commitment to the Compact.** As we move forward, it will be critical that the integrity of the initiative and the credibility of this Organization remain beyond reproach.”

(Rede zu Beginn des Global Compact Board Meeting in New York am 15. Dezember 2008  
Quelle: <http://www.un.org/News/Press/docs//2008/sgsm12007.doc.htm>, letzter Zugriff 20.12.2008, Hervorhebung hinzugefügt)

Abschließend seien noch ein paar Gedanken zur Weiterentwicklung des CSR-Themas und des Global Compact im deutschen Kontext erlaubt. Welche Rolle deutsche Großunternehmen im internationalen Vergleich einnehmen, ist umstritten, nur die wenigsten attestieren deutschen Großunternehmen eine CSR-Vorreiterrolle. Einzelne Studien haben in der Vergangenheit ergeben, dass Unternehmensverantwortung in Deutschland primär mit der Schaffung neuer

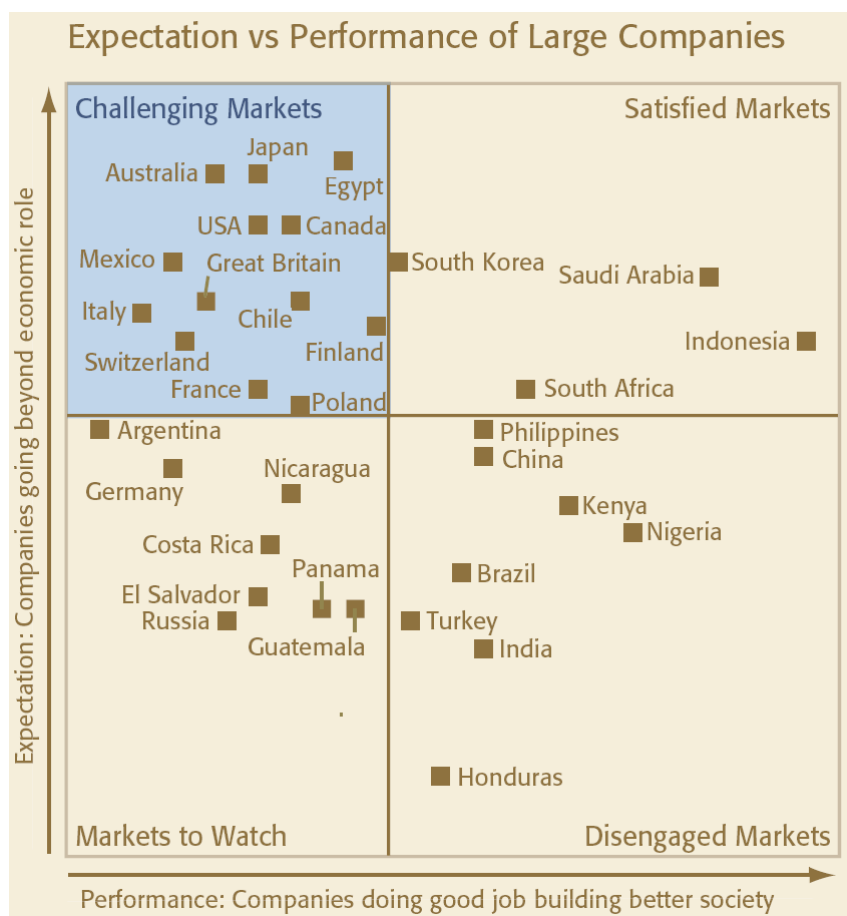
---

<sup>23</sup> Vgl. Beitrag mit dem Titel „Global Compact: This is it? von Antonio Nives, der u.a. auf der Global Compact kritischen Webseite <http://globalcompactcritics.blogspot.com> (letzter Zugriff 15.12.2008) erschienen ist.



Arbeitsplätze assoziiert wird.<sup>24</sup> Diese Auffassung hat durch die aktuelle Finanzkrise nicht an Bedeutung verloren. Auch war die gesellschaftliche Erwartungshaltung, das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollen und somit stärker die Rolle von politischen Akteuren einnehmen, im Vergleich mit anderen Industrienationen bisher schwächer ausgeprägt (siehe Abbildung 11). In wiefern der Faktor Beschäftigungssicherheit im Zuge der Finanzkrise an Bedeutung gewinnen wird und zudem um ein erhöhtes Maß an gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen – im Sinne von CSR und Nachhaltigkeit - ergänzt wird bleibt abzuwarten.

Unternehmen werden auch in Zukunft als homogenes Ganzes wahrgenommen werden.



**Abbildung 11: Erwartungshaltung an Unternehmen im Ländervergleich**  
 (Quelle: <http://www.globescan.com/>, Corporate Social Responsibility Monitor;  
 letzter Zugriff 15.12.2008)

Wohl wissend, dass Unternehmen heterogene Gebilde aus unterschiedlichen Abteilungen und oft widerstreitenden Meinungen darstellen, so werden sie auch in Zukunft von den meisten

<sup>24</sup> Unternehmensverantwortung wird demnach primär mit der Schaffung von Arbeitsplätzen assoziiert. (Vgl. GlobeScan (2006). GlobeScan Corporate Social Responsibility Monitor 2006. London. Bertelsmann Stiftung (2005). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.)

---

Stakeholdern als homogenes Ganzes wahrgenommen werden. Ein Unternehmen wird demnach immer als Einheit für die durchgeführten und berichteten CSR-Leistungen belohnt oder abgestraft werden. Wenn Teilanforderungen des Global Compact oder der GRI ohne Begründung nur beliebig bzw. selektiv umgesetzt werden, wird dies zukünftig zu verstärkten Diskussionen in der Öffentlichkeit führen.

Leider wurde der Global Compact bisher in heiklen Situationen – bei vermeintlich offensichtlichem unternehmerischem Fehlverhalten – nur selten als kritisch konstruktives (Multistakeholder-)Dialog- und Lernforum genutzt. Es ist zumindest diskussionswürdig, ob nach dem Erfolg des COP-Instruments nicht weitere, damals im Jahr 2004 eingeführte, Integritätsmaßnahmen in ähnlicher Weise stringent und transparent vom New Yorker Büro und den Global Compact-Teilnehmern inklusive seiner Netzwerke genutzt werden sollten. Die Konzeption des Global Compact ermöglicht es auch nach fast zehn Jahren den Unternehmen nach wie vor, vom Global Compact zu profitieren, ohne sich bei unternehmerischen CSR-Aktivitäten direkt auf ihn zu beziehen. In der mangelnden Transparenz seiner Erträge liegt eine Gefahr aber auch eine Chance. Gerade in kritischen Situationen wird sich zeigen, ob der Global Compact ein zeitgemäßes Forum darstellt und weiterhin seine eigene ‚license to operate‘ behalten kann. Sinn und Zweck einer CSR-Initiative können sich insbesondere in Krisenzeiten bewähren. Daher wird es gerade in Zukunft essentiell sein, wenn die Teilnehmer das höchste Gut des Global Compact weiter vorantreiben: die Möglichkeit im geschützten Raum zu Lernen. Auch der Austausch der Ergebnisse des Projekts und ihre Diskussion zwischen Unternehmensvertretern und Studierenden vor Ort hat gezeigt, dass alle am Global Compact beteiligten Akteure im Dialog am meisten (voneinander) lernen können.

---

## Dank

---

Das Leitungsteam bedankt sich bei allen teilnehmenden Studierenden des Kurses im Sommersemester 2008, der im Rahmen der politikwissenschaftlichen Master of Arts-Studiengänge an der TU Darmstadt (Internationale Studien/ Friedens- und Konfliktforschung; Governance und Public Policy; Politische Theorie) angeboten wird. Ohne die durchweg überdurchschnittliche Vor- und Zuarbeit der Studierenden wäre dieser Bericht nicht zu realisieren gewesen. Folgende Studierende haben am COP II-Projekt teilgenommen: Jasmin Boghrat, Dominik Brodt, Christoph Brunn, Martin Cieslik, Dorina Drust, Claudia Fricke, Hannah Frühauf, Jana Heinze, Marcel Hug, Laura Katscher, Oliver Klein, Taro Koch, Dilan Küçükali, Gwendolyn Remmert, Martin Schmetz, Marina Schmid, Johannes Schumm, Stefan Stegmann, Stefan Steinbach, Vivette Tchuissang und Angel Verastegui Gubler.

Ein besonderer Dank gilt Daniel Hendrichs, der sich als wissenschaftliche Hilfskraft dem Leitungsteam über das ganze Semester und weit über die kontingentierte Stundenzahl an der Konzeption der Lehrinhalte, der Koordination der Unternehmensbesuche sowie maßgeblich an der Entstehung dieses Berichts beteiligte. Seine Nachfolgerin Jasmin Boghrat fügte sich nahtlos ein, in dem sie sich intensiv an der Endredaktion dieses Berichts beteiligte, ihr gebührt dafür an dieser Stelle ein großes Lob.

Außerdem möchten wir uns an dieser Stelle auch beim e-learning center der TU Darmstadt bedanken. Insbesondere die Video-Aufnahmen aller Kurseinheiten sowie der vielen Präsentationen der Kursteilnehmer haben sehr zur Qualitätssteigerung des Projektes und seiner Ergebnisse beigetragen.

**Druck:**

typographics GmbH  
Röntgenstraße 27a  
64291 Darmstadt  
Tel. (06151) 71 96 09

**Bisher erschienen:**

**COP-Projekt I – Projektbericht:**

Der sich wandelnde Mehrwert des UN Global Compact, Juni 2008  
(Als Download auf der Projekthomepage abrufbar.)



---

**Weitere Informationen zum Projekt**

---

**Ansprechpartner:**

Lothar Rieth  
Institut für Politikwissenschaft  
Technische Universität Darmstadt  
CSR Projekt  
Hochschulstraße 1  
D-64289 Darmstadt  
Tel.: 06151 16 6287  
Fax: 06151 16 6288  
Email: [rieth@pg.tu-darmstadt.de](mailto:rieth@pg.tu-darmstadt.de)  
<http://www.csrproject.tu-darmstadt.de/>

Oliver Glindemann  
Hochschuldidaktische Arbeitsstelle  
Technische Universität Darmstadt  
Projektmitarbeiter  
Hochschulstraße 1  
D-64289 Darmstadt  
Tel.: 06151 16 2994  
Fax: 06151 16 6011  
Email: [glindema@hda.tu-darmstadt.de](mailto:glindema@hda.tu-darmstadt.de)  
<http://www.tu-darmstadt.de/hda/>

**Internet:**

[www.cop-projekt.de](http://www.cop-projekt.de)

[www.theorymeetspractice.de](http://www.theorymeetspractice.de)

---

**Unterstützt von:**

---



Global Compact Netzwerk  
Deutschland



Ferner finanziert aus Studiengebühren der TU Darmstadt 2008.

---