
Der sich wandelnde Mehrwert des UN Global Compact

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



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

COP-Projekt I

Juni 2008

Autoren:
Lothar Rieth
TU Darmstadt
Institut für Politikwissenschaft

mit Unterstützung von
Oliver Glindemann und Janina Klein



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1. Hintergrund: Unternehmen, CSR und der Global Compact	2
1.1. Einleitung: Das UN Global Compact COP Review Projekt an der TU Darmstadt	2
1.2. Fragestellung: Möglichkeiten und Grenzen des unternehmerischen CSR-Engagements.....	3
1.3. Unternehmensauswahl	3
2. Teilnahme am Global Compact = Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen? ...	5
2.1. Unterstützungserklärung durch den Vorstand.....	6
2.2. Beschreibung der praktischen Maßnahmen zur Umsetzung.....	7
2.3. Beschreibung messbarer Ergebnisse der durchgeführten praktischen Maßnahmen.....	8
2.4. Global Compact-Logo Verwendung	10
3. Weitere relevante Aspekte der Berichterstattung.....	12
3.1. Kriterien der Wesentlichkeit (materiality) und Ausgewogenheit (balance)	12
3.2. Wer sind die relevanten <i>Stakeholder</i> ?	12
3.3. Präsentation des CSR-Engagements: Printbericht mit Internetergänzung.....	13
3.4. Sonstiges.....	13
4. Präsentationen vor Ort & Feedback.....	15
4.1. Wahrnehmung des Projektes durch Studierende.....	15
4.2. Rückmeldungen aus den Unternehmen.....	16
Fazit & Ausblick	17
Weitere Informationen zum Projekt	22

Zusammenfassung

Die Analyse der Fortschrittsmitteilungen und Nachhaltigkeitsberichte von neun untersuchten Unternehmen im Untersuchungszeitraum 1.10.2007 – 31.01.2008 hat ergeben, dass deutsche Unternehmen zunehmend bereit sind, soziale und ökologische Aspekte in Managementprozesse zu integrieren. Waren Unternehmen zu Beginn des Jahrzehnts noch stärker bedacht, zusätzliche von der Zivilgesellschaft an sie herangetragene Aufgaben abzulehnen bzw. primär darauf zu achten, dass insbesondere im Heimatland und den Produktionsstätten die nationalen Gesetze eingehalten wurden, so werden neben philanthropischen Maßnahmen verstärkt auch Geschäftsprozesse, die das eigentlich Kerngeschäft eines Unternehmens betreffen, einem CSR-Check unterzogen.

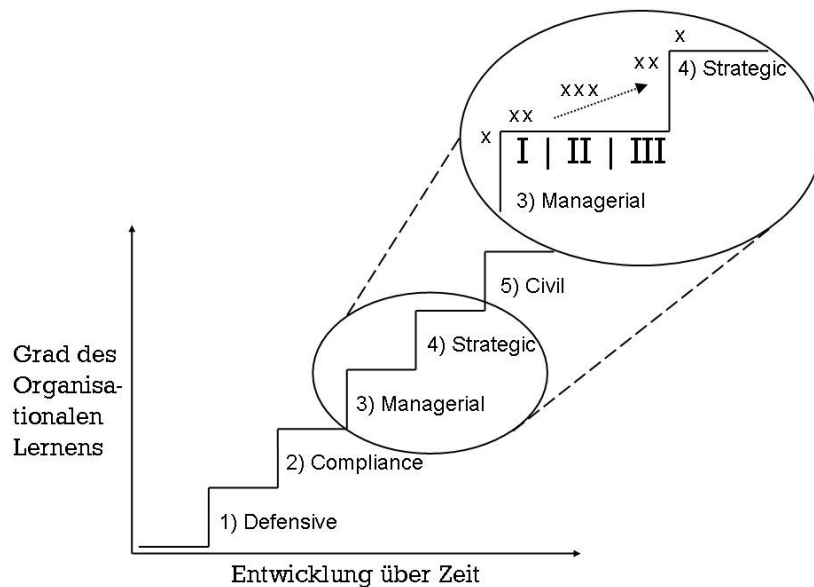


Abbildung 1: Schematische Einordnung der Unternehmen im Stufenmodell des organisationalen Lernens (nach Zadek 2004, Campe/Rieth 2007; x = untersuchte Unternehmen; I: Orientierung/Anwendung neuer Prinzipien; II: Etablierung von CSR-Prinzipien in (Management-) Prozessen; III: Ausbau/Weiterentwicklung von CSR-Ideen)

internes CSR-Mainstreaming betreiben. Der Sprung auf die nächste, vierte Stufe auf der ein Unternehmen bewusst versucht, aus seinem Nachhaltigkeitsengagement wirtschaftliche Gewinne zu schöpfen, ist nur bei wenigen Unternehmen zu erkennen. Bemerkenswert ist allerdings, dass in fast allen untersuchten Unternehmen Strukturen etabliert wurden, die die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie fördern, und eine Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte sowie ein aktives Anti-Korruptionsmanagement ermöglichen. Die Global Compact-Prinzipien stellen zu diesem Zweck einen wichtigen Orientierungsrahmen zur Verfügung, der jedoch gerade bei jenen Unternehmen an Anziehungskraft verliert, die bereits seit mehreren Jahren CSR-Maßnahmen umsetzen. Einen Mehrwert erzeugt der Global Compact primär als unabhängiger Impulsgeber ohne kommerzielle Interessen und als Plattform für neue CSR-Schwerpunktthemen und aktuelle Trends.

Die Prüfung des Nachhaltigkeitsengagements ergab jedoch feine Unterschiede zwischen den Unternehmen. Wenn auch bei allen Unternehmen die Nachhaltigkeitsberichterstattung kontinuierlich ausgebaut wird, so gibt es einerseits jene Unternehmen, die zum ersten Mal versucht haben, ihr Engagement systematisch anhand der zehn Prinzipien des Global Compact oder der Leitlinien des Global Reporting Initiative zu ordnen. Andererseits gibt es aber auch andere Unternehmen, die bereits ansatzweise unternehmens-



1. Hintergrund: Unternehmen, CSR und der Global Compact

In den 1990er Jahren begann eine Vielzahl von transnational agierenden Unternehmen, Umweltberichte zu verfassen. Heute tragen Unternehmensmitteilungen, die das ökologische und soziale Engagement von Unternehmen beschreiben, nahezu einheitlich den Titel ‚Nachhaltigkeitsbericht‘. Mit der regelmäßigen Veröffentlichung dieser sog. ‚nicht-finanziellen‘ Rechenschaftsberichte (*Non-financial Reporting*) entsprechen Unternehmen den gewachsenen Anforderungen von freiwilligen CSR-Initiativen, wie beispielsweise dem Global Compact und der Global Reporting Initiative, und bedienen somit die Nachfrage von unterschiedlichen *Stakeholder*-Gruppen.

Während die Voraussetzungen für die Teilnahme am UN Global Compact anfangs noch wenig anspruchsvoller Natur waren, so wurde der Anforderungskatalog seit 2004 um Berichterstattungsaspekte erweitert, besonders um der zunehmenden zivilgesellschaftlichen Kritik an seiner mangelnden Wirksamkeit entgegenzuwirken. Seitdem sind Unternehmen aufgefordert, in jährlichen Fortschrittsmitteilungen zu berichten, welche Maßnahmen sie ergriffen haben, um die zehn Prinzipien des Global Compact umzusetzen. Erfüllt ein Unternehmen diese Anforderung nicht, so wird es in einem zweistufigen Verfahren aus dem Kreise der Global Compact-Teilnehmer ausgeschlossen.¹ Obwohl nun seit mehreren Jahren die Mehrheit der Global Compact-Teilnehmer separate Fortschrittsmitteilungen – in der Global Compact-Sprache „Communication on Progress (COP)“ – verfasst, werden die Inhalte dieser Berichte von Seiten des Global Compact-Büros – nicht zuletzt aus Kapazitätsgründen – nur bedingt einer eingehenden Prüfung unterzogen. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Inhalten der Berichte, der Zuverlässigkeit der bereitgestellten Daten sowie der Überprüfung dieser Daten erfolgt nicht. Das Darmstädter *COP-Review-Projekt* versucht seit dem Wintersemester 2007/08, einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke zu leisten. Das *COP Review Project*, das vom New Yorker Global Compact-Büro vor zwei Jahren gestartet wurde, dient als Referenzrahmen für das Darmstädter Projekt.²

1.1. Einleitung: Das UN Global Compact COP Review Projekt an der TU Darmstadt

Unter dem Motto „Theory meets Practice“ hat das Institut für Politikwissenschaft am Lehrstuhl von Prof. Klaus Dieter Wolf in Zusammenarbeit mit der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA) ein studentisches Forschungsprojekt zum Thema "Gesellschaftliche Verantwortung deutscher Großunternehmen" – neudeutsch *corporate social responsibility* (CSR) – gestartet. Ziel des Projekts ist es, ausgehend von den zehn Prinzipien, zu denen sich die Global Compact-Teilnehmer bekannt haben, zu analysieren, in wie weit einzelne Unternehmen Anstrengungen unternommen haben, den Prinzipien Geltung zu verleihen. Für die Dauer eines Semesters untersuchten studentische Kleingruppen das CSR-Engagement ausgewählter Unter-

¹ United Nations Global Compact Office (2004). Global Compact Integrity Measures, New York, 15th June 2004.

² Seit dem Frühjahr 2007 besteht auf einer vom New Yorker Global Compact gestarteten Internetseite (http://www.unglobalcompact.org/COP/Review_Project.html, letzter Zugriff 15.05.2008) für jedermann die Möglichkeit die Fortschrittsmitteilungen der Global Compact-Teilnehmer zu bewerten und zu kategorisieren, unabhängig davon, ob er die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens kennt oder ob er den Bericht eines Unternehmens überhaupt gelesen hat.



nehmen.³ Dabei wurden unter anderen die Fortschrittsmitteilungen (COPs), die Nachhaltigkeitsberichte und die Internetpräsenz der Unternehmen unter Anleitung kritisch durchleuchtet. Angefangen von der Rechtsform über die geographische Verteilung der Produktionsstätten beziehungsweise Auffächerung der Zulieferketten bis hin zur Durchführung unterschiedlichster CSR-Maßnahmen, ihrer Messung und der Frage, was bis dato erreicht wurde, untersuchten die Studierenden die verschiedensten Aspekte des Nachhaltigkeitsengagements der Global Compact-Teilnehmer. Im Februar 2008 wurden die Arbeitsergebnisse bei den Unternehmen vor Ort vorgestellt. Im offenen Dialog wurde mit Unternehmensvertretern insbesondere die politische Rolle von Unternehmen in den Themenfeldern Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umweltschutz und Anti-Korruption diskutiert.

1.2. Fragestellung: Möglichkeiten und Grenzen des unternehmerischen CSR-Engagements

Das übergeordnete Ziel des Projektes ist es, mit Hilfe umfangreicher inhaltlicher Recherarbeiten zu den CSR-Aktivitäten der Unternehmen, einem direkten Erfahrungsaustausch mit den Unternehmen selbst und auf Grundlage aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse, die Möglichkeiten und Grenzen eine nachhaltigen Unternehmensführung zu analysieren. Die beiden folgenden Fragen stehen im Mittelpunkt der Analyse:

- In wie weit sind Unternehmen tatsächlich bereit, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und ihre neu zugewiesene Rolle als politischer Akteur wahrzunehmen?
- Welche Motive verbergen sich hinter dem unternehmerischen Bekenntnis zum Global Compact? Geht es den Unternehmen primär um eine Aufbesserung des öffentlichen Images oder tatsächlich um die Steigerung ihres gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins?

1.3. Unternehmensauswahl

Die Ergebnisse, die im Rahmen der ersten Projektphase erarbeitet wurden, stützen sich auf eine Auswahl von neun deutschen Global Compact-Teilnehmern, die alle im deutschen Aktienindex DAX 30 notiert sind. Wesentliche Voraussetzung bei der Unternehmensauswahl im Rahmen dieses Pilotprojekts war darüber hinaus eine regelmäßige Dokumentation und Veröffentlichung von Global Compact-Fortschrittsmitteilungen. Außerdem wurde Wert darauf gelegt, dass möglichst mehrere Unternehmen einer Branche als Untersuchungsobjekte vertreten waren, sodass ein besserer Vergleich zwischen den Unternehmen möglich und zulässig ist.

Für die erste Projektphase wurden die Unternehmen BASF, Bayer, BMW, Daimler, E.ON, Deutsche Lufthansa, Merck, RWE, und VW aus den Branchen Transport und Energie/Chemie ausgewählt. Eine Aufstellung der Unternehmen mit Branchenzugehörigkeit und Global Compact-Mitgliedschaft findet sich in Tabelle 1. Im Folgenden werden die aus schriftlicher Analyse und aus Diskussionen mit Unternehmensvertretern gewonnenen Erkenntnisse zusammenge-

³ Die Verantwortlichen des Projekts danken allen am Projekt beteiligten Studierenden für ihre maßgebliche Hilfe bei der Anfertigung dieses Berichts und ihr überdurchschnittliches Engagement bei der Erstellung der Fallstudien.



fasst. Bei acht Unternehmen wurden die Ergebnisse vor Ort vorgestellt und anschließend diskutiert.⁴

Tabelle 1: Auswahl der Unternehmen

Unternehmen	Branche	Global Compact Mitglied seit
BASF	Chemie	26.07.2000
BAYER	Chemie	26.07.2000
BMW	Verkehr	25.07.2001
DAIMLER	Verkehr	26.07.2000
E.ON	Energie	04.04.2005

Unternehmen	Branche	Global Compact Mitglied seit
Lufthansa	Verkehr	29.11.2002
Merck	Chemie	01.07.2005
RWE	Energie	09.01.2004
VW	Verkehr	27.08.2002

⁴ Eine Vorstellung der Ergebnisse bei BAYER fand bedauerlicherweise nicht statt.



2. Teilnahme am Global Compact = Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen?

Nachdem der Global Compact nun seit mehr als sieben Jahren besteht, stellt sich die berechnete Frage, welchen Mehrwert die Teilnahme an dieser Initiative für Unternehmen und Gesellschaft erzeugt hat. Galt es in den ersten Jahren nach seiner Entstehung für Unternehmen noch als ein Alleinstellungsmerkmal sich zu den zehn Prinzipien des Global Compact zu bekennen, so ist dieser Effekt bei nunmehr über 4000 teilnehmenden Unternehmen (Stand: Mai 2008; Teilnehmer/Unternehmen: 4089) zunehmend von geringerer Bedeutung. Aus diesen Gründen ist es wichtig zu prüfen, ob die Gründe, die zu seiner Gründung führten, nach wie vor seine Existenz und sein Fortbestehen rechtfertigen können. Unter dieser Prämisse ist es angemessen zu prüfen, ob der Global Compact unter veränderten Rahmenbedingungen in der Lage ist, sein „Lernversprechen“ einzulösen und das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen zu stärken.⁵

Participant Information

[Back to Search Results](#)

Participant Name:	BASF AG
Country:	Germany
Joining Date:	2000/7/26
Organization Type:	FT Global 500 Company
Sector:	Chemical
Financial Information:	Click here to view BASF AG on Google Finance

Related Documents

Links to Communications on Progress

Submission Date	Time Period Covered	Communication Title	COP Elements ¹		
			1	2	3
2008/3/14	1/2007 - 12/2007	BASF Report 2007 and Global Compact Section of BASF's Sustainability Website			
2007/4/10	1/2006 - 12/2006	Corporate Report 2006 and Sustainability Website			
2006/5/8	1/2005 - 12/2005	Corporate Report 2005 ★			
2005/6/21	1/2004 - 12/2004	Corporate Report 2004 and Sustainability Website			
2004/4/23	1/2003 - 12/2003	Corporate Report 2003 and Sustainability Website			

★ Notable COP

¹ COP Elements:

1. Statement of continued support for the Global Compact by the CEO or other senior executive
2. Description of practical actions taken to implement the global compact principles
3. Measurement of outcomes or expected outcomes

Abbildung 2: Auflistung der COPs auf der UN Global Compact-Homepage am Beispiel von BASF (Quelle: www.unglobalcompact.org, letzter Zugriff 30.05.2008)

Vergleich zu anderen Initiativen weiterhin attraktiv zu bleiben und einen Mehrwert zu generieren.

Für eine Einordnung der jährlich eingeforderten Fortschrittsmitteilungen (COPs) prüft das Global Compact-Büro in New York insbesondere drei Kriterien (vgl. Abb.2):6

- Eine Unterstützungserklärung für den Global Compact durch den Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzenden oder ähnlich hochrangiger Vertreter eines Unternehmens

⁵ Nelson, J. and United Nations (2002). Building Partnerships: Cooperation between the United Nations System and the Private Sector. New York, NY, United Nations Department of Public Information, Kell, G. (2003). "The Global Compact: Origins, Operations, Progress, Challenges." Journal of Corporate Citizenship 3(11): 35-49.

⁶ United Nations Global Compact Office and GTZ (2005). Praxisratgeber für eine Fortschrittsmitteilung - Communication on Progress (COP) - Leitfaden zur Erstellung einer COP für Unternehmen des Global Compact, Berlin, New York.



- Beschreibung der praktischen Maßnahmen zur Umsetzung der Global Compact-Prinzipien
- Darstellung messbarer Ergebnisse der durchgeführten praktischen Maßnahmen

Außerdem erlaubt es der Global Compact den Unternehmen, die Unterstützung des Global Compact mit dem Abdruck des Global Compact-Logos zu dokumentieren.

2.1. Unterstützungserklärung durch den Vorstand

Ergebnis:

Sieben von neun untersuchten Unternehmen enthielten in den Nachhaltigkeitsberichten ein konkretes Bekenntnis des Vorstandsvorsitzenden zu den zehn Prinzipien des Global Compact. In den Diskussionen im Anschluss an die Präsentation der Projektergebnisse wurde häufig betont, dass es nicht einfach sei, den Vorstand jedes Jahr erneut davon zu überzeugen, die Teilnahme am Global Compact prominent im Vorwort zu verorten, da Vorstandsvorsitzende leichter für neue, innovative oder konkretere Unternehmensmaßnahmen gewonnen werden könnten.

Einordnung:

Auch wenn der Global Compact in allen untersuchten Berichten Erwähnung findet, so wurde insbesondere in den Diskussionen bei den Unternehmen vor Ort deutlich, dass sich die untersuchten Unternehmen in zwei Gruppen unterscheiden lassen. In jene, die sich auch im Jahr 2008 mehrere Jahre nach dem Beitritt explizit zur Umsetzung der Global Compact-Prinzipien bekennen und es als Selbstverständlichkeit ansehen, die zehn Prinzipien im Unternehmen umzusetzen. Sie sind bestrebt in möglichst allen Teilbereichen, sofern diese für das Unternehmen relevant sind, Aktivitäten zu starten und durchzuführen. Die andere, fast genauso große Gruppe von Unternehmen spiegelt den abnehmenden Stellenwert des Global Compact für Unternehmen wieder. Sie betonen, dass andere, zum Teil sektor- oder politikfeldspezifischere Initiativen zunehmend größere Bedeutung für das Unternehmen haben und Ressourcen binden. Auch einer positiven externen Wirkung über die Teilnahme am Global Compact wird von Unternehmensseite nur (noch) wenig Bedeutung beigemessen, da die Teilnahme aufgrund veränderter Rahmenbedingungen nur noch begrenzt als Instrument zur Reputationssteigerung genutzt werden kann.

Fazit:

Die Teilnahme am Global Compact stellt für Unternehmen seit einigen Jahren zwar immer noch ein Differenzierungs- aber bei Weitem kein Alleinstellungsmerkmal mehr dar. In den CSR-aktiven Branchen nehmen die - auch im internationalen Vergleich - größten Unternehmen am Global Compact oder anderen CSR-Initiativen teil. Andererseits fällt auf, dass jene untersuchten Teilnehmer, die dem Global Compact weniger Bedeutung beimessen, auch im deutschen und internationalen Global Compact-Netzwerk weniger aktiv sind. In der weiteren Teilnahme an Aktivitäten des deutschen Netzwerks wird die Möglichkeit gesehen, Kontakte aufzubauen und - wenn auch deutlich seltener genannt - Input (wie zum Beispiel Austausch über *Best Practices*, neue Trends etc.) zu erhalten. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die untersuchten Unternehmen mit wenigen Ausnahmen bereits vor mehreren Jahren dem Global Compact beigetreten sind und die Lernkurve innerhalb des Global Compact-Netzwerkes abnimmt.



2.2. Beschreibung der praktischen Maßnahmen zur Umsetzung

Ergebnis:

Im Wesentlichen werden alle vier im Global Compact aufgeführten Kernbereiche Menschenrechte, Arbeits- und Sozialstandards, Umweltschutz sowie Anti-Korruption in der Dokumentation des CSR-Engagements der Unternehmen erwähnt, wobei der Grad der Detailliertheit der Beschreibung und die jeweils ergriffenen Maßnahmen sehr stark variieren.

Am schwächsten schneidet der Bereich **Menschenrechte** ab. Dieser Teilbereich wurde von Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsberichten und auf den Internetseiten häufig nur am Rande erwähnt. Die Verweise in Global Compact-Übersichtstabellen oder - wenn vorhanden - GRI-Indizes laufen meist ins Leere. Neben allgemeinen Formeln oder dem Hinweis auf die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“ der Vereinten Nationen finden sich nur selten Angaben über besondere Maßnahmen wie die Aufnahme von Menschenrechtsklauseln in Zulieferverträgen oder besondere Überprüfungsmaßnahmen.

Im Bereich **Arbeits- und Sozialstandards** ergibt sich ein uneinheitliches Bild. So werden Maßnahmen zur Verhinderung von Kinder- und Zwangsarbeit meist nur unter Hinweis auf die ILO-Kernarbeitsnormen erwähnt. Da ihr Verbot für deutsche Unternehmen eine Selbstverständlichkeit darstellt, werden weitere Maßnahmen zu ihrer Sicherung nicht näher erläutert. Anders verhält es sich im Bereich Gewerkschaftsfreiheit beziehungsweise Tarifautonomie. Hier nennen die meisten Unternehmen vorwiegend Maßnahmen aus Deutschland und gehen weniger auf die internationale Dimension der Problematik ein. Sie beschreiben die Situation, Entwicklungen und Schwierigkeiten im Ausland nur selten ausführlich. Anti-Diskriminierungsmaßnahmen wird wiederum mehr Platz eingeräumt. Aspekte wie *Diversity Management*, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz oder auch, wie Unternehmen dem Problem des demographischen Wandels begegnen, wird in einigen Bereichen sehr ausführlich beschrieben.

Dem **Umwelt**-Thema wird in den untersuchten Berichten größte Aufmerksamkeit eingeräumt. CSR, so hat es vielfältig bei der Unternehmensanalyse den Eindruck, wird mit unternehmerischen Maßnahmen im Bereich Umweltschutz gleichgesetzt, gerade bei den untersuchten Unternehmen aus den Branchen Chemie, Energie und Verkehr. Verstärkt durch die spürbaren Auswirkungen des Klimawandels nehmen die meisten Unternehmen diesen Themenbereich sehr ernst, auch wenn die Auswahl der berichteten Maßnahmen zum Teil sehr selektiv erfolgt und nicht immer nachvollziehbar begründet wird. Im Vordergrund stehen diverse Themen zum Klimaschutz wie Energieverbrauch, Ressourceneffizienz und Minderung von Schadstoffemissionen. Fortschrittliche Unternehmen versuchen, nach Möglichkeit unternehmensweit einheitliche Standards einzuführen. Eine Vielzahl von alternativen Maßnahmen wird jedoch mit dem Hinweis auf die unsichere Gesetzeslage, fehlende Infrastruktur oder aktuelle politische Entwicklungen nur halbherzig angegangen. Darüber hinaus wird die Zielerreichung von Selbstverpflichtungen nur unzureichend kommentiert.

Das Thema Korruption beziehungsweise die Durchführung von **Anti-Korruptions**-Maßnahmen wird von den meisten Unternehmen thematisiert, wobei insbesondere jene Unternehmen ausführlich darüber berichten, die in jüngster Zeit mit Korruptionsfällen in die Schlagzeilen geraten sind. Pro-aktiv berichten nur wenige Unternehmen über diesen sehr sen-



sitiven Bereich. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die stark auf anderen Kontinenten vertreten sind und Geschäftstätigkeiten in Ländern betreiben, die eine schlechte Einstufung auf dem Korruptionsindex von Transparency International genießen. Hier bleiben die meisten Unternehmen eine ausführliche Beschreibung ihrer Politik schuldig, auch wenn die Probleme in vielen Ländern vor Ort offensichtlich sind. Die Wahl der Maßnahmen beschränkt sich in der Regel auf Aufklärungskampagnen und anonyme Hotlines, Durchführung von Audits und der Einführung von Compliance-Programmen.

Einordnung:

Obwohl die Verwendung von Übersichtstabellen zugenommen hat, in denen die Global Compact-Prinzipien entsprechenden Fundstellen und Maßnahmen im Nachhaltigkeitsbericht gegenüber gestellt werden, ist der Gehalt der beschriebenen Maßnahmen nicht immer aussagekräftig. Die Verwendung von Global Compact-Übersichtstabellen oder GRI-Indizes führt *per se* somit nicht immer dazu, dass die Qualität der bereitgestellten Informationen zunimmt. Negativ fallen hier bei den meisten Unternehmen die fehlenden konkreten Maßnahmen in den Bereichen Menschenrechte und Anti-Korruption auf, während hingegen im Umweltschutz sowie im Bereich Sozialstandards und hier besonders im Themenfeld Anti-Diskriminierung häufig die Maßnahmen sehr ausführlich beschrieben werden. Bedauerlicherweise werden, vermutlich aufgrund der gewachsenen Traditionen in Deutschland, Aspekte der Vereinigungsfreiheit und die Existenz von Betriebsräten nur selten als Besonderheit hervorgehoben. In Deutschland sind diese bei Unternehmen ab einer bestimmten Größe gesetzlich vorgeschrieben, während in anderen Ländern diese Prinzipien oft nicht in Gesetzen verankert sind beziehungsweise bei der Umsetzung auf Hindernisse stoßen. Das Verhalten deutscher Unternehmen im Ausland ist hingegen häufig vorbildlich, da nach geeigneten Lösungen gesucht wird, um diese Prinzipien umzusetzen.

Fazit:

Durch die Verwendung von Global Compact-Übersichtstabellen, in denen konkret auf relevante Passagen im Nachhaltigkeitsbericht oder auf eigene Seiten im Internet verwiesen wird, wird es dem Leser erleichtert, die von Unternehmen berichteten Maßnahmen zu finden und zu analysieren. Bedauerlicherweise entsprechen die Tiefe und der Grad der Detailliertheit nur selten den Bedürfnissen und Vorstellungen aller *Stakeholder*-Gruppen, da über einige Aspekte nur sehr selektiv und über andere Teilbereiche nur sehr allgemein berichtet wird.

2.3. Beschreibung messbarer Ergebnisse der durchgeführten praktischen Maßnahmen

Ergebnis:

Bei der Berichterstattung konkreter, messbarer Ergebnisse gibt es bei allen untersuchten Unternehmen die größten Defizite, unabhängig davon ob die Erhebung quantitativ oder qualitativ erfolgt. Wenn Daten präsentiert werden, dann vorwiegend im Bereich Umweltschutz, wie zum Beispiel die Beschreibung und Entwicklung des Ressourcenverbrauchs oder von Schadstoffemissionen. Im Bereich Sozialstandards wird in der Regel über die Unfallhäufigkeitsrate und den Anteil von Frauen und behinderter Mitarbeiter berichtet. Das Auffinden dieser Daten wird dadurch erleichtert, dass fast alle Unternehmen ihrem Nachhaltigkeitsbericht einen GRI-Index angehängt haben, der wenigstens die Fundstellen im Bericht angibt. Die Qualität der Daten variiert jedoch erheblich und ist in den wenigstens Fällen aussagekräftig, da die Anga-



ben nur selten kontextualisiert, das heißt themenbezogen innerhalb eines größeren Gesamtzusammenhangs beschrieben werden. In Diskussionen bei Unternehmen vor Ort wurde beispielsweise die Zunahmen von Schadstoffemissionen mit dem Zukauf von Unternehmen erklärt. Aus dem Nachhaltigkeitsbericht war dies nicht auf Anhieb ersichtlich und eine Beurteilung der Daten daher nur schwer möglich, da diese relativ und nicht absolut hätte erfolgen müssen. Darüber hinaus wurde nur selten der Verlauf bestimmter Indikatoren über die Zeit dargestellt. Wenn dies der Fall war, so war meist nicht ersichtlich, ob es Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den durchgeführten Maßnahmen und den Verläufen gibt, oder weshalb bestimmte Maßnahmen erfolgreich waren oder nicht. In einem Fall war zum Beispiel der Frauenanteil in der Belegschaft nicht nur generell sehr niedrig sondern stagnierte sogar noch, ohne dass dies gesondert beschrieben wurde. Jedoch ist auch positiv zu bemerken, dass einige der untersuchten Unternehmen neben den Nachhaltigkeitszielen auch den Status beziehungsweise den Umsetzungsgrad von Maßnahmen darlegen. Einige Unternehmen geben beispielsweise an, was bisher erreicht wurde, andere geben Termine an, bis wann ein Ziel erreicht werden soll.

Zur Messung der Ergebnisse wird von fast allen Unternehmen berichtet, dass sie auf die Berichterstattungsstandards der GRI zurückgreifen, wobei häufig eher allgemeine Informationen angegeben werden, als dass konkrete von der GRI vorgeschlagene Indikatoren verwendet werden. Zum Teil variieren die verwendeten Indikatoren auch, so dass aufgrund fehlender Daten Unternehmensvergleiche innerhalb einer Branche nur selten möglich sind. Es entsteht zudem der Eindruck - auch wenn dies nicht belegt werden kann - dass vorwiegend Ergebnisse in den Bereichen beschrieben werden, in denen positive Entwicklungen zu verzeichnen sind. Einzig im Umweltbereich trifft diese Einschätzung nur in begrenzten Maßen zu, da die Unternehmen in diesem Bereich fast schon (zum Teil durch Gesetzesauflagen, zum Teil durch öffentlichen Druck) gezwungen werden, beispielsweise über Schadstoffemissionen umfassend zu berichten. Die Art und Weise der Berichterstattung bleibt ihnen jedoch weitestgehend freigestellt.

Einordnung:

Nachdem zu Beginn des CSR-Trends Ende der 90er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts insbesondere allgemeiner Aktivismus in den unterschiedlichsten Formen im Vordergrund stand, so gehen Unternehmen inzwischen immer mehr dazu über, auch den Erfolg ihrer Maßnahmen zu messen. Dies geschieht zum einen mit Hilfe allgemeiner Standardindikatoren. Darüber hinaus werden immer häufiger Anleihen bei Empfehlungen beziehungsweise Vorgaben der GRI übernommen. Besonders vielversprechend ist der in Ansätzen vorgenommene Abgleich zwischen Zielen, Maßnahmen und Erreichung, der in ausgewählten Strategie-Bereichen von Unternehmen zunehmend durchgeführt wird.

Wie ausgewogen und valide die Daten sind, kann an dieser Stelle nur vermutet werden. Sofern externe Prüfungsorganisationen eingesetzt werden (siehe auch 3.4 – Externe Auditierung), werden primär die Daten von den Unternehmen zur Verfügung gestellt, die auf Unternehmensseite als berichtenswert eingestuft wurden. Weiterhin ist eine Überprüfung komplexer Datensammlungen im Rahmen eingeschränkter Prüfmandate - abgesehen von Plausibilitätschecks - nur schwer möglich und vorstellbar.



Fazit:

Unternehmen berichten zunehmend über Ergebnisse ihrer CSR-Maßnahmen, obwohl es immer noch erhebliche Defizite in der Umsetzung der Maßnahmen gibt. Auch wenn Unternehmen fehlende oder unzureichend vergleichbare Ergebnisse ihres CSR-Engagements häufig damit erklären, dass eine Orientierung an allgemeinen Standards nur schwer möglich ist und es keinen Ansatz in der Berichterstattung geben kann, der allen Anforderungen gerecht wird, so werden mit der Bereitstellung zunehmend umfassender Informationen wenigstens absolute Bewertungen von Unternehmensmaßnahmen erleichtert.

Darüber hinaus werden in immer mehr Bereichen auch konkrete Ziele angegeben, sodass dem externen Beobachter eine Analyse in der Zukunft erleichtert wird, das heißt ein Unternehmen kann in Zukunft an seinen eigenen Zielen gemessen werden.

Auch wenn nur selten negative Aspekte vorgelegt werden, und ein Vergleich mit dem Branchendurchschnitt zwar intern – wie in Gesprächen deutlich wurde - gewünscht wird, aber nur selten in den eigenen Berichten vorgenommen wird, so wird dem externen Beobachter eine relative Beurteilung des CSR-Engagements trotzdem erleichtert. Die von den Unternehmen bereitgestellten Daten liefern die Grundlage für externe Ratings und Rankings. Auch wenn diese von Unternehmensseite häufig kritisiert werden, so legen Unternehmen mit ihren Daten die Grundlage für ihre Bewertung. Deshalb müssten sie auch selbst daran interessiert sein, umfassende und vergleichbare Daten vorzulegen, damit von dritter Seite nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden. Die Validität der Daten muss als gegeben vorausgesetzt werden, da eine Infragestellung den gesamten Prozess *ad absurdum* führen würde. Von einer konkreten Verknüpfung mit Finanzdaten sind die meisten Unternehmen weit entfernt, auch wenn erste Unternehmen mit einem integrierten Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht einen Schritt in diese Richtung gehen. Die Informationen über durchgeführte Maßnahmen werden immer transparenter, wobei es noch ein deutliches Verbesserungspotential bei der Ausgewogenheit und Breite der bereitgestellten Informationen gibt.

2.4. Global Compact-Logo Verwendung

Zu guter Letzt wird zur besseren Einschätzung der Bedeutung des Global Compact für die einzelnen Unternehmen die Verwendung des Global Compact-Logos durch die Global Compact-Teilnehmer analysiert.

Es ist dabei zu beachten, dass das Global Compact-Büro in New York aus Sorge vor einem Missbrauch des Logos (beispielsweise zu kommerziellen Zwecken) im Jahr 2004 eine eigene ‚Logo-Policy‘ erlassen hatte, um eine bessere Markenpflege (im Global Compact-Jargon, ‚Brand-Management‘) gewährleisten zu können.⁷

⁷ United Nations Global Compact Office (2004). "Policy On the Use of the Global Compact Name and Logos." s. Internet (www.unglobalcompact.org, Zugriff 20.05.08).



Altes Global Compact-Logo
2000 – 2006



Neues Global Compact-Logo
seit 2007

Im Rahmen der überarbeiteten *Logo Policy* wurde im September 2007 ein neues Global Compact-Logo vorgestellt, das nach Beratungen mit Global Compact-Teilnehmern und lokalen Netzwerken in Kooperation mit einer dänischen Agentur entwickelt wurde. Im Projektzusammenhang wurde insbesondere der Frage nachgegangen, ob das Logo von den Global Compact-Teilnehmern genutzt wird und welche Bedeutung es für die Teilnehmer hat.

Ergebnis:

Nur eine Minderheit von zwei der insgesamt neun Unternehmen hat das Global Compact-Logo im Nachhaltigkeitsbericht verwendet, nur wenige mehr verwenden es auf ihren Internetseiten. Auf Nachfrage, warum das Global Compact-Logo nicht verwendet wird, wurden sehr unterschiedliche Antworten gegeben. Einigen Unternehmen war es schlicht nicht bekannt, dass dies explizit vom Global Compact-Büro gewünscht wird, andere wollten das Logo bewusst nicht als Aushängeschild verwenden, wiederum andere wollten sich nicht (weitere) externe Regeln vorschreiben lassen.

Einordnung:

Stellte das Bekenntnis zu den zehn Prinzipien des Global Compact zu Beginn des Jahrzehnts einen mutigen Schritt für Unternehmen in der Öffentlichkeit dar, dass sie sich im Rahmen von weltweiten Veränderungsprozessen ihrer zunehmenden gesellschaftlichen Verantwortung bewusst waren, so stellen Aussagen dieser Art heute bei den meisten transnational agierenden Unternehmen wenigstens in der Außendarstellung schon fast Allgemeinplätze dar. Eine besondere Betonung des Global Compact beispielsweise durch besondere Hervorhebung der Initiative durch ein Logo sendet unter Umständen für einige Unternehmen, die in anspruchsvolleren CSR-Initiativen aktiv sind, ein missverständliches Signal. Andere wenn auch nur wenige der untersuchten Unternehmen deuten mit der zurückhaltenden Betonung ihres Global Compact-Engagements hiermit jedoch auch an, dass die Bedeutung des Global Compact als CSR-Instrument für die eigene CSR-Strategie abgenommen hat.

Fazit

Die abnehmende Verwendung des Global Compact-Logos durch die Unternehmen soll an dieser Stelle nicht überbewertet werden, sie zeigt jedoch wenigstens an, dass die Zeiten in denen Unternehmen die Teilnahme am Global Compact verstärkt auch als Marketing-Maßnahme genutzt haben, vorüber sind. Unternehmen überlegen sich genau mit welchem Engagement sie extern werben. Sie stellen sich gleichwohl die Frage, ob der Global Compact als Rahmen für CSR-Aktivitäten noch hinreichende Gründe bietet, um im Vergleich zu anderen Engagements besonders betont zu werden.



3. Weitere relevante Aspekte der Berichterstattung

Neben Global Compact-spezifischen Aspekten wurden im Rahmen der Analyse der Nachhaltigkeitsberichte weitere Faktoren berücksichtigt, wie zum Beispiel die Beurteilungskriterien Wesentlichkeit und Ausgewogenheit, die Auswahl und Berücksichtigung der *Stakeholder*-Gruppen sowie das Verhältnis von Printbericht zur internetbasierten Berichterstattung, die insbesondere im Rahmen der Projektpräsentation zu einem intensiveren Gedankenaustausch führten. Diese und weitere Faktoren werden in der Folge kurz erläutert.

3.1. Kriterien der Wesentlichkeit (*Materiality*) und Ausgewogenheit (*Balance*)

(a) Bei der Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten stellt sich für Unternehmen die zentrale Frage, welche Unternehmensaspekte dokumentiert werden sollen. Die überwiegende Mehrheit erhebt die potentiellen thematischen Schwerpunkte über einen *Stakeholder*dialog, die anschließend mit der Relevanz und den Einflussmöglichkeiten der Unternehmen abgeglichen werden. Die Schnittmenge dieser Faktoren ergibt für Unternehmen dann die wesentlichen Aspekte, über die im Nachhaltigkeitsbericht idealerweise Rechenschaft abgelegt werden sollte. Die Frage der Wesentlichkeit führte im Rahmen der Projektpräsentationen in Unternehmen zu intensiven Diskussionen, welche die starken Interessens- und Perspektivenunterschiede zwischen einzelnen *Stakeholder*-Gruppen und dem Unternehmen unterstreichen.

(b) Ein weiteres wichtiges Kriterium, das die Glaubwürdigkeit eines Berichts beeinflusst, ist die Frage, in welchem Maße nicht nur positive, sondern auch über negative Aspekte berichtet wird. Es wurde deutlich, dass Unternehmen sehr zurückhaltend bei der Kommunikation von Missständen oder Problembeschreibungen sind, da sie befürchten, dass diese Offenheit insbesondere von zivilgesellschaftlichen Organisationen ausgenutzt wird. Kommunikations- und Medienabteilungen in den Unternehmen wurden häufig als Gegenspieler der berichtsverantwortlichen Abteilung beschrieben. Andererseits fiel allgemein aus Lesersicht auf, dass insbesondere eine ausgewogene Darstellung den häufig dominierenden Werbecharakter von Berichten auszugleichen vermag.

3.2. Wer sind die relevanten *Stakeholder*?

Die meisten untersuchten Unternehmen gebe sich große Mühe, systematisch die *Stakeholder* zu beschreiben, die für sie relevant sind. Aus dem Kreise aller Unternehmensumwelten werden die einzelnen *Stakeholder*-Gruppen benannt, wobei aus den einzelnen Berichtsteilen nicht immer eindeutig hervorgeht, für wen erstens die jeweilige Information nützlich sein könnte, und ob zweitens die jeweilige *Stakeholder*-Gruppe mit den zur Verfügung gestellten Information zufriedenstellend bedient werden kann. Als Beispiele können zivilgesellschaftliche Akteure und Finanzmarktakteure genannt werden. 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* beziehungsweise welche positiven Auswirkungen ein erhöhtes Nachhaltigkeitsengagement auf die ökonomische Performanz eines Unternehmens haben kann. Vielfach wird stattdessen die Aufnahme in Nachhaltigkeitsindizes oder die Positionierung in Rankings angegeben. Finanzmarktakteure wenden sich daher häufig direkt an die Unternehmen, um präzisere Informationen zu erhalten.



3.3. Präsentation des CSR-Engagements: *Print*bericht mit Internetergänzung

Viele Unternehmen nutzen zusätzlich zum gedruckten Nachhaltigkeitsbericht ihre Firmenhomepage, um über ihr CSR-Engagement zu berichten. Die Art und Weise der Darstellung variiert zum Teil sehr stark. Bei einigen Unternehmen werden analog zum Nachhaltigkeitsbericht ähnliche Informationen im Internet bereitgestellt. Bei der Mehrheit der untersuchten Unternehmen werden jedoch vor allem zusätzliche Informationen, die aufgrund des Platzmangels im *Print*bericht keine Berücksichtigung fanden, für Interessierte im Internet zugänglich gemacht. In einigen Berichten werden im *Print*bericht weiterführende *Links* angegeben. Bedauerlicherweise fällt auf, dass einerseits die Internetseiten häufig nicht aktualisiert werden und dass andererseits die zur Verfügung gestellte Informationstiefe oft gar keine weitere Verknüpfung erforderlich macht. Der zwar häufig von Unternehmensseite formulierte Satz, „dass diese oder jene Information im Internet zu finden seien“, wird von den meisten Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht zufriedenstellend erfüllt.

Bei Unternehmen, die nur zweijährlich einen Nachhaltigkeitsbericht verfassen, wird das Internet zudem genutzt, um zwischenzeitlich aktualisierte Daten bereitzustellen (siehe auch unter 3.4. – Veröffentlichungs-Turnus).

3.4. Sonstiges

(a) Sprachvielfalt

Die meisten Unternehmen veröffentlichen ihren Nachhaltigkeitsbericht in zwei Sprachen, in Deutsch und in Englisch. Dies spiegelt die internationale Ausrichtung der Unternehmen wider, wobei einige Regionen und Kontinente so weiterhin ausgegrenzt bleiben. Ein untersuchtes Unternehmen veröffentlicht seinen Nachhaltigkeitsbericht bereits in sechs Sprachen.

(b) ‚*Stand alone COP*‘ vs. Nachhaltigkeitsbericht

Fast alle untersuchten Unternehmen verfassen keine separate Fortschrittsmitteilung (COP) sondern erfüllen das Global Compact-Berichtskriterium, indem sie einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen und an das Global Compact-Büro in New York weiterleiten. Dieses integrierte Verfahren stellt aus Global Compact-Sicht die bevorzugte Variante dar. Nur jene Unternehmen, denen die Veröffentlichung eines eigenen Nachhaltigkeitsberichts als zu aufwändig erscheint, werden vom Global Compact-Büro aufgefordert, eine separate COP zu publizieren (vgl. auch Veröffentlichungs-Turnus).

(c) Veröffentlichungs-Turnus

Etwas mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen veröffentlicht seinen Nachhaltigkeitsbericht bisher jährlich. Vier Unternehmen haben ihr gesellschaftliches Engagement bisher alle zwei Jahre präsentiert und seit Verschärfung der Global Compact-Berichterstattungspflichten zusätzlich in den Zwischenzeiträumen eine separate Fortschrittsmitteilung veröffentlicht. Die Frage, ob eine umfangreiche jährliche Nachhaltigkeitsberichterstattung sinnvoll und angemessen ist, ist strittig. Langfristig wird die integrierte Form des Nachhaltigkeitsengagements als Teil des Geschäftsberichts vermutlich die Regel sein und sich diese Frage damit möglicherweise erübrigen.

(d) Externe Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte



Zwischen den untersuchten Unternehmen gab es keine eindeutige Haltung, ob und in wie weit die Nachhaltigkeitsberichte einem externen Audit unterzogen werden sollten. Zwei Drittel der Unternehmen lassen die quantitativen Angaben von einer der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Anlehnung an den ISAE 3000-Standard (*International Standard on Assurance Engagements*) überprüfen. Eine eingehende qualitative Überprüfung der Daten findet bisher im Allgemeinen nicht statt. Ein Unternehmen hat zusätzlich versucht, über die Kommentierung durch einen zivilgesellschaftlichen *Stakeholder* hinaus, die Berichtsüberprüfung um eine weitere Auditierungsinstitution zu ergänzen. Zunehmend findet auch eine Anwendung der „GRI-Application Levels“ statt, wobei auch hier kein einheitliches Vorgehen vorherrscht. Einige unterziehen ihren Bericht einer Vollständigkeitsüberprüfung durch die GRI, andere nehmen diese Einordnung selbst vor. Angelsächsische Modelle wie die Diskussion und Überprüfung eines Berichts durch ein sogenanntes *External Review Committee*, das beispielsweise von Shell seit einigen Jahren eingesetzt wird, haben bisher in Deutschland noch keine Anwendung erfahren.

(e) Verhältnis: CSR und Philanthropie

Alle Unternehmen berichten in ihren Nachhaltigkeitsberichten auch über gesellschaftliche Aspekte, die nicht unmittelbar das Kerngeschäft betreffen, wie die Förderung von kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen oder separate Umweltschutzmaßnahmen. Grundsätzlich kann dessen ungeachtet festgestellt werden, dass diese Fördermaßnahmen nicht wie früher die Berichte dominieren. Unternehmen wissen in der Zwischenzeit sehr wohl einzuschätzen, dass diese Teilaspekte eine gute Ergänzung zum Nachhaltigkeitsengagement, das grundsätzlich das Kerngeschäft berührt, darstellen, eine Dokumentation dieser Maßnahmen jedoch nicht ersetzen, sondern vielmehr ergänzen.

4. Präsentationen vor Ort & Feedback

Die Vorstellung der Projektergebnisse umfasste zum einen die Präsentation beim Unternehmen vor Ort sowie die Erstellung eines umfassenden Abschlussberichts. Es wurden insgesamt acht Unternehmensbesuche durchgeführt. Vor Ort wurde die Delegation der TU Darmstadt, bestehend aus dem Kursleiter und der Studierendengruppe, die das jeweilige Unternehmen analysiert hatte, vom Global Compact-Ansprechpartner des jeweiligen Unternehmens empfangen. Je nach interner Organisation wurden die Ergebnisse entweder im kleinen Kreise von 1-3 Unternehmensvertretern oder im größeren Kreise vor 10-15 Unternehmensvertretern präsentiert. Nach dem einführenden Vortrag der Projektergebnisse durch die Studierenden folgte bei allen Terminen eine inhaltliche Diskussion der vorgenommenen Bewertungen. Die identifizierten Stärken und Schwächen bezogen auf die zehn Prinzipien des Global Compact wurden sehr offen angesprochen. Im Regelfall wurde von Unternehmensseite stets nachgefragt, ob die entsprechenden Informationen gefunden wurden beziehungsweise ob auch alle möglichen zentralen Quellen, wie Printbericht und Internethomepage ausgeschöpft wurden (vgl. 3.3 – Printbericht mit Internetergänzung).

Obwohl alle untersuchten Unternehmen das Thema CSR in der Zwischenzeit intensiv bearbeiten, nehmen in den meisten Unternehmen - wenn auch nicht bei allen - einzelne Vertreter zu vielen Themen eine sehr defensive Position ein. Bei einigen Unternehmensvertretern bestand ein ‚regelrechtes Rechtfertigungsbedürfnis‘. Darüber hinaus wurde einerseits von Unternehmensseite in vielen Fällen auf vergangene und aktuelle Veränderungsprozesse hingewiesen, die die Dynamik im Thema belegen sollten. Andererseits wurde die schwierige Situation im Unternehmen und vielfach die schwierige Vermittlung des ökonomischen Mehrwerts des Nachhaltigkeitsengagements nach innen und außen beschrieben. Auch wurde häufig nach Erfahrungen und *Best Practices* bei und im Vergleich zu Mitwettbewerben gefragt.⁸ Für viele Unternehmen war insbesondere die unabhängige, aber informierte Sichtweise der Studierenden von Interesse, da diese einerseits bereits zum Teil als Kunden wahrgenommen werden, darüber hinaus potentielle Mitarbeiter im eigenen oder fremden Unternehmen darstellen oder gar eines Tages an wichtigen Schaltstellen der Politik sitzen und Regeln entwerfen und umsetzen, die für das Unternehmen relevant sein können.

4.1. Wahrnehmung des Projektes durch Studierende

Die teilnehmenden Studierenden wurden etwa nach der Hälfte des Seminars mündlich und zum Ende des Semesters schriftlich befragt. Aus beiden Evaluationen

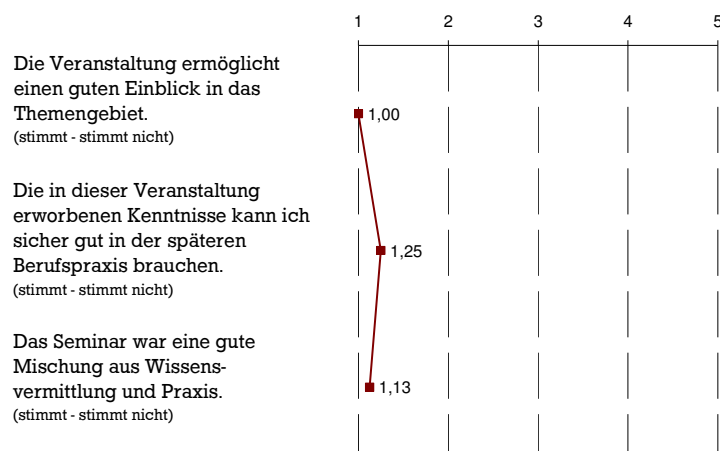


Abbildung 4: Auszüge aus der Evaluation

⁸ Dieser Aspekt wird im COP II (s. www.cop-projekt.de) stärker beleuchtet, da dieser stark nachgefragt wurde. Anfangs wurde explizit darauf verzichtet, da in (Vor-)Gesprächen mit Unternehmen und der GTZ darauf hingewiesen wurde, dass ein weiteres Benchmarking bzw. Ranking nur nützlich sei und nicht von Interesse sei.

ergibt sich ein durchweg positives Feedback zu den Inhalten und Aufbau des Projekts. Als Motivation für ihre Anmeldungen zu diesem Projekt nannten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein besonderes Interesse am Thema. Außerdem gaben sie an, dass das Projektseminar einen sehr guten Einblick in das Themengebiet ermöglicht, eine gute Mischung aus Wissensvermittlung und Praxis darstellt und sich die erworbenen Kenntnisse aus ihrer Sicht gut in der späteren Berufspraxis einsetzen lassen (siehe Abbildung 4).

Besonders gut haben den Studierenden der Praxisbezug und der direkte Kontakt zu den Unternehmen gefallen. Laut Aussage eines Teilnehmers war dies "das erste Seminar, welches Theorie und Praxis im Hinblick auf spätere berufliche Aussichten sinnvoll verknüpfte".

4.2. Rückmeldungen aus den Unternehmen

Die Vertreter aller beteiligten Unternehmen äußerten nach den Präsentationen in einer Online-Befragung den Wunsch, das Projekt wieder einzuladen. Gelobt wurde die "Analyse des Nachhaltigkeitsberichts" als "kompakte Präsentation". Die Vorträge seien "engagiert und professionell". Besonders gut gefallen hatte den Unternehmensvertretern der "unvoreingenommene studentische Blick von außen auf das Thema". Präsentationen, Abschlussbericht und anschließende Diskussion wurden als hilfreich und nützlich eingeschätzt. Etwa 30% wünschten sich einen Besuch bereits wieder in einem Jahr, 60% in zwei Jahren – vermutlich entsprechend dem jeweiligen Berichtszeitraum. Nur ein Unternehmen präferiert einen größeren zeitlichen Abstand für einen zweiten Besuch (siehe Abbildung 3).

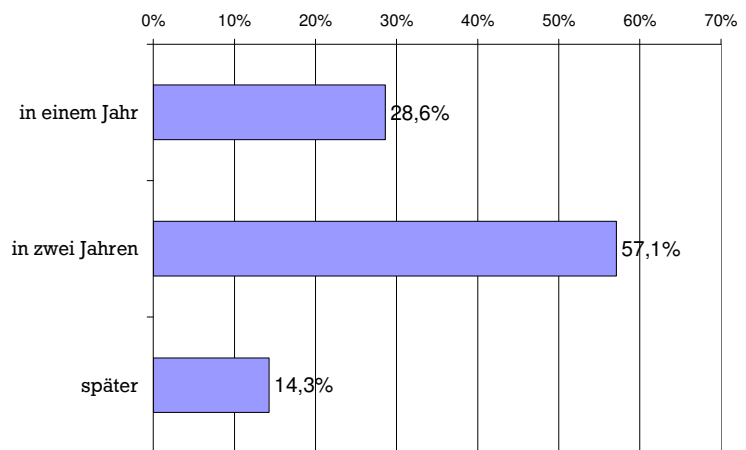


Abbildung 3: Zeiträumen für nächsten Unternehmensbesuch

Die Unternehmensvertreter wünschten sich eine stärkere Einbeziehung weiterer Publikationen des Unternehmens und dass die Ergebnisse vor eine abschließenden Beurteilung mit Unternehmensvertretern diskutiert werden, um die Unternehmenssicht besser zu berücksichtigen und so einen besseren Abgleich zwischen Theorie und Praxis zu erreichen. Diesen kritischen Anmerkungen soll in COP II und weiteren Folgeprojekten Rechnung getragen werden.

Die Unternehmensvertreter wünschten sich eine stärkere Einbeziehung weiterer Publikationen des Unternehmens und dass die Ergebnisse vor eine abschließenden Beurteilung mit Unternehmensvertretern diskutiert werden, um die Unternehmenssicht besser zu berücksichtigen und so einen besseren Abgleich zwischen Theorie und Praxis zu erreichen. Diesen kritischen Anmerkungen soll in COP II und weiteren Folgeprojekten Rechnung getragen werden.

Fazit & Ausblick

Die Ergebnisse der Studie weisen auf einen sich wandelnden Mehrwert des Global Compact hin. Es ist positiv zu vermerken, dass jene Unternehmen, die sich bereits vor Jahren zu den zehn Prinzipien des Global Compact bekannt haben, wichtige Fortschritte erzielt haben. Sie diskutieren nicht mehr über das ‚ob‘, sondern vielmehr über das ‚wie‘ der Umsetzung der zehn Prinzipien. Im Mittelpunkt steht die Wahl geeigneter Mittel, wie und in welchem Maße ein Unternehmen gesellschaftlicher Verantwortung übernehmen soll. Weiterhin bleibt gleichwohl festzuhalten, dass die überwiegende Mehrheit der untersuchten Unternehmen in den meisten Fällen in einem Entwicklungsstadium verharrt, das einerseits über die reine Einhaltung von Gesetzen hinaus geht (*Compliance*), allerdings noch weit davon entfernt ist, Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung gezielt strategisch als Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu nutzen (*Strategic*). CSR-Maßnahmen gehen aktuell bei allen untersuchten Unternehmen über reine Imagekampagnen hinaus, im Vordergrund steht bei den meisten Unternehmen zur Zeit die Frage nach der Integration von CSR-Maßnahmen in Managementprozesse (*Managerial*). Es handelt sich somit um den Versuch des *Mainstreaming* von CSR im Unternehmen, das jedoch an vielen Stellen im Unternehmen immer noch auf Skepsis stößt und zusätzliche Erklärungsschleifen erforderlich macht.

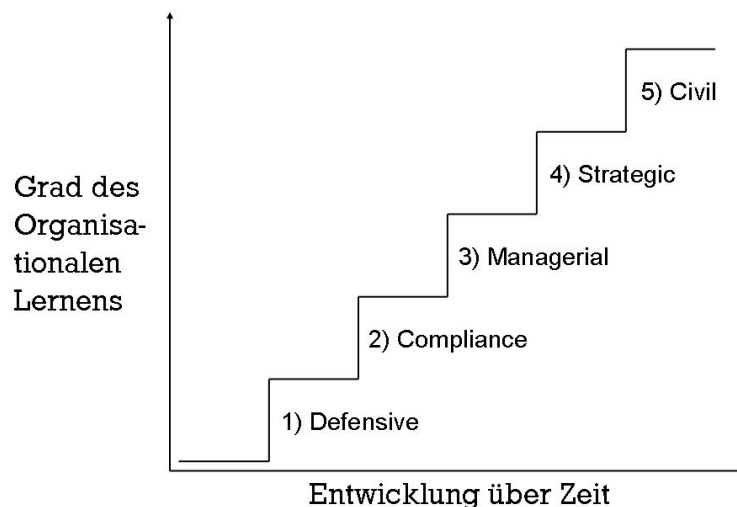


Abb. 5: Stufenmodell des organisationalen Lernens (Zadek 2004, Campe/ Rieth 2007)

Zadek hat in einem Stufenmodell diese unterschiedlichen Phasen des organisatorischen Lernens abgetragen.⁹ Es zeigt auf, dass es sich beim unternehmensinternen Lernprozess um einen langen Weg von einer reinen Abwehrstrategie und der Leugnung gesellschaftlicher Verant-

⁹ Zadek, S. (2004). "The Path to Corporate Responsibility." *Harvard Business Review* 82(12): 125-132, Campe, S. and L. Rieth (2007). Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? - Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien. Wittenberg; Diskussionpapier Nr. 2007-14, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies.



wortung hin zur Einbeziehung von sozialen und ökologischen Aspekten in die Unternehmensführung handelt. Weiterhin weist es auf logische aufeinander folgende Schritte beziehungsweise Prozesse im Unternehmen hin, die notwendig sind, damit das Prinzip gesellschaftliche Verantwortung auch im gesamten Unternehmen verankert und letztlich umgesetzt wird. Dafür sind interne Entwicklungsprozesse im Unternehmen unerlässlich die den Sinn und Zweck der Gesetzesinhaltung, der Einführung von Managementsystemen zur Integration von vormals nicht-klassischen Aspekten wie Menschenrechte, Sozialstandards, Umweltschutz und Anti-Korruption ermöglichen.

Der vom Global Compact geforderte Dreischritt, dass Unternehmen sich nicht nur zu den Global Compact Prinzipien bekennen, sondern auch geeignete Maßnahmen zu ihrer Umsetzung ergreifen und darüber hinaus verstärkt Anstrengungen unternehmen, die Wirkungen dieser Aktivitäten zu ermitteln, ist bei vielen Unternehmen erkennbar – wenn auch noch nicht in letzter Konsequenz umgesetzt. So werden CSR-Maßnahmen nicht mehr nur auf Umweltschutzmaßnahmen reduziert, wobei die meisten Unternehmen in diesem Bereich einen Schwerpunkt setzen. Es werden vermehrt auch Schritte zur Förderung von Arbeits- und Sozialstandards unternommen oder auch Antikorruptionsmaßnahmen durchgeführt. Nur der Menschenrechtsschutz wird von vielen untersuchten Unternehmen zum Teil stiefmütterlich behandelt. Der nächste qualitative (Fort-) Schritt, auch über den Erfolg und Misserfolg von CSR-Aktivitäten ausgewogen und transparent zu berichten, fällt den Unternehmen immer noch verhältnismäßig schwer. Es widerspricht vermeintlich bewährten Kommunikationsstrategien transparent auch über negative Entwicklungen zu berichten und diese aufzuarbeiten. Untersuchungsergebnisse zeigen deutlich, dass GRI-Standards diesbezüglich nur selektiv umgesetzt werden. Unternehmen beschränken sich weitestgehend auf Meldungen, die für sie vorteilhaft sind. Eine Begründung, warum über bestimmte Kernindikatoren nicht berichtet wird, wie es die GRI-Standards vorgeben, wird nur selten gegeben.

In wieweit der Global Compact als Lern- und Dialogforum gerade zu einer Optimierung und Verfeinerung der Berichterstattung beitragen kann, bleibt dahingestellt. Um auch in Zukunft eine prominente Stellung in der CSR-Landschaft einzunehmen, sollte – darauf weisen die Projektergebnisse und Diskussionen mit Unternehmensvertretern vor Ort hin – sollte der Global Compact noch stärker seine Funktion als unabhängiger Impulsgeber ohne kommerzielle Interessen betonen und wahrnehmen. Er sollte sich darauf konzentrieren, Unternehmen zu informieren, welche CSR-Aspekte in der internationalen Diskussion an Bedeutung gewinnen und wie sie bestimmte CSR-relevante Prinzipien gezielter bearbeiten können. Im Menschenrechtsbereich hat beispielsweise das deutsche Global Compact Netzwerk zum 60jährigen Jubiläum der "Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte" der Vereinten Nationen im Rahmen des diesjährigen Netzwerktreffens eine Serie von Workshops organisiert, die im Gegensatz zum bisher gezeigten unternehmerischen Engagement auf überdurchschnittlich großes Interesse bei deutschen Unternehmen gestoßen ist. Dort wo ‚der Teufel im Detail‘ steckt, wo Unternehmen wie beispielsweise im Zulieferkettenmanagement aufgefordert sind, konkrete Managementsysteme und -prozesse zu entwickeln oder umzustellen und im Zweifelsfall belegen sollten, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen der sog. *Second- und Third-Tier* Zulieferer Produkte herstellt, kann der Global Compact *Best Practices* von Unternehmen und NGOs präsentieren. Ähnliches gilt für die Korruptionsproblematik bei Großprojekten in verschiedenen Regionen in Afrika und Asien, wo Vorteilsannahme und Vorteilsgewährung über



monetäre Anreize in vielen Branchen an der Tagesordnung sind. Der Global Compact stellt auch hier ein Forum dar, in dem Unternehmen unter *Chatham House Rule* über ihre Erfahrungen berichten und austauschen können.

Ob und in wie weit der Global Compact mit seinen zur Verfügung stehenden Instrumenten, die besonders auf Lernen, Dialog, Partnerschaft, Transparenz und *Public Accountability* zielen, die Grundidee der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen in fragilen globalen Märkten weiter adäquat unterstützen kann, soll abschließend noch einmal eingehender behandelt werden. Georg Kell, Leiter des Global Compact Büros in New York, weist in vielen Vorträgen und Beiträgen auf diese Herausforderungen, Gefahren und Fallstricke bei der Weiterentwicklung von CSR hin, wobei er den konkreten Beitrag, den der Global Compact zu dieser Weiterentwicklung zu leisten im Stande ist, zumeist nur andeutet.¹⁰ Insbesondere für die Zurückhaltung bei der Entwicklung von sog. wirksamen beziehungsweise verbindlichen mit Sanktionen ausgestatteten Umsetzungsmechanismen wird der Global Compact deshalb häufig kritisiert. Aufgrund seines umfassenden Themenkataloges und seiner globalen Reichweite wird vom Global Compact die Übernahme einer besonderen Führungsrolle gefordert¹¹ - insbesondere nachdem der Abschlussbericht des UN Sonderberichterstatters für Wirtschaft und Menschenrechte John Ruggie zu den sog. *UN-Norms* die Erwartungen der meisten NGOs nicht erfüllt hat.¹² Interessanterweise beteiligt sich in immer mehr Ländern der Staat als Reaktion auf die weltweit zunehmende Bedeutung des Themas, die durch eine kontinuierliche Anzahl an Missbräuchen weiter gefördert wird, an der CSR-Diskussion. So versucht nun auch die deutsche Bundesregierung unter Führung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) nach jahrelanger Zurückhaltung und Beobachtung einen Beitrag zur Entwicklung des CSR-Themas in Deutschland zu leisten, wenn auch erste Vorschläge wie die Einführung eines ‚CSR-Labels‘ und die Einführung eines ‚CSR-Beirats‘ nicht auf ungeteilte Zustimmung bei Unternehmen aber auch nicht bei anderen *Stakeholder* –Gruppen stießen.¹³ Stattdessen wurde in der Folge von Seiten des Ministeriums eine vorsichtiger Wortwahl gewählt und vermehrt die bisher bereits erbrachten Leistungen auf Seiten von Unternehmen, aber auch von NGOs, Gewerkschaften und Verbänden miteinbezogen, um den Eindruck zu vermeiden, das das ‚CSR-Rad‘ vom Staat ‚neu erfunden wird‘.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass viele Unternehmen mit verstärkten CSR-Maßnahmen bereits einen bedeutenden Beitrag hin zu gerechten und fairen Arbeits- und Lebensbedingungen geleistet haben und somit bewusst oder unbewusst die Rolle eines politischen Akteurs in der Weltpolitik übernehmen – auch wenn dieser Terminus bei vielen Unternehmen immer noch

¹⁰ Kell, G. (2008). "The Future of Corporate Responsibility." *Compact Quarterly* 4(1): (<http://www.ewnewsbuilder.net/globalcompact/>, letzter Zugriff am 10.06.2008).

¹¹ Slob, B. and G. Kell (2008). "Debate: UN Global Compact - Is the Compact Raising Corporate Responsibility Standards?" *Ethical Corporation*, 10 May 2008 (<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=5898>, letzter Zugriff am 10.06.2008).

¹² Für eine Übersicht zu allen wichtigen Materialien inklusive des Abschlussberichts „Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights“, der am 3.Juni von Sonderberichterstatters John Ruggie vorgestellt wurde siehe. <http://www.business-humanrights.org/Documents/RuggieHRC2008> letzter Zugriff am 13.06.2008)

¹³ Rede von Olaf Scholz, Bundesminister für Arbeit und Soziales anlässlich CSR-Konferenz am 29. April 2008 in Berlin; (http://www.bmas.de/coremedia/generator/25988/2008_04_29_csr_konferenz_rede_scholz.html , letzter Zugriff am 10.06.2008)



Unbehagen auslöst. Sie nehmen nicht mehr eine Abwehrhaltung ein oder ziehen sich auf den Standpunkt zurück, lediglich Gesetze einzuhalten, sondern sind bereit auch die Potentiale eines verstärkten CSR-Engagements zu nutzen. Nachdem sich die CSR-Landschaft immer stärker ausdifferenziert, ist auch der Global Compact aufgefordert, seine Rolle als allgemeiner Rahmen zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen neu zu definieren, um nicht nur als ‚niedrigschwellige‘ Einstiegsinitiative oder als Schnupperkurs für CSR-Neulinge zu dienen. Seine Instrumente sind auf globaler Ebene nur noch begrenzt dazu geeignet, eine Konkretisierung bzw. Optimierung von unternehmerischen CSR-Maßnahmen zu begleiten. Stattdessen sollte der Global Compact – wie er es bereits in Teilen tut – Trends aufspüren und Impulse setzen, und mit gezielten Aktionen fördern (s. *Caring For Climate-Initiative*, *CEO-Water Mandate* etc.). Bei der Neudefinition seiner Aufgaben sollte der Global Compact unbedingt darauf achten, die Unternehmen der ersten Stunde, die bereits einen weiten Weg gegangen sind, nicht zu verlieren, sondern stattdessen gezielt zu motivieren und als Multiplikatoren einsetzen. Diesen Spagat gilt es zu meistern, aber auch zu akzeptieren, wenn zur Implementierung der Prinzipien andere CSR-Initiativen unter der Führung von Unternehmen, NGOS, Gewerkschaften, Universitäten etc. einen größeren Beitrag leisten können. Letztlich hat das Projekt aber auch gezeigt, dass gerade die Analyse der konkreten Maßnahmen von Unternehmen und ihre Wirkungsanalyse insbesondere aus Unternehmensperspektive langfristig einen zielführenderen Prozess besser anstoßen kann, als die Verleihung von Preisen für die ‚besten‘ Nachhaltigkeitsberichte auf der Basis einer öffentlichen Abstimmung von weltweit weniger als 2300 Personen, wo ein jeder – unabhängig davon, ob er einen Bericht eines Unternehmens jemals gelesen hat - ein Urteil darüber fällen kann, ob dieser als überdurchschnittlich zu bewerten ist, oder nicht.¹⁴

¹⁴ Vgl. Vergabe der Readers' Choice Awards durch die Global Reporting Initiative im Mai 2008, s. KPMG and SustainAbility (2008). Count me in: The Readers' take on Sustainability Reporting.



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
<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
<http://www.tu-darmstadt.de/hda/>

Internet:

www.cop-projekt.de

www.theorymeetspractice.de

Unterstützt von:



Deutsches
Global Compact Netzwerk



Gesellschaft für technische
Zusammenarbeit GmbH

Ferner finanziert aus Studiengebühren der TU Darmstadt 2007/2008.