

DEUTSCHES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK
(DIE)

**Strategische Allianzen und
Corporate Social Responsibility:
Instrumente für die entwicklungspolitische
Kooperation mit der Wirtschaft**

Tilman Altenburg
Lucia de Carlo
Elke Dentschück
Brigitte Hamm

Diskussionspapier zum Workshop am Dienstag, den 11. Mai 2004,
im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik

Bonn, Mai 2004

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung zum Projekt: „Neue Instrumente entwicklungspolitischer Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft“	1
2	Strategische Allianzen mit der Privatwirtschaft: Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit	2
2.1	Was spricht für Strategische Allianzen?	2
2.2	Weiterentwicklung der PPP-Fazilität	3
2.3	Förderung Strategischer Allianzen im Normalverfahren der bilateralen EZ	5
2.4	Professionelles Prozessmanagement	6
2.5	Einführung eines Wirkungsmonitorings bei größeren Allianzen	7
3	Corporate Social Responsibility: Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit	8
3.1	Unterschiedliche Sichtweisen von CSR	8
3.2	Vorbemerkungen zur Förderungswürdigkeit von CSR in der Entwicklungszusammenarbeit	8
3.3	Instrumente zur Förderung von CSR in der Entwicklungszusammenarbeit	10
3.3.1	Stärkung von CSR durch Sensibilisierung der Unternehmen und der Öffentlichkeit	11
3.3.2	Sensibilisierung institutioneller Anleger und Stärkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung	12
3.3.3	Ökonomische Anreize zur Stärkung von CSR	13
3.3.4	Die Vergabe eines CSR-Preises als „symbolischer Anreiz“	13
3.3.5	Verbesserung von Umweltbedingungen und Sozialstandards in der Wertschöpfungskette durch Multistakeholder-Foren und Pilotmaßnahmen	14
3.3.6	Professionalisierung von <i>Community Development</i> -Projekten der Unternehmen	15
4	Prioritäten	15

1 Vorbemerkung zum Projekt: „Neue Instrumente entwicklungspolitischer Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft“

Im Herbst 2003 beauftragte das BMZ die GTZ mit der Abwicklung eines Forschungs- und Beratungsvorhabens zur Darstellung, Bewertung und Weiterentwicklung neuer Instrumente entwicklungspolitischer Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. In Absprache mit dem BMZ wurde die inhaltliche Durchführung aller Studien und Workshops dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) übertragen. Ausgangspunkt für den Auftrag war die Tatsache, dass Unternehmen der Privatwirtschaft in den letzten Jahren auf nationaler und internationaler Ebene immer häufiger in die Bereitstellung entwicklungspolitischer Leistungen eingebunden werden. Heute liegen vielfältige Erfahrungen mit neuen Kooperationsformen – Multi-stakeholder-Allianzen, Betreibermodelle bei Infrastrukturvorhaben, PPP-Fazilität, Formulierung von Leitsätzen für Multinationale Unternehmen u. dgl. – vor, die bislang noch nicht umfassend bewertet wurden. Ziel des Vorhabens war es, auf Grundlage einer kritischen Bestandsaufnahme zu einer Bewertung des Instrumentariums zu gelangen und konkrete Politikempfehlungen für das BMZ und die deutschen Durchführungsorganisationen zu formulieren.

Im Rahmen dieses Vorhabens werden derzeit fünf Studien erstellt, die in Kürze vorliegen werden:

- Altenburg, T.: Entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft: Trends und Herausforderungen, Bonn 2004
- De Carlo, L.: Corporate Social Responsibility. Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ, Bonn 2004
- Demtschück, E.: Von PPP zu strategischen Allianzen: Ansätze zur Weiterentwicklung im Lichte nationaler und internationaler Erfahrungen, Bonn 2004
- Hamm, B.: Maßnahmen zur Stärkung von Corporate Social Responsibility in der Entwicklungszusammenarbeit europäischer Institutionen und ausgewählter europäischer Geberländer, Bonn 2004
- Wolff, P.: Private Beteiligung an Infrastrukturvorhaben in Entwicklungs- und Schwellenländern – Internationale Trends und neue Instrumente im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, Bonn 2004.

Die Ergebnisse der Studien werden auf zwei Workshops vorgestellt.¹ Der erste Workshop am 11. Mai 2004 widmet sich zwei Fragestellungen:

1. Welche Erfahrungen wurden in der deutschen EZ und bei internationalen Gebern (DFID, USAID) mit Strategischen Allianzen gemacht und wie kann insbesondere das bestehende Portfolio der PPP-Fazilität genutzt werden, um Multiakteurs-Allianzen mit nachhaltigen strukturbildenden Wirkungen zu entwickeln?
2. Wie kann die *Corporate Social Responsibility*-Bewegung der deutschen Wirtschaft durch EZ unterstützt werden?

1 Der zweite Workshop zum Thema „Private Beteiligung an Infrastrukturvorhaben“ findet am 9. Juni 2004 im DIE statt.

Bei diesem Workshop geht es um die Bewertung entwicklungspolitischer Erfahrungen und um *konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung des bestehenden EZ-Instrumentariums*. Es ist nicht beabsichtigt, Grundsatzdebatten über die Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation mit Unternehmen zu führen, da dies bereits Gegenstand zahlreicher Foren unter Beteiligung von Vertretern der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft gewesen ist. Die wichtigste Zielgruppe des Workshops sind Führungskräfte und Praktiker aus dem BMZ und den Durchführungsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit.

Zur Vorbereitung des Workshops möchten wir Sie bitten, die im Folgenden zusammengefassten Thesen und Politikempfehlungen der Gutachten über Strategische Allianzen und Corporate Social Responsibility aufmerksam zu lesen. Der Workshop ist so konzipiert, dass relativ wenig Zeit auf die Vorstellung der Studien verwendet wird, um mehr Raum für die Diskussion in Arbeitsgruppen zu haben. Die Langfassungen der entsprechenden Studien werden Ihnen auf dem Workshop ausgehändigt. Abschnitt 2 beruht im Wesentlichen auf den Ergebnissen der Studie von Frau Demtschück, Abschnitt 3 synthetisiert die Kernthesen und Politikempfehlungen der beiden CSR-Gutachten von Frau Dr. Hamm und Frau de Carlo.

2 Strategische Allianzen mit der Privatwirtschaft: Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit

2.1 Was spricht für Strategische Allianzen?

In der Entwicklungszusammenarbeit bezeichnen „Strategische Allianzen“ größere Projekte mit Programmcharakter, in denen Akteure aus unterschiedlichen Bereichen gemeinsam entwicklungspolitische Leistungen erbringen, z.B. nationale oder internationale Unternehmen, Wirtschaftsverbände, öffentliche Institutionen, Gewerkschaften, lokale Selbsthilfegruppen, internationale NROs, Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit und Stiftungen. Strategische Allianzen zielen auf stärkere strukturbildende Effekte (insbesondere durch institutionelle Veränderungen), höhere Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit sowie bessere Sichtbarkeit, und sie unterstützen nach Möglichkeit die Schwerpunktbildung der Entwicklungszusammenarbeit. Häufig sind sie überregional angelegt. All dies erfordert in der Regel einen Zeithorizont von mindestens 4-5 Jahren, ein mehr oder weniger komplexes Prozessmanagement und eine finanzielle Ausstattung, die über den Bedarf normaler PPP-Vorhaben hinaus geht. Dafür haben die Allianzen eine hohe Sichtbarkeit in der deutschen Öffentlichkeit und können erheblich dazu beitragen, die Akzeptanz für entwicklungspolitische Kooperationen mit der Privatwirtschaft zu erhöhen. Durch die Einbindung zivilgesellschaftlicher Gruppen (wie Gewerkschaften, Wirtschafts- und Umweltverbände, Kirchen) sowie lokaler Unternehmen erhalten Allianzen eine höhere politische Legitimierung. Mehrere bi- und multilaterale Geber haben daher Programme zur Förderung Strategischer Allianzen mit der Privatwirtschaft sowie teilweise weiteren gesellschaftlichen Gruppen aufgelegt, u.a. USAID, DFID, die Weltbank und UNIDO.

Auch in der deutschen EZ sind in den letzten Jahren – teils aus PPP-Projekten, teils aus der bilateralen EZ – einige hochinteressante und erfolgreiche Strategische Allianzen entstanden.

Einige dieser Allianzen verfolgen einen überregionalen Ansatz, binden ganze Branchen ein und entfalten dadurch eine eindrucksvolle Breitenwirkung in den Partnerländern, welche die Wirkungen traditioneller Projekte und Programme der EZ, aber auch der isolierten und kurzfristigen Kooperationen mit Einzelunternehmen, wie sie seit 1999 im Rahmen der PPP-Fazilität gefördert werden, übertreffen. Sie tragen überdies erheblich zum Politikdialog über kohärente Entwicklungs- und Außenwirtschaftspolitik in Deutschland bei. Hierzu zählen die Allianzen mit der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels zur Durchsetzung von Sozialstandards in der Zulieferkette und mit dem Deutschen Kaffee-Verband und verschiedenen großen Importeuren und Röstern zur Erarbeitung und Durchsetzung eines Verhaltenskodex für die Kaffeewirtschaft. Neben diesen „Leuchtturmprojekten“ gibt es zumindest ein Dutzend PPP-Maßnahmen, die erhebliches Potenzial für umfassendere Multiakteursallianzen haben und sich teilweise in diese Richtung entwickeln.

Es fehlt jedoch ein Instrumentarium, um Strategische Allianzen systematisch zu entwickeln. Grundsätzlich stünden hier zwei Modalitäten zur Verfügung:

1. Förderung aus einem nicht regional gebundenen Sonderfonds wie der PPP-Fazilität bzw. der Global Development Alliance (USAID) und dem Business Linkage Challenge Fund (DFID);
2. Förderung im Rahmen der bilateralen EZ.

Beides funktioniert derzeit nicht zufriedenstellend. Die PPP-Fazilität stößt aufgrund ihres Gesamtvolumens, der Beschränkung der Fördersumme für Einzelvorhaben (im Normalfall max. 200.000 € öffentlicher Beitrag) und der kurzen Laufzeit (bis zu 3 Jahren) an enge Grenzen. Auch sieht sie keine Mittel und Instrumente für das Prozessmanagement und das Wirkungsmonitoring vor. Für die o.g. „Leuchtturmprojekte“ wurden abweichende Sonderregelungen vereinbart, u.a. deutlich höhere finanzielle Zusagen und die Nutzung von GTZ-Sektorvorhaben für Steuerungsaufgaben. In der *bilateralen EZ* nimmt zwar die Zahl von der Wirtschaft ko-finanzierter Initiativen zu, aber die Verfahren der bilateralen EZ sind langsam, länderübergreifende Programme sind nur sehr schwer realisierbar, usw. Im Folgenden werden Verbesserungspotenziale für beide Bereiche diskutiert.

2.2 Weiterentwicklung der PPP-Fazilität

Als wichtigster Ausgangspunkt für Strategische Allianzen bietet sich die PPP-Fazilität an. Bei deren Evaluierung im Jahre 2002 wurde positiv hervorgehoben, dass sie viele innovative Initiativen hervorgebracht habe, die das bestehende EZ-Instrumentarium sinnvoll ergänzen. Allerdings wurde auch kritisch angemerkt, dass die Praxis, möglichst vielfältige kleinteilige Initiativen der Wirtschaft aufzugreifen und unbürokratisch zu fördern, in einem Konflikt mit dem Ziel steht, strukturbildende Effekte in den Partnerländern zu erreichen. Die Wirkung vieler der untersuchten PPP-Maßnahmen beschränkte sich auf Verbesserungen im direkten Umfeld einzelner Unternehmen. Mögliche Breitenwirkungen durch Einbeziehung größerer Unternehmensgruppen sowie die Einflussnahme auf die Leistungsfähigkeit nationaler Institutionen und die Sektorpolitik wurden in Projekten der PPP-Fazilität nur unzureichend berücksich-

tigt. Aus der Kleinteiligkeit ergeben sich außerdem, so das Gutachten, hohe anteilige Managementkosten und unzureichendes Wirkungsmonitoring.

Im Sinne des Signifikanzkriteriums (Strukturbildung, Breitenwirksamkeit, Sichtbarkeit, Möglichkeit eines Wirkungsmonitorings) plädieren wir für eine Verschiebung des Schwerpunktes in der PPP-Fazilität. Zwar sollten auch kleine, alleinstehende Maßnahmen weiterhin flexibel und unbürokratisch gefördert werden, wenn sie innovativ sind und hinreichendes entwicklungspolitisches Potenzial haben. Allerdings sollten die lokal begrenzten Einzelmaßnahmen kein Selbstzweck sein, sondern stärker als Experimentierfeld für größer angelegte Strategische Partnerschaften betrachtet werden. Der große entwicklungspolitische Mehrwert von Kooperationen mit der Privatwirtschaft liegt in den strukturbildenden Effekten umfassender Multistakeholder-Prozesse, bei denen allerdings, wie in der Fazilität erfolgreich erprobt, die Unternehmen der zentrale Akteur bleiben müssen. Dieses entspricht auch dem Ansatz der Global Development Alliance von USAID, wo programmartige Multiakteursallianzen mit größerem Mittelvolumen pro Maßnahme im Mittelpunkt stehen.

Um die Fazilität systematisch als „Nährboden für größer angelegte, länderübergreifende Partnerschaften, die ganze Sektoren umfassen“ (BMZ) nutzen zu können, muss das bestehende Instrumentarium an die zeitlichen und finanziellen Bedarfe angepasst werden. Auch gibt es kein Instrumentarium, um Multistakeholder-Allianzen auszubauen und den entstehenden Steuerungs- und Abstimmungsbedarf zu bewältigen. Die bisherigen – deutschen und internationalen – Erfahrungen haben gezeigt, dass komplexere Strategische Allianzen einen höheren Steuerungsaufwand haben und daher mehr Ressourcen benötigen.

Um eine stärkere Fokussierung auf Strategische Allianzen zu fördern, sollte auch die dritte Pilotphase der PPP-Fazilität von drei Jahren fortgeführt und – sofern es gelingt, eine größere Zahl Strategischer Allianzen zu etablieren – mit höheren Finanzmitteln ausgestattet werden. Auch nach Beendigung der insgesamt neunjährigen Laufzeit des Pilotprogramms sollte ein Sonderfonds fortgeführt werden, allerdings mit dem klaren Auftrag, die Breitenwirksamkeit, Strukturbildung und Sichtbarkeit des entwicklungspolitischen Beitrags zu erhöhen. Schon heute sollten die Verfahren nach dem folgenden Muster angepasst werden:

- Die PPP-Guidelines schreiben das Ziel fest, einen Teil der Fazilitätsvorhaben zu Strategischen Allianzen weiterzuentwickeln;
- Die Durchführungsorganisationen geben den Kriterien Signifikanz/ Strukturbildung bei der Auswahl von PPP-Anträgen mehr Gewicht (im Falle der DEG zum Beispiel, die ein systematisches entwicklungspolitisches Rating für PPP geschaffen hat, durch eine stärkere Gewichtung des entsprechenden Faktors);
- Das Steering Committee prüft ab sofort mindestens einmal pro Jahr systematisch, welche etwa 5-10 Projekte aus dem laufenden Portfolio sinnvolle Ansatzpunkte für strategische Multistakeholder-Ansätze bieten;
- Diesen wird eine zweite, großzügiger ausgestattete Förderphase angeboten, in der strukturbildende Effekte ausgebaut werden. Hierfür wird geprüft, ob eine Flankierung durch andere EZ-Institutionen sinnvoll und möglich wäre (z.B. CIM, InWent, DED, GTZ);

- Mit den Durchführungsorganisationen wird eine Budgetierung der Fazilität vereinbart mit dem Ziel, den Anteil Strategischer Allianzen zu erhöhen (z.B.: 2007 werden 30 % der Fazilitätsmittel in Strategische Allianzen investiert, 2010 dann 60 %, wobei den unterschiedlichen Aufgabenstellungen der Durchführungsorganisationen Rechnung getragen werden sollte, indem z.B. von der GTZ eine stärkere Orientierung auf Strategische Allianzen erwartet wird als von DEG und SEQUA);
- Für komplexere Multistakeholder-Allianzen wird ein Modus entwickelt, um ein professionelles Prozessmanagement sicherzustellen.

Bislang hat sich das PPP-Portfolio weitgehend ungesteuert und dezentral aus Einzelinitiativen von Unternehmen ergeben. Dieses sollte auch weiterhin Leitlinie für einen Großteil der Vorhaben sein, um flexibel auf Anregungen aus der Wirtschaft eingehen zu können. Ergänzend sind jedoch zwei Modalitäten sinnvoll, um auch von Seiten des BMZ thematische Anregungen einbringen zu können:

1. Analog der Erfahrungen mit dem „Runden Tisch Verhaltenskodizes“ sollten weitere Multistakeholder-Foren angeregt werden, aus denen PPP-Projektideen und zukünftige Strategische Allianzen resultieren können (siehe Abschnitt 3.3.5). Der Vorteil läge darin, dass hier ggf. mehrere abgestimmte Anträge teilnehmender Unternehmen generiert werden und bei Bedarf von Beginn an Kooperationen mit der bilateralen EZ angesteuert werden können. Für die Beurteilung von Projektanträgen sollten auch hier die üblichen PPP-Kriterien (mit der oben genannten stärkeren Gewichtung von Signifikanz/Strukturbildung) gelten.
2. Das BMZ kann politisch prioritäre Themen gezielt voranbringen, indem es bestimmte Themen für PPPs ausschreibt, z.B. „HIV/AIDS-Prävention“ oder „Schließung der digitalen Kluft im Subsaharischen Afrika“. Innerhalb dieser Themenkorridore hätten Antragsteller aus der Wirtschaft die Möglichkeit, eigene Projektideen einzubringen, die an ihren jeweiligen unternehmerischen Initiativen anknüpfen. Das Verfahren würde insofern die Kreativität der PPP-Fazilität erhalten, zugleich aber eine höhere Zielbündelung ermöglichen, die Unterstützung für die privatwirtschaftlichen Teilnehmer vereinheitlichen und die Transaktionskosten senken. Diese Konzeption orientiert sich an deutschen Erfahrungen in der Wirtschaftsförderung, dem britischen DFID-Modell und dem niederländischen Kooperationsprogramm mit aufstrebenden Märkten PSOM.

2.3 Förderung Strategischer Allianzen im Normalverfahren der bilateralen EZ

Durch eine stärkere Verankerung der Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft als Querschnittsaufgabe in den Normalverfahren der bilateralen EZ würde die Kohärenz der Vorhaben erhöht, weitere Allianzen in größerem Maßstab könnten geplant und durchgeführt werden, und der Etat der PPP-Fazilität würde entlastet. Die Integration von PPP-Komponenten in EZ-Vorhaben hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, kann aber noch weiter forciert werden.

Dies erfordert eine Flexibilisierung der Verfahrensabläufe der Länderprogrammierung. Im Rahmen der Regierungsverhandlungen könnten Länderfonds zur Einbindung der Privatwirt-

schaft in laufende Programme in den Partnerländern vereinbart werden, an denen sich auch die Partnerländer finanziell beteiligen. Diese müssen zunächst noch keine konkreten Vorhaben benennen, um flexibel auf Initiativen der Wirtschaft reagieren zu können und spätere Re-programmierungen zu vermeiden. Derartige gemeinsame Fonds würden es ermöglichen, einen der bisherigen Zielkonflikte, die mangelnde Einbindung der lokalen Partner, zu überwinden. Das Beispiel DFIDs zeigt, dass Länderfonds, die auf eine Stärkung der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft zielen, die etablierten TZ-Instrumente in sinnvoller Weise ergänzen können.

Um größere Strategische Allianzen im Rahmen bilateraler Programme finanzieren zu können, sollte es außerdem möglich sein, diese aus der Fazilität, bilateralen EZ-Projekten und Wirtschaftsbeiträgen zu ko-finanzieren. Schließlich sind Möglichkeiten zu prüfen, analog den international unterstützten Programmansätzen bzw. Sektorinvestitionsprogrammen, gepoolte Fonds mehrerer Geber für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft einzurichten.

Institutionenübergreifende Zusammenarbeit könnte dazu beitragen, die verschiedenen EZ-Instrumente synergetisch zu kombinieren. So können z.B. die Entwicklungshelfer des DED bei den Projekten zur Verankerung von Sozial- und Ökostandards zusammen mit lokalen Stakeholdern oder zivilgesellschaftlichen Gruppen die Verifizierung vor Ort übernehmen; weiterhin kann der DED mit dem Instrument der „Süd-PPP“ lokale Unternehmenspartner einbinden; InWEnt kann Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen durchführen, CIM Integrierte Experten entsenden, die flankierend zur PPP-Komponente institutionelle Träger qualifizieren, usw. Dabei kann an bereits laufende Bemühungen um institutionenübergreifendes Handeln angeknüpft werden, z.B. die Etablierung von Länderteams in Pilotländern, die geplante Festlegung von Schwerpunktkoordinatoren sowie die Erstellung gemeinsamer TZ/FZ-Angebote (voraussichtlich Mitte 2004).

Eine stärkere Verzahnung mit international unterstützten Programmansätzen, die vom BMZ angestrebt wird, könnte auch im Rahmen der Entwicklungspartnerschaften stattfinden. Gepoolte Fonds könnten entweder durch bereits etablierte internationale Geberkooperationen oder durch neue gemeinsame Schwerpunkte geschaffen werden. Dadurch könnte mehr Sichtbarkeit entwicklungspolitischer Beiträge erzielt und eine einheitlichere Politik verwirklicht werden. Vergleicht man die von der Global Development Alliance geförderten Projekte mit denen der deutschen Fazilität, ergeben sich eine Reihe thematisch ähnlicher Projekte, wobei die US-geförderten einen wesentlich größeren Mittelumfang aufweisen. Dieser Parallelität könnte durch eine Kooperation entgegengewirkt werden.

2.4 Professionelles Prozessmanagement

Strategische Allianzen stellen an Durchführungsorganisationen und BMZ neue Anforderungen. Der hohen Komplexität Strategischer Allianzen muss durch ein adäquates Management der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit entsprochen werden, das unterstützende Maßnahmen zur allseitigen Kommunikation, zur Beziehungspflege und zur Gestaltung des Interessensausgleichs umfasst. Die Entwicklung einer gemeinsamen Projektkonzeption, deren Prüfung auf entwicklungspolitische Relevanz, die Auswahl geeigneter Partner, die Einbin-

derung anderer Durchführungsorganisationen in einzelne Komponenten der Allianz und die Kooperation mit anderen Programmen, die Bestimmung und Verteilung von Aufgaben und Ressourcen, die Entwicklung von (formellen und informellen) Kooperationspielregeln, die Regulierung von Konflikten usw. bringen einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand mit sich. Auch die künftigen Vertragspartner benötigen ausreichend Zeit, um Ziele, Formen der Zusammenarbeit und die jeweiligen Leistungen zu vereinbaren.

Insofern ist, wenn mehr als drei Interessensgruppen beteiligt sind, in der Regel ein professionelles Prozessmanagement bereitzustellen bzw. mitzufinanzieren. Wie dieses institutionell verankert wird – ob in der Stelle einer Person oder einer explizit mit diesen Aufgaben befassten Organisationseinheit – hängt von der Größe der Strategischen Allianz, der Zahl und Heterogenität der zu managenden Beziehungen, Erfahrungen im Netzwerkmanagement und den Präferenzen der beteiligten Partner ab. In sehr komplexen Allianzen sollte ein Prozess- und Beziehungsmanager beauftragt werden. Er sollte unterstützt werden durch ein Projektteam, an dem alle Stakeholder beteiligt sind. Unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten ist dieser Aufwand gerechtfertigt, da mit Strategischen Allianzen sehr viel breitere entwicklungspolitische Wirkungen erzielt werden können.

Bei der Vereinbarung gemeinsamer Regeln gibt es ein Spannungsfeld zwischen dem Anspruch und der Notwendigkeit, eindeutige Regelungen z.B. über Ziele und Zuständigkeiten der Partner zu treffen und andererseits die Flexibilität in der Kooperation zu bewahren und eine Bürokratisierung zu vermeiden. So ist denkbar, in einer Allianz mit unterschiedlichen Vereinbarungen zu operieren, mit klar umrissenen Leistungsverträgen ebenso wie mit anderen Vereinbarungen, die nicht justiziabel sind.

Wenn Strategische Allianzen auch dazu dienen sollen, Verfahren systematisch zu verbessern, dann müssen Informationsplattformen z.B. in Form spezifischer Internetforen geschaffen werden, die nicht nur einen Erfahrungsaustausch unter den Beteiligten, sondern auch zwischen den Partnerschaften ermöglichen. Darüber hinaus sollten die Lernerfahrungen synthetisiert und anderen zur Verfügung gestellt werden.

2.5 Einführung eines Wirkungsmonitorings bei größeren Allianzen

Bislang findet bei den Strategischen Allianzen in der deutschen EZ kein systematisches Wirkungsmonitoring statt. Auch wenn für die Vielzahl der kleineren Maßnahmen unter Kostengesichtspunkten nicht die in der EZ üblichen Monitoring-Instrumente eingesetzt werden können, sollte bei den Abschlussberichten der Projekte auf eine Darstellung der bis dahin erzielten Wirkungen geachtet werden. Um in der Lage zu sein, Fortschritte beurteilen und den Realismus der Zielsetzung überprüfen zu können, sollte in den Strategischen Allianzen stärker mit „Meilensteinen“ gearbeitet werden. Für die größeren Allianzen ab 1 Mio. € Gesamtvolumen sollten Wirkungsindikatoren gemeinsam entwickelt und die Wirkungen nach Projektabschluss durch unabhängige Gutachter überprüft werden. Im Rahmen der Wirkungsbeobachtung können die Projektverantwortlichen verpflichtet werden, kurze Monatsberichte mit einer entsprechenden Einschätzung zu verfassen. Ein weiterer Schritt zur Wirkungsmessung kann die Selbstevaluierung in Anlehnung an das „e-VAL“-Verfahren der GTZ sein.

3 Corporate Social Responsibility: Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit

3.1 Unterschiedliche Sichtweisen von CSR

Für CSR gibt es sehr vielfältige Definitionen, die unterschiedliche Sichtweisen reflektieren. Laut EU ist CSR "ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren." Diese Definition betont die Freiwilligkeit. Sie stellt damit klar, dass CSR-Maßnahmen *per definitionem* über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen müssen, aber auch, dass die Gesellschaft keinen Anspruch auf CSR eines Unternehmens formulieren dürfe. Andere Definitionen heben dagegen die Verpflichtung der Privatwirtschaft zur Einhaltung international anerkannter Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards hervor. Insgesamt bezieht sich CSR jedoch eher auf nicht verbindliche, weich formulierte Ziele. Die meisten Unternehmen haben erhebliche Vorbehalte gegen Versuche anderer gesellschaftlicher Akteure, CSR einklagbar zu machen. Je höher die Verbindlichkeit eingegangener Selbstverpflichtungen, desto weniger Unternehmen sind erfahrungsgemäß bereit, sich ohne Druck an CSR-Initiativen zu beteiligen.

Zugleich lässt sich CSR als Bestandteil unternehmerischer und staatlicher Wettbewerbspolitik verstehen. So soll die Beachtung der Bedürfnisse betriebsinterner und externer Stakeholder zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen und zur Gewinnabsicherung führen und damit auch aus betriebswirtschaftlichem Kalkül sinnvoller sein als eine ausschließlich auf kurzfristige Profite und Shareholder-Interessen ausgerichtete Geschäftspolitik. Dies schließt nicht aus, dass CSR-Maßnahmen in einigen Fällen ausschließlich philanthropisch motiviert sein können. Im Regelfall aber gehorchen sie einer langfristigen betriebswirtschaftlichen Rationalität.

3.2 Vorbemerkungen zur Förderungswürdigkeit von CSR in der Entwicklungszusammenarbeit

Wann sollten CSR-Maßnahmen öffentlich gefördert werden? Die folgenden drei Prinzipien sollen hier Orientierung geben:

1. Öffentliche Unterstützung verdienen insbesondere jene CSR-Initiativen, bei denen die Unternehmen relevante Selbstverpflichtungen eingehen. Bei weitgehend unverbindlichen Initiativen ohne nachprüfbare Zielvereinbarungen oder unabhängige Kontrollmöglichkeiten ist davon auszugehen, dass die Unternehmen in erster Linie *Public Relations* betreiben wollen. Wo Unternehmen das CSR-Konzept in diesem Sinne verwässern oder sogar missbrauchen, kann leicht auch die EZ diskreditiert werden, wenn sie diese unkritisch unterstützt.

Alle bisher vorhandenen internationalen CSR-Instrumente, der Global Compact, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die Sustainable Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative basieren auf dem Prinzip der Freiwilligkeit für Unternehmen. Unter diesen verfügen die OECD-Leitsätze aufgrund der Zustim-

mung der OECD-Regierungen und der Existenz nationaler Kontaktstellen, die u.a. Beschwerden entgegennehmen, über ein besonderes Gewicht. Die deutsche CSR-Politik sollte daher den OECD-Leitsätzen den Vorrang geben. Die Erfahrungen aus den Niederlanden und Schweden zeigen, dass die Leitsätze nicht nur von den nationalen Kontaktstellen propagiert werden sollten, sondern die Grundlage für verschiedene, weiterreichende Initiativen bilden können:

- Die Leitsätze können – wie in Schweden – den Rahmen bilden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, die in Entwicklungsländern tätig sind.
 - Bei öffentlichen Aufträgen im In- und im Ausland sollte zusätzlich zu nationalen Gesetzen und europäischen Vorschriften auch die Einhaltung der OECD-Leitsätze als Vergabekriterium zur Geltung kommen.
 - Wie in den Niederlanden sollten Ausfuhrbürgschaften an ein Bekenntnis zu den OECD-Leitsätzen gebunden werden, wobei auch ein Überwachungsmechanismus angestrebt werden sollte.
 - Die OECD-Leitsätze lassen sich auch für eine gezielte Antikorruptionspolitik einsetzen.
2. Öffentliche Förderung kommt nur für Unternehmens-Maßnahmen in Frage, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Es kann nicht Aufgabe der Entwicklungspolitik sein, bei einzelnen Unternehmen Verhaltensweisen speziell zu fördern, die der Gesetzgeber von allen Unternehmen verlangt. Dabei ist die Abgrenzung freiwilliger von gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen in der Praxis keineswegs immer leicht. Regierungen versuchen immer häufiger, politische Ziele über Selbstverpflichtungen der Wirtschaft zu erreichen, um auf Auflagen und bürokratische Kontrollen verzichten zu können. Zum Teil wird den Wirtschaftsverbänden eine Chance zur Selbstregulierung eingeräumt, aber mit gesetzlichen Auflagen für den Fall gedroht, dass diese nicht die erwartete Wirkung zeigen. Versuche der Politik, mit dem CSR-Ansatz Unternehmen gesellschaftlich in die Pflicht zu nehmen, substituieren insofern gesetzliche Auflagen, so dass die Übergänge zwischen Freiwilligkeit und Auflagen verschwimmen.
 3. CSR-Förderung sollte auf vorwettbewerbliche Bereiche konzentriert werden. Alle Maßnahmen, die im unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Interesse der beteiligten Unternehmen sind, können von diesen selbst erwartet werden. Würden z.B. Sozial- und Umweltinvestitionen gefördert, die das Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Rationalität ohnehin durchführen würde, so entstünden Mitnahmeeffekte. Die Entwicklungspolitik muss ihre Unterstützung daher auf Maßnahmen konzentrieren, die im öffentlichen Interesse liegen, aber von den Unternehmen selbst nicht erwartet werden können. Dazu zählen z.B. Sensibilisierungsmaßnahmen, damit mehr Unternehmen CSR-Maßnahmen durchführen sowie strukturbildende Maßnahmen, die bestehende CSR-Aktivitäten einzelner Unternehmen nutzen und ergänzen, dabei aber weit in den öffentlichen Raum hineinwirken.

3.3 Instrumente zur Förderung von CSR in der Entwicklungszusammenarbeit

CSR ist ein auf Freiwilligkeit basierendes Konzept, das vor allem von der Privatwirtschaft getragen wird. Zugleich hat CSR den Anspruch, über Philanthropie hinauszugehen und umfassender die wirtschaftliche Globalisierung nach international anerkannten Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards mitzugestalten. Die Politik kann durch vielfältige Maßnahmen auf die Beachtung der Standards Einfluss nehmen.

Im Folgenden werden sechs Maßnahmenbündel diskutiert. Die ersten beiden zielen auf die Sensibilisierung bestimmter gesellschaftlicher Gruppen, und zwar der Unternehmen und der Öffentlichkeit (Kap. 3.3.1) sowie der institutionellen Anleger (Kap. 3.3.2). Während im erstgenannten Bereich bereits verschiedene EZ-Aktivitäten stattfinden, sehen wir im zweiten ein wichtiges Tätigkeitsfeld, das in Deutschland bisher kaum bearbeitet wird. Institutionelle Anleger können ein wichtiger Hebel sein, um Unternehmen zu sozial verantwortlichem Handeln zu bewegen.

Sodann diskutieren wir Anreizsysteme, mit denen Unternehmen für den Einsatz von Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards motiviert werden können. Wir unterscheiden dabei zwischen ökonomischen (Kap. 3.3.3) und symbolischen Anreizsystemen (Kap. 3.3.4). Zu den ökonomischen Anreizen zählen z.B. die Verknüpfung von Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards mit der Vergabe öffentlicher Aufträge oder Ausfuhrbürgschaften. Einen eher symbolischen Anreiz bietet die Vergabe eines CSR-Preises für Unternehmen. Die deutsche EZ sollte auch ökonomische Instrumente nutzen, da diese stärkere Anreize setzen. Auch wenn CSR-Maßnahmen in letzter Instanz immer freiwillig bleiben und z.B. Verstöße gegen die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Praxis kaum je zu einem Ausschluss von öffentlichen Förderprogrammen führen werden, können ökonomische Anreize doch erheblichen Einfluss auf unternehmerisches Verhalten haben, sofern die Märkte transparent und die Konsumenten bzw. Anleger für bestimmte Standards sensibilisiert sind.

Schließlich stellen wir Fördermaßnahmen für zwei unterschiedliche CSR-Typen zur Diskussion. Der erste Typus umfasst die CSR-Maßnahmen zur Verbesserung von Umwelt- und Sozialstandards in der Wertschöpfungskette (Kap. 3.3.5), der zweite Typus Maßnahmen zugunsten der Bevölkerung am Investitionsstandort des betreffenden Unternehmens im Entwicklungsland – wir nennen diesen Typus *Community Development*-Projekte (Kap. 3.3.6). Insgesamt gehen wir davon aus, dass *Community Development*-Projekte entwicklungspolitisch weniger relevant sind als Projekte in der Wertschöpfungskette, da bei Letzteren ein größeres wirtschaftliches Eigeninteresse der Unternehmen besteht und die Einkaufsmacht der Unternehmen einen starken Anreiz bildet, dass auch die lokalen Zulieferer und institutionellen Partner Reformen tatsächlich durchsetzen.

Bei der Auswahl der Instrumente zur Stärkung von CSR in der Entwicklungszusammenarbeit könnte das BMZ versuchen, ein spezifisches CSR-Profil herauszubilden, wie dieses in Schweden und den Niederlanden gelungen ist. Grundsätzlich sollte sich eine solche Profilbildung an internationalen Initiativen und vereinbarten Normen orientieren (z.B. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, *Global Compact*, Richtlinien der *Global Reporting Initiative*), zugleich aber spezifische eigene Kompetenzen nutzen. Die deutsche Profilbildung

könnte z.B. einen zentralen Schwachpunkt von CSR, nämlich die Etablierung von Standards in den Zulieferketten aus Entwicklungsländern importierender Unternehmen, ins Blickfeld nehmen. Auf europäischer Ebene und international könnte das BMZ die verschiedenen Diskussionen über Zulieferketten zusammenführen und innovative Umsetzungskonzepte erarbeiten. Zugleich könnten verschiedene Durchführungsorganisationen (GTZ, InWEnt, DED, CIM) die Zuliefer-Problematik zu einem Schwerpunktthema vor Ort machen. *Capacity building* und *Local Empowerment*-Maßnahmen könnten die Stellung von Arbeitnehmern, von Kleinproduzenten und kleinen Unternehmen, die häufig die schwächsten Glieder einer Zulieferkette sind, stärken und sie dabei unterstützen, internationale Standards zu erfüllen.

Die Profilbildung würde erleichtert, wenn es gelänge, verschiedene Maßnahmen in kohärenter Weise aufeinander zu beziehen (z.B. durchgängige Orientierung an den OECD-Leitsätzen, Förderung aufeinander abgestimmter Instrumente wie z.B. Sensibilisierung für ethische Investitionen plus Nachhaltigkeitsberichterstattung und *Rating*), die Abstimmung zwischen den verschiedenen mit CSR befassten Ressorts (wie BMZ, BMWA und AA) zu verbessern und die CSR-Ansätze in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung zu verankern. In Großbritannien und den Niederlanden z.B. wird CSR viel stärker als Querschnittsaufgabe aufgefasst, die Federführung liegt beim Wirtschaftsministerium, und es finden regelmäßige Absprachen zwischen verschiedenen Ressorts zur Ausgestaltung der CSR-Politik statt.

3.3.1 Stärkung von CSR durch Sensibilisierung der Unternehmen und der Öffentlichkeit

Der Bewusstseinsbildung für CSR wird durch das BMZ bereits ein großes Gewicht beigemessen, beispielsweise durch die Kampagne „Fair feels good“. Als zusätzliche Maßnahmen sollten erwogen werden:

- Öffentliche Einrichtungen könnten noch stärker für CSR werben, beispielsweise durch die Unterstützung spezieller und zeitlich befristeter Kampagnen wie der „*Responsible Shopping Week*“ der EU-Kommission.
- In den Niederlanden wurde ein *Knowledge and Information Center* eingerichtet, das wie eine „Spinne im Netz“ Informationen über CSR sammelt, aufbereitet und allen Interessierten zur Verfügung stellt. Auch in Deutschland sollte eine solche zentrale 'Anlaufstelle' für CSR geprüft werden.
- Das BMZ könnte gemeinsame Projekte mit anderen Institutionen oder Verbänden zur Aufklärung breiter Bevölkerungsgruppen über CSR entwickeln und entsprechendes Material bereitstellen. So könnte mit verschiedenen Bildungseinrichtungen kooperiert werden, um insbesondere Jugendliche über CSR zu informieren. Vorbild könnten die von DFID 2002 eingeführten *Strategic Grant Agreements* sein, mit denen Strategische Partnerschaften mit Organisationen der britischen Zivilgesellschaft aufgebaut werden. Eines der Ziele ist es, Bewusstsein für globale Entwicklungsprobleme in Organisationen zu schaffen, die bislang nicht unmittelbar damit befasst waren (z.B. Gewerkschaften, Kooperativenbewegung, Ärzteschaft). In diesem Zusammenhang könnten auch neue Multiplikatoren in der Privatwirtschaft – z.B. her-

ausragende Business Schools wie die *Hertie School of Governance* – angesprochen werden.

- Die für 2005 geplanten *CSR Business Olympics* bieten die Möglichkeit, die Privatwirtschaft besser über die Notwendigkeit der Einhaltung von Standards aufzuklären und mehr deutsche Unternehmen anzuhalten, sich an internationalen Initiativen wie dem Global Compact oder der Global Reporting Initiative zu beteiligen. Zugleich lässt sich das Ereignis nutzen, um für CSR in der Bevölkerung zu werben.
- CSR sollte nicht nur auf Veränderungen in den Industrieländer zielen, sondern auch die Entwicklungsländer im Auge haben. So sollte der Verbreitung wichtiger internationaler Instrumente, insbesondere der OECD-Leitsätze, ein großes Gewicht beigegeben werden.

3.3.2 Sensibilisierung institutioneller Anleger und Stärkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die EZ kann durch die Sensibilisierung von Anlegern die Nachfrage nach nachhaltigen Anlageformen stärken. Bei nachhaltigen Geldanlagen werden bei der Anlageentscheidung neben den ökonomischen Kriterien auch ökologische und soziale Kriterien berücksichtigt. Anleger, die in nachhaltige Anlageformen investieren, können erheblichen Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen. Für die EZ stellen besonders institutionelle Anleger wie Kirchen, Stiftungen und Pensionskassen eine wichtige Zielgruppe dar:

1. Institutionelle Anleger verfügen meist über ein größeres Anlagevolumen als private Anleger. So werden beispielsweise allein die Spezialfonds der Kirchen in Deutschland, die überwiegend aus Rentenpapieren und Aktien bestehen, auf einen zweistelligen Milliardenbetrag in Euro geschätzt. Bisher berücksichtigen jedoch nur die wenigsten institutionellen Anleger ethische Kriterien.
2. Bestimmte institutionelle Anleger können aufgrund ihrer ethischen, politischen oder satzungsmäßigen Ausrichtung einfacher sensibilisiert werden. So sind beispielsweise Pensionskassen seit 2002 gesetzlich verpflichtet mitzuteilen, inwiefern sie ethische, soziale oder ökologische Aspekte bei der Verwendung der eingezahlten Beiträge berücksichtigen.

Damit Anleger und Fondsgesellschaften CSR-Kriterien in ihre Anlageentscheidungen einfließen lassen können, muss bewertet werden, inwiefern einzelne Unternehmen diesen Kriterien genügen. Die Bewertung von Unternehmen wird durch *Rating-Agenturen* auf der Grundlage der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen vorgenommen. Obwohl es bereits ausgefeilte Instrumente zur Bewertung von Unternehmen gibt, ist das Unternehmens-*Rating* in Deutschland noch nicht sehr verbreitet, weil bislang kaum entsprechender Druck durch die Investoren ausgeübt wird. Auch genügt die Berichterstattung vielfach keinen objektiven Standards. 2003 gab es 70 ethisch-ökologische Fonds mit einem Marktanteil von 0,7 %. Die Sensibilisierung von institutionellen Anlegern in den USA ist bereits weiter fortgeschritten. In den USA werden 10-13 % des angelegten Geldes nach ethischen Kriterien investiert.

Die deutsche EZ könnte ein Forum schaffen, bei dem Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verbessert und institutionelle Anleger darüber informiert werden, welche nachhaltigen Anlageformen zur Verfügung stehen, auf welche Beurteilungskriterien zu achten ist und welche Einflussmöglichkeiten sie haben. Gleichzeitig würde ein solches Forum verschiedene interessierte Akteure vernetzen. Folgende Stakeholder sollten im Forum vertreten sein: Institutionelle Investoren wie Kirchen, Stiftungen oder Pensionsfonds; *Rating-Agenturen*, Wissenschaftler, *Fond Manager* und *Asset Manager*, Unternehmensvertreter, zivilgesellschaftliche Gruppen sowie PR-Agenturen aus dem Bereich Investment.

3.3.3 Ökonomische Anreize zur Stärkung von CSR

Folgende Maßnahmen, die eine Absprache unterschiedlicher Ressorts erforderlich machen, sollten erwogen werden:

- Die EU-Kommission hat Kriterien erarbeitet, wodurch das öffentliche Auftragswesen an die Einhaltung u. a. von Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards geknüpft werden soll. Das wirtschaftliche Potential der öffentlichen Beschaffung ist beträchtlich. So machen in der Europäischen Union öffentliche Aufträge 14 % des BIP aus. In den Niederlanden ist für den Sommer 2004 eine Gesetzesvorlage für eine ethische Bindung öffentlicher Aufträge geplant. Auch in Kanada wird CSR bei der öffentlichen Beschaffung berücksichtigt. Insofern sollte Deutschland die EU-Initiative zum Anlass nehmen, das öffentliche Auftragswesen an solchen Standards auszurichten. Zugleich sollte Deutschland dafür eintreten, dass die bisher auf EU-Ebene vorgeschlagenen freiwilligen Maßnahmen in eine verbindliche Regelung überführt werden. Bisher gab es nur einzelne Vorstöße von Städten und Gemeinden, bei der Beschaffung CSR zu berücksichtigen.
- Ähnlich wie in den Niederlanden, wo Exportkredite und Investitions Garantien mit einem Bekenntnis zu den OECD-Leitsätzen verknüpft werden, sollten auch in Deutschland Exportkredite und Kreditbürgschaften an die Leitsätze gebunden werden. Langfristig sollte eine solche Bindung mit einer Überwachung der Einhaltung von Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards verknüpft werden.
- Die Unterstützung von Labels und Siegeln durch das BMZ und andere EZ-Akteure sollte beibehalten werden, da diese Instrumente Umwelt- und Sozialstandards für den Kunden transparent machen und dadurch einen marktwirtschaftlichen Anreiz für verantwortliches Unternehmenshandeln schaffen. Durch gezielte Unterstützung kann vermieden werden, dass höhere Standards und Zertifizierungskosten zum Marktausschluss unorganisierter Kleinproduzenten oder weniger wettbewerbsfähiger Standorte führen.

3.3.4 Die Vergabe eines CSR-Preises als „symbolischer Anreiz“

Wie bereits in den meisten anderen europäischen Ländern, so könnten auch in Deutschland weitere CSR-Preise verliehen werden. In Deutschland gibt es bisher keinen Preis, der explizit das CSR-Engagement von Unternehmen in Entwicklungsländern auszeichnet. Für Unterneh-

men kann eine solche öffentliche Anerkennung einen starken Anreiz bieten, CSR-Initiativen durchzuführen. Die EZ kann dabei entwicklungspolitischen Kriterien (z.B. besonders weitreichende strukturbildende Maßnahmen) Geltung verschaffen und positive Beispiele für andere Unternehmen setzen.

3.3.5 Verbesserung von Umweltbedingungen und Sozialstandards in der Wertschöpfungskette durch Multistakeholder-Foren und Pilotmaßnahmen

Seit einigen Jahren üben kritische Konsumenten und Medien in Industrieländern erheblichen Druck auf Unternehmen aus, die in Entwicklungsländern fertigen lassen bzw. von dort importieren. Im Falle lohnkostenintensiver Güter bezieht sich die Kritik in erster Linie auf Sozialstandards bei den Lieferanten, im Falle von Primärgütern vor allem auf die mangelnde ökologische Nachhaltigkeit der Ressourcenbewirtschaftung.

Für die Entwicklungszusammenarbeit stellt sich die Herausforderung, in Kooperation mit Unternehmen Standards zu erhöhen und zugleich zu vermeiden, dass durch höhere Anforderungen an die Lieferanten Einkommensquellen für arme Bevölkerungsgruppen verloren gehen. In der Regel ist dies nur in kooperativen Verfahren zu erreichen, die neben den Unternehmen auch ihre Kritiker aus Industrieländern sowie verschiedene Stakeholder aus den Lieferländern einbeziehen.

In Deutschland und anderen OECD-Ländern haben sich zu diesem Ziel Multistakeholder-Foren etabliert, die einerseits Lösungsmöglichkeiten im Dialog suchen und andererseits komplementäre Dialogforen in den Partnerländern sowie Pilotmaßnahmen zur Implementierung von Standards in Entwicklungsländern unterstützen (z.B. AVE in Deutschland, die britische Ethical Trading Initiative und durch USAID geförderte Allianzen für nachhaltige Forstwirtschaft).

Zu Stakeholder-Foren in Entwicklungsländern werden lokale Unternehmen, Verbände, NROs und Regierungsvertreter eingeladen. Für Multistakeholder-Foren spricht besonders die Möglichkeit, einheitliche Standards einzuführen, die in mehreren Unternehmen oder Branchen angewendet werden. Außerdem führen die Foren unterschiedliche Expertisen zusammen und ermöglichen Konsensfindung und wechselseitiges Lernen. Zugleich bedeutet die zivilgesellschaftliche Beteiligung auch eine Legitimation solcher Prozesse, die insbesondere für die Privatwirtschaft bedeutsam ist.

In Deutschland liegen vielfältige Erfahrungen mit Multistakeholder-Initiativen zu CSR vor. Neben dem Runden Tisch Verhaltenskodizes beim BMZ sind eine ähnliche Einrichtung im AA und die Arbeitsgruppe bei der Nationalen Kontaktstelle im BMWA zu nennen. Es wäre wichtig, diese Initiativen besser zu koordinieren und auch internationale Erfahrungen, insbesondere der von DFID teilfinanzierten Ethical Trading Initiative, systematisch auszuwerten. Außerdem sollten die positiven Erfahrungen der AVE-Initiative, die sich bislang auf die Beschaffungsstrukturen in der Bekleidungsbranche beschränkt, auf andere Branchen übertragen werden. Unsere Gespräche mit Vertretern der Elektronik- und Tourismusindustrie haben

ergeben, dass hier eine grundsätzliche Offenheit besteht, an Multistakeholder-Foren teilzunehmen. Vielversprechend erscheinen auch Nahrungsmittelbranchen.

3.3.6 Professionalisierung von *Community Development*-Projekten der Unternehmen

In der derzeitigen Praxis zeigt sich, dass viele *Community Development*-Projekte nicht professionell konzipiert und strukturbildend sind, was auch darauf zurückzuführen ist, dass solche Projekte nicht zum Kerngeschäft der Unternehmen gehören und somit auch für diesen Bereich häufig nicht ausreichend Kompetenz in den Unternehmen vorhanden ist. Durchführungsorganisationen der EZ sowie NROs könnten hier vermehrt ihre Erfahrungen mit der Durchführung entwicklungspolitischer Projekte (Identifizierung geeigneter Partner; partizipative Planungsverfahren; Evaluierungsverfahren; Organisationsentwicklung im fremdkulturellen Kontext usw.) einbringen. Zwei Politikmaßnahmen können dazu beitragen:

- Gemeinsame Workshops von Durchführungsorganisationen der EZ mit CSR-Beauftragten von Unternehmen können dazu beitragen, die Durchführungspraxis von CSR zu professionalisieren und ein Beratungsangebot für die Konzeption und Durchführung und Erfolgskontrolle strukturbildender Projekte zu entwickeln.
- Der *Global Exchange for Social Investment* (GEXSI) stellt einen neuen Marktplatz für Investoren und Anbieter von Projekten zur Verfügung. GEXSI ist ein internationales Konsortium, in dem der Unternehmens- und der *non profit*-Sektor vertreten sind. Ziel ist es, Ressourcen für nachhaltige Entwicklung zu mobilisieren und den Markt dafür zu vergrößern. Gründungsmitglieder sind die Deutsche Bank, Foursome Investments, das Open Society Institute, die Schwab Foundation, Bain & Company, PriceWaterhouseCoopers und die GTZ. GEXSI berät Unternehmen bezüglich ihrer CSR-Aktivitäten und vermittelt potenzielle Kooperationspartner für die Projektdurchführung (wie NROs und EZ-Organisationen) auf der Grundlage eines Ratings. Damit soll es möglich werden, die Leistungen potenzieller Partner zu vergleichen. In der Startphase wird GEXSI vom BMZ finanziell unterstützt. Ob es GEXSI gelingen wird, sich dauerhaft zu etablieren, hängt davon ab, ob eine hinreichende Nachfrage der Unternehmen nach dieser Dienstleistung besteht, um kostendeckende Gebühren zu erheben. Dies wiederum wird auch von der Qualität des Ratings und den damit verbundenen Kosten abhängen.

4 Prioritäten

Aus der Fülle der Politikempfehlungen möchten wir drei besonders herausheben, von denen wir aufgrund unserer Vorgespräche im BMZ und den Durchführungsorganisationen zu der Überzeugung gelangt sind, dass hier besondere Verbesserungspotenziale liegen und eine Umsetzung kurzfristig möglich und realistisch wäre. Diese drei prioritären Empfehlungen sollten daher auf dem Workshop eingehender diskutiert werden:

1. Stärkung Strategischer Allianzen im Rahmen der PPP-Fazilität. Entwicklung von Verfahren und Zielvereinbarungen, um aus der Vielfalt kleiner PPP-Einzelmaßnahmen in größerem Umfang Potenziale für Strategische Allianzen nutzen zu können.
2. Förderung von Multistakeholder-Dialogen in mehreren Branchen und Implementierung von Pilotmaßnahmen zur Etablierung Strategischer Allianzen (etwa nach dem Muster der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels AVE), z.B. mit Agrarimporteuren oder der Tourismusbranche.
3. Sensibilisierung institutioneller Anleger und – damit verbunden – Stärkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Intensivierung des Dialogs mit ausgewählten Multiplikatoren im Privatsektor.