

Unbequeme Partner? Von Konfrontation bis Kooperation: Strategien von Nichtregierungsorganisationen gegenüber Unternehmen

2018



NRO-Report 2018

Inhalt

Vorwort – 1

Einleitung: NRO und Unternehmen – ein weites, oft unbekanntes Feld – 2

Konfrontation, Kampagnen und kritischer Dialog – 6

- Daimlers Strategie mit der Gummiwand – 8
- Kampf gegen Worthülsen – 10

Dialog in Multi-Stakeholder-Initiativen – 12

- »Das Textilbündnis muss liefern – sonst verliert es seine Glaubwürdigkeit« – 14

Beratung und gemeinsame Projektentwicklung – 18

- Als Berater gefragt und bezahlt – 19
- Ausbildung für benachteiligte Jugendliche in Bangladesch – 21
- Setzlinge für den Holzkreislauf – 22

Projektfinanzierung durch Unternehmen – 23

- Spenden für Selbstorganisation im Süden – 25
- Großes Unternehmen spendet für Frauen in Äthiopien – 26

Anhang – 28

VENRO-Mitglieder – 31

Impressum – 33

Vorwort

In der Agenda 2030 wird auch dem Privatsektor eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung zugeschrieben. In Ziel 17 werden darüber hinaus öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure aufgefordert miteinander zu kooperieren und Partnerschaften zu bilden.

Ein konstruktives Zusammenspiel zwischen Regierungen, Zivilgesellschaft und dem Privatsektor ist sicherlich wichtig, um weltweit die Lebensbedingungen zu verbessern, die Menschenrechte zu verwirklichen und eine nachhaltige Weltwirtschaftsordnung zu schaffen. Doch es wäre blauäugig, dabei Interessensunterschiede und Konflikte zwischen den Akteuren auszublenden. Es ist die besondere Aufgabe der Zivilgesellschaft, denjenigen eine Stimme zu geben, deren Anliegen nur all zu oft missachtet und deren Rechte mit Füßen getreten werden. Verhalten sich die zivilgesellschaftlichen Kräfte dabei nicht auch konfrontativ, wird sich oftmals nichts verändern. Sie müssen Konflikte eingehen und Probleme öffentlich zur Sprache bringen, um die Auseinandersetzung darüber überhaupt in Gang zu bringen.

Der zunehmenden Beteiligung des Privatsektors werden große Hoffnungen entgegen gebracht, nicht zuletzt in Bezug auf die Finanzierung nachhaltiger Entwicklung. Auch bei NRO gibt es eine intensive Auseinandersetzung mit der

Frage, was genau die Privatwirtschaft mit Blick auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung bewirken kann. Wir möchten mit dieser Broschüre zeigen, auf welchen unterschiedlichen Wegen NRO bereits jetzt auf Unternehmen Einfluss nehmen und wie weit die Bandbreite ihrer Beziehungen reicht: von öffentlichen Kampagnen über Multistakeholder-Initiativen bis zu konkreter Zusammenarbeit an gemeinsamen Projekten. Zahlreiche Vertreter_innen unserer Mitgliedsorganisationen kommen zu Wort und berichten von ihren Erfahrungen.

Dabei zeigt sich, dass bei allem Optimismus das Engagement des Privatsektors mit Nüchternheit analysiert werden sollte. Es ist kein Selbstläufer, sondern muss in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Und freiwilliges Engagement von Unternehmen sollte die Entwicklung von legal verpflichtenden Instrumenten zur Regulierung ihrer Tätigkeit und zur Verhinderung von Menschenrechtsverletzungen nicht ersetzen. Dieses bleibt die zentrale Aufgabe von Regierungen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre!

Dr. Bernd Bornhorst

Einleitung: NRO und Unternehmen – ein weites, oft unbekanntes Feld

Die Macht von Konzernen und damit auch ihr politischer Einfluss sind weltweit in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gewachsen. Gleichzeitig stieg die Zahl der Nicht-regierungsorganisationen (NRO) stark an, die sich für den Schutz von Menschenrechten, für bessere Lebensbedingungen und die Umwelt einsetzen. Ihnen wird heute häufig die Rolle einer kritischen Öffentlichkeit zugeschrieben oder sie gelten sogar als Kontrollinstanz. Nicht zuletzt, weil staatliche und überstaatliche Institutionen für Wirtschaft und Markt keine ausreichend verbindlichen Regeln etablieren.

Ein Aspekt, den NRO kontrovers diskutieren, ist ihr Verhältnis zu und ihr Umgang mit Unternehmen. Während sich die einen auf die Position eines »Watchdog« fokussieren und jede finanzielle Unterstützung von Unternehmensseite prinzipiell ablehnen, setzen andere auf Zusammenarbeit. Zwischen diesen beiden Positionen liegt als Mittelweg eine Beteiligung an Dialogprozessen und Multi-Stakeholder-Initiativen. Den so agierenden NRO geht es darum, schrittweise menschenrechtsverletzende Wirtschaftsstrukturen zu verbessern, wenn die Politik sie nicht unterbinden will oder kann. Nicht selten werden in längerfristigen Prozessen verschiedene Formen des Umgangs gewählt. Insbesondere Dialog und Konfrontation finden häufiger im Wechselspiel statt.

Beziehungsvielfalt

Die Formen, die NRO im Umgang mit Unternehmen wählen, reichen von Konfrontation bis hin zur Kooperation. In folgendes Raster, dem der Aufbau dieser Broschüre folgt, lässt sich deren Bandbreite grob einteilen:

- Konfrontation, Kampagnen und kritischer Dialog (Kapitel 1)
- Dialog in Multi-Stakeholder-Initiativen (Kapitel 2)
- Beratung und gemeinsame Projektentwicklung (Kapitel 3)
- Projektfinanzierung durch Unternehmen (Kapitel 4)

Sonderformen im Umgang mit dem Privatsektor praktizieren der faire Handel und Gewerkschaften. Ihre Rolle wird in kleineren Exkursen im zweiten Kapitel beleuchtet.

Es wird deutlich, dass NRO Mittel und Zwecke des eigenen Engagements im Umgang mit Unternehmen sehr unterschiedlich definieren. Zudem ist das Spektrum auf der »gegenüberliegenden Seite« ebenfalls sehr breit. »Die Wirtschaft« besteht aus multinationalen Konzernen wie Apple, VW oder Shell, deren jeweilige Umsätze das Bruttoinlandsprodukt von 145 Ländern übersteigen, aber auch aus klein- und mittelständischen Firmen oder kleinen Kooperativen.

Größtenteils aber beschränkt sich die entsprechende Literatur zum Thema Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft auf den Umgang mit Großkonzernen. Und in der Tat entwickelte sich der ökonomische Trend in den vergangenen Jahrzehnten eindeutig in Richtung immer größerer Einheiten: Gegenwärtig vereinen weniger als 800 Firmen 80 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung auf sich. Nur noch zehn Konzerne kontrollieren heute 85 Prozent des weltweiten Lebensmittelmarktes. Angesichts dieser wirtschaftlichen Machtstrukturen erweist es sich für NRO als extrem schwierig, ihre Ziele wie beispielsweise den Schutz von Kindern, Geschlechtergerechtigkeit oder ökologische Nachhaltigkeit gegenüber Unternehmen erfolgreich zu vertreten. Herangehensweisen, Ansätze und Strategien – ob kooperativer oder konfrontativer Art – sollten deshalb vorab gut überlegt sein.

Die Verhältnisse und der Umgang zwischen NRO und Unternehmen sind sehr vielfältig, und es ist kaum möglich, die Thematik umfänglich abzudecken. Diesen Anspruch kann diese Broschüre nicht erfüllen. Sie zeigt vielmehr anhand einiger konkreter Beispiele von in Deutschland arbeitender NRO, welche Position diese in der Praxis gegenüber Firmen einnehmen und wie sie diesen Umgang in ihrer Arbeit verorten. Es ist Ziel der Broschüre, die gesammelten Erfahrungen für interne Diskussionen und neue Planungsaktivitäten nutzbar zu machen.

Grundlage des Reports sind vor allem Interviews mit NRO-Vertreter_innen aus der VENRO-Mitgliedschaft über die Frage, wie sie mit oder gegen Unternehmen agiert haben. Darüber hinaus wurden mit mehreren Ansprechpartner_innen aus Unternehmen sowie externen Expert_innen Gespräche geführt. Die dargestellten Beispiele sind nicht zu verallgemeinern. Sie beschreiben vielmehr das jeweilige Vorgehen und die Überlegungen einiger ausgewählter NRO.

Geld, Macht, Abhängigkeit und Gefahren für die Reputation?

Die Zusammenarbeit von NRO mit Unternehmen ist mit Risiken verbunden. In vielen Fällen eröffnet sie aber auch Möglichkeiten. Je kooperativer sich die Zusammenarbeit zwischen NRO und Unternehmen gestaltet, umso heikler kann sie für die NRO werden, da Geld, Macht, Abhängigkeit und Reputation zentrale Aspekte darstellen. Der Vorwurf, käuflich zu sein, zerstört die wichtigste Ressource einer NRO, ihre Glaubwürdigkeit. Dies kann die Existenzgrundlage gefährden.

Zugleich sind NRO selbstverständlich auf Finanzzuflüsse angewiesen. Diese speisen sich neben Einzelspenden und staatlichen Geldern häufig aus Zahlungen von Unternehmen. Insbesondere deren größere finanzielle Spielräume und ein geringerer bürokratischer Aufwand machen Unternehmen im Vergleich zu institutionellen Geldgebern interessant. Mehrere Interviewpartner_innen berichteten von unterschiedlichen Perspektiven der Fundraising-, Projekt- und Grundsatzabteilung innerhalb der eigenen Organisation. In solchen Fällen scheint es dringend geboten, gemeinsam einen kohärenten Ansatz zu erarbeiten, wenn eine NRO nicht ihren guten Ruf oder ihre materielle Grundlage riskieren will.

In den vergangenen Jahren kamen einige NRO zu der Überzeugung, dass es für die eigene politische Arbeit durchaus sinnvoll ist, die Denkstrukturen und Funktionsmechanismen von Unternehmen besser zu verstehen. Ralf Walther von Save the Children spricht sich für einen differenzierten Umgang mit Unternehmen aus. »Um etwas beeinflussen zu können, muss man die Realität kennen«, so Walther. In seiner Organisation wurde deshalb eine Unternehmensabteilung eingerichtet, in der Menschen arbeiten, die Erfahrungen in der Privatwirtschaft gesammelt haben. Auch Berndt Hinzmann vom INKOTA-netzwerk und Claudia Brück von Fairtrade Deutschland berichten, dass sie in ihrer langjährigen Arbeit ein besseres Verständnis für die Lieferketten, Einkaufspraktiken, Strategien und Nachhaltigkeitsansprüche von Unternehmen entwickelt haben und die eigenen Ziele besser vermitteln konnten.

Wer bestimmt, wie ein Projekt oder eine Multi-Stakeholder-Initiative ausgerichtet ist, welche Ziele und Fragen verfolgt werden, wie gleichberechtigt Entscheidungsprozesse und wie verbindlich die Vereinbarungen schließlich sind, prägt die späteren Ergebnisse und Wirkungen. Die meisten Weichen werden in der Anfangsphase gestellt. Zu diesem Zeitpunkt entscheidet sich, wie die einzelnen Anspruchsgruppen die andere Seite nutzen können und ob die Kooperation die eigenen Ziele befördert oder eher gefährdet. Bei unausgeglichene Konstellationen fühlen sich NRO von den ökonomisch mächtigen Gegenübern nicht ernst

genommen oder auf die Rolle des Dienstleisters reduziert. Tatsächlich geht es aus Sicht der Unternehmen oft darum, inwieweit etwas dem eigenen Geschäft schadet oder nützt.

Bedroht ein Skandal ernsthaft die Verkaufszahlen, reagieren die meisten Unternehmen. Insofern gab es beispielsweise ein Umdenken bei der Frage von Lieferketten. Unternehmen, die zuvor mit Abwehr und Ignoranz agierten, legen nun vielmehr eine Haltung an den Tag, wonach NRO als Radarsysteme für drohende Gefahren geschätzt werden. Es liegt im eigenen Interesse der Unternehmen, weitere negative Schlagzeilen zu verhindern. Folglich erachten sie es in diesem Beispiel als nützlich, von dem Wissen einiger NRO über Risikobehhebung, Überprüfung und Verbesserung innerhalb von Lieferketten zu profitieren.

Ein weiteres starkes Motiv für Unternehmen und insbesondere Wirtschaftsverbände, aktiv zu werden und Forderungen von NRO aufzugreifen, kann es sein, gesetzliche Regelungen verhindern zu wollen. So gewannen in den vergangenen beiden Jahrzehnten freiwillige Selbstverpflichtungen an Beliebtheit, die zum Teil in Multi-Stakeholder-Initiativen langwierig verhandelt werden. Solche freiwilligen Regelungen nützen natürlich Unternehmen, die diese Initiativen als bloße PR-Strategie betreiben, sich nicht an ihre Selbstverpflichtungen halten oder sich gleich von Anfang an nicht beteiligen. Andererseits befördern sie wiederum vielfach eine Annäherung zwischen NRO und willigen Unternehmen. Vor allem, wenn der Kundschaft dieser Firmen Ökologie oder Fairness wichtig ist, sind sie an einem solchen Dialog interessiert. Vorreiter auf Seiten der Wirtschaft können den NRO-Forderungen nach verbindlichen Regeln Vorschub leisten.

Die Wirtschaft ist kein monolithischer Block, Unternehmen haben durchaus unterschiedliche Interessen, Werte und Zeithorizonte. Ein Aspekt jedoch eint sie: Sie klopfen Beziehungen zu NRO darauf ab, welchen Mehrwert ihnen eine NRO bringen kann, wie ihr eigenes Image von einer NRO beeinflusst wird oder darauf, ob direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Bilanzen zu erwarten sind. Diese Perspektive ist berechtigt – denn wer zu wenig verdient oder zu hohe Kosten tragen muss, verschwindet vom Markt.

Deshalb ist bei gleichberechtigten Kooperationen nicht automatisch von einer Interessengleichheit auszugehen: Unternehmen sind immer darauf fokussiert, Geld zu verdienen, während NRO Ziele wie Menschenrechte oder Umweltschutz verfolgen, die wiederum ihren jeweiligen Unterstützer_innen wichtig sind.

Heike Drillisch vom CorA-Netzwerk plädiert bei der Beurteilung menschenrechtlicher Aktivitäten von Unternehmen für klare Grundsätze: Durchziehen die Aktivitäten das gesamte Geschäftsgebaren oder handelt es sich lediglich um isolierte Projekte, die vor allem zur Werbung oder als Schmuckwerk für den Geschäftsbericht dienen? Nur wenn

sich eine Firma in ihrem Kerngeschäft verantwortungsvoll verhält, können darüber hinausreichende Unternehmungen positiv bewertet werden, so Drillisch. »Solche Projekte können aber auf keinen Fall als Ausgleich für sonstiges Fehlverhalten dienen.«

Für Berndt Hinzmann geht es deshalb darum, »wie ein Unternehmen strukturell die Missstände in der Lieferkette angeht. Einkaufspraktiken und die Geschäftsbeziehungen zu anderen Firmen müssen auf die Einhaltung der Menschenrechte ausgerichtet sein, um Vorfälle, wie das verheerende Feuer bei Ali Enterprises 2012 oder der Rana Plaza Einsturz 2013 zu verhindern.«

Entfesselte Giganten

In den vergangenen 25 Jahren haben sich die politischen Rahmenbedingungen, in denen Produktion und Handel stattfinden, dramatisch verändert. Ban Ki-moon, bis 2016 Generalsekretär der Vereinten Nationen (UN), erklärte die Privatwirtschaft zum zentralen Treiber für die Lösung der globalen Probleme. Nur wenn Unternehmen massiv investierten, seien die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs) bis 2030 zu erreichen, so der UN-Mann. Zugleich stellte er der Wirtschaft riesige neue Märkte in Aussicht, wenn sie sich für die SDGs engagierten.

Dieser Trend, wonach vor allem von Konzernen die Bewältigung globaler Krisen erwartet wird, nahm 1997 seinen Ausgang. Damals kündigte CNN-Gründer Ted Turner an, der UN eine Milliarde US-Dollar zu spenden. Das Geld sollte Löcher im UN-Budget stopfen, nachdem der Weltorganisation zuvor bereits mehrfach die Zahlungsunfähigkeit gedroht hatte. Die Ausfälle waren entstanden, nachdem die USA in den 1980er Jahren aus politischen Gründen mit ihren Zahlungen an die Weltorganisation in Verzug geraten waren. Der 1997 amtierende US-Präsident Bill Clinton erklärte Turner zum Vorbild. Clinton forderte, die Privatwirtschaft als UN-Partner anzuerkennen, da auch andere US-Konzerne für internationale Friedensmissionen schon große finanzielle Beiträge geleistet hätten.

Turner verkündete, der UN das Geld zur freien Verfügung zu stellen. Tatsächlich aber entscheidet ein Stiftungsrat über Projektanträge, die die Organisationen der Weltgemeinschaft bei ihm einreichen. Ähnlich verfährt die 1999 gegründete Bill & Melinda Gates Stiftung. Sie ist die mit Abstand größte private Finanzquelle in diesem Bereich. Über vier Milliarden US-Dollar investiert sie jährlich für globale Entwicklung, Bildung und Gesundheit. Die Weltgesundheitsorganisation wäre ohne diese Gelder kaum handlungsfähig. Auch ein Großteil deutscher Nichtregierungsorganisationen, die im Gesundheitsbereich tätig sind, käme

heute nicht mehr ohne Mittel aus der Gates-Stiftung aus. Daran üben einige NRO scharfe Kritik. »Konzerne sind vielfach mitverantwortlich, dass Menschen unter schlechten Bedingungen leben und wenig Chancen haben, sich daraus zu befreien«, sagt Mareike Hasse von Brot für die Welt. »Die Lösung liegt nicht darin, dass sich Unternehmen von ihrer Verantwortung freikaufen. Lösungen müssen dort ansetzen, wo Unternehmenshandeln nicht mehr schadet, sondern eine positive Veränderung bewirkt«, so Haase.

Jens Martens vom Global Policy Forum beschreibt die Auswirkungen auf politische Entscheidungen, die die zentrale Rolle von Konzernen hat. Ihre »Business-Brille« prägt die Mittelverwendung. Hilfsprojekte werden auf Effizienzkriterien hin zugeschnitten und Lösungen werden vor allem von der Technik erwartet. Das Ziel sind schnell sichtbare Ergebnisse und keine sozialen und strukturellen Veränderungen.

Mehr oder weniger offensichtlich geht es bei privatwirtschaftlich dominierten Hilfsansätzen darum, die Geschäftsinteressen der beteiligten Firmen zu fördern. Besonders deutlich wird dies im von Nestlé unterstützten UN-Netzwerk »Scaling Up Nutrition« (SUN). Es setzt auf die künstliche Anreicherung von Nahrung mit Vitaminen, wobei vielmehr eine vielfältige und regionale Landwirtschaft eine der zentralen Voraussetzungen dafür ist, um den Hunger und die Mangelernährung zu überwinden.

Staaten und zwischenstaatliche Organisationen hätten zwar tatsächlich nicht genug Geld, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen, räumt Martens ein: »Aber das muss ja nicht so bleiben.« Das Global Policy Forum besteht darauf, dass verbindliche Standards, Transparenz und Rechenschaftspflichten die Basis einer Menschenrechtspolitik sein müssten, die diesen Namen verdient. »Wir kritisieren weniger die Wirtschaft, die nach ihrer eigenen Logik funktioniert als die Politik, die das fördert«, so Martens.

Dieses Problem ist allerdings keineswegs neu. Mit der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen seit den 1970er Jahren nahmen auch die Schwierigkeiten zu, sie zu regulieren, zu kontrollieren und zu besteuern. Auf Forderungen aus dem Süden etablierte die UN 1974 eine Kommission, die Maßnahmen gegen »schädliches Geschäftsgebaren« von multinationalen Konzernen entwickeln sollte. 1999 wurde auf UN-Ebene der »Global Compact« verabschiedet. Darin verpflichteten sich Unternehmen durch ihre Unterschrift auf zehn universelle Prinzipien. Dazu zählten die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen und der Schutz der Umwelt. Die Einhaltung allerdings ist freiwillig und den Unternehmen drohen bei Missachtung keine juristischen Sanktionen.

Viele Unternehmen gründeten Ende des vergangenen Jahrtausends Abteilungen für Corporate Social Responsibility (CSR) – gesellschaftliche Unternehmens-

verantwortung. Gleichzeitig veröffentlichten sie freiwillige Selbstverpflichtungen. Sie reagierten damit auf zunehmende Proteste aus der Zivilgesellschaft gegen unmenschliche Arbeitsbedingungen, insbesondere bei ihren Lieferanten. Allerdings verbesserte sich in der Folge die Lage der Beschäftigten in den Zulieferketten nicht. Vielmehr nahm im Gegenteil der Preis- und Zeitdruck weiter zu. Das Internet, eine weltweite Deregulierungs- und Privatisierungspolitik, immer mehr Freihandelsabkommen und Chinas Beitritt zur WTO machten die Welt zu einem einzigen Wettbewerbsraum.

Die von der EU herausgegebene CSR-Impact-Studie kommt zu dem Schluss, dass freiwillige Selbstverpflichtungen kaum Wirkungen zeigen und Unternehmen nur dann aktiv werden, wenn es verpflichtende Regeln gibt.¹ Das verwundert nicht – denn aus wirtschaftlicher Perspektive macht ein ernsthaftes Bemühen nur dann Sinn, wenn auch die Konkurrenten mitmachen müssen und die Vorreiter nicht »die Dummen« sind.

2011 verabschiedeten die UN 31 Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Sie verpflichten nicht nur Staaten, Beschäftigte vor Menschenrechtsverletzungen in Wirtschaftszusammenhängen zu schützen. Auch Unternehmen wird die Sorgfaltspflicht auferlegt, die Rechte der Arbeitenden in ihren Lieferketten zu gewährleisten. Unternehmen sollen Risiken identifizieren und dafür sorgen, dass Menschenrechtsverletzungen unterbleiben. Darüber hinaus zielen die Leitprinzipien darauf ab, Beschwerdemechanismen einzurichten. Betroffene sollen Zugang zu Gerichten und somit zu ihrem Recht bekommen, dass Menschenrechtsverstöße untersucht, geahndet und wiedergutmacht werden. »Unter den bei der UN akkreditierten Nichtregierungsorganisationen, die in den Bereichen Menschenrechte, Arbeits- und Sozialnormen oder Umwelt- und Entwicklungspolitik engagiert sind, fielen die Reaktionen auf die neuen UN-Leitprinzipien sehr unterschiedlich aus«, schreibt der Journalist und UN-Kenner Andreas Zumach. Eine Minderheit sah darin einen »Durchbruch« auf dem Weg zu globalen Menschenrechten, die Mehrheit aber kritisierte die fehlende rechtliche Verbindlichkeit.

Einige Hundert Konzerne haben die Leitprinzipien inzwischen unterschrieben. Die EU-Kommission forderte die Mitgliedsländer auf, Aktionspläne zur Umsetzung zu erarbeiten, die eine »intelligente Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und nötigenfalls ergänzenden Vorschriften« enthalten.

Nach vielen Auseinandersetzungen zwischen Bundesministerien wurde der deutsche Nationale Aktionsplan (NAP) Ende 2016 vom Bundeskabinett beschlossen. Er ent-



VENRO im Bündnis für »Menschenrechte vor Profit«

hält das Ziel, dass mindestens die Hälfte aller Unternehmen mit über 500 Mitarbeiter_innen die menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten bis 2020 in ihre Unternehmensprozesse integriert haben sollen. Im Koalitionsvertrag von 2018 wurde die konsequente Umsetzung des NAP festgeschrieben. Falls die Überprüfung im Jahre 2020 zu dem Ergebnis kommt, dass die freiwillige Selbstverpflichtung nicht ausreicht, »... werden wir national gesetzlich tätig ...«, so der Koalitionsvertrag, »... und uns für eine EU-weite Regelung einsetzen.«

NRO kritisieren am NAP dessen weiche Formulierungen, die viele Unternehmen zum Nichtstun motivieren, weil in den nächsten Jahren keine Bußgelder oder andere negative Konsequenzen drohen. Auch an anderen Stellen ist die Bundesregierung hinter den nationalen Aktionsplänen anderer Länder zurückgeblieben. So existieren hierzulande keine Klageoptionen für Betroffene. Eines der wenigen Elemente, mit denen die Bundesregierung selbst den Nationalen Aktionsplan konkret umsetzt, ist das Textilbündnis (siehe Kapitel 2).

Dass die Bundesregierung die Schlupflöcher für Konzerne auf internationaler Ebene nicht schließen will, zeigte auch ihr Verhalten im Juni 2014 im UN-Menschenrechtsrat. Zusammen mit den USA und anderen EU-Staaten stimmte sie gegen die Erarbeitung eines »verbindlichen Instruments« – des sogenannten UN-Treaty-Prozesses –, um die Aktivitäten transnationaler Unternehmen im Völkerrecht zu regulieren. Die nach einer Mehrheitsentscheidung für die Resolution eingesetzte Arbeitsgruppe wird von den Abstimmungsverlierern boykottiert. Kein Dax-Unternehmen

1 Siehe »Final Report Summary – IMPACT (Impact Measurement and Performance Analysis of CSR)«

↪ https://cordis.europa.eu/result/rcn/149310_en.html

setzt die Empfehlungen der UN-Leitprinzipien bisher umfassend um.

Unter diesen Vorzeichen steht nun auch die Umsetzung der SDGs. Ziel Nummer 17 will globale Partnerschaften zwischen Regierungen, der Zivilgesellschaft, dem

Privatsektor und der UN stärken. Auf diese Weise sollen die erforderlichen Mittel zur Umsetzung der SDGs zusammengebracht werden. Die Rahmenbedingungen aber lassen befürchten, dass die Geldflüsse aus der Privatwirtschaft stark über die Verwendung der Mittel bestimmen werden.

KAPITEL 1

Konfrontation, Kampagnen und kritischer Dialog

Nichts fürchten Unternehmen so sehr wie negative Schlagzeilen

Wenn NRO Unternehmen für ihr Fehlverhalten kritisieren, nutzen sie häufig die Öffentlichkeit und die Justiz.

Für viele Medien ist ein Thema meist dann am griffigsten, wenn es klar identifizierbare Fronten und Gegner gibt. Der differenzierte Dialog dagegen ist journalistisch viel aufwendiger aufzuarbeiten und gilt in vielen Redaktionen als schwer vermittelbar. Der Klassiker ist eine Konstellation von David gegen Goliath – Gut und Klein gegen Böse und Groß. Für die Öffentlichkeit und die Medienberichterstattung ist es am besten, wenn echte Betroffene sichtbar werden. Deshalb ist es für allgemein bekannte Unternehmen besonders heikel, wenn Zeugen von Menschenrechtsverletzungen öffentlich oder gar auf Hauptversammlungen auftreten. Darüber hinaus haben spektakuläre Bilder gute Chancen, von den Medien aufgegriffen zu werden. Nicht nur Abseilaktionen von Brückengeländern und Ministeriumsdächern sind dafür Beispiele, sondern auch inszenierte Bilder wie zum Beispiel das Aufstellen von riesigen Maiskolben vor

dem Reichstagsgebäude als Protest gegen die Produktion genmanipulierter Pflanzen.

Wenn es gelingt, den drohenden Imageschaden glaubhaft in die Höhe zu treiben, wird das Management aktiv, um Maßnahmen gegen Menschenrechtsverstöße oder andere Missstände zu ergreifen. Die Bekanntheit einer Firma ist dabei ein ebenso wichtiger Faktor wie ihre Produkte: Je direkter die Verbindung zwischen Unternehmen und Endverbraucher_innen ist, umso stärker fürchtet ein Unternehmen einen Verbraucherboykott oder Proteste vor seinen Filialen.

»Öffentlicher Druck ist der wichtigste Faktor, damit ein Dialog anfängt«, fasst Sarah Lincoln von Brot für die Welt zusammen. Und Dialog ist das Ziel fast jeder Konfrontationsstrategie. Das Interesse der Unternehmen besteht vor allem darin, einen Reputationsverlust zu verhindern, der ihr Geschäft schädigt und ihre Einnahmen mindert. Sie versuchen deshalb, das Thema möglichst schnell aus dem Lichtkegel öffentlicher Aufmerksamkeit zu zerren. Damit sich aber für betroffene Menschen in den Produktionsländern tatsächlich etwas verbessert, müssen NRO dranbleiben, nachhaken, verhandeln und die Öffentlichkeit auf dem Laufenden halten. Das ist oft nicht einfach, denn Medien reagieren meist nur, wenn es einen aktuellen Aufhänger gibt. Gelingt es einem Unternehmen, das Ganze in einen unspektakulären Pro-

dem Reichstagsgebäude als Protest gegen die Produktion genmanipulierter Pflanzen.



Bergarbeiter in einer Platinmine in Südafrika

zess zu überführen, ist es für NRO schwierig, die öffentliche Aufmerksamkeit wach zu halten.

Lincoln empfiehlt, sich schon vor der ersten Gesprächsaufnahme über eine längerfristige Strategie Gedanken zu machen. Zwar wussten sie und ihre Kolleg_innen genau, was sie erreichen wollten, als sie Kontakt mit BASF aufnahmen, um über die Lage in der südafrikanischen Platinmine Marikana zu sprechen. »Besser wäre es aber gewesen, wir hätten zu Beginn klare Rahmenbedingungen für den Dialog vereinbart und damit den Prozess formalisiert«, sagt sie heute. Das Unternehmen sollte klar wissen, unter welchen Bedingungen die NRO zu einem Dialog bereit ist; nur so ließen sich energie- und zeitraubende Pro-forma-Gespräche verhindern.

Zudem sei es sinnvoll, wenn in einer Kampagne manche NRO den Konfrontationspart übernehmen und andere den Dialog. In einem solchen Ping-Pong-Spiel müssten die Rollen und das Timing auf jeden Fall klar abgesprochen sein. Ein gut abgestimmtes Zusammenspiel aus öffentlicher Kampagne und zielgerichtetem Dialog hält Lincoln für einen wirksamen Weg, um Veränderungen zu erzielen.

Lernen vom Pitbull unter den NRO

Erfolgreich ist die Konfrontationsstrategie der Umwelt- und Menschenrechtsorganisation Urgewald. Während viele NRO erst im Laufe ihrer Arbeit auf die Verfehlung oder Involviertheit eines weltbekannten Unternehmens stoßen, sucht Urgewald gezielt danach. Trotz ihres kleinen Teams von 17 Personen, sind ihre Kampagnen sehr wirksam: Großkonzerne wie RWE und Allianz, Deutsche Bank und WestLB mussten schon auf milliardenschwere Investitionen verzichten. »Wir wollen nicht in erster Linie anklagen und klagen, sondern gewinnen, und so planen wir unsere Kampagnen«, sagt Organisationsgründerin Heffa Schücking. Immer geht es darum, Projekte deutscher Unternehmen zu verhindern, die für Menschen und Umwelt im Ausland fatale Folgen hätten – sei es ein Staudamm, eine Waffenlieferung, die Abholzung von Urwald oder ein Atomkraftwerk in einem Erdbebengebiet. Das gelingt nicht immer, aber doch erstaunlich oft, dank einer Mischung aus akribischer Recherche, der Mobilisierung von Unterstützer_innen und Verhandlungsgeschick. Vor allem aber hat die kleine Organisation ein immenses Durchhaltevermögen, wenn sie sich erst einmal an einer Sache festgebissen hat. Genau dies brachte ihr das Image eines Pitbull-Terriers unter den NRO ein.

Gelegentlich sind es Mitarbeiter_innen von Banken oder Konzernen, die sich bei Urgewald melden und erste entscheidende Hinweise auf ein Projekt geben. Manchmal kommen auch Umweltgruppen aus den betroffenen Län-

dern auf die deutsche NRO zu – oder die Nachrichten stehen einfach in den Zeitungen. Die NRO sucht dann einen Hebel, um anzusetzen. Oft findet sie ihn in der Projektfinanzierung. Dafür treten Vertreter_innen dann strategisch auf Hauptversammlungen auf oder organisieren gelegentlich aktivistische Unterstützeraktionen wie Proteste vor Bankfilialen.

Sich in das Gegenüber hineinversetzen und die Kultur und Machtverhältnisse in einem Unternehmen zu verstehen, das kennzeichnet Urgewalds Umgang mit Unternehmen. Vieles ist auch Detektivarbeit. So weiß Urgewald genau, wer im Unternehmen tatsächlich etwas zu entscheiden hat – und mit der Person will sich die NRO an einen Tisch setzen. »Ich sage dann immer: Überlegen Sie sich gut, ob Sie das Projekt tatsächlich durchziehen wollen. Ich bin bereit, Jahre meines Lebens dafür einzusetzen, Ihnen das Leben schwer zu machen«, berichtet Schücking.

Nicht immer hat die NRO Erfolg. So wurde beispielsweise eine Ölpipeline in Ecuador trotz intensiver Kampagne mit dem Geld der WestLB gebaut. Trotzdem war das Engagement nicht vergeblich: Die WestLB sah sich anschließend genötigt, eine Selbstverpflichtung über hohe Umweltstandards zu verabschieden und richtete eine der größten Firmen-Umweltabteilungen Deutschlands ein. Häufig verzichten Firmen nach ihrer ersten Begegnung mit Urgewald auf die Planung von Nachfolgeprojekten.

Konfrontation ist eines der Werkzeuge im Instrumentenkasten

Wie es gelingt, ein großes Thema über lange Zeit hinweg zu bearbeiten und dabei immer wieder auch in die direkte Konfrontation zu gehen, zeigt die seit fast drei Jahrzehnten andauernde »Kampagne für Saubere Kleidung« (CCC – »Clean Clothes Campaign«). Das Netzwerk der CCC besteht aus über 200 NRO, Gewerkschaften und einigen anderen Akteuren. Gemeinsam bespielen sie die gesamte Klaviatur möglicher Aktionen und Strategien, zu denen auch Gerichtsprozesse zählen.

Im Fall der pakistanischen Fabrik Ali Enterprise, in der 2012 mehr als 250 Arbeiter_innen verbrannten, ergaben Recherchen, dass KiK der Hauptkunde des Unternehmens war. Erst nach Protesten zahlte KiK den Opfern und Hinterbliebenen eine Soforthilfe. Weitere vier Jahre lang dauerten die Proteste, Aktionen und Verhandlungen, bis KiK schließlich bereit war, über fünf Millionen Dollar für eine langfristige Entschädigung zu zahlen. Dazu war auch eine Vermittlung im Kontext des Bündnisses für nachhaltige Textilien und ein von der ILO unterstütztes Entschädigungsverfahren notwendig. Und dennoch: Wie auch im Fall Rana Plaza lehnen die Unternehmen jede rechtliche

Verantwortung und die Zahlung von Schmerzensgeld generell ab.

Genau das aber wollen die Opfer des Brandes nicht akzeptieren. Und so wird vor dem Dortmunder Landgericht derzeit Justizgeschichte geschrieben: Vier Betroffene des Fabrikbrandes verklagten KiK auf jeweils 30.000 Euro Schmerzensgeld. Das European Center for Constitutional and Human Rights (ECCHR) und Medico International unterstützen die Kläger, die durch einen Fachanwalt vertreten werden; geurteilt wird nach pakistanischem Recht. Es ist eine Behelfslösung, die deutlich macht, dass es in

Deutschland eine riesige Gesetzeslücke bei der Regelung menschenrechtlicher Haftungspflichten von Unternehmen gibt. Immerhin wird durch den Prozess die Öffentlichkeit immer wieder daran erinnert, unter welchen katastrophalen Bedingungen die billigen Blusen und T-Shirts hergestellt werden, die es in den Läden mit dem rot-weißen Logo zu kaufen gibt. Außerdem ist der Prozess ein Signal an die gesamte Branche, dass Menschenrechtsverletzungen in der Wertschöpfungskette ein beträchtliches Risiko für den Geschäftserfolg darstellen können.



Südsudan:
Hoffnungszeichen
Wasserverschmutzung durch Petronas

DAIMLERS STRATEGIE MIT DER GUMMIWAND

Hoffnungszeichen legt sich wegen Trinkwasserverseuchung im Südsudan mit dem Autokonzern an, dessen Rennfahrer von der Ölfirma Petronas gesponsert werden.

Im Jahr 2007 bekam Hoffnungszeichen e.V. einen Hilferuf von einem Projektpartner im Südsudan. Die Bewohner in der Umgebung der Ölförderanlage Thar Jath klagten, dass das Wasser aus ihren Brunnen ungenießbar geworden sei und die Menschen ihren Durst nun wieder mit schmutzigem Oberflächenwasser löschten. Mehrere Personen litten unter starkem Durchfall, einige Tiere seien bereits verendet. Was man da machen könne, wollte der Mann wissen. Spontan wusste auch bei Hoffnungszeichen niemand eine Antwort – doch für dessen zweiten Vorstandsvorsitzenden Klaus Stieglitz begann eine Recherche, die seine Organisation auf Konfrontationskurs zu zwei Weltkonzernen setzte: zu dem malaysischen Staatsölkonzern Petronas und zu Daimler.

Das freilich ahnte Stieglitz zu dem Zeitpunkt noch nicht, als er einen Freund bei einem Wasserversorgungsunternehmen um Rat bat. Die ersten Wasserproben, die Stieglitz im Südsudan genommen hatte, wiesen einen extrem hohen Salzgehalt auf. Aber wie kam das Salz plötzlich in den Brunnen? Für die weiteren Untersuchungen schaltete Hoffnungszeichen eine Hydrogeologin ein. Stieglitz besuchte die Betroffenen, beriet sich mit ihnen und begann, sich in die technischen Details der Ölförderung einzuarbeiten. Die Vermutung lag nahe: Das in der Region tätige Ölförderkonsortium, an dem der malaysische Staatskonzern Petronas zu etwa zwei Dritteln beteiligt ist, pfuscht.

Es begann eine intensive Vor-Ort-Recherche. In der Zeit vor der Unabhängigkeit Südsudans 2011 erhielt Hoffnungszeichen noch politische Unterstützung: Polizisten aus der

Provinz öffneten dem Recharteam den Weg, damit sie Proben aus den Chemikaliengruben nehmen konnten, die sie aus einer Propellermaschine aus der Luft direkt neben einer Raffinerie mitten in einem Schutzgebiet entdeckt hatten. »Das waren tiefe, rund ein halbes Fußballfeld große Löcher, die nicht abgedeckt waren, so dass Tiere daraus trinken und womöglich Kinder hineinfallen konnten«, erzählt Stieglitz. Außerdem sickerten die hochkontaminierten Flüssigkeiten einfach ins Erdreich. Mehrere internationale Medien berichteten – doch das Ölkonsortium reagierte lange Zeit gar nicht darauf und stritt die Vorwürfe dem Nachrichtensender CNN gegenüber einfach ab. Auch von staatlicher Seite her passierte nichts. Zwar erließ der Südsudan gleich nach seiner Staatsgründung ein durchaus strenges Umweltrecht. Doch mangelt es zum einen an Kapazitäten zu dessen Umsetzung, zum anderen vor allem aber am politischen Willen, seitdem die Steuern aus den Öleinnahmen nicht mehr in Richtung Khartum im Norden fließen, sondern in die südsudanesischen Hauptstadt Juba.

Dass Petronas Hauptsponsor des Grand-Prix-Teams von Mercedes ist, entdeckten Hoffnungszeichenmitarbeiter, als sie eine Formel-1-Übertragung im Fernsehen anschauten: Auf Michael Schumachers Brust und seinem Mercedes-Silberpfeil prangte damals in großen Buchstaben der Name des Ölkonzerns. Sie schrieben den Vorstandsvorsitzenden der Daimler AG Dieter Zetsche an und baten um einen Termin: Schließlich gehört der Konzern zu den Gründungsmitgliedern von Kofi Annans Global Compact und setzt sich in dieser Funktion offiziell für einen anständigen Umgang mit

der Umwelt ein: Bei sich und seinen Geschäftspartnern. Bald meldete sich ein Senior Manager aus der Abteilung Corporate Social Responsibility und lud die NRO nach Stuttgart ein. »Die haben uns Honig um den Bart geschmiert. Sie sagten, dass sie sich erkundigt hätten und wüssten, dass wir eine seriöse Organisation sind«, berichtet Stieglitz. Der Daimler-Mitarbeiter definierte seine Rolle als Vermittler und versprach, sich mit den zuständigen Stellen des malaysischen Staatskonzerns in Verbindung zu setzen. Eine Skandalisierung sei in solchem Fall sicher nicht hilfreich, eine öffentliche Diskussion deshalb zu vermeiden, meinte er. Die Hoffnungszeichenvorstände nahmen den Dialog auf, weil sie den Eindruck gewannen, Fürsprecher und Verbündete gefunden zu haben. »Wir haben immer gesagt: Der Maßstab für den Erfolg ist die Frage, ob es den betroffenen Menschen im Südsudan besser geht«, so Stieglitz.

Drei Treffen zwischen der NRO, Vertretern des Ölkonsortiums und südsudanesischen Regierungsvertretern fanden schließlich statt – eines in Juba, zwei in Stuttgart. Bei den ersten beiden Zusammenkünften legte Hoffnungszeichen Dokumente zu Abwassermengen und geologischen Gegebenheiten vor, die höchsten wissenschaftlichen Anforderungen entsprachen. Ein renommierter Toxikologe hatte außerdem Haarproben von Betroffenen untersucht und höchste Schwermetallbelastungen festgestellt. Die vom Ölkonsortium finanzierte Stellungnahme der südsudanesischen Regierung war in sich widersprüchlich und wiegelte die Probleme ab. »Sie konnten unsere Expertisen nicht widerlegen. Wir haben uns beides Mal als Punktsieger gefühlt«, so Stieglitz. Doch was nützte dies angesichts der Tatsache, dass die Ölgesellschaften Leben und Gesundheit von 550.000 Menschen aufs Spiel setzten, wie dpa schrieb? Zwar hatte Hoffnungszeichen eine finanziell aufwändige Probebohrung finanziert und anschließend mithilfe des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mehrere 300 Meter tiefe Brunnen gebaut, so dass die Menschen in den betroffenen Dörfern erst einmal sauberes Trinkwasser hatten. Der Nachschub der ins Erdreich eindringenden Giftstoffe aber war nicht gestoppt, weitere Brunnen waren verseucht.

Anfang 2015 wollte sich Hoffnungszeichen nicht länger hinhalten lassen und ging an die Öffentlichkeit. Daimler fragte nach, ob man trotzdem weiter am Dialog interessiert

sei. Im November 2015 kam es dann zum letzten Treffen in Stuttgart. »Die Sitzung war zuerst äußerst inhaltsarm, schließlich waren die Argumente ausgetauscht und es gab eigentlich nichts mehr zu reden«, erinnert sich Stieglitz.



Probeentnahmen in der Gemeinde Thar Jath in Südsudan
© Hoffnungszeichen e.V.

Dann aber stieß der Vertreter des südsudanesischen Ölministeriums unverhohlen Drohungen aus: Alles, was Hoffnungszeichen und seine Partner künftig ohne Genehmigung zu dem Thema veröffentlichten, werde als Gefährdung der Sicherheit des Landes angesehen und juristisch verfolgt. Beim anschließenden Abendessen verwies er auf einen regierungskritischen Journalisten, der kurz zuvor erschossen wurde. Die Daimler-Leute schwiegen. Die Kooperation der beiden Konzerne hat sich in den vergangenen Jahren intensiviert. Vor allem bei hochpreisigen Autoschmierölen konnte Petronas seine Geschäfte in Deutschland ausweiten.



Sauberes Trinkwasser aus dem Tiefbrunnen in der Gemeinde Rier
© Hoffnungszeichen e.V.

Kooperationspartner von Hoffnungszeichen rieten der Organisation aus Sicherheitsgründen, sich aus dem Südsudan zurückzuziehen. Hoffnungszeichen sah sich gezwungen, einen Großteil seiner Aktivitäten im Südsudan

einzustellen. Im März 2016 erschien Stieglitz Buch »Das Öl, die Macht und Zeichen der Hoffnung«, über das die Süddeutsche Zeitung und Report München berichteten. Die Daimler AG duckte sich weg. »Das ist wie eine schwarze Gummwand«, so Stieglitz.

Was hat Hoffnungszeichen über den Umgang mit Konzernen gelernt? »Wir würden am Anfang wieder auf Dialog setzen. Wir haben aber zu lange gebraucht, um zu merken, dass wir immer nur hingehalten wurden«, so Stieglitz. Den Daimler-Gesprächspartnern gelang es stets erneut, ihr Unternehmen als lösungsorientiert darzustellen und zu suggerieren, dass sie mit Petronas auf gutem Wege seien. Es wäre notwendig gewesen, klare Zeit- und Zielvorgaben mit konkreten Zwischenschritten zu verabreden, findet Stieglitz heute. Seine Organisation sei durch diese Erfahrungen gewachsen und habe im Prozess immer stärker verstanden, dass Umwelt-, Menschenrechts- und Wirtschaftsfragen untrennbar miteinander verknüpft sind. Daraus habe sich ein integrierter Ansatz mit vielfältigen Akteuren entwickelt. Beim nächsten Mal würde Hoffnungszeichen den Prozess von Anfang an stärker unter diesen Gesichtspunkten planen.

Vor allem will die NRO künftig die Zivilgesellschaft vor Ort früher und ausführlicher informieren und einbeziehen. Nach einer Pressekonferenz in Juba Anfang 2015 berichteten die südsudanesischen Medien sehr prominent, dass der Leiter eines Krankenhauses inzwischen eine NRO gegründet habe, die den Aspekt öffentliche Gesundheit ins Zentrum stellt. »Solche Menschen kennen die dortige politische Lage besser als wir«, fasst Stieglitz zusammen. Außerdem wirke es viel kraftvoller, wenn eine örtliche NRO die Interessen der eigenen Bürger_innen vertrete und dieses Engagement nicht von außen käme. »Es ist gut, dass jetzt Aktive aus dem Südsudan auf dem Fahrersitz Platz genommen haben und wir die Rolle von Ermöglicern und Unterstützern einnehmen.«



Südafrika:
Brot für die Welt
Kritischer Dialog mit BASF

KAMPF GEGEN WORTHÜLSEN

Brot für die Welt verlangt von BASF, als Hauptkunde die Verantwortung für die katastrophalen Bedingungen in einer südafrikanischen Platinmine zu übernehmen.

Die Arbeit in der südafrikanischen Marikana-Mine ist hart und gefährlich, trotzdem leben die Bergarbeiter rund um die Mine in Slums ohne fließendes Wasser und Kanalisation. 2012 hatten sie monatelang gestreikt, im August erschoss die südafrikanische Polizei dann 34 Arbeiter, ver-

letzte 74 weitere und nahm Hunderte fest. Bereits 2006 hatte der Betreiber/Eigner der Mine, der britische Rohstoffkonzern Lonmin, gegenüber der südafrikanischen Regierung zugesagt, 5500 Häuser zu bauen und die Infrastruktur zu verbessern. Bis heute hat Lonmin erst wenige Hundert

Häuser gebaut. Auch ein weiterer fünfmonatiger Streik 2014 brachte nur marginale Verbesserungen, von denen die große Zahl der Leiharbeiter gar nicht profitierte. Die umliegenden Gemeinden wurden nie für die Nutzung ihres Landes entschädigt und bekommen nach wie vor die Nachteile der Mine zu spüren: Die Ausbreitung informeller Siedlungen und die Umweltbelastungen.

Dass BASF 70 Prozent des in Marikana abgebauten Platins bezieht und damit der mit Abstand größte Kunde ist, fanden Aktivist_innen zwei Jahre nach dem Massaker von 2012 heraus. »Zwar ist BASF rechtlich nicht zur Verantwortung zu ziehen«, fasst Sarah Lincoln von Brot für die Welt zusammen. Doch widersprechen die Zustände bei dem Zulieferer eklatant einem Grundsatz, zu dem sich BASF in seiner CSR-Strategie selbst verpflichtet hat, und zu dem die Bundesregierung im Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte alle deutschen Unternehmen auffordert: Dafür zu sorgen, dass die Menschenrechte in der Lieferkette geachtet werden.

Brot für die Welt hat sich 2015 mit europäischen und südafrikanischen Nichtregierungsorganisationen und Aktivist_innen zu der Kampagne »Plough back the Fruits« zusammengeschlossen, die die Hinterbliebenen der Polizeigewalt unterstützt und BASF und Lonmin mit den Lebensrealitäten in Marikana konfrontiert. Jedes Jahr sorgt Brot für die Welt gemeinsam mit dieser Kampagne dafür, dass auf der BASF-Aktionärsversammlung Betroffene zu Wort kommen: Witwen, Arbeiter, Gewerkschafter_innen. Das Medieninteresse und der öffentliche Druck veranlassten BASF, sich mit dem Fall zu beschäftigen. Im Mai 2016 reiste eine BASF-Delegation nach Marikana, um sich ein Bild von der Situation vor Ort zu machen. Im Dezember ließ BASF mithilfe einer Consultingfirma die menschenrechtliche Situation vor Ort untersuchen. Allerdings wurden die südafrikanischen NRO-Partnerorganisationen nicht in die Analyse einbezogen und die Ergebnisse sind bis heute unter Verschluss.

In mehreren Gesprächen mit der CSR-Abteilung und der Einkaufsabteilung von BASF hat Brot für die Welt konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation gemacht: Erforderlich sei zuallererst ein transparenter Dialog mit den betroffenen Menschen vor Ort. Mit diesen Erkenntnissen müsste BASF anschließend den Druck auf den Geschäftspartner Lonmin erhöhen. Zwar zeigt sich BASF gesprächsbereit, will sich aber nicht wirklich in die Karten schauen lassen.



Protest vor der BASF-Hauptversammlung 2017 in Mannheim
© Kampagnenbündnis »Plough Back the Fruits«

»Wir wünschen uns einen konstruktiven Dialog, indem BASF offen über die eigenen bisherigen Erkenntnisse und geplanten Maßnahmen spricht, und auf unsere Vorschläge eingeht«, so Lincoln.

Während das Unternehmen bei den ersten beiden Auftritten von südafrikanischen Zeugen auf Aktionärsversammlungen noch höflich reagierte, äußerte der BASF-Vorstandsvorsitzende Dr. Kurt Bock 2017 deutlichen Unmut: Man habe sich auf den Weg gemacht – das müsse reichen. Bisher hat sich für die Betroffenen in Südafrika jedoch nichts geändert. Für Brot für die Welt ist daher klar, dass sie dranbleiben werden. Auch 2018 werden Delegierte aus Südafrika auf der Aktionärsversammlung über die desolaten Zustände berichten.

KAPITEL 2

Dialog in Multi-Stakeholder-Initiativen

Partner mit gegensätzlichen Interessen

Multi-Stakeholder-Initiativen basieren auf der Erfahrung, dass sich manche Probleme nur mit bisherigen Kontrahenten angehen lassen.

Multi-Stakeholder-Initiativen, bei denen vielfältige Akteure zusammenarbeiten, gibt es zwar schon seit Längerem: Auf dem internationalen Parkett kamen sie seit dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg 2002 zunehmend in Mode. Die Agenda 2030 gab dem Ganzen weiteren Schwung: Explizites Ziel ist die gebündelte Kraftanstrengung aller Beteiligten, um die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung unter anderem durch Multi-Stakeholder-Initiativen umzusetzen. Auch auf nationaler Ebene gibt es inzwischen eine ganze Reihe solcher Partnerschaften.

In der Regel sollten vier Akteursgruppen an Multi-Stakeholder-Initiativen beteiligt sein: Regierungen, Unternehmen, Gewerkschaften und die Zivilgesellschaft. Darüber hinaus können weitere Gruppen einbezogen werden wie beispielsweise standardsetzende Organisationen oder die Wissenschaft. Hinter dem Ansatz steht die Überzeugung, dass sich komplexe und globale Probleme oft nicht allein durch Gesetze oder internationale Verträge lösen lassen. Auch Proteste von NRO reichen nicht aus, um grundlegende Änderungen zu erreichen. Multi-Stakeholder-Initiativen zielen deshalb darauf ab, dass alle Beteiligten konstruktiv zusammenwirken und gemeinsam einen möglichst strukturellen Lösungsprozess gestalten, in den ihre jeweiligen Interessen eingebettet sind. In jedem Fall sind auf allen Seiten ein langer Atem und das Vertrauen in den Prozess notwendig, um eine solche Initiative konstruktiv voranbringen zu können. Wichtig ist zudem, dass die beteiligten Akteure tatsächlich über das notwendige Wissen und den Einfluss verfügen, um etwas verändern zu können. Das gilt auch für die Regierungsvertretung in solchen Bündnissen. Denn nur mit dem politischen Willen, den angestrebten Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten, können sie ihren Part vollständig ausfüllen.

Textilbündnis nach einem jahrzehntelangen Dumpingprozess

In Deutschland ist das prominenteste Beispiel für diesen Ansatz das 2014 gegründete Bündnis für nachhaltige Textilien. Seiner Gründung ging ein jahrzehntelanger Prozess

voraus, währenddessen die Kleidungsproduktion immer weiter in das Ausland verlagert wurde und sich die Arbeitsbedingungen in den dortigen Fabriken zunehmend verschlechterten. Wie eine Karawane zogen die Hersteller billigen Löhnen hinterher. Fernsehbilder und Zeitungsberichte über katastrophale Arbeitsbedingungen schreckten die Öffentlichkeit auf. Die Aktivitäten der »Clean Clothes Campaign« (CCC – Kampagne für Saubere Kleidung) – setzten große Markenfirmen und Einzelhändler unter Druck. Die Unternehmen versuchten, Risikomanagement zu betreiben, indem sie Abteilungen für Corporate Social Responsibility (CSR – soziale Unternehmensverantwortung) einrichteten und freiwillige Selbstverpflichtungen veröffentlichten. Ende der 1990er Jahre entstanden in den USA die beiden Zertifizierungssysteme »Social Accountability International« und die »Fair Labor Association«, in Großbritannien die »Ethical Trading Initiative« und in den Niederlanden die »Fair Wear Foundation« (FWF).

Die CCC, ein internationales Netzwerk aus über 200 NRO, Gewerkschaften, Verbraucherschutzorganisationen und Kirchen, ist an der Entstehung verschiedener Multi-Stakeholder-Initiativen beteiligt, beispielsweise der Fair Wear Foundation (FWF), die Mitgliedsunternehmen bei der Umsetzung hoher Arbeitsstandards unterstützt, eine unabhängige Überprüfung für globale Lieferketten und eine transparente Berichtsweise sicherstellt. Aufseiten von Unternehmen beteiligten sich jahrelang allerdings nur Nischenanbieter wie Hess Natur oder Hemp Age. Inzwischen ist es immerhin gelungen, dass auch mehrere Outdoor-Marken wie Vaude dieses Instrument nutzen, um die Arbeitsbedingungen innerhalb ihrer Lieferkette zu verbessern. Allerdings sind für die Branche auch auf Initiative von Unternehmen unzählige eigene Zertifizierungssysteme mit schwächeren Kriterien ins Leben gerufen worden. »Entstanden ist ein lukrativer Markt für Zertifizierer, der die Probleme nicht löst, sondern Teil des Problems geworden ist«, bilanziert Berndt Hinzmann von INKOTA-netzwerk. »Eine Lösung könnten gesetzliche Mindeststandards für standardsetzende Organisationen sein, die sich an die ILO-Normen und Übereinkünfte und die UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte anlehnen,« so Hinzmann.

Derweil wuchs der ökonomische Druck, immer schneller und immer billiger zu produzieren – und damit nahmen auch die Menschenrechtsverletzungen und Skandale zu. Im April 2005 stürzte die Fabrik »Spectrum Sweaters« in Bangladesch zusammen. Dies führte vielen Menschen vor Augen, unter welchen Bedingungen ihre Hemden, Hosen und Jacken genäht werden. Das beunruhigte auch die Manager_innen vieler Handelshäuser: Sie fürchteten um ihren Absatz. 2012 verbrannten in Bangladesch und Pakistan über 400 Arbeiter_innen, die in zwei Fabriken Kleidung auch für deutsche Unternehmen genäht hatten. 2013 kollabierte nördlich von Dhaka die mehrgeschossige Textilfabrik »Rana Plaza«. 1135 Menschen starben, fast 2500 wurden verletzt. Erst kurz zuvor hatte der TÜV-Rheinland das Unternehmen besucht und ihm ein Zertifikat ausgestellt. Die Unfälle waren tagelang Thema in den Medien und veranlassten Bundesentwicklungsminister Gerd Müller, das »Bündnis für nachhaltige Textilien« zu initiieren.

Multi-Stakeholder-Initiativen sind als Instrument nur unter bestimmten Bedingungen erfolversprechend und eignen sich nur für bestimmte Fragestellungen: So darf sich das Problem nicht einfacher oder effektiver durch andere Ansätze lösen lassen. Fortschritte hängen wesentlich davon ab, ob es den Beteiligten gelingt, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und Vertrauen aufzubauen. Hierzu sind Zeit und gegenseitiger Respekt notwendig. Der Prozess muss langfristig angelegt sein und darauf abzielen, konstruktiv zusammenzuarbeiten und gemeinsam etwas zu gestalten.

Wie schwierig das ist, beschreibt Ralph Buß von der Beratungsstelle Bengo, die bei der BMZ-Tochter Engagement Global angesiedelt ist und entwicklungspolitische NRO auch in Multi-Stakeholder-Initiativen finanziell unterstützt: »Das Verhältnis von NRO und Unternehmen hat eine

lange Geschichte und ist von Misstrauen geprägt. In Multi-Stakeholder-Initiativen werfen die NRO den Unternehmen oft Hinhaltetaktik vor, die Wirtschaftsvertreter vermuten umgekehrt, die NRO wollten ihre Kampagnen unter dem Deckmantel des Dialogs weiterführen.« Soll eine solche Initiative echte Fortschritte bringen, müssen alle den Anspruch hinten anstellen, die eigenen Ziele vollständig durchsetzen zu wollen. Gewonnen werden kann auf diese Weise die Möglichkeit, etwas in die richtige Richtung zu bewirken. Das setzt aber bei allen die Bereitschaft voraus, die Interessen der anderen einzubeziehen und auch Entscheidungen mitzutragen, hinter denen die einzelnen nicht vollständig stehen. Zugleich ist klar: Nimmt eine bestimmte Position im Bündnis überhand, zerbricht die Kooperation.

Vor allem NRO-Vertreter_innen sehen sich häufig einem hohen Legitimationsdruck aus zivilgesellschaftlichen Kreisen ausgesetzt. Leicht geraten sie unter den Verdacht, sich über den Tisch ziehen zu lassen. »Deshalb muss etwas Konkretes dabei herauskommen, wenn sie nicht ihre Reputation verlieren wollen. Oder die Gefahr ist groß, dass sie sich aus dem Bündnis verabschieden«, so Buß. Sowohl was die finanzielle Ausstattung als auch was die Machtposition angeht, sind NRO die schwächste Gruppe in Multi-Stakeholder-Initiativen. Sie sind deshalb stärker als die anderen Beteiligten darauf angewiesen, deren Interessen zu analysieren, den Unternehmensblock aufzuweichen und strategische Allianzen zu schmieden. Bei Bengo können NRO entsprechende fachliche Beratung und finanzielle Unterstützung erhalten. Seit 2015 sind dort Projekte förderungsfähig, die eine Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen zum Ziel haben.

»Wir versuchen so, den strukturellen Nachteil von NRO gegenüber den Unternehmen auszugleichen«, sagt Klaus Wardenbach, der im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung für Grundsatzfragen in der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft zuständig ist. Er plädiert zwar prinzipiell dafür, sich an dieser Art von Initiativen zu beteiligen, rät den NRO aber zugleich, sich keinen Maulkorb verpassen zu lassen. In puncto Vertrauensaufbau mit den anderen Stakeholdern sei das sicherlich ein Balanceakt. »Klar ist aber auch, dass NRO oft nur über die Öffentlichkeit wirken können.« Diesen Machtfaktor sollten sie sich nicht nehmen lassen, findet Wardenbach. Sinnvoll kann auch eine zwischen verschiedenen NRO abgestimmte Strategie sein: Während die einen durch eine Kampagne für öffentliche Aufmerksamkeit und ein hohes Erwartungsniveau sorgen, führen die anderen den Dialog. Stellt sich heraus, dass die Wirtschaftsvertreter nur eine gesetzliche Regelung verhindern wollen oder sich zur Teilnahme entschlossen haben, weil dieser Weg billiger erscheint als eine Imagekampagne, sollten die NRO aussteigen.



Rettung aus eingestürzter Textilfabrik »Rana Plaza« in Bangladesch 2013



Deutschland:
INKOTA-netzwerk
Bündnis für nachhaltige Textilien

»DAS TEXTILBÜNDNIS MUSS LIEFERN – SONST VERLIERT ES SEINE GLAUBWÜRDIGKEIT«

Das *INKOTA-netzwerk* arbeitet mit im Steuerungskreis des Bündnisses für nachhaltige Textilien, das 2014 vom BMZ initiiert wurde.

Eines ist für Berndt Hinzmann vom INKOTA-netzwerk klar: Weder einzelne Produktsiegel noch kleine Vorreiterunternehmen können der alleinige Hebel sein, um die katastrophalen Arbeitsbedingungen von Millionen Näherinnen in Asien und anderswo strukturell zu verbessern – genau das aber ist sein Ziel. Auch sind Selbstverpflichtungen von Unternehmen zur Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen nichts wert, solange die Firmen sie vor allem als PR-Aktivitäten und oberflächliches Risikomanagement einsetzen und ansonsten damit beschäftigt sind, Schlupflöcher zu suchen. Um Änderungen im Sektor und in der Lieferkette insgesamt zu erreichen, sei vor allem eine konsequente, systemische und breite Umsetzung der erklärten Absichten notwendig. Damit könnte ein »level playing field« für alle Unternehmen hergestellt werden. Mit dieser Überzeugung sitzt Berndt Hinzmann im Steuerungskreis des Bündnisses für nachhaltige Textilien, das Bundesminister Gerd Müller im Oktober 2014 ins Leben gerufen hat.

Drei Plätze in diesem zehnköpfigen Gremium sind für NRO-Vertreter_innen reserviert. INKOTA-netzwerk, Femnet und Südwind bringen jeweils langjährige und vielfältige Erfahrungen mit. Sie wurden von den zivilgesellschaftlichen Mitgliedern des Textilbündnisses als Vertreter_innen für den Steuerungskreis gewählt. Darüber hinaus gibt es einen Gewerkschafter, eine Vertreterin der Standardinitiativen, zwei Vertreter_innen von Unternehmen sowie je eine Person aus dem Gesamtverband »textil+mode« und dem Handelsverband Deutschland »HDE«. Die Bundesregierung ist durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) vertreten. Das bei der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) angesiedelte Sekretariat des Textilbündnisses ist personell gut ausgestattet und für die Koordinierung der Zivilgesellschaft gibt es eine eigene Stelle, die für eine fundierte Mitarbeit zwingend notwendig ist. Hinzmann bedauert allerdings, dass es im Bündnis kaum Vertreter_innen der Zivilgesellschaft zum Thema Umwelt gibt.

Keine Angst haben die NRO, im Bündnis überstimmt zu werden. Denn der Steuerungskreis ist paritätisch besetzt und es gilt das Konsensprinzip. Es können keine Entscheidungen gegen das Veto einzelner Mitglieder getroffen werden. Die

gewählten Vertreter_innen sind speziell geschult und es besteht ein guter Rückhalt durch die anderen NRO und die Gewerkschaften, damit die Stimme der Zivilgesellschaft auch in hitzigen Diskussionsrunden nicht untergeht.

»Alle Mitglieder haben dieselben Rechte, nur der gemeinsame Weg führt zum Ziel«, erklärte der Minister die Spielregeln zwischen den Ministerialen, Gewerkschafter_innen, NRO- und Wirtschaftsvertreter_innen. In mehreren Expertenworkshops trugen die Beteiligten die zu beachtenden Handlungsfelder, Risiken und Probleme zusammen. Ganz oben auf der Liste stehen selbstverständlich existenzsichernde Löhne, Gewerkschaftsfreiheit, Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeiten in den Nähereien, Webereien, Spinnereien und auf den Baumwollfeldern. Doch zugleich geht es auch um die staubige Luft in den Fabriken, die unerträgliche Hitze, die unsicheren Gebäude und das vergiftete Abwasser. Auch die Abhängigkeit der Kontrolleure von den Abnehmerfirmen kam als Problem auf den Tisch. Viele Unternehmen beschäftigen zudem Sub-Sub-Subunternehmer und nutzen Heimarbeit, so dass Frauen nicht selten unter Bedingungen schufteten wie die Weber in Europa im 19. Jahrhundert. Zudem ist Korruption in der Mehrzahl der Länder weitverbreitet oder es mangelt aus anderen Gründen an der Umsetzung durchaus vorhandener Gesetze.

Nach einer Bestandsaufnahme in den Vorrunden ging es um eine verbindliche Festlegung, wie die komplexen Lieferketten transparent gemacht und die herrschenden Missstände kontinuierlich und nachprüfbar abgeschafft werden können. Vor allem die Vertreter_innen der Wirtschaftsverbände reagierten oft unwirsch und erklärten verbindliche Verabredungen für abwegig oder undurchführbar. Dagegen agierten die Unternehmen unterschiedlich. In der Gründungsphase unterzeichneten jedoch nur sehr wenige Firmen die Beitrittserklärung zum Bündnis, darunter der Outdoor-Ausrüster Vaude, Hess Natur und Triax GmbH – Waschbär. Der HDE unterstützte die Verweigerer: Ein deutscher Alleingang sei keine Lösung, die Ziele seien unrealistisch und nicht umsetzbar.

So startete das Bündnis mit einem differenzierten, wenn auch an vielen Stellen noch nicht konkret gefüllten 64-seitigen Aktionsplan, der sich an den ILO-Arbeitsnormen als Grundlage orientiert und an international anerkannten Stan-

dards wie den UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte oder an den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Zwar sucht man in diesem Papier beim Thema existenzsichernder Lohn vergeblich nach Zahlen. Doch immerhin heißt es im Bündnistext: »Die Vergütung für die reguläre Arbeitszeit soll existenzsichernd sein, d. h., die Grundbedürfnisse der Beschäftigten und ihrer Familien decken und ihnen darüber hinaus ein frei verfügbares Ein-

2017 jeweils intern eine Bestandsanalyse ihrer Einkaufspraxis machen und anhand vorgegebener Indikatoren eine Roadmap erstellen, wie sie jeweils vorgehen wollen, um die Ziele des Bündnisses in ihren Lieferketten zu erreichen. Das schafft die Grundlage, um Risiken feststellen und Verbesserungen nachweisen zu können. Fast 40 Mitglieder des Bündnisses zogen sich zurück oder wurden ausgeschlossen, weil sie keinen entsprechenden Plan vorlegen wollten

oder konnten. Diese Entwicklung stärkt zwar die Glaubwürdigkeit des Bündnisses, zeigt aber auch dessen Grenzen. Immerhin sind nach wie vor so viele Firmen dabei, dass über die Hälfte des Textilabsatzes in Deutschland abgedeckt ist. Die Wirtschaftsseite hat von sich aus jedoch 75 % des Marktanteils anvisiert, um ein »level playing field« zu erreichen. Ein Gesetz wäre sicher wirkungsvoller, bestätigt Klaus Wardenbach aus dem BMZ eine von vielen NRO immer wieder erhobene Forderung. »Doch solange es keine Mehrheiten dafür im Parlament gibt, sind wir davon weit entfernt.«

Ab 2018 müssen die nächsten Roadmaps veröffentlicht und individuelle Fortschrittsberichte vorgelegt werden. Deren Angaben

werden von einem unabhängigen Dritten überprüft. Zusätzlich haben die NRO-Vertreter_innen im Steuerungskreis die Möglichkeit nachzuhaken. Dass die Unternehmen berichten müssen, wie sich die eigenen Ziele vor Ort tatsächlich auswirken, findet Berndt Hinzmann besonders positiv. »Damit die Ziele auch tatsächlich erreicht werden, muss das System der Überprüfung und Wirkungsmessung aber noch weiter entwickelt werden,« so Hinzmann. Eine konkrete Zielsetzung des Bündnisses ist, dass ab 2019 jedes Mitgliedsunternehmen eine Initiative zu existenzsichernden Löhnen ergriffen haben muss, deren Vorteil für Beschäftigte nachweisbar ist.

Auch die Bundesregierung hat einen Arbeitsplan veröffentlicht. Sie will sich um bessere politische und rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland und auf internationaler Ebene bemühen, die Entwicklungszusammen-



Aktion #MakeKikPay" per Velo-Taxis in Berlin
© INKOTA-netzwerk

kommen lassen.«

Nachdem es schon viele für einen Flop hielten, traten immer mehr Firmen dem Bündnis bei: Adidas, ALDI Nord und ALDI Süd, Bugatti, C&A, Deuter, Edeka, Esprit, Gerry Weber, H&M, Hugo Boss, KiK, Maier Sports, NKD, Olymp, Orsay, Otto, Primark, Puma, REWE, Roy Robsen, Schöffel Sportbekleidung und Tchibo. »Die Mitgliedschaft im Bündnis ist freiwillig, jedoch sind die Unternehmen verpflichtet, die Regeln und Umsetzungsanforderungen wie zum Beispiel konkrete, kontinuierliche Verbesserungen und eine transparente Kommunikation darüber einzuhalten«, fasst Hinzmann zusammen.

Viele Unternehmen wollten verbindliche Zeit- und Mengenziele verhindern. Der Steuerungskreis jedoch entschied: Ohne geht es nicht. Nun ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess geplant. Die Unternehmen mussten

arbeit in Textilproduktionsländern intensivieren, das Einkaufsverhalten der öffentlichen Hand nachhaltiger gestalten und die Konsumenten aufklären. Auch eine Beteiligung an der Finanzierung regionaler Bündnisinitiativen steht auf ihrer Roadmap.

Der gemeinsame Arbeitsprozess sei zäh, berichtet Hinzmann. Immerhin aber habe man sich gemeinsam darauf verständigt, Risiken innerhalb der globalen Lieferkette erkennen und abstellen zu wollen. Die zivilgesellschaftlichen Akteure drängen darauf, dass die Pläne und Fortschrittsberichte der Unternehmen von unabhängiger Seite auf Plausibilität überprüft und die Wirkung vor Ort kontrolliert wird. Was außerdem noch fehle seien qualitative Bewertungskriterien und funktionierende Beschwerdemechanismen. Ob es tatsächlich gelingt, die Lage der Beschäftigten in der Textilbranche durch die Multi-Stakeholder-Initiative grundlegend zu verbessern, ist noch nicht ausgemacht. »Das Textilbündnis muss liefern – sonst verliert es seine Glaubwürdigkeit«, stellt Hinzmann klar.

Außer im Steuerungskreis arbeitet Hinzmann noch in zwei Arbeitsgruppen mit, in denen es um existenzsichernde Löhne und Sozialstandards sowie um den Überprüfungsprozess geht. Etwa 35 Arbeitstage im Jahr nehmen die Sitzungen in Anspruch. Hinzu kommen noch einmal viele Stunden für die Vor- und Nachbereitung – ein erheblicher Aufwand für INKOTA und die anderen NRO, die die Personalkosten alleine tragen. Immerhin finanziert das BMZ über Bengo nicht nur eine Koordinationsstelle für die drei NRO, sondern auch Gutachten und Reisekosten zu den Arbeitsgruppensitzungen.

»Wir geben dem Prozess Glaubwürdigkeit und drängen auf eine ambitionierte Umsetzung«, beschreibt Hinzmann die Rolle der NRO. Um die Glaubwürdigkeit der NRO-Seite nicht zu gefährden, muss viel Zeit in externe Transparenz investiert werden. So wurde eine eigene Strategie erarbeitet und die NRO-Vertreter_innen beziehen in eigenen Pressemitteilungen öffentlich Stellung zu Fort- und Rückschritten im Bündnis. Zugleich sieht Hinzmann aber auch Vorteile für die eigene Organisation: »Die Erfahrungen durch den Dialog sind immens.« Die Verhandlungen und enge Kontakte verschaffen ihm umfassende Einblicke in die Branche, die ihm bisher verwehrt waren. Als Beispiel nennt er Einsichten in die tatsächlichen Spielräume einzelner Unternehmen, darin, wie ausdifferenziert die Branche inzwischen ist und wie unterschiedlich verschiedene Firmen agieren. All das erscheint dem INKOTA-Mann wichtig, um gestaltend in den Prozess eingreifen zu können.

Hinzmann ist überzeugt, dass auch eine Veränderung der politischen Rahmenbedingungen und Regulierungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung ist. Zugleich weist er darauf hin, dass sich in dieser Beziehung auf der entscheidenden EU-Ebene gegenwärtig so gut wie nichts be-

wegt. Auch gäbe es die ILO-Normen seit Jahrzehnten – und dennoch würden Millionen Menschen keine existenzsichernden Löhne gezahlt und Gewerkschafter vielerorts entlassen, verhaftet oder sogar physisch bedroht. »Gesetze allein bringen nichts, Kontrolle allein bringt auch nichts. Ein systemischer Ansatz, der sich auf die Wirkung vor Ort fokussiert und die Menschen und Gewerkschaften am Produktionsstandort direkt einbezieht ist notwendig«, fasst Hinzmann seinen Erkenntnisgewinn aus zwei Jahrzehnten NRO-Arbeit im Textilbereich zusammen.

Im Rahmen des Bündnisses beobachtet Hinzmann gegenwärtig einen gewissen Kulturwechsel. Als Ende 2016 in Bangladesch Gewerkschafter verhaftet und mehrere Gewerkschaftsbüros geschlossen wurden, schrieben die Mitglieder des Steuerungskreises einen gemeinsamen Brief an den Unternehmensverband und die Regierung in Bangladesch. Er stellt fest, dass die Thematik nicht mehr wie früher in vielen Firmen fast ausschließlich in einflusslosen CSR-Abteilungen angesiedelt ist oder sich PR-Abteilungen damit unter dem Gesichtspunkt Risikominimierung beschäftigen. Vielmehr kümmern sich zunehmend die Geschäftsführungen darum. Auch Wardenbach vom BMZ ist überzeugt: »Bei den Unternehmen ist der Respekt vor NRO immens gewachsen.« Ein zentrales Problem sei allerdings, dass Vorreiterunternehmen bisher ökonomisch nicht so deutlich von ihrem Engagement profitieren. »Solange es keine Skandale gibt, ist es für Unternehmen günstiger, nichts zu tun.«

Hinzmann ist unsicher, wie umfassend das Textilbündnis tatsächlich zu messbaren strukturellen Veränderungen führen wird. Es sei noch zu früh, das zu beurteilen. Auch könne das Bündnis keinesfalls staatliche Regulierungen im Bereich Sorgfaltspflicht, Haftung, Offenlegungs- und Berichtspflichten ersetzen. Seine Zwischenbilanz lautet: »Noch lohnt es sich.«

Exkurs: Siegelinitiativen – Lernfeld für Konzerne

TransFair arbeitet mit Unternehmen zusammen, die Produkte und Rohstoffe auf den deutschen Markt bringen, die nach den internationalen Fairtrade-Standards gehandelt wurden. Ziel ist es, gemeinsam mit Konsument_innen, Unternehmen und Produzentenorganisationen den Handel zu verändern, bessere Preise für Kleinbauernfamilien zu erzielen sowie menschenwürdige Arbeitsbedingungen für Beschäftigte auf Plantagen in Entwicklungs- und Schwellenländern zu schaffen.

Eine Sonderrolle im Umgang zwischen NRO und Unternehmen nehmen der Faire Handel und Zertifizierungssysteme wie das Fairtrade-Siegel ein, das in Deutschland von TransFair e.V. vergeben wird. Hier geht es um konkrete Handlungsalternativen, um die Entwicklung von Produzentenorganisationen voranzutreiben und Handel auf Augenhöhe zu erreichen.

TransFair ist ein gemeinnütziger Verein mit einem klaren Ziel: Möglichst viele Bäuerinnen und Bauern und Beschäftigte auf Plantagen in Ländern des globalen Südens sollen vom fairen Handel und somit von besseren Lebens- und Arbeitsbedingungen profitieren. Als Partner sind Unternehmen willkommen, die bereit sind, sich an die Kontroll- und Meldevorgaben zu halten: Das Fairtrade-Siegel ist ein Produkt-Siegel. Die Regeln beziehen sich daher konkret auf Handel und Herstellung spezifisch gekennzeichnete Fairtrade-Produkte und nicht auf das gesamte Geschäftsgeschehen der Unternehmen. Wer die Standards einhält und sich kontrollieren lässt, darf das Siegel dem betreffenden Produkt aufdrucken.

Seit der Gründungsphase Anfang der 1990er Jahre habe sich sehr viel verändert, so TransFair-Vorstandsfrau Claudia Brück. In den ersten Jahren standen Verbrauchermacht und Öffentlichkeitsarbeit im Zentrum. Bei Herstellern und im Handel stieß TransFair auf Zurückhaltung oder gar Ab-

lehnung. Man handelte nach dem Motto: Konsument_innen und TransFair treiben gemeinsam die Wirtschaft vor sich her. Dass es ein Vorteil ist, die eigene Lieferkette zu kennen, und dass Transparenz, soziale und ökologische Nachhaltigkeit zur Lieferkettensicherheit beitragen, war in den Führungsetagen der Unternehmen damals noch kein Thema.

Genau das sei heute anders, sagt Brück: »Im Kern ist auch bei den großen Händlern angekommen, dass sie bessere Beziehungen zu ihren Produzent_innen aufbauen müssen, um ihr eigenes Geschäftsmodell in Zukunft zu erhalten.« Zahlreiche Skandale und verändertes Bewusstsein haben bei den Manager_innen ein Umdenken dahingehend angestoßen, Verantwortung für die eigenen Lieferketten zu übernehmen. Anzunehmen, dass große Unternehmen wie Lidl ihre Fairtrade-Handelsmarken nur aus Imagegründen aufgebaut haben, hält Brück deshalb für »nicht richtig hingeguckt«. Vielmehr nutzen die Unternehmen das Fairtrade-System, um ihre Lieferkette nachhaltig zu gestalten und abzusichern.

Zunehmend engagiert sich TransFair in Multi-Stakeholder-Initiativen, in denen Wirtschaftakteur_innen, Politiker_innen und NRO gemeinsam an der Veränderung ganzer Branchen arbeiten. So zum Beispiel im Kakaoforum, in der Bündnisinitiative für nachhaltige Bananen oder im Textilbündnis. Dabei setzt sich für Claudia Brück die Erkenntnis durch, dass freiwillige Ansätze alleine nicht ausreichen werden, um die gewünschte nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Auch von Wirtschaftakteur_innen wird der Ruf nach einem »level playing field« – also nach höheren verbindlichen Standards – immer lauter. TransFair setzt sich deshalb für die Einführung eines rechtverbindlichen Regelwerks zur Erreichung der SDGs ein. Ein erster Schritt könnte die Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte nach 2020 ein.

KAPITEL 3

Beratung und gemeinsame Projektentwicklung

Drahtseilakte erfordern Mut und Klarheit

Eine NRO, die Unternehmen berät oder strategisch mit ihnen zusammenarbeitet, muss viel Expertise haben und klug vorgehen – ansonsten riskiert sie ihre Glaubwürdigkeit.

Partnerschaften zwischen einer NRO und einem großen Unternehmen können unter bestimmten Voraussetzungen Veränderungen anstoßen, die weit über die Verbesserung der Lage von konkret Betroffenen hinausgehen. Ein solches Vorgehen erfordert Mut und setzt voraus, dass die NRO eine klare Vorstellung davon hat, welche Rolle sie spielen und welche Ziele sie erreichen will. Sie muss sich ihrer Expertise sicher sein und auf dieser Grundlage die Interessenslage des Unternehmens analysieren. Wenn dann beide Seiten zusammen Wege suchen, wie sie ihre Kräfte zum beiderseitigen Vorteil bündeln können, sind Erfolge möglich, die die NRO mit ihren herkömmlichen Mitteln nicht erzielen könnte. Wichtig ist es, dass es der NRO gelingt, diesen Prozess in eine langfristige Strategie einzubetten. Der Bedarf aufseiten der Konzerne ist groß: Laut einer internationalen Studie² sind 80 Prozent der großen Unternehmen über eine mangelnde Resilienz ihrer Lieferketten beunruhigt. Bisher aber kümmern sich aktiv nur 10 Prozent darum, die Risiken einzudämmen.

Vor einigen Jahren titelte der Stern: »Blusen aus Kinderarbeit verkauft«. Zu sehen waren kleine Jungen, die in erbärmlichen Behausungen in Neu-Delhi Oberteile mit Pailletten bestickten. Als Profiteur hatten die Journalisten ein Unternehmen des Otto-Konzerns ausgemacht. Für den Versandhändler war das eine Image-Katastrophe – für Barbara Küppers von terre des hommes der Anlass, bei der Otto-Geschäftsführung anzurufen und eine Zusammenarbeit vorzuschlagen. Von Anfang an war ihr Ziel dabei klar: Die Lebensbedingungen und Zukunftschancen aller Kinder in dem beschriebenen Slum zu verbessern und ausbeuterische Kinderarbeit dort zu beenden.

Das Otto-Management ließ sich auf den Vorschlag ein. In einem Dialogprozess stellte terre des hommes den Unternehmensvertreter_innen vor, wie komplex die Ursachen für Kinderarbeit in den Slums von Neu-Delhi sind und dass es keineswegs damit getan sei, die Kinder einfach aus der Lieferkette zu entfernen. Dabei konnte die NRO auf Erfahrungen mit vergleichbaren Standorten verweisen, wo es gelungen war, Zulieferer und Abnehmer, Politiker_innen,

Behördenvertreter_innen und noch weitere Beteiligte an einen Tisch zu bringen.

Beide Partner arbeiteten auf das gemeinsame Ziel hin, die Ausbeutung von Kindern zu beenden: Otto verabschiedete Regeln für Heimarbeit in der Lieferkette, legte fest, wie die Unterauftragnehmer_innen finanziert und kontrolliert werden sollten und stellte für das Projekt Geld bereit. Terre des hommes analysierte die Situation der Kinder und kümmerte sich um Alternativen für sie und ihre Familien. Dabei stellte sich heraus, dass die Schulen in dem Slum für die Kinder keineswegs attraktiv waren: Die Lehrer_innen unterrichteten zum Teil in einer Sprache, die die Kinder nicht verstanden. Ihre Unterrichtsmethoden waren langweilig und die Kinder sahen nicht ein, warum sie sich mit dem angebotenen Stoff beschäftigen sollten. Hinzu kam, dass religiöse Autoritäten verhindern wollten, dass die Mädchen lesen, schreiben und rechnen lernten. Terre des hommes entwickelte zusammen mit Partnern vor Ort pädagogische Konzepte für nonformale Bildungszentren, um die Kinder neugierig zu machen und fürs Lernen zu begeistern. Parallel wurden die Grundschullehrer_innen pädagogisch fortgebildet. Mit den Schulleitungen wurden gemeinsam Managementsysteme etabliert, um etwa das Schlagen von Schüler_innen zu beenden oder feststellen zu können, ob Kinder regelmäßig fehlten.

Das auf neun Jahre angelegte Projekt zog Kreise: Die Schulbehörde Neu-Delhis übernahm das Konzept für die Verbesserung der Grundschulbildung, nachdem im Jahr 2011 in Indien die Schulpflicht eingeführt wurde. Otto verzichtete darauf, mit dem Projekt zu werben; an keiner Schultür ist das Logo des Konzerns zu finden.

Bevor terre des hommes mit einem Unternehmen zusammenarbeitet, checkt die NRO die Firma genau, um Reputationsschäden zu vermeiden. »Wir nehmen nicht von jedem Geld«, stellt Barbara Küppers klar. Ausgeschlossen sind zum Beispiel Unternehmen, die Rüstungsgüter herstellen.

Auch Unternehmen, die Steuerhinterziehung praktizieren, schädliche Substanzen herstellen oder durch Groß-

² Studie von Accenture und MIT2016, zitiert in: https://ssir.org/articles/entry/sustainability_a_new_path_to_corporate_and_ngo_collaborations

projekte zur Umweltzerstörung oder Vertreibung von Menschen beitragen, kommen für terre des hommes als Kooperationspartner nicht infrage. Doch auch die Chemie muss stimmen, und die NRO muss den sicheren Eindruck haben, dass das Unternehmen auch tut, was es sagt.

Kommt es zur Zusammenarbeit, vereinbart terre des hommes mit dem Partner, einander im Krisenfall oder bei einem drohenden Skandal sofort und umfassend zu informieren. So teilte C&A nach dem Feuer beim Zulieferer Tazreen in Bangladesch der NRO mit, zu den Abnehmern gehört zu haben. »Das war eine Belastungsprobe für unsere Zusammenarbeit«, so Küppers, deren Organisation mehrere Projekte in Indien mit C&A betreibt. Doch die Basis war stabil genug: Terre des hommes gab den Anstoß, dass C&A den Kindern der Opfer dieser Fabrikkatastrophe die Schul- und Berufsausbildung finanziert.

Solche langfristigen, auf wachsendem Vertrauen aufgebauten Kooperationen entstehen auf vielfältige Weise. In manchen Fällen kommt die Initiative vonseiten der NRO, in anderen fädelt das Unternehmen den Kontakt ein. In jedem Fall aber wird das Gegenüber ganz gezielt ausgewählt. Es geht nicht nur darum, ein zusätzliches Projekt auf den Weg zu bringen. Vielmehr stehen die Qualität der Zusammenarbeit und die Möglichkeit im Zentrum, gemeinsam größere Wirkung zu erzielen. Einige NRO haben eine herausragende Expertise und genießen eine Glaubwürdigkeit, über die kommerzielle Beratungsunternehmen nicht verfügen. Dieses Wissen ermöglicht es, Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu nehmen, die wirtschaftlich enorm relevant sind und weit über das Kerngeschäft hinaus wirken. Im besten Fall entfalten solche Partnerschaften Hebelwirkungen und beeinflussen politische Entscheidungen



Kinder in Indien auf den Straßen im Armenviertel Dehli

oder etablieren branchenübliche Standards. Davon profitiert das Unternehmen als Vorreiter ganz unmittelbar. Doch auch für das Kerngeschäft können sich solche intensiven Kooperationen mit einer NRO für ein Unternehmen als wirtschaftlich vorteilhaft erweisen: Die Zahl der Konsument_innen wächst, denen es nicht egal ist, wie die täglich von ihnen genutzten Gegenstände hergestellt wurden. Konzerne sollten aufhorchen, weil 50 Prozent der Verbraucher_innen in den aufstrebenden Märkten Asiens, Afrikas und Lateinamerikas keine einzige Marke einfällt, die ihren Werten entspricht und für deren Produkte sie folglich ihr Geld gerne ausgeben.³



Deutschland:
Südwind
Sozialverantwortliche Geldanlage

ALS BERATER GEFRAGT UND BEZAHLT

Südwind berät Banken, wie sie ihr Geld anlegen.

»Wie alle unsere Aktivitäten zielt auch die Beratung von Unternehmen darauf ab, Strukturen in Richtung unserer entwicklungspolitischen Ziele zu verändern«, erklärt Südwind-Geschäftsführerin Martina Schaub die Basis für dieses Dienstleistungsangebot.

Vor rund 20 Jahren griff die NRO das Thema sozialverantwortliche Geldanlagen auf. Damals suchte die west-

fälische Landeskirche eine ethische Bewertungsgrundlage für ihre Finanzen. Südwind entwickelte Positiv- und Negativkriterien – und bald baten auch Banken aus dem Nachhaltigkeitssektor um entsprechende Angebote. Inzwischen vertritt Antje Schneeweiß Südwind in einem halben Dutzend Anlagebeiräten. In der Regel finden je zwei bis drei Sitzungen pro Jahr statt, hinzu kommt die Vorbereitungszeit.

Die GLS-Bank nutzt das entwicklungspolitische Know-how der NRO für ihre Entscheidungen darüber, welche Staatsanleihen sie kauft, wie sie einen Fonds zusammensetzt, welches Mikrofinanzkonzept Sinn macht und wie sie ihr Eigenkapital anlegt. »Im Zweifel dagegen«, fasst dessen Leiter Thomas Goldfuß das Motto im GLS-Anlageausschuss zusammen. Fünf externe und zwei interne Expert_innen beraten kooperativ, wo investiert wird und wo nicht. Andere Südwind-Partner wollen wissen, welche Anlagen empfehlenswert sind, um die 17 nachhaltigen Entwicklungsziele der Agenda 2030 umzusetzen.

Neben kirchennahen Institutionen und nachhaltigen Kreditinstituten arbeitet Südwind – auf den ersten Blick erstaunlich – auch mit dem Nestlé-Pensionsfonds für die Beschäftigten in Deutschland zusammen. Über dieses Engagement hatte es längere interne Diskussionen gegeben, nachdem ein Gewerkschaftsvertreter an Südwind mit dem Wunsch herangetreten war, ihn im Beraterkreis zu unterstützen. »Dies war für uns ein ganz wichtiger Punkt, warum wir uns dafür entschieden haben«, so Schneeweiß. Nach Abwägung aller Argumente nahm die NRO den Auftrag an: Der Geschäftsbereich ist klar vom sonstigen Konzerngeschehen abgetrennt und ausschließlich dafür verantwortlich, das Geld für die Alterssicherung der Nestlé-Beschäftigten anzulegen.

Mit jeder Anfrage setzen sich die Südwind-Mitarbeiter_innen und der Vorstand intensiv und differenziert auseinander. Ein selbst erarbeiteter Kriterienkatalog leitet sie bei ihren Entscheidungen. Welche tatsächlichen Veränderungspotenziale gibt es im Unternehmen, welche Ziele von Südwind sind durch die Kooperation erreichbar? Wie ist das Kräfteverhältnis, wie groß sind die Risiken für die eigene Reputation? Werden die Interessen der Partner im Süden geachtet? Geht es dem Unternehmen vor allem um *Whitewashing* oder besteht ein ernsthaftes Änderungsinteresse? »Die eine rote Linie gibt es nicht, das ist immer ein Abwägungsprozess«, so Schaub. Schneeweiß ergänzt: »Wir würden uns aber sicher nicht bei der Deutschen Bank oder der Allianz in solch ein Gremium setzen.« Gleich zu Anfang bedenkt Südwind immer das mögliche Ende einer Kooperation mit – im Zweifel muss jederzeit auch ein Ausstieg möglich sein.

Transparenz ist für Südwind ein weiterer wichtiger Faktor in diesem Aktionsfeld. Natürlich behandeln die Mitarbeiter_innen interne Informationen über Summen und andere Daten ihrer Auftraggeber vertraulich. Doch die bloße Tatsache und die Art der Zusammenarbeit werden öffentlich gemacht. Auch werde die Dienstleistung ihre NRO nicht davon abhalten, sich gegebenenfalls kritisch zur Geschäftspolitik eines Kunden zu äußern, versichert Schaub. Maximal ein Achtel der Jahreseinnahmen von Südwind stammt aus solchen Beratungsdienstleistungen. Der begrenzte Umfang verhindert, dass sich eine existenzielle Abhängigkeit von

diesem Standbein oder womöglich von einzelnen Kunden entwickelt.

Was sind die messbaren Erfolge dieser Form von Beratungs-Dienstleistung im Finanzsektor? Zum Beispiel fast eine Milliarde Euro, die über Organisationen und Personen in den »FairWorldFonds« eingebracht werden konnten, und von dem jetzt nachhaltig ausgerichtete Firmen und Projekte profitieren. Südwind erarbeitete die Kriterien für das Portfolio des Fonds gemeinsam mit Brot für die Welt die genossenschaftliche Union Investment ist für die Organisation verantwortlich. »Als der Fonds vor acht Jahren aufgelegt wurde, meinten Fachleute, dass bestenfalls 30 Millionen zu erwarten seien«, berichtet Schaub. Doch offensichtlich suchen viele Privatpersonen und Organisationen nach Möglichkeiten, ihr Geld mit gutem Gewissen und nach entwicklungspolitischen Kriterien anlegen zu können. Dass Südwind's Stimme Gehör findet und Einfluss darauf nimmt, wohin Geld fließt – oder eben nicht – sieht die Organisation ebenfalls als Erfolg.

Abgelehnt hat Südwind die Beratung von Nestlé. Zuvor hatte Geschäftsführerin Martina Schaub an einer Sitzung des konzerninternen Nachhaltigkeitsbeirats teilgenommen und dabei den Eindruck gewonnen, dass hier ernsthaft über die Herstellungsbedingungen von Produkten wie Kakao und Palmöl diskutiert wurde. Doch blieb unklar, wie die von Südwind eingebrachten Hinweise und Informationen eingesetzt werden sollten. »Vor allem wäre eine solche Zusammenarbeit für unsere Reputation aber viel zu riskant gewesen«, begründet Schaub, weshalb ein Dienstleistungsvertrag in diesem Fall nie wirklich zur Debatte stand.

Wo sich Südwind auf eine Beratungstätigkeit einlässt, bringt sie der NRO immer wieder Vorteile für ihre sonstige Arbeit. Geht es beispielsweise darum, Informationen über das Geschäftsgebaren eines Konzerns zu sammeln oder ihn zu kritisieren, können Südwind und seine Geschäftspartner gemeinsam Druck aufbauen. So ist es für ein Unternehmen ökonomisch wesentlich relevanter, wenn eine gut gefüllte Pensionskasse Änderungen verlangt als wenn eine NRO kritische Fragen stellt. In solchen Fällen ergibt sich die Chance, durch ein abgestimmtes Ping-Pong-Spiel Verbesserungen zu erreichen: Südwind liefert die Hintergrundrecherche, die Investoren stellen offiziell die Fragen.

Schaub weist noch auf einen anderen Vorteil der engen Zusammenarbeit mit ausgewählten Unternehmen hin: Die NRO gewinnt Einblicke in die realen Machtverhältnisse und Veränderungsmöglichkeiten, die für ihre übrige politische Arbeit enorm wichtig sind. »Wir wissen, wie Unternehmen ticken und wie dort Entscheidungen zustande kommen. Deshalb ist für uns inzwischen völlig klar, dass wir direkt mit den Einkäufern im Betrieb reden müssen und nicht mit der Nachhaltigkeitsabteilung«, benennt Schaub eine Erkenntnis aus langjähriger Erfahrung.



Bangladesch:
Save the Children
Ausbildungsprojekt mit s.Oliver

AUSBILDUNG FÜR BENACHTEILIGTE JUGENDLICHE IN BANGLADESCH

Save the Children und das Modeunternehmen s.Oliver sorgen dafür, dass sich Textilfabriken in Bangladesch an der Ausbildung junger Facharbeiter_innen beteiligen.

s.Oliver suchte vor knapp zehn Jahren eine NRO, um mit ihr ein »Win-win-win-Projekt« durchzuführen, berichtet Astrid Schödel, die bei der Bekleidungskette in der Einkaufsabteilung für Qualität und Nachhaltigkeit zuständig ist. Gewinnen sollten dabei das eigene Unternehmen, die Zulieferfirmen und Jugendliche aus unterprivilegierten Verhältnissen. In einem Wettbewerbsverfahren wurde Save the Children als Partner ausgewählt. Schnell einigte man sich auf Bangladesch als Projektland.

Gut ausgebildete Arbeiter_innen, die zum Beispiel mit modernen Siebdruckmaschinen umgehen können, waren auf dem dortigen Arbeitsmarkt schwer zu finden. Gleichzeitig war und ist vielen benachteiligten jungen Menschen, mit denen Save the Children vor Ort arbeitet, durch fehlende Qualifizierungsmöglichkeiten der Zugang in existenzsichernde Lohnarbeit verwehrt. Grundüberlegung der Kooperation war es deshalb, junge Menschen auszubilden, dadurch die Qualität der Produktion zu erhöhen und so ein höheres Lohnniveau zu ermöglichen. Save the Children verfügt über langjährige Erfahrungen in der Verbesserung von Ausbildungsmöglichkeiten benachteiligter Jugendlicher sowie in der Unterstützung von lokalen Organisationen, die junge Menschen in Bangladesch außerbetrieblich

ausbilden. Die NRO hat Zugänge zum Bildungsministerium und ist beteiligt an der Entwicklung und Akkreditierung von nationalen Ausbildungs-Curricula. Doch Kontakte zu Textilfabriken, die als spätere Arbeitgeber infrage kamen, gab es nur begrenzt: Die Betriebsleitungen hatten keinerlei Interesse, NRO Einblick in ihre Produktionsstätten zu gewähren. s.Oliver als wichtiger Kunde dagegen verfügte über Zugangsmöglichkeiten zu seinen Zulieferern. So konnte der Bekleidungshändler aus Rottendorf die Manager mehrerer Textilfabriken dazu bewegen, mit den NRO-Partnern zusammenzuarbeiten und sich an dem Ausbildungsprojekt zu beteiligen. Seit 2010 konnten so fast 1.000 Jugendliche aus armen Verhältnissen eine berufliche Qualifizierung erwerben, mit der ihnen neue Zukunftschancen eröffnet werden.

Die Kosten für das Programm trägt s.Oliver. Außerdem finanzierte das Bekleidungsunternehmen eine moderne Druckmaschine für die Berufsschule. Regelmäßig setzen sich Vertreter_innen der Firma, der NRO und der Zulieferer zusammen. »Das ist ein reger Austausch«, sagt Astrid Schödel und muss passen, wenn sie nach Konflikten gefragt wird.

Die Lieferanten haben inzwischen ein deutliches Interesse an der Kooperation entwickelt, berichten Astrid Schödel

und Ralf Walther von Save the Children übereinstimmend. Die jungen Menschen helfen, die Produktion zu verbessern. Außerdem eröffnet die Berufsschule den Betrieben die Möglichkeit, gezielt Einfluss auf das Training an modernen Drucktechnikmaschinen zu nehmen. Am liebsten würden die Zulieferer die Azubis verpflichten, nach der Ausbildung bei ihnen weiterzuarbeiten – doch nicht wenige suchen sich lieber Arbeitsstellen, die näher zu den Wohnorten ihrer Herkunftsfamilien liegen. Auch für s.Oliver sei das nicht immer einfach zu akzeptieren, berichtet Walther. Doch die Partnerschaft von NRO und Unternehmen sei tragfähig genug, bei Interessensunterschieden immer wieder eine Balance zwischen den



Auszubildender in Bangladesch

unterschiedlichen Prioritäten zu finden und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

Ziel beider Partner ist es, dass das Projekt nach Ablauf mehrerer Förderphasen nicht mehr auf Finanzierung von außen angewiesen ist. Zum einen sollen sich die Zulieferer zunehmend an den Kosten beteiligen. Zum anderen gibt es Überlegungen, ob künftige Ausbildungszentren durch eine eigene Produktion Gewinne erwirtschaften können und so Teile des Systems subventionieren, berichtet Walther. Schließlich könnten auch die später besser verdienenden Facharbeiter_innen einen Beitrag leisten, indem sie die Ausbildungskosten teilweise zurückzahlen und so weiteren Jugendlichen den gleichen Weg ermöglichen. Darüber hinaus soll das Modellprojekt Erfahrungen liefern, die dann für weitere Ausbildungsbereiche genutzt werden können. »Langfristig geht es darum, neue tragfähige Strukturen im Berufsbildungswesen von Bangladesch zu etablieren«, sagt

Ralf Walther von Save the Children. Für Astrid Schödel steht noch die Frage im Raum, ob sich die Erfahrungen auf andere Lieferländer übertragen lassen.

Prinzipiell hat sich zwar an den teilweise unterschiedlichen Interessen von s.Oliver und Save the Children nichts geändert – doch ziehen beide Vorteile für die eigene Arbeit aus der Partnerschaft. So beteiligen sich inzwischen Zulieferer daran, die Curricula von Ausbildungsgängen zu verbessern. Diese Entwicklung hätte die NRO nie ohne Hilfe des Unternehmenspartners erreichen können. Umgekehrt verbessert das Projekt die Zusammenarbeit von s.Oliver mit seinen Lieferanten.

Obwohl die Kooperation kein Geheimnis ist, nutzen weder s.Oliver noch Save the Children diese Zusammenarbeit offensiv, um mit ihr in der deutschen Öffentlichkeit Punkte zu sammeln.



Indonesien:
Fairventures Worldwide
1 Million Trees

SETZLINGE FÜR DEN HOLZKREISLAUF

Bei Fairventures entstehen Kooperationen mit Unternehmen aus dem Bedarf der Projekte heraus und auf Grundlage persönlicher Beziehungen.

Bei der kleinen NRO Fairventures Worldwide leiten sich Kooperationen mit Unternehmen aus persönlichen Beziehungen und den Notwendigkeiten von Projekten ab. Geschäftsführer Johannes Schwegler hat mehrere Jahre in Indonesien gelebt und in dieser Zeit Kontakte zu lokalen Bäuerinnen und Bauern aufgebaut. Diese sahen sich gezwungen, zur Sicherung ihres Lebensunterhalts Regenwaldholz zu verkaufen und Palmölbäume anzupflanzen – wohlwissend, dass sie damit die artenreiche Flora und Fauna zerstören, die eine traditionell wichtige Nahrungsquelle ist. Auf Grundlage dieser Erfahrungen entwickelte Fairventures 2014 zusammen mit einem lokalen Partner, dem Borneo-Institut, das Projekt »1 MILLION TREES« (Eine Million Bäume). Sein Ziel ist es, den Regenwald zu erhalten und zugleich Kleinbauern Einkommensquellen zu verschaffen, indem sie auf Brachen und degradierten Flächen schnellwachsende Sengon-Bäume anbauen. Das sehr leichte Holz ist auf dem internationalen Markt gefragt, verbessert die Fruchtbarkeit des Bodens und ermöglicht es den Bäuerinnen und Bauern, zwischen den Bäumen Gemüse anzubauen.

Als Projektpartner konnte Schwegler ein ihm seit Längem bekanntes Unternehmerpaar gewinnen, das auf Java eine internationale Holzverarbeitende Firma betreibt. Die

Firma liefert die Setzlinge und garantiert den Bauern, ihnen das erntereife Holz nach sieben Jahren zum Marktpreis abzunehmen. Darüber hinaus ist inzwischen die deutsche Holzhandelsfirma Broszeit am Projekt beteiligt. Schwegler traf deren Geschäftsführer bei einer vom Bundeswirtschaftsministerium organisierten Indonesienreise – und der fing



Anzucht von Sengon-Bäumen in Zentralkalimantan, Borneo, Indonesien
© Fairventures Worldwide

sofort Feuer. Gemeinsam rechneten die beiden Männer aus, dass Setzlinge im Wert von sechs Euro nötig sind, um später einen Kubikmeter Holz zu erhalten. Genau diesen Betrag legt Broszeit seither pro importiertem Kubikmeter drauf und kommuniziert seiner Kundschaft: »Was Sie verbrauchen, wird nachwachsen.« Sobald die Bäume groß genug sind, soll das daraus gewonnene Holz nach Deutschland exportiert werden. Entsprechende Vorverträge existieren bereits.

»Ich finde es super, dass es bei Fairventures hundertprozentige Transparenz gibt«, so Oliver Broszeit. Was ihn motiviert, ist das gute Gefühl, dazu beizutragen, dass sich indonesische Familien einen bescheidenen Wohlstand erarbeiten können. Obwohl sich die Importkosten für das Holz

um etwa zwei Prozent erhöhen, verkauft er die daraus gefertigten Sperrholzplatten nicht teurer als üblich. Zwar hören Kunden gerne, dass Holz aus nachhaltiger Produktion stammt – doch mehr bezahlen wollten sie dafür nicht, ist Broszeit überzeugt.

Inzwischen sind schon 850.000 Bäume gepflanzt – fast ausschließlich auf Flächen, die unter einem Hektar groß sind. Eine von Drohnen erstellte Internetkarte hilft beim ständigen Rückkopplungs-, Bildungs- und Verbesserungsprozess und dient außerdem dazu, die deutsche Kundschaft zu informieren. Zwar firmiert das Projekt nach wie vor unter dem Titel »Eine Million Bäume«. »Doch es ist inzwischen so weit ausgereift, dass es skalierbar ist: Unser nächstes Ziel sind 100 Millionen Bäume«, meint Schwegler.

KAPITEL 4

Projektfinanzierung durch Unternehmen

Unternehmerisches Engagement für die gute Sache

Viele Unternehmen wünschen sich, dass das Image von NRO auf sie abfärbt. Andere möchten sich glaubhaft für eine nachhaltige Welt einsetzen oder der Gesellschaft etwas zurückgeben. Deshalb unterstützen sie Projekte gemeinnütziger Organisationen außerhalb ihres Alltagsgeschäfts. Dies ist im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements, der Corporate Social Responsibility (CSR), häufig Teil der Unternehmensstrategie.

Spenden von Unternehmen sind für eine ganze Reihe von NRO eine wichtige Unterstützung zur Finanzierung ihrer Hilfsprojekte. Die Initiative dafür kann von beiden Seiten ausgehen. In der Regel sind die Rollen in einer solchen Zusammenarbeit klar verteilt: Die NRO ist für die Entwicklung und Umsetzung des Projekts sowie für die Kontakte vor Ort zuständig – das Unternehmen für die Finanzierung. Meist geht es darum, auf die eine oder andere Art Spenden für eine gute Sache zu sammeln.

Aus Unternehmenssicht handelt es sich üblicherweise eher um eine Art Dienstleistungsverhältnis: Die NRO kümmert sich um einen Bereich außerhalb des täglichen Kerngeschäfts des Unternehmens. Für die Firmen ist die Verbesserung des eigenen Images oftmals zentrale Motivation. Entweder dient die Projektbeteiligung als Beleg für die eigene CSR-Strategie oder sie soll Kund_innen und Belegschaft signalisieren, dass sich die Firma nicht nur fürs Geldverdienen interessiert, sondern auch die Welt verbessern will. In einigen Fällen kann das Interesse auch dem Kennenlernen neuer Märkte gelten. Um strukturelle Veränderungen innerhalb des Unternehmens geht es bei solchen Ko-

operationen jedoch nicht. Deshalb interpretieren Kritiker_innen solche Aktivitäten häufig als Augenwischerei. Vor allem, wenn sich Konzerne engagieren, die in ihrem Kerngeschäft nicht nachhaltig arbeiten oder anderweitig negativ auffallen. Befürworter einer Projektfinanzierung durch Unternehmen hingegen verweisen darauf, dass eine wachsende Firmenzahl neben ihren wirtschaftlichen Interessen auch philanthropische Interessen verfolgen will. Zudem sei die Finanzierung durch Unternehmen oftmals unkomplizierter und flexibler als eine durch öffentliche Zuschussgeber.

Das begünstigte Projekt kann einen mehr oder weniger engen Bezug zum Geschäftsfeld der Firma haben. Wird es exklusiv für sie entwickelt, kann das Unternehmen mitunter auf Inhalte und Zielgruppe Einfluss nehmen. In einigen Fällen suchen NRO ganz gezielt nach Kooperationspartnern aus bestimmten Branchen. Meist aber sollen Unternehmen und ihre Kund_innen vor allem als Partner für die eigene Arbeit gewonnen werden. Je größer und bekannter die NRO ist, umso eher erhoffen sich Unternehmen, dass das Renommee der NRO positiv auf das des Unternehmens abfärbt.



Unternehmen engagieren sich für Agrar-Projekte im globalen Süden.

Eine derartige Zusammenarbeit mit Unternehmen kann allerdings für den guten Ruf einer NRO ein erhebliches Risiko darstellen. Schnell wird der Vorwurf laut, eine NRO betreibe *Whitewashing*, um die eigene Kasse zu füllen. Ein Vorwurf, der Spender_innen und ehrenamtliche Unterstützer_innen abschrecken kann, auf die wiederum jede NRO angewiesen ist.

Nicht alle Partnerschaften haben allerdings die allgemeine Öffentlichkeit oder die Kundschaft im Fokus. Bei einer Zusammenarbeit mit einer NRO kann für ein Unternehmen auch die eigene Belegschaft die gewünschte Zielgruppe sein. In diesem Fall soll beispielsweise etwas Gemeinsames für alle Beschäftigten oder einzelne Teams geschaffen werden, um etwa die Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen, soziale Kompetenzen zu stärken oder den Zusammenhalt im Unternehmen zu fördern.

So bietet die NRO Habitat for Humanity seit über vier Jahrzehnten in knapp 40 Ländern Freiwilligeneinsätze als Personalentwicklungsmaßnahme in Hilfsprojekten an, bei denen Häuser für hilfsbedürftige Menschen entstehen. Ein Chemiehersteller schickte beispielsweise Managergruppen nach Asien, wo die Teilnehmenden zusammen mit den späteren Bewohner_innen Stein für Stein an deren neuem Zuhause bauten. Ein anderes Unternehmen entsendet Freiwillige aller Hierarchiestufen, um in Osteuropa an Häusern mitzubauen. Dieses Engagement hat unter anderem zum Ziel, Teambildung und Mitarbeitermotivation zu fördern und den Horizont der Beteiligten zu erweitern. »Der Freiwilligeneinsatz soll aber kein Selbstzweck sein«,

fasst Dr. Sandra Schöneborn von Habitat for Humanity zusammen. »Denn in erster Linie geht es darum, wirkliche Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten und die Projektbegünstigten dabei zu unterstützen, sich das Fundament für eine bessere Zukunft zu bauen. Das Projekt an sich steht also im Vordergrund.« Aus diesem Grund sei es wichtig, den Unternehmen zu erklären, dass es zusätzlich zu der Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter_innen einer Spende bedarf, um die Baukosten für die Projektbegünstigten sehr gering zu halten und die Qualitätssicherung zu stemmen.

Sponsoring durch Unternehmen ist für einige NRO ebenfalls eine interessante Nebeneinnahmequelle. Im Gegensatz zur Spende gibt es beim Sponsoring eine klar erkennbare Gegenleistung. Zu deren Klassikern zählt, dass Unternehmenswerbung auf einer großen Veranstaltung präsentiert wird oder eine Firma das NRO-Logo öffentlichkeitswirksam nutzen darf. Der

Vorteil für ein Unternehmen besteht darin, dass die bereitgestellten Gelder als Betriebsausgaben abgerechnet werden können. Mitunter ist Sponsoring für eine NRO allerdings steuerpflichtig. Dies ist meist dann der Fall, wenn bestimmte Produkte oder Kompetenzen eines Unternehmens beworben werden. Letztlich muss dadurch jedes Sponsoringprojekt auf seine steuerrechtlichen Auswirkungen hin geprüft werden.

Welche Bedingungen eine NRO an seine Unternehmenspartner stellt, ist unterschiedlich. Fast immer sind bestimmte Branchen tabu wie etwa: Alkohol- und Tabakprodukte, Pornografie, Glücksspiel, Atomkraft, Rüstung. Um die eigene Glaubwürdigkeit zu schützen, ist in jedem Fall ein Kriterienkatalog aufseiten der NRO sinnvoll, in dem Anforderungen und Erwartungen an eine Zusammenarbeit klar formuliert sind. Einige NRO lassen Unternehmensspenden ab einer bestimmten Höhe von unabhängigen Agenturen im Rahmen einer Risikobewertung prüfen, bevor Gelder entgegengenommen werden.

Außerdem ist es wichtig, dass in den Vorgesprächen die »Chemie« stimmt und zwischen Unternehmen und NRO ein gemeinsamer Nenner gefunden werden kann. Schließlich sollen beide Partner von der Zusammenarbeit profitieren und der langfristige Erfolg des NRO-Projekts soll zum gemeinsamen Interesse werden.



Indien, Brasilien, afrik. Länder:
Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt (ASW)
Unternehmensspenden für Kleinprojekte

SPENDEN FÜR SELBSTORGANISATION IM SÜDEN

Die *Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt (ASW)* hat sich ganz bewusst für die Rolle des Förderers entschieden. Seit vier Jahren bemüht sich die Organisation gezielt um Unternehmensspenden.

Zunächst sind für die ASW alle Spender gleich – unabhängig davon, ob es sich um Unternehmen oder Privatpersonen handelt. Sie alle erhalten regelmäßig Newsletter und eine Zeitschrift, die an ein lesefreudiges Publikum gerichtet sind, das sich sowohl für die geförderten Projekte als auch für weltwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Hintergründe interessiert. Bei den Firmen handelt es sich in vielen Fällen um kleinere Betriebe wie etwa Heilpraktikerpraxen oder Architekturbüros, von denen meist eine einzelne Person den Impuls gab, jährlich an die ASW zu spenden. Aber auch mittelständische Betriebe mit etwa 500 Beschäftigten zählen dazu.

Die ASW fördert Projekte von Basisorganisationen und Selbsthilfegruppen, die von ihren Partnerorganisationen in Indien, Brasilien und einigen afrikanischen Ländern ausgemacht wurden. Am Anfang steht oft ein Mensch aus einer der Betroffenenengruppen, der eine gute Idee hat, aber kein Geld. Auf diesem Weg entstand zum Beispiel eine Gewerkschaft von Bauarbeiterinnen im indischen Bundesstaat Tamil Nadu. Die Frauen, überwiegend Dalits, verrichten schwere Arbeit und kannten früher ihre Rechte nicht. Inzwischen ist ihre Organisation weit über den Ursprungsort hinaus bekannt, die Mitglieder kümmern sich um Alterssicherung, Kinderbetreuung und wehren sich gemeinsam gegen sexuelle Übergriffe. Etwa 40 Frauen- und Umweltprojekte unterstützt die ASW in Indien – jedes mit etwa 4000 Euro im Jahr. In der Regel ist die Förderung auf maximal zehn Jahre begrenzt, dann sollen die Initiativen in der Lage sein, sich anderweitig zu finanzieren.

»Für viele Spendende ist es attraktiv zu wissen, dass sie mit 1000 Euro im Jahr ein Viertel eines solchen Projektes tragen«, berichtet Sonja Finkbeiner, die bei ASW zusammen mit einem Kollegen für Fundraising zuständig ist. Vor vier Jahren hat ihre Organisation angefangen, Unternehmen gezielt anzusprechen. Als ein mittelständisches Unternehmen auf sie zukam und eine größere Spende ankündigte, recherchierten sie zunächst einmal, womit der Betrieb sein Geld verdient. »Es wäre eine Riesengefahr für unsere Arbeit, wenn wir hier unvorsichtig wären. Unsere Spender sind gut informiert, unsere Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut.« Dann griff Sonja Finkbeiner zum Hörer, um herauszufinden, wie die Firma auf die ASW gekommen war.

Die Spendenden können entscheiden, ob sie ein konkretes Projekt oder einen der Fonds wie »Frauen in Afrika« oder »Umwelt in Brasilien« unterstützen wollen. Am liebsten ist es der ASW natürlich, wenn die Geldgeber der Organisation freie Hand lassen. Für Sponsoring ist man offen, sofern das Unternehmen passt und es um die Unterstützung von bestehenden Projekten geht. Denn die Organisation hat sich in den 1980er Jahren ganz bewusst für die Rolle des Förderers entschieden und die Projektentwicklung den Partnern im Süden überlassen. Was von dort kommt, sind umfassende Informationen. Die nutzt die ASW nicht nur für ansprechende Publikationen, sondern gelegentlich auch für Aktivitäten wie den Auftritt von brasilianischen Projektpartnern auf der Siemens-Hauptversammlung. Auf dem Ticket der kritischen Aktionäre erhielten sie Redezeit und führten den Anteilseignern vor Augen, was der Bau des Wasserkraftwerks Belo Monte für Menschen und Umwelt bedeutet.



Diese indischen Bauarbeiterinnen sind in »WE TRUST« gewerkschaftlich organisiert.

© Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt



Äthiopien:
World Vision
Landwirtschaft und Ernährung

GROSSES UNTERNEHMEN SPENDET FÜR FRAUEN IN ÄTHIOPIEN

World Vision bietet Firmen die Beteiligung an Projekten an und entwickelt bei Interesse auch ein maßgeschneidertes Programm für sie.

Wollen große Unternehmen ein soziales Projekt im globalen Süden starten, können sie sich an spezielle Agenturen wenden, die ihnen bei der Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner helfen.

Auf diese Weise wurde World Vision von einer Agentur angeschrieben, die im Auftrag eines großen Lebensmittelherstellers einlud, Projekte nach den Wünschen des Unternehmens vorzuschlagen. Wichtig war es, dass die Themen Ernährung, Frauen, Früchte und Wasser eine Rolle spielen sollten. World Vision entschied sich dafür, ein Projekt in Äthiopien vorzuschlagen, in dem Frauen beim Lebensmittelanbau in ihren Gärten unterstützt werden sollten. Die Frauen sollten dürreresistentes Saatgut erhalten sowie Beratung über Bodenverbesserung, über vitaminreiche Ernährung und die Konservierung von Lebensmitteln. Durch gemeinsame Spargruppen könnten sie ihre Lage und die ihrer Familien kontinuierlich verbessern. Zudem galten der Bau von Brunnen und Investitionen in die Schulbildung in der extrem armen Hochlandregion als sehr sinnvoll. Die Be-

ratungsfirma lud mehrere NRO dazu ein, ihre Ideen vorzustellen. Schließlich wählte das Unternehmen World Vision als Partner aus.

Das Projekt, von dem in dieser Broschüre der Unternehmenspartner nicht genannt zu werden wünscht, ist auf vier Jahre angelegt. Das Projekt ist kein Geheimnis, aber an einer breiten Öffentlichkeit ist die Firma nicht interessiert. Zwar tauchen ein paar Sätze zu dem Engagement in Äthiopien im Firmengeschäftsbericht auf, doch ansonsten gibt es dazu keine größere Außenkommunikation. Für das Unternehmen hat das Projekt vielmehr die Funktion, eine Geschichte zu schreiben, an der die Firma und die Beschäftigten gemeinsam beteiligt sind. Frauenförderung und Familienfreundlichkeit gehören zur Firmenphilosophie. Regelmäßig und ausführlich wird im Intranet und in der Zeitung für die Mitarbeitenden berichtet; halbjährlich liefert World Vision entsprechendes Material. Es sei die Ausnahme, dass ein Unternehmen ein solches Projekt »nicht an die große Glocke« hängt, berichtet Juliana Gößmann von

World Vision. Ihre Organisation würde durchaus gerne mehr darüber in die Öffentlichkeit bringen.

Die Firmenspende umfasst insgesamt eine halbe Million Euro im Rahmen der unternehmenseigenen CSR-Strategie. Darüber hinaus gibt es Weihnachtsaktionen: Die Mitarbeiter_innen können für Sonderprojekte spenden – und die Firma verdoppelt dann den Betrag. So wurde beispielsweise die Renovierung einer Schule oder die Ausbildung von äthiopischen Jugendlichen zu Milchbauern finanziert.

In sieben Ortschaften profitieren von diesem Engagement jeweils 80 Frauen und ihre Familien. Darüber hinaus renoviert World Vision zusammen mit lokalen Partnerorganisationen die marode Wasserversorgung mit Leitungen und Handpumpen, so dass sich der Fußmarsch von 15.000 Menschen zum nächsten Brunnen Ende 2018 auf



Äthiopierin kann nun mit Gemüseanbau und Hühnerhaltung ihre Familie ernähren.

© World Vision

maximal eine halbe Stunde verkürzt haben wird. Auch Schul- und Kochclubs gehören zum Programm. In Deutschland sorgen in der NRO ein Qualitätssicherungsteam sowie eine Fachreferentin für das afrikanische Land dafür, dass hohe Standards eingehalten werden und das Unternehmen regelmäßig Berichte über den Fortgang des Projekts bekommt.

Gößmann beschreibt die Beziehung ihrer NRO zum Unternehmen als »vertrauensvoll« und getragen von gemeinsamen Werten: Etwas zusammen zu bewegen, Schwache und insbesondere Frauen zu stärken und den einzelnen Mensch in den Mittelpunkt zu stellen. Es sei jedoch eher die Ausnahme, ein Projekt wie das im Hochland von Äthiopien für ein Unternehmen maßzuschneidern. Häufiger wünschen die Geschäftspartner von World Vision eine finanzielle Beteiligungsmöglichkeit an bereits existierenden Projekten. »Wenn wir Unternehmen darüber beraten, was sie tun können, wählen wir Bereiche aus, die möglichst etwas mit deren Kerngeschäft zu tun haben«, so Gößmann.

Regelmäßig studieren Gößmann und ihre Kolleg_innen Nachhaltigkeitsberichte, besuchen Fachkonferenzen, Kongresse und durchstöbern CSR-Foren. Um Unternehmen einschätzen zu können, kommunizieren sie mit anderen NRO und nutzen die Dienste spezieller Agenturen, die unabhängig über Global-Compact-Kriterien berichten. Wo es aussichtsreich und passend erscheint, gehen sie auf Firmen zu. Gelegentlich melden sich Interessenten aber auch von sich aus. Nicht immer kommt es zu einer Zusammenarbeit. In einigen Fällen wurde vereinbart, dass die Konzerne das Engagement nicht für Werbezwecke nutzen. Manche Firmen möchten, dass ihr Logo im geförderten Projekt vielfach aufgehängt wird. Einmal sah sich World Vision bereits gezwungen, Kriterien für die Größe der entsprechenden Schilder festzulegen.

Im Haus zuständig für solche Projekte ist die Abteilung Unternehmenskooperation. Juliana Gößmann betreut zwölf Firmen. Darüber hinaus sind die jeweiligen Länderreferent_innen sowie die Kommunikationsabteilung einbezogen. Spiegelbildlich sitzen in den Unternehmen die Ansprechpartner_innen der NRO für alltägliche Belange meist in der Kommunikationsabteilung.

Die Wünsche und Ansprüche der Unternehmen an das, was World Vision liefern soll, sind recht unterschiedlich und



Ihre Kinder profitieren besonders vom vitaminreichen Gemüse.
© World Vision

vor allem davon abhängig, was das Unternehmen erreichen möchte. Manche Firmen wünschen hauptsächlich Fotos aus dem Projekt fürs Produktmarketing, andere wollen ihr Engagement auf Events oder Fachveranstaltungen vorstellen oder wie im obigen Fall das Engagement ausschließlich für die hausinterne Kommunikation nutzen.

Viele Kooperationspartner wollen sich vor Ort selbst ein Bild machen. Reisen seien jederzeit möglich, so Gößmann, doch nur in Begleitung und mit einer sinnvollen Agenda, bei der das Programm auf mindestens drei Tage angelegt sei. Vorsichtig geworden ist World Vision mit Startups: Mehrfach hat die NRO Projekte angeschoben, für die das Unternehmen dann später keine ausreichende Finanzierung mehr gefunden hat. Deshalb werden Gößmann und ihre Kolleg_innen nur dann für ein Unternehmen aktiv, wenn es verbindliche Zusagen macht.

Anhang

Quellen und weiterführende Lektüre

Bahadur, Aisha; Kadel, Lisa; Lincoln, Sarah

Platinum for the World Market, Iron Shacks for the Workers

August 2017, Brot für die Welt und Bench Marks Foundation

- ↘ https://info.brot-fuer-die-welt.de/sites/default/files/blog-downloads/platinum_for_the_world.final_.pdf

Baur, Dorothea

NGOs as Legitimate Partners of Corporations, A Political Conceptualization

Heidelberg, London, New York 2011

Brot für die Welt; Global Policy Forum; Misereor

Partnerschaften mit Risiken. Über die Chancen, Gefahren und Nebenwirkungen von Multi-Akteurs-Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung

Frankfurt/Main Mai 2017

- ↘ <https://www.globalpolicy.org/home/270-general/52946-2017-05-08-13-24-11.html>

BMZ

Multi-Akteurs-Partnerschaften im Rahmen der Agenda 2030

Bonn 2016

- ↘ <https://www.partnerschaften2030.de/neue-studie-von-partnerschaften2030-was-koennen-map-leisten-und-was-brauchen-sie-fuer-den-erfolg/>

BMZ

Wirtschaft – Chancen für nachhaltige Entwicklung; Privatwirtschaft als Partner in der Entwicklungspolitik
April 2016

- ↘ https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie278_wirtschaft.pdf

CorA; Brot für die Welt; Friedrich-Ebert-Stiftung

Wirksamkeitskriterien für Multistakeholder-Initiativen, Erfahrungsaustausch und Positionsentwicklung
Dokumentation eines Workshops vom 28.04.2017

- ↘ https://www.cora-netz.de/cora/wp-content/uploads/2017/07/MSI-Workshop_2017-04-28_Dokumentation.pdf

CorA; Forum Menschenrechte; Forum Umwelt und Entwicklung; VENRO; Verbraucherzentrale Bundesverband

Multistakeholder-Initiativen. Grenzen und Voraussetzungen aus Sicht der Zivilgesellschaft

- ↘ https://www.cora-netz.de/cora/wp-content/uploads/2017/09/2017-09_MSI_Positionspapier_CorA-FMR-FUE-VENRO-vzbv_web.pdf

Cramer-Montes, Joshua

Sustainability: A New Path to Corporate and NGO Collaboration

- ↘ https://ssir.org/articles/entry/sustainability_a_new_path_to_corporate_and_ngo_collaborations

Gneiting, Uwe; Oxfam America

The Private Sector and the SDGs – Implications for Civil Society

Essay in: Civicus State of Civil Society Report 2017

- ↘ <http://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2017/essays/the-private-sector-and-the-sdgs-implications-for-civil-society.pdf>

Grefe, Christiane

Gekaufte Unschuld

ZEIT ONLINE, 1. September 2016

- ↘ <http://www.zeit.de/2016/35/umweltschutz-grosskonzerne-zusammenarbeit-nachhaltigkeit>

INKOTA-netzwerk

Factsheet: Blut im Schuh

- ↘ <https://webshop.inkota.de/produkt/download-factsheet/factsheet-blut-im-schuh>

Lübke, Volkmar

Unternehmensverantwortung – Chancen und Grenzen eines umstrittenen Konzepts

Südlink 161, September 2012

- ↘ <https://www.inkota.de/material/suedlink-inkota-brief/161-unternehmensverantwortung/volkmar-luebke/>

Martens, Jens; Seitz, Karolin

Globale Partnerschaften, Wundermittel zur Umsetzung der 2030-Agenda?

Bonn Februar 2017

Martens, Jens; Seitz, Karolin

Multi-Akteurs-Partnerschaften in der 2030-Agenda – Elemente eines rechtlichen und institutionellen Rahmens
Bonn Februar 2017

- ↘ https://www.2030agenda.de/sites/default/files/GPF-Briefing_0217_Mult-Akteur-Partnerschaften-2.pdf

Martens, Jens; Global Policy Forum

Multistakeholderism – Risiken, Nebenwirkungen und Schlussfolgerungen, in: Wirksamkeitskriterien für Multi-stakeholder-Initiativen, hrsg. von CorA; Brot für die Welt; Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn April 2017, S. 21 ff.

↘ https://www.cora-netz.de/cora/wp-content/uploads/2017/07/MSI-Workshop_2017-04-28_Dokumentation.pdf

Misereor; Global Policy Forum; Brot für die Welt

Wirtschaft Macht Politik, Einfluss privatwirtschaftlicher Akteure in internationalen Politikprozessen
April 2016

↘ https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/media/pool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/Wirtschaft_Macht_Politik_online.pdf

OXFAM

Gefährliche Partnerschaft. Wie die Bundesregierung unter dem Etikett der Armutsbekämpfung die Wirtschaftsinteressen von Agrarkonzernen fördert
Mai 2014

↘ <https://www.oxfam.de/system/files/oxfam-bericht-gefaehrliche-partnerschaft-1358kb.pdf>

Paasch, Armin

Profit vor Menschenrecht
in: Blätter für deutsche und internationale Politik 6/2016

↘ <https://www.blaetter.de/archiv/jahrgaenge/2016/juni/profit-vor-menschenrecht>

SequaForum

Entwicklungspartnerschaften, 2/2017

↘ <https://www.sequa.de/de/service/mediathek/publikationen/sequaforum/2120-sequaforum-2017-a02-developp-de>

Stieglitz, Klaus

Das Öl, die Macht und Zeichen der Hoffnung
Von Konzernen und dem Menschenrecht auf Wasser
Ulm 2016

Südwind

Reden ist Silber – Kampagnen sind Gold?
Erfahrungen deutscher NRO mit Unternehmensdialogen
Bonn Juni 2015

Südwind

Profit mit Nachhaltigkeit? Die Rolle der Privatwirtschaft in Entwicklungsländern
Bonn Juni 2017

↘ <https://suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2017/2017-25%20Profit%20mit%20Nachhaltigkeit.%20Die%20Rolle%20der%20Privatwirtschaft%20in%20Entwicklungslaendern.pdf>

UN Global Compact, UNCTAD, UNEPFI

Private Sector Investment and Sustainable Development 2015

↘ https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Private_Sector_Investment_and_Sustainable_Development.pdf

VENRO

Entwicklungszusammenarbeit und Wirtschaft – Zwischen Konfrontation und Kooperation – 2015 im Gespräch,
Bonn und Berlin 2010

↘ http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2010_2015imGespraech_16.pdf

Die Agenda 2030 und die Rolle des Privatsektors – Acht Prinzipien für das privatwirtschaftliche Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit; Positionspapier 1/2018

↘ <http://venro.org/publikationen/?pubID=380>

Welthungerhilfe

Leitlinien der Welthungerhilfe für die Zusammenarbeit mit Unternehmen
Bonn 2011

↘ https://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/pictures/publications/de/organization/2011_organisation_leitlinien_unternehmen.pdf

Worthington, Sam; Interaction

The Private Sector and US Civil Society Organisations
Essay in: Civicus State of Civil Society Report 2017

↘ <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2017/essays/the-private-sector-and-us-civil-society-organisations.pdf>

Zentes, Joachim; Kolb, Stefan; Fechter, Michael

Zwischen Konfrontation und Kooperation
Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmerperspektive
Frankfurt/Main Juli 2012

Zumach, Andreas

Globales Chaos, machtlose UNO. Ist die Weltorganisation überflüssig geworden?
Zürich 2015

Wir danken unseren Interviewpartner_innen für ihre Zeit und Offenheit

Claudia Brück, TransFair e. V./Fairtrade Deutschland
(www.fairtrade-deutschland.de)

Oliver Broszeit, Broszeit Group
(<http://www.holzagentur-broszeit.de>)

Ralph A. Buß, ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH, bengo
(www.engagement-global.de)

Heike Drillisch, CorA-Netzwerk
(www.cora-netz.de)

Sonja Finkbeiner, Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt
(www.aswnet.de)

Thomas Goldfuß, GLS-Bank
(www.gls.de)

Juliana Gößmann, World Vision
(www.worldvision.de)

Mareike Haase, Brot für die Welt
(www.brot-fuer-die-welt.de)

Berndt Hinzmann, INKOTA-netzwerk
(www.inkota.de)

Friedel Hütz-Adams, Südwind
(www.suedwind-institut.de)

Barbara Küppers, terre des hommes
(www.tdh.de)

Bernd Lakemeier, GIZ
(www.giz.de)

Sarah Lincoln, Brot für die Welt
(www.brot-fuer-die-welt.de)

Susanne Ludwig, DGB-Bildungswerk Nord-Süd-Netz
(www.nord-sued-netz.de)

Jens Martens, Global Policy Forum
(www.globalpolicy.org)

Martina Schaub, Südwind
(www.suedwind-institut.de)

Antje Schneeweiß, Südwind
(www.suedwind-institut.de)

Astrid Schödel, s.Oliver
(www.soliver.de)

Sandra Schöneborn, Habitat for Humanity
<https://www.hfhd.de>

Johannes Schwegler, Fairventures
(www.fairventures.org)

Franziska Senfter, Fairventures
(www.fairventures.org)

Klaus Stieglitz, Hoffnungszeichen
(www.hoffnungszeichen.de)

Ralf Walther, Save the Children
(www.savethechildren.de)

Klaus Wardenbach, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ
(www.bmz.de)

VENRO-Mitglieder

- action medeor
- ADRA Deutschland
- Aktion Canchanabury
- AMICA e.V.
- Andheri-Hilfe Bonn
- Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland
- Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke in Deutschland (agl)
- Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie
- Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH)
- arche noVa
- Ärzte der Welt
- ASW – Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt
- AT-Verband
- AWO International
- Behinderung und Entwicklungszusammenarbeit (bezev)
- BONO-Direkthilfe
- BORDA e.V.
- Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst
- Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ)
- Bundesvereinigung Lebenshilfe
- CARE Deutschland-Luxemburg
- Caritas International
- Casa Alianza – Kinderhilfe Guatemala
- CHANGE e.V.
- ChildFund Deutschland
- Christliche Initiative Romero
- Christoffel-Blindenmission Deutschland
- Dachverband Entwicklungspolitik Baden-Württemberg (DEAB)
- Das Hunger Projekt
- DED-Freundeskreis
- Deutsche Entwicklungshilfe für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen (DESWOS)
- Deutsche Kommission Justitia et Pax
- Deutsche Lepra- und Tuberkulosehilfe (DAHW)
- Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW)
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
- Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge
- Deutsch-Syrischer Verein e.V. (DSV)
- DGB-Bildungswerk BUND – Nord-Süd-Netz
- Difäm – Deutsches Institut für Ärztliche Mission
- Don Bosco Mondo
- DVV International – Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes
- Eine Welt Netz NRW
- Eine Welt Netzwerk Hamburg
- EIRENE – Internationaler Christlicher Friedensdienst
- EMA – Euro-Mediterranean Association for Cooperation and Development
- EPIZ – Entwicklungspolitisches Bildungszentrum Berlin
- Erlassjahr.de – Entwicklung braucht Entschuldung
- Evangelische Akademien in Deutschland (EAD)
- Fairventures Worldwide
- FIAN Deutschland
- Forum Fairer Handel
- FUTURO SÍ
- Gemeinschaft Sant’ Egidio
- German Doctors
- German Toilet Organisation
- Germanwatch
- Habitat for Humanity Deutschland
- Handicap International
- Help – Hilfe zur Selbsthilfe
- HelpAge Deutschland
- Hilfswerk der Deutschen Lions
- Hoffnungszeichen / Sign of Hope
- humedica
- Indienhilfe
- INKOTA-netzwerk
- Internationaler Bund (IB)
- Internationaler Hilfsfonds
- International Justice Mission Deutschland
- Internationaler Ländlicher Entwicklungsdienst (ILD)
- Internationaler Verband Westfälischer Kinderdörfer
- Islamic Relief Deutschland
- JAM Deutschland
- Jambo Bukoba
- Johanniter-Auslandshilfe
- KAIROS Europa
- Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie
- KATE – Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung
- Kindernothilfe
- Kinderrechte Afrika
- Lateinamerika-Zentrum
- Lesben- und Schwulenverband (LSVD)*
- Lichtbrücke
- Malteser International
- Marie-Schlei-Verein
- matterna – Stiftung Frau und Gesundheit
- medica mondiale
- medico international
- MISEREOR
- Missionsärztliches Institut Würzburg
- NETZ Bangladesch
- nph deutschland e.V.*
- Ökumenische Initiative Eine Welt
- OIKOS EINE WELT
- Opportunity International Deutschland
- Ora International Deutschland
- OroVerde – Die Tropenwaldstiftung
- Oxfam Deutschland
- Plan International Deutschland
- Rhein-Donau-Stiftung
- SALEM International
- Samhathi – Hilfe für Indien
- Save the Children Deutschland
- Senegalhilfe-Verein
- Senior Experten Service (SES)
- Society for International Development Chapter Bonn (SID)
- SODI – Solidaritätsdienst International
- Sozial- und Entwicklungshilfe des Kolpingwerkes (SEK)
- Stiftung Entwicklung und Frieden (SEF)
- Stiftung Kinderzukunft
- Stiftung Nord-Süd-Brücken
- SÜDWIND – Institut für Ökonomie und Ökumene
- Susila Dharma – Soziale Dienste
- Terra Tech Förderprojekte
- TERRE DES FEMMES
- terre des hommes Deutschland
- Tierärzte ohne Grenzen
- TransFair
- Verband Entwicklungspolitik Niedersachsen (VEN)
- Verbund Entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen Brandenburgs (VENROB)
- W. P. Schmitz-Stiftung
- WEED – Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung
- Weltfriedensdienst
- Weltgebetstag der Frauen – Deutsches Komitee
- Welthaus Bielefeld
- Welthungerhilfe
- Weltladen-Dachverband
- Weltnotwerk der KAB Deutschlands
- Werkhof Darmstadt
- Werkstatt Ökonomie
- World University Service
- World Vision Deutschland
- Zukunftsstiftung Entwicklung bei der GLS Treuhand

* Gastmitglied

VENRO hat aktuell 132 Mitglieder
(Stand: März 2018)

Herausgeber:

**Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe
deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO)**

Stresemannstr. 72
10963 Berlin

Telefon: 030/2 63 92 99-10

Fax: 030/2 63 92 99-99

E-Mail: sekretariat@venro.org

Internet: www.venro.org

Autorin: Annette Jensen

Redaktion: Lukas Goltermann

Endredaktion: Eva Wagner

Fotonachweis: Fairventures Worldwide (Titel/S. 21), Jörg Farys (S.5), Shutterstock/Sunshine Seeds (S. 6); Hoffnungszeichen e.V. (S. 9/S. 10); Kampagnenbündnis »Plough Back the Fruits« (S. 11), Shutterstock/Sk Hasan Ali (S. 13), INKOTA-netzwerk (S. 15), Shutterstock/africa924 (S. 19), Save the Children International, Bangladesh country office (S. 21), Shutterstock/Thepphanom Leeprakhon (S.24), Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt (S. 25), World Vision (S. 26/27)

Layout: just in print

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers

Berlin, Juni 2018

VENRO ist der Dachverband der entwicklungspolitischen und humanitären Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Deutschland. Der Verband wurde im Jahr 1995 gegründet. Ihm gehören aktuell mehr als 120 Organisationen an. Sie kommen aus der privaten und kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit, der Humanitären Hilfe sowie der entwicklungspolitischen Bildungs-, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.

Das zentrale Ziel von VENRO ist die gerechte Gestaltung der Globalisierung, insbesondere die Überwindung der weltweiten Armut. Der Verband setzt sich für die Verwirklichung der Menschenrechte und die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen ein.

VENRO

- vertritt die Interessen der entwicklungspolitischen und humanitären NRO gegenüber der Politik
- stärkt die Rolle von NRO und Zivilgesellschaft in der Entwicklungspolitik und Humanitären Hilfe
- vertritt die Interessen der Entwicklungsländer und armer Bevölkerungsgruppen
- schärft das öffentliche Bewusstsein für entwicklungspolitische und humanitäre Themen

**VENRO – Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe
deutscher Nichtregierungsorganisationen**

www.venro.org