Projektbeispiel: „Public-Private-Partnership" – Zur sozialen Verantwortung deutscher Unternehmen

JULIA RANKE*

Die Debatte der letzten Jahre rund um das Schlagwort „*Sustainable Development*" hat zu einem grundlegenden politischen und gesellschaftlichen Umdenken hinsichtlich der Wechselwirkungen zwischen Ressourcenschutz, wirtschaftlicher Entwicklung und sozialer Gerechtigkeit geführt. Angesichts einer globalen Produktionsrealität, bei der die arbeitsintensive Produkterstellung in vielen Wirtschaftsbranchen fast vollständig von Produktdesign und -vermarktung entkoppelt und in Niedriglohnländer ausgelagert wurde, endet die unternehmerische Verantwortung vieler international tätiger Unternehmen heute nicht länger an nationalstaatlichen Grenzen oder gar an den eigenen Werkstoren.

Aktivitäten auf dem Gebiet *sozialer Unternehmensverantwortung* (*Corporate Social Responsibility*) gehören zu den neueren Handlungsfeldern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und setzen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen, Regierungen und Zivilgesellschaft an: Sozialstandards werden in diesem Kontext als grundlegende Rechte von Menschen am Arbeitsplatz sowie als wichtiges Instrument zur Förderung nachhaltiger Entwicklung verstanden.

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung als Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik, so wie es auf der Rio-Konferenz der Vereinten Nationen (1992) verabschiedet wurde, zielt darauf ab, einer weiteren Vergrößerung der Kluft zwischen wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Entwicklung entgegenzuwirken: Unternehmen, die sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientieren, richten ihre Aktivitäten nicht allein an ihrem ökonomischen Nutzen aus, sondern sind zugleich darauf bedacht, die Menschenrechte einzuhalten und Umweltschäden abzuwenden. Dieses Konzept ist sehr eng mit dem entwicklungspolitischen Ziel der Armutsbekämpfung und der sozial gerechten Gestaltung der Globalisierung verbunden und appelliert an die Zukunftsverantwortung der heutigen Generationen.

Insbesondere in *Entwicklungs- und Transformationsländern* entsprechen die Produktionsbedingungen oftmals nicht dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Die Gründe hierfür liegen in der bereits angesprochenen Entkopplung der Wirtschaft von Gesellschaft und Umwelt, einer mangelnden ordnungspolitischen Steuerungskraft auf nationalstaatlicher Ebene sowie politischen und kulturellen Widerständen. Da es zudem auf absehbare Zeit *keine supranationalen Institutionen* geben wird, die für eine sozialverträgliche und ökologisch nachhaltige Marktwirtschaft sorgen könnten, und es im Rahmen der maßgeblichen *internationalen Abkommen* an effektiven Durchsetzungsmechanismen

* Julia Ranke, Mitarbeiterin im Programmbüro Sozial- und Ökostandards. Kontakt: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5, D-65726 Eschborn, Tel.: 06196-79-1467, E-Mail: Julia.Ranke@gtz.de. Zuständige Projektbearbeiterin AVE-GTZ-Projekt: Konstanze Ricken, Tel.: 06196-79-6120, E-Mail: Konstanze.Ricken@gtz.de.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-2-208 - Generiert durch IP 216.73.216.242, am 13.09.2026, 12:10:07. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

fehlt, unterstützt die deutsche Entwicklungszusammenarbeit als Alternative hierzu *freiwillige Selbstverpflichtungen der Privatwirtschaft*. Unterstützt wird diese Inpflichtnahme der Wirtschaft durch Öffentlichkeiten in den Industrieländern, die verstärkt nachhaltige Produktionsweisen einfordern und diese mit ihren Kaufentscheidungen honorieren.

Ermöglicht wird die enge Kooperation mit Unternehmen durch das „*Public-Private-Partnership*"-*Programm* (PPP) der Bundesregierung. Initiator und Finanzier dieses Programms ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Es eröffnet der deutschen Entwicklungszusammenarbeit seit 1999 die Chance, mit deutschen und europäischen Unternehmen Projekte in Entwicklungs- und Transformationsländern zu gestalten, die gemeinsam finanziert werden und die sowohl entwicklungspolitischen als auch unternehmerischen Zielen dienen. Kooperationspartner in dem hier exemplarisch beschriebenen Projekt sind die *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)*[1] GmbH als entwicklungspolitischer Partner und die *Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels (AVE)*, ein Verband dem Unternehmen wie Deichmann, Otto, Metro, KarstadtQuelle und Peek & Cloppenburg angehören. Mit dem Beitritt eines niederländischen Textilverbandes und einzelner europäischer Unternehmen wurde zudem der erste Schritt hin zur Schaffung einer europäischen Initiative vollzogen.

Eine Besonderheit des Projektansatzes ist die Tatsache, dass sich marktführende deutsche Unternehmen zu einer Gemeinschaftsinitiative zusammengeschlossen haben. Ein *gemeinsam erstellter Verhaltenskodex* unter Bezugnahme auf die Kernkonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)[2] gibt den Zulieferern der AVE einheitliche Standards zur sozialen Verantwortung an die Hand, sodass kosten- und zeitaufwendige Mehrfachauditierungen entfallen. Der AVE-Kodex berücksichtigt zudem die jeweiligen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen in den Ländern. Dieser lokale Bezug soll verhindern, dass die Umsetzung der Standards mit unintendierten handelshemmenden Wirkungen verknüpft ist. Die Förderung durch die deutsche Entwicklungszusammenarbeit dient – neben der Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten – so auch dem Zweck, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus diesen Regionen zu stärken.

Die von der AVE zugrunde gelegten Standards orientieren sich neben den ILO-Normen an dem international anerkannten Sozialmanagementsystem SA8000 und grundlegenden Umweltstandards. Die Managementanforderungen sind mit den Vorgaben der International Organization for Standardization (ISO) für die Umwelt- und Qualitätszertifizierung vergleichbar. Speziell die Durchsetzung sozialer Standards ist jedoch nicht auf die reine Formulierung von Unternehmensrichtlinien und deren Umsetzung auf betrieblicher Ebene zu reduzieren. Im Unterschied zu Umweltstandards

---

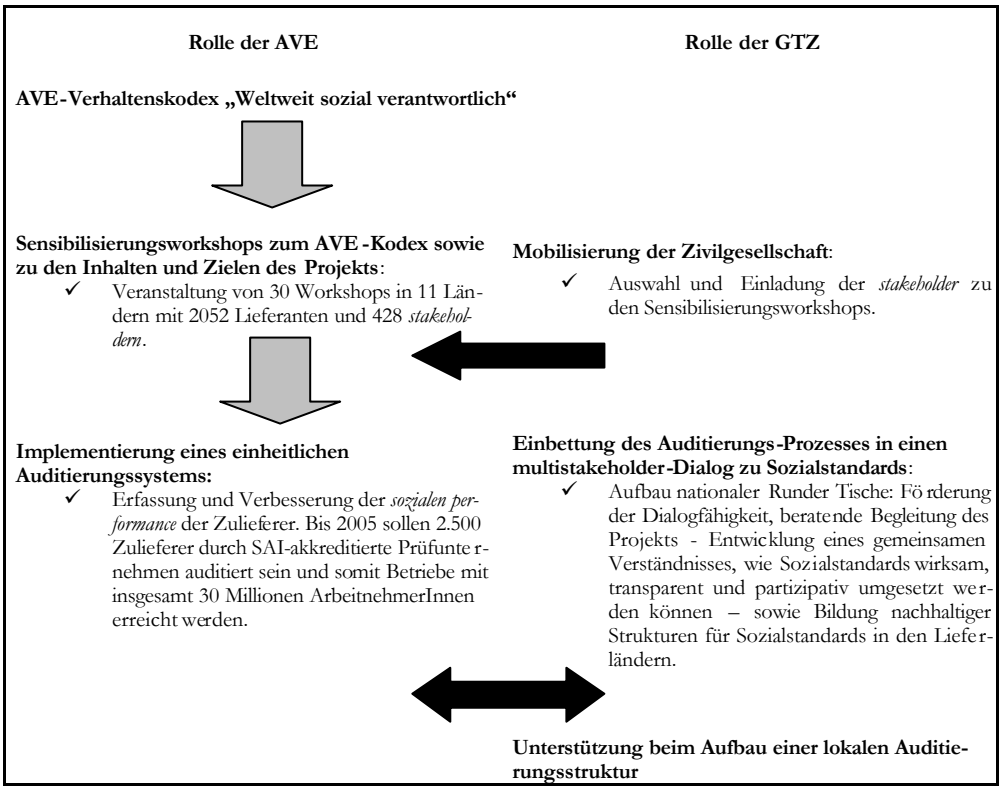
1 Die GTZ ist ein weltweit tätiges Bundesunternehmen für internationale Zusammenarbeit. In mehr als 130 Entwicklungs- und Transformationsländern realisiert sie Entwicklungsprojekte und –programme, vornehmlich im Auftrag der deutschen Bundesregierung. Sie arbeitet für das Ziel, die politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklung in den Partnerländern positiv zu gestalten und damit die Lebensbedingungen und Perspektiven der Menschen zu verbessern.

2 Hierzu gehören u.a.: Die tatsächliche Abschaffung ausbeuterischer Kinderarbeit, die Beseitigung von Zwangsarbeit, die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen sowie Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-2-208 - Generiert durch IP 216.73.216.242, am 13.09.2026, 12:10:07. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

wird die *Debatte um die Einhaltung von Mindestsozialstandards* politisch erheblich kontroverser geführt und ist Ausdruck eines kulturell äußerst sensibel zu behandelnden Prozesses, der zugleich Werte und Normen von Gesellschaften hinterfragt.

Die folgende Übersicht zeigt die wesentlichen *Rollen, die die Projektpartner* AVE und GTZ im Rahmen dieses PPP-Projekts wahrnehmen:



Aus Perspektive der beteiligten Unternehmen lautet die wesentliche Zielsetzung, ein *einheitliches System der Auditierung ihrer Lieferanten aufzubauen*. Während die ArbeiterInnen der Zulieferbetriebe von verbesserten Arbeitsbedingungen profitieren, geht es seitens der Zulieferer u.a. darum, ihre Arbeitsprozesse und ihre Produktqualität zu optimieren, um somit Geschäftsbeziehungen und Marktzugänge zukünftig zu sichern. Die beteiligten deutschen Unternehmen möchten ihrerseits das Vertrauen der Öffentlichkeit (Kunden, Medien etc.) in ihre Unternehmen und Produkte stärken, die Kosten der Beschaffung minimieren und ihr Risikomanagement verbessern. Bei den hierzu ausgewählten elf Ländern in Asien (Phillipinen, Thailand, Vietnam, Indonesien, China, Bangladesch, Pakistan, Indien) und Osteuropa (Bulgarien, Rumänien, Türkei) handelt es sich zugleich um die Textil-Hauptimportmärkte des deutschen Einzelhandels. Die importierten Produkte umfassen in erster Linie Bekleidung, Sportartikel, Schuhe und Spielwaren.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-2-208 - Generiert durch IP 216.73.216.242, am 13.09.2026, 12:10:07. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Wie der Projektansatz unterstreicht, geht die Entwicklung im Bereich nachhaltiger Unternehmensverantwortung tendenziell weg von einem *punktuellen Engagement* und der reinen Fixierung auf die Überprüfung der Standardeinhaltung bei Zulieferern, hin zu *einer systematischen Integration sozialer und ökologischer Standards* in die unternehmerischen Managementsysteme und einer *Öffnung für den Dialog* mit allen von den Unternehmensaktivitäten betroffenen Akteuren (stakeholder).

Der *Aufbau und die Institutionalisierung solcher Dialogforen* wird im Rahmen des Projekts durch die GTZ unterstützt und beruht auf der Erfahrung, dass Standards – wie auch andere Entwicklungsprozesse – nicht nachhaltig in Gesellschaften verankert werden können, wenn diese einseitig von außen bestimmt werden. Vielmehr bedarf es der *ownership* der betroffenen Akteure vor Ort: Gefragt sind daher ausgewogene Aushandlungsprozesse, die alle relevanten *stakeholder* einer Region bzw. eines Landes beteiligen.

Als entwicklungspolitischer Partner hat die GTZ daher in diesem Projekt die Aufgabe übernommen, „Runde Tische" in den Projektländern aufzubauen: VertreterInnen der AVE, von lokalen Zulieferbetrieben, Regierungen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen begleiten im Rahmen dieser nationalen Runden Tische das Projekt in ihren Ländern. Auf diese Weise sollen nachhaltige Allianzen initiiert werden, die erst eine zivilgesellschaftliche Verankerung des Anliegens „Sozialstandards" ermöglichen: Dieser Ansatz fügt sich in das Projektziel ein, Allianzen zu bilden, die über die Projektlaufzeit hinaus bestehen sowie weitere Unternehmen – über die Handelspartner der deutschen Unternehmen hinaus – für diese Initiative zu gewinnen. Auch die Unterstützung der Ausbildung lokaler Auditoren/Qualifizierer durch die deutsche Entwicklungszusammenarbeit dient der nachhaltigen Verankerung sozialer Standards, in einem Umfeld, das deutlich von der Tätigkeit internationaler Zertifizierungsunternehmen geprägt ist.

Aus entwicklungspolitischer Perspektive bieten Sozial- und Umweltstandards die Chance, die Globalisierung sozial und ökologisch verträglich mitzugestalten: Durch mess- und überprüfbare Standards kann es gelingen, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung schrittweise in die Praxis umzusetzen. Dabei bilden Transparenz und Überprüfbarkeit die essentielle Grundlage, um den konkreten Nachweis der erzielten Fortschritte erbringen zu können: *Standards* setzen auf zwei verschiedenen Ebenen an: Auf *betrieblicher Ebene* sollen Abläufe sozial gerecht und umweltverträglich umgestaltet werden. Auf *gesellschaftlicher Ebene* geht es darum, eine transparente und partizipative Verhandlungskultur zwischen allen relevanten Akteuren zu etablieren. Einem solchen mehrdimensionalen Ansatz zur nachhaltigen Verankerung von Standards folgt das hier vorgestellte Projekt.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-2-208 - Generiert durch IP 216.73.216.242, am 13.09.2026, 12:10:07. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.