

Zitierweise:

Isabelle Schlupe, «Embeddedness»: Einbettung von Firmen als Voraussetzung für Nachhaltigkeit, Austrian Institute Paper Nr. 16 (2017)



AUSTRIAN  
INSTITUTE  
ECONOMICS & SOCIAL PHILOSOPHY

Austrian Institute Paper

Nr. 16 / 2017

Isabelle Schlupe

## «Embeddedness»: Einbettung von Firmen als Voraussetzung für Nachhaltigkeit

Die Art und Weise wie die Weltwirtschaft Güter und Dienstleistungen produziert und austauscht war noch nie so dynamisch und die internationalen Verflechtungen noch nie so groß. Wertschöpfungsketten sind zunehmend global organisiert. Die Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung (UNCTAD) schätzt, dass mittlerweile rund 80 Prozent des globalen Handels innerhalb der internationalen Produktionsnetzwerke multinationaler Unternehmen (MNU) stattfindet.<sup>1</sup> Internationaler Handel zeichnet sich in steigendem Maß durch Handel von Vorleistungsgütern aus. Dabei sind die ausländischen Direktinvestitionen (*Foreign Direct Investment, FDI*) der Unternehmen eine wichtige Triebfeder weltweiter Handelsflüsse.<sup>2</sup>

Gemessen an den Direktinvestitionsbeständen gehört die Schweiz zu den zehn größten Investoren weltweit (siehe Kasten). Für weniger entwickelte Länder ist es attraktiv, Direktinvestitionen anzulocken. Denn, die vertiefte Einbindung einer Volkswirtschaft in den internationalen Handel führt auch zu inländischem Wirtschaftswachstum angetrieben durch größere Arbeitsteilung, Spezialisierung und skalierbare Innovation.<sup>3</sup> MNU, die in Entwicklungsländern investieren, profitieren von einem besseren Marktzugang sowie billigeren und vielfältigeren Vorleistungsgütern, was zu signifikanten Produktivitätssteigerungen führen kann.<sup>4</sup> Daraus ergeben sich auch Vorteile

für die lokale Bevölkerung im Gastland in Form von ansteigenden Pro-Kopf-Einkommen. Die Investitionen in die Produktion gehen zudem einher mit einem Wissens- und Technologietransfer, die ein endogenes Wachstum durch lokales Unternehmertum und Innovation ermöglicht.<sup>5</sup>

Voraussetzung für diese potenziell positive und nachhaltige Entwicklung ist jedoch die Bereitschaft der MNU sich in die lokale Wirtschaft einzubetten.<sup>6</sup> Dabei müssen MNU zwingend die unternehmensintern festgesetzten «Corporate Governance» Leitlinien, den «Code of Conduct» oder auch strikte Nachhaltigkeitsstandards einhalten. Nur dann lohnen sich die Direktinvestitionen nicht nur für die ausländischen Investoren, sondern auch für die lokale Wirtschaft, die Gesellschaft und die Umwelt im Gastland. Findet keine Ankoppelung an die lokale Wirtschaft statt, bilden sich sogenannte «Offshore»-Firmen, die losgelöst vom lokalen Kontext operieren. Für sie ist der Aufwand in die Kapazitäten der lokalen Wirtschaft zu investieren, um diese in ihr Produktionsnetzwerk zu integrieren, zu groß. Es ergeben sich somit keine wesentlichen Synergien für die Entwicklung des Gastlandes und der wachsende Anteil an unternehmensinternem Handel («intra-firm trade») wird somit zum Teil des Problems und weniger zum Teil der Lösung.<sup>7</sup>

Die Herausforderung besteht darin, institutionelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die es für ausländische Investoren attraktiv macht, mit Firmen im Gastland geschäftliche Verbindungen aufzubauen, und diese kontinuierlich zu vertiefen. Nur so kann ein Technologie- und Wissenstransfer und langfristig eine steigende Wertschöpfung im Empfängerland stattfinden. Ebenfalls wichtig ist, dass die lokale Gesellschaft teilhaben kann; durch besseren Zugang zu Produkten und Dienstleistungen, die zuvor nicht verfügbar waren, durch neue Absatzmöglichkeiten für eigene Erzeugnisse, bessere Ausbildungsmöglichkeiten, bessere Aufstiegs- und Integrationschancen in die formale Wirtschaft sowie der Teilhabe an einer neuen Unternehmerkultur, die hilft, auch lokale Probleme besser in den Griff zu bekommen.<sup>8</sup>

In allen Ländern beträgt der Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zwei Drittel oder mehr an der Gesamtzahl der ansässigen Unternehmen. In weniger entwickelten Ländern zeigt sich allerdings, dass diese KMU primär im informellen Sektor operieren. Das bedeutet, dass sie hauptsächlich für die unmittelbare Nachbarschaft produzieren und sich nicht um die Erfüllung von formalen Standards zu kümmern brauchen. Dies macht sie jedoch uninteressant für Investitionen, denn sie haben kaum Aussicht darauf, dass sie durch Expansion oder Investition in Innovation wachsen können. Arbeitsplätze in informellen KMU sind daher weniger langfristig und krisenfest als in größeren Firmen in der formalen Wirtschaft.<sup>9</sup> Bei diesen KMU ist es zudem viel weniger wahrscheinlich, dass sie Ausbildungen anbieten, die nicht auf einem statischen Abhängigkeitsverhältnis zwischen Meister und Lehrling basieren, von dem hauptsächlich der Meister profitiert. Proportional tragen sie mehr zur Beschäftigung eines Landes bei als zu dessen Wirtschaftsleistung, weil sie im Schnitt weniger produktiv sind als

#### **Direktinvestitionen im Ausland: Schweiz unter den zehn größten Investoren weltweit**

Die Bestände an Direktinvestitionen der Schweiz in allen Weltregionen zusammengenommen summierten sich 2015 auf 1'121 Mrd. Franken, was rund 175 Prozent der Schweizer Wirtschaftsleistung (BIP) dieses Jahres entsprach.<sup>10</sup> Damit gehört die Schweiz weltweit zu den zehn größten Direktinvestoren. Die Direktinvestitionsbestände der Schweiz verteilen sich wie folgt: 52 Prozent in Europa, 22 Prozent in Nordamerika, 13 Prozent in Mittel- und Südamerika, zehn Prozent in Asien, zwei Prozent in Ozeanien und ein Prozent in Afrika. Damit verbunden sind weltweit mehr als zwei Millionen Arbeitsplätze, wovon sich zwei Drittel in der Industrie befinden. Von den 92 Mrd. Franken (2015) an Kapitalerträgen wurden 37 Prozent wieder in Tochtergesellschaften im Ausland reinvestiert. Allein im Jahr 2015 investierten in der Schweiz ansässige Unternehmen 100 Mrd. Franken im Ausland, wovon 77 Prozent nach Europa, 13 Prozent nach Asien, sechs Prozent nach Nordamerika und drei Prozent nach Afrika flossen. Die jährlichen Investitionsflüsse in die Länder des Südens übersteigen zudem die öffentliche Entwicklungshilfe der Schweiz<sup>11</sup> von jährlich total 3.4 Mrd. Franken (2015) um ein Vielfaches. Im Jahr 2015 flossen netto mehr als 17 Mrd. Franken in Länder der südlichen Hemisphäre.

große Firmen.<sup>12</sup> Wenn KMU als Zulieferer oder Dienstleister von MNU in Wertschöpfungsketten rekrutiert werden, sind sie gezwungen, ihre Standards und die Produktivität zu verbessern. Sie profitieren dadurch von Investitionen und Know-how Transfer und werden dadurch auch nachhaltiger im Umgang mit knappen Ressourcen.<sup>13</sup> Die sich verbessernden Absatzchancen motivieren die lokalen Unternehmer, vermehrt in die Zukunft zu investieren. Sie werden dadurch lernbereiter und erneuerungsfähiger.

Die Einbettung von MNU in die lokale Wirtschaft («embeddedness») ist eine für alle Seiten gewinnbringende Strategie (Win-Win-Situation) und ist auch eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die von der Generalversammlung der Vereinten Nationen im September 2015 verabschiedeten 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs) erreicht werden können. Die SDGs

streben an, in einer gemeinsamen Anstrengung Wohlstand für alle zu schaffen, ohne dabei die Umwelt und den Frieden auf dem Planeten zu gefährden. Bei der Umsetzung der Ziele wird dem Privatsektor eine zentrale Rolle zugeschrieben wie bereits zuvor in der Agenda 21, dem Aktionsprogramm der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992.

### Die Wahrnehmung von den «bösen» multinationalen Unternehmen

In der Wahrnehmung des breiten Publikums kommen aber MNU mit ihren Auslandaktivitäten oft schlecht an. Sie werden insbesondere von Globalisierungsgegnern verantwortlich gemacht für Umweltverschmutzung, Menschenrechtsverletzungen, Korruption, Ausbeutung von Rohstoffen und anderem mehr und würden alles dem privaten Gewinnstreben unterordnen. Die pauschale Verurteilung von MNU ist ein jahrzehntealtes weltweites Phänomen.<sup>14</sup> Über die positiven Nachhaltigkeitseffekte für die lokale Gemeinschaft, die sich beispielsweise aus den Aktivitäten von Tochterunternehmen im Ausland ergeben, wissen die wenigsten etwas. Dies hängt auch damit zusammen, dass in der Presse hauptsächlich über negative Auswirkungen, sprich Skandale, berichtet wird, und Rating-Agenturen sich vor allem auf Risiken und weniger auf die Chancen fokussieren, die sich durch MNU ergeben. MNU haben es bis heute nicht geschafft, die öffentliche Wahrnehmung positiv zu prägen. Ihr Glaubwürdigkeitsproblem rührt daher, dass sie in den Augen der Öffentlichkeit nur private Interessen vertreten und ihnen somit das öffentliche Wohl gleichgültig wäre. Diese Annahme lässt sich immer über Anekdoten von Unternehmen belegen, die sich gegenüber Gesellschaft und Umwelt skrupellos verhalten. Solche Firmen müssen jedoch

im Zeitalter des Internets mit einem erheblichen Reputationsschaden rechnen. Dieser Schaden trifft dann leider auch andere Akteure in der Branche, die tatsächlich zum öffentlichen Wohl beitragen, weil sie ein langfristiges Eigeninteresse verfolgen. Ein Unternehmen, das ihm Ausland langfristig investiert, hat ein aktives Interesse am Wohlergehen der lokalen Bevölkerung. Wenn diese nicht von der Präsenz des Unternehmens profitiert, hat das Unternehmen ein Legitimationsproblem. Unternehmen operieren nämlich nie in einem Vakuum, wie es auch der ISO-26000 Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung («social responsibility») festhält. Außerdem kann ein Unternehmen langfristig nur in einem Umfeld florieren, zu dem es Sorge trägt. Somit investiert es auch in gesunde, motivierte und gut ausgebildete Arbeitskräfte, sowie eine verlässliche Infrastruktur und eine schonende Nutzung der lokalen Ressourcen.

Mit solchen Investitionen tragen sie oftmals mehr zur lokalen Ermächtigung bei als Hilfsorganisationen, die angeblich im öffentlichen Interesse handeln. Diese fokussieren auf die Präferenzen der Geldgeber im Norden, die im Wandel ein Risiko sehen. Sie tendieren daher dazu, Strukturen zu bewahren, die nicht nachhaltig sind, weil sie den Leuten keine echten Zukunftsperspektiven bieten können.

### Multinationale Unternehmen mit «Unternehmermoral» brauchen keine «Wächtermoral»

Die Schweizer Bevölkerung wird in absehbarer Zeit über die sogenannte Konzernverantwortungsinitiative abstimmen. Die Volksinitiative verlangt von den MNU zusätzliche Sorgfaltspflichten und weitgehende Haftungsspflichten für Tochtergesellschaften und Zulieferer im Ausland, die in der Schweiz einklagbar sind. Solche Vorschriften würden viel weiter reichen, als was beispielsweise in der EU

Praxis ist. Die Volksinitiative geht von der Überzeugung aus, dass Unternehmen nicht zugleich gewinnorientiert und ethisch sein können. Unternehmertum muss daher durch Regulierung «gebändigt» und vom Staat wie auch der Zivilgesellschaft streng überwacht werden, um die Gesellschaft auf einen nachhaltigen Pfad zu bringen.<sup>15</sup> Dieser einseitige Fokus auf die «Wächtermoral» insbesondere im Entwicklungskontext rührt daher, dass die lokale Bevölkerung in Armutsregionen bloß als hilfloses Opfer porträtiert wird, das vom Privatsektor übers Ohr gehauen wird. Als selbstständig denkende und risikofreudige Unternehmer werden sie nicht ernst genommen und können auch nicht auf Hilfgelder hoffen.<sup>16</sup> Von der Regulierung der privaten Akteure erhofft man sich daher «mehr Moral». Dabei wird die sogenannte «Unternehmermoral», die sich durch Offenheit, Lernbereitschaft und Kompromisse auszeichnet, völlig ausgeblendet. Die Unternehmermoral ist heute leider kaum fassbar, da sie nicht normativ ist. «Sie wird durch den tugendhaften Unternehmer verkörpert, der im Wandel eine notwendige Kraft der Erneuerung durch Handel und Innovation sieht. Dieser tugendhafte Unternehmer erkennt, dass die Übernahme von moralischer Verantwortung auch im langfristigen Eigeninteresse sein kann. [...] Bereits der Bürgerhumanismus im Italien der Renaissance erkannte, dass Unternehmermoral in der Wirtschaft nicht durch Wächtermoral ersetzt werden darf; denn Unternehmer bringen den größten gesellschaftlichen Nutzen, wenn sie auf neue Risiken und Knappheit mit neuen Ideen und Innovation reagieren.»<sup>17</sup>

Können CSR Aktivitäten dem Vertrauensverlust entgegenwirken und führen sie zur Einbettung von Unternehmen?

Die Bestrebungen der MNU gingen bisher in Richtung Selbstregulierung, um mögliche negative Nachhaltigkeitseffekte gerade in weniger entwickelten Ländern zu vermeiden, um dadurch weniger angreifbar zu werden. Hauptsächlich mit *Corporate Social Responsibility* (CSR) Strategien bzw. der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wird versucht, dem Vertrauensverlust in der Gesellschaft entgegenzuwirken. Dieser freiwillige Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung geht über die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und vereinbarten Kodexen (*Compliance*) hinaus. Im Fokus steht der Abbau von Firmenrisiken, indem negative Auswirkungen auf die Belegschaft, die Gesellschaft oder die Umwelt reduziert werden («do no harm», die Leitlinie der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte). International anerkannte CSR-Standards sind das *UN Global Compact* oder die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD. Viele Firmen produzieren unterdessen ihren jährlichen CSR-Bericht. Der am häufigsten angewandte Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist von der *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>18</sup>. Eine EU-Richtlinie verpflichtet große, im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehende Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, erstmals ab 2018 (Geschäftsjahr 2017) bestimmte Umwelt- und Sozialangaben zu veröffentlichen.<sup>19</sup> Dass soziales Engagement über CSR auch zu finanziellem Erfolg führt, lässt sich nicht bestätigen.<sup>20</sup> Im Gegenteil, es gibt Firmen, die objektiv gesehen eine sehr gute CSR Performance haben und kontinuierlich in eine verantwortliche Unternehmensführung investierten, am Markt dafür aber nicht belohnt wurden. Gerade im

Konsumgüterbereich zählen bei den Detailhändlern angebliche Motive mehr als tatsächliche Performance.<sup>21</sup> Eine weitere Frage ist, ob eine defensive CSR-Strategie dazu geeignet ist, die Nachhaltigkeitsziele bis 2030 zu erreichen? Erst wenn CSR integraler Teil der Geschäftsprozesse geworden ist, in der Firmenkultur verankert ist und sich separate CSR-Abteilungen erübrigen, ist eine wichtige Strecke auf dem Weg zu einer «tugendhaften» Firma zurückgelegt. Damit der Privatsektor die SDGs jedoch erreichen kann, braucht es aber vor allem auch neue Ideen und Innovationen, die sich skalieren lassen, damit eine möglichst große Wirkung erzielt werden kann.

### Was «Creating Shared Value» mit Einbettung zu tun hat

Im Unterschied zu CSR ist «Creating Shared Value» (CSV)<sup>22</sup> ein Managementkonzept mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. CSV ist integraler Bestandteil der Firmenaktivitäten, des Firmenbudgets und der Gewinnmaximierungsfunktion, und soll gleichzeitig wirtschaftlichen und sozialen Wert für die Firma und die Gesellschaft schaffen.<sup>23</sup> Nestlé, Walmart oder Fundes Latinoamérica verfolgen CSV aktiv. Nestlé würdigt in der CSV Schrift zum 150-jährigen Bestehen der Firma 2015 die Gebrüder Page von der Anglo-Swiss Condensed Milk Company, die in Cham (Schweiz) die erste Kondensmilchfabrik Europas eröffneten (Kondensmilch wird aus Milch durch Reduktion des Wassergehaltes hergestellt). Sie nannten die Marken Milchmädchen und Milkmaid und vermarkten diese als sichere, lange haltbare Alternative zu frischer Milch. Die von Henry Nestlé gegründete Firma fusionierte mit Anglo-Swiss im Jahr 1905. Henry Nestlé hatte 1867 eine Säuglingsnahrung entwickelt (er kombinierte Kuhmilch, Weizenmehl und Zucker), um Neugeborene zu ernähren, welche nicht gestillt werden

können. Das war sein Beitrag, um die damals sehr hohe Kindersterblichkeit zu bekämpfen.<sup>24</sup> Von Anglo-Swiss lernte Nestlé eng mit Schweizer Milcherzeugern zusammenzuarbeiten (sogenanntes «Milchbezirksmodell») und führte zum Aufbau solcher «Milchbezirksmodelle» auf der ganzen Welt (i.e. Brasilien, Indien, China) und zur Zusammenarbeit mit Hunderttausenden von Milch-, Kaffee- und Kakobauern, denen die Firma technische Unterstützung und Beratung zur Verfügung stellt.<sup>25</sup> Dadurch verbessern die Bauern die Wirtschaftlichkeit und ihre Einkommen. Die lokale Produktion in den Nestlé-Fabriken schafft zudem lokale Arbeitsplätze.

Wie das Beispiel von Nestlé veranschaulicht, ist die lokale Einbettung zentrale Voraussetzung dafür, dass eine Firma in jeder Phase der Wertschöpfungskette Wert für das Unternehmen und die Gesellschaft schaffen kann, woraus sich Nachhaltigkeitseffekte für die lokale Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt ergeben. Die Hypothese ist, dass je verantwortungsvoller eine Firma lokal eingebettet ist, sie umso mehr Nachhaltigkeitseffekte generiert.<sup>26</sup> Die Firma Chiquita Brands International nimmt in ihrem neusten Nachhaltigkeitsbericht direkt zu «embeddedness» Stellung: «Wir haben gesehen, dass wir die besten Resultate erzielen, wenn wir mit gemeinsamen Werten zum gegenseitigen Nutzen auf Ziele hinarbeiten. Das gilt besonders für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: deren Erfolg und Wohlergehen – beruflich wie privat – zahlen sich auch für uns früher oder später aus. Der Geist dieser gemeinsamen Wechselseitigkeit, die Erkenntnis, dass wir miteinander verbunden und aufeinander angewiesen sind, ist fester Bestandteil unserer Unternehmens-DNA und der Standard, an dem sich unser Handeln misst.»<sup>27</sup>

## Was bedeutet die lokale Einbettung eines Unternehmens?

Wie eingangs aufgezeigt wird, ist die lokale Einbettung eines Unternehmens insbesondere über die Belegschaft sehr wichtig. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die lokal rekrutiert werden, profitieren von einer praxisnahen Ausbildung, welche die langfristigen Karrierechancen innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens stärken. Ein Unternehmen setzt sich auch in der Gemeinschaft für bessere Schulbildung und öffentliche Gesundheit ein, denn gesunde und fähige Leute sind die Basis für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung. Diese trägt wiederum zum Abbau des Misstrauens beispielsweise zwischen indigenen Gemeinschaften und einem MNU bei. Ein junger Aborigine, der in unmittelbarer Nähe einer Zinkmine lebt, drückte es folgendermaßen aus: «Bildet unsere Jungs aus, damit wir die Untersuchungen [ob der Fluss und das Meer mit Schwermetall belastet sind] selber machen können.»<sup>28</sup> Ein Unternehmen, das eingebettet ist, wird dann oft nicht als ausländische, sondern als einheimische Firma wahrgenommen, nicht zuletzt, weil sie positive Nachhaltigkeitseffekte für die lokale Wirtschaft, die Gesellschaft und die Umwelt schafft.

Eine Studie der Welternährungsorganisation im Auftrag der «Tropical Agriculture Platform» konnte beispielsweise aufzeigen, dass aus der Sicht der lokalen Akteure in tropischen Entwicklungsländern Privatsektorinvestitionen mehr zum Aufbau von Fähigkeiten beitragen, die zu einer nachhaltigen und innovativen Landwirtschaft beitragen als öffentliche Agrarinvestitionen.<sup>29</sup> Der Grund liegt darin, dass private Investoren die lokalen Bauern als Unternehmer ernst nehmen und mit Hilfe, sie in formale Märkte zu integrieren. Die jeweiligen Betriebe werden durch eine solche Integration innovativer und zukunftsfähiger, was ihnen wiederum erlaubt, mehr

Verantwortung in ihrer Region wahrzunehmen.<sup>30</sup>

Diese positiven Effekte sowohl lokal wie international zu kommunizieren, kann einen wichtigen Beitrag leisten, um Wahrnehmungsunterschiede abzubauen. Würden Rating-Agenturen Indikatoren zur Einbettung von Firmen aufnehmen, könnten Verzerrungen bei den Firmenratings berichtigt werden. Dies wiederum könnte in einkommensstarken Ländern zu Korrekturen bei der Wahrnehmung einzelner Unternehmen beitragen. Das wäre nötig, um auch die Scheinnachhaltigkeit gewisser Unternehmen zu entlarven. Dazu gehören viele große Detailhandelsketten Europas, die vorgeben, ihre Rohstoffprodukte aus dem Süden nach besonders hohen Nachhaltigkeitskriterien zu «sourcen». Tatsache ist, dass die meisten Betriebe, die im Süden für den europäischen Detailhandel produzieren, strikt von außen kontrolliert werden und an wirtschaftlicher Einbettung kein Interesse haben. Sie produzieren ausschließlich für einen Kunden im Norden, und die vorgeschriebenen Standards sind wissenschaftlich nicht abgestützt, sondern bedienen primär Projektionen der westlichen Konsumwelt. Bei den lokalen Betrieben handelt es sich um de facto-Angestellte des ausländischen Unternehmens. Die Kosten für die Erfüllung der Standards müssen sie allerdings trotzdem selbst tragen, sofern sie der Staat oder eine große Kooperative nicht unterstützt. Der Großteil der Marge holen sich jedoch die Detailhändler.<sup>31</sup> Sie werden dadurch zu «Offshore»-Firmen, die sich primär der Ressourcenbasis in Entwicklungsländern bedienen ohne Einbezug des lokalen Kontextes und der lokalen Bevölkerung und anderer lokaler Stakeholder. Auch das intensive Marketing des glücklichen Kleinbauern in Afrika, der den Detailhändler als fair und nachhaltig rühmt, kann nicht darüber hinweg-

täuschen, dass gerade Produzenten in abgelegenen Regionen unattraktiv sind als Zulieferer.

### Wie soll Einbettung sichtbar gemacht werden?

Als Anleitung für die Messung der Einbettung bietet sich der ISO-26000 Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen an, der nicht zertifizierbar ist. Gesellschaftliche Verantwortung definiert ISO-26000 als die «Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt; die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt; anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards ist; und in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird».<sup>32</sup> Im ISO-26000 Leitfaden ist das Kernthema zur Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft enthalten, welches die Einbettung einer Firma widerspiegelt. In einem Forschungsprojekt wird das Ausmaß, die Qualität und die Wahrnehmung dieses Kernthemas operationalisiert.<sup>33</sup> Wie eine einzelne Firma schrittweise an das Thema herangeht, zeigt Syngenta. Im Rahmen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum («The good growth plan»), der integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist, stellt die Firma seit 2014 für die Öffentlichkeit einsehbar detaillierte Daten bereit.<sup>34</sup> Die im Plan enthaltenen sechs Verpflichtungen - Nutzpflanzen effizienter machen, Ackerland wieder fruchtbar machen, Biodiversität fördern, Kleinbauern Hilfe zur Selbsthilfe bieten, gute Arbeitsschutzpraktiken vermitteln und Engagement für jeden Arbeiter - helfen nicht nur die Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten auf Menschen, die

Gemeinschaft und die Umwelt zu messen und zu beurteilen, sondern quantifiziert auch wie die Firma zu den SDGs beiträgt. In Zukunft will die Firma nicht nur das Ausmaß, sondern auch die Art und Qualität des Mehrwerts, den die Firma für die Produzenten und die Gesellschaft schafft, messen.<sup>35</sup> «The good growth plan» ist ein Lernprozess für die Firma selbst wie auch für die Menschen, mit denen sie zusammenarbeitet. Dessen Wert wird davon abhängen, wie erfolgreich das Gelernte an große und kleine Landwirte und Landarbeiter weitergegeben wird und wie die veröffentlichten Daten von Partnern genutzt werden.<sup>36</sup>

### Was braucht es, um die SDGs zu erreichen?

Verlässliche staatliche institutionelle Rahmenbedingungen und Unternehmen, die sich lokal einbetten, sind wichtige Bedingungen auf dem Weg zur Erfüllung der SDGs bis 2030. Aber nicht nur Staaten und Unternehmen sind in der Pflicht, sondern auch Konsumenten, gerade in der westlichen Welt. Dort gehört es nämlich zum guten Ton, MNU durchwegs scharf zu kritisieren («bashing»), auch wenn sie großen Nutzen durch verantwortungsvolle lokale Einbettung generieren. Um dem entgegenzuwirken zu können, sollten nicht nur die negativen, sondern auch die positiven Effekte gemessen werden, die durch die Präsenz eines Unternehmens in einer Region erzeugt werden. Die Forschung sollte die Möglichkeit haben, größere Datenmengen über die lokale Wirkung von MNU zu erheben, und somit deren Messbarkeit zu verbessern. Unter dem Motto «steter Tropfen höhlt den Stein» wird sich hoffentlich mit der Zeit ein differenzierteres Bild der MNU in der westlichen Gesellschaft etablieren. Die Messbarkeit der positiven Effekte von lokaler Einbettung wäre insbesondere in Bezug auf die Erreichung der

SDGs von großer Bedeutung, denn diese können ohne verantwortungsvolle Direktinvestitionen unmöglich erreicht werden. Je grösser

die Anerkennung für Nachhaltigkeitsleistungen ist, desto grösser ist der Anreiz zur nachhaltigen Einbettung.

---

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Der unternehmensinterne Handel («intra-firm trade») macht davon gegen die Hälfte aus (42 Prozent). Ebengleiches gilt für den Handel zwischen MNU und unabhängigen Dritten («arm's length trade»). Der restliche Teil (16 Prozent) betrifft nicht-beteiligungsorientierten Handel der MNU wie Auftragsherstellung, Lizenzproduktion oder Franchising. UNCTAD (2013). Global Value Chains and Development, Investment and Value Added Trade in the Global Economy. Online abrufbar: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2013d1\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2013d1_en.pdf).

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Schluep Campo I., und Ch. Busch (2013). Globale Wertschöpfungsketten: Eine neue Sicht auf die außenwirtschaftliche Verflechtung der Schweiz? Die Volkswirtschaft 6:47-49. Online abrufbar: <http://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2013/06/busch.pdf>.

<sup>4</sup> OECD (2007). Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy. Online abrufbar: <https://www.oecd.org/sti/ind/38558080.pdf>.

<sup>5</sup> Romer, P.M. (1990). Endogenous Technological Change, *Journal of Political Economy*, 98(5): 71-102.

<sup>6</sup> Taglioni, D. and D. Winkler (2014). Making Global Value Chains Work for Development. World Bank, Washington, DC. Online abrufbar: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/18421>.

<sup>7</sup> ATDF Journal (2009). Issue on intra-firm trade, June, Volume 5, issue 3 / 4 . Online abrufbar: <http://atdforum.org/atdf-journal-intra-firm-trade/>.

<sup>8</sup> World Trade Organization (2016). World Trade Report 2016, Levelling the trading field for SMEs. Online abrufbar: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/world\\_trade\\_report16\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf).

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Schweizerische Nationalbank (2016). Direktinvestitionen 2015. Online abrufbar: [http://www.snb.ch/de/mmr/reference/Direktinvestitionen\\_2015/source/Direktinvestitionen\\_2015.de.pdf](http://www.snb.ch/de/mmr/reference/Direktinvestitionen_2015/source/Direktinvestitionen_2015.de.pdf). Alle weiteren Zahlen zu Direktinvestitionen stammen ebenfalls von der Schweizerischen Nationalbank.

<sup>11</sup> Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA (2016). Statistik 2015 Internationale Zusammenarbeit der Schweiz. Online abrufbar: [https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/de/documents/publikationen/Jahresberichte/DEZA\\_JB\\_2015\\_Statistik\\_DE.pdf](https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/de/documents/publikationen/Jahresberichte/DEZA_JB_2015_Statistik_DE.pdf).

<sup>12</sup> Siehe World Trade Organization (2016), Fußnote 8.

<sup>13</sup> Siehe World Trade Organization (2016), Fußnote 8.

<sup>14</sup> Yavas, U., Yaprak, A. and G. Riecken (1984). A Note on the Perception of Multinational Companies, *Management International Review*, 24(4): 72-78.



- <sup>15</sup> Aerni, P. (2016). Welche Ethik braucht es für die Durchsetzung der UNO-Nachhaltigkeitsziele? Globale Unternehmerverantwortung im Spannungsfeld von Regulierung und Innovation. In: P. Aerni et al. (Hrsg.). Schwierigkeiten mit der Moral, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- <sup>16</sup> Aerni, P. (2015). Entrepreneurial Rights as Human Rights: Why Economic Rights Must Include the Human Right to Science and the Freedom to Grow Through Innovation. Banson, Cambridge, UK. Online abrufbar: <http://www.ourplanet.com/rights/index.php>.
- <sup>17</sup> Jacobs, J. (1994). Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics. Vintage, New York, NY, USA. In: Aerni, P. (2016) siehe Fußnote 15.
- <sup>18</sup> Die GRI Datenbank ([https://www.global-reporting.org/services/Analysis/Reports\\_List/Pages/default.aspx](https://www.global-reporting.org/services/Analysis/Reports_List/Pages/default.aspx)) weist für 2015 total 6046 Firmen auf, die Nachhaltigkeitsberichte nach GRI erstellt haben.
- <sup>19</sup> RICHTLINIE 2014/95/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. Online abrufbar: [http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index_de.htm).
- <sup>20</sup> Rost, K. and T. Ehrmann (2015). Reporting Biases in Empirical Management Research: The Example of Win-Win Corporate Social Responsibility. Business & Society, Online abrufbar: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650315572858>.
- <sup>21</sup> Aerni, P. (2013). Do Private Standards encourage or hinder trade and innovation? NCCR trade regulation, Working Paper Nr. 18, June. Online abrufbar: [http://www.nccr-trade.org/fileadmin/user\\_upload/nccr-trade.ch/wp3/2013\\_06\\_final\\_Private\\_Standards\\_Paper\\_Philipp.pdf](http://www.nccr-trade.org/fileadmin/user_upload/nccr-trade.ch/wp3/2013_06_final_Private_Standards_Paper_Philipp.pdf).
- <sup>22</sup> Porter, M.E. and M.R. Kramer (2011). Creating Shared Value, Harvard Business Review, 89 (1—2): 1-17.
- <sup>23</sup> Ebd.
- <sup>24</sup> Nestlé Geschichte. Online abrufbar: <https://www.nestle.ch/de/nestleschweiz/geschichte>.
- <sup>25</sup> Nestlé (2015). Nestlé in society. Creating Shared Value and meeting our commitments 2015. Online abrufbar: [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle-csv-full-report-2015-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2015-en.pdf).
- <sup>26</sup> Ein von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) gefördertes und vom Zentrum für Unternehmensführung und Nachhaltigkeit (CCRS) an der Universität Zürich durchgeführtes Projekt untersucht die Nachhaltigkeitseffekte der «Einbettung» von Tochterfirmen von in der Schweiz ansässigen Konzernen in weniger entwickelten Ländern.
- <sup>27</sup> Chiquita Brands International (2017). Nachhaltigkeitsbericht 2016-2017. Rolle, Schweiz, S. 9.
- <sup>28</sup> NZZ vom 11. März (2017). Mythen und Misstrauen, Bei einer Glencore-Mine im Norden Australiens prallen Wirtschaftsinteressen und Aborigines-Legenden aufeinander. Online abrufbar: <https://www.nzz.ch/international/umstrittene-glencore-mine-in-australien-die-regenbogenschlange-schwimmt-nicht-mehr-ld.150644>.
- <sup>29</sup> Aerni, P., Nichterlein, K., Rudgard, S., Sonino, A. (2015). Making Agricultural Innovation Systems (AIS) Work for Development in

Tropical Countries. Sustainability 7 (1): 831-850.

<sup>30</sup> Ebd.

<sup>31</sup> Siehe Aerni, P. (2013), Fußnote 21.

<sup>32</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014). Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Orientierungshilfe für Kernthemen und Handlungsfelder des Leitfadens DIN ISO 26000. Online abrufbar: [http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/csr\\_iso26000\\_broschuere\\_bf.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/csr_iso26000_broschuere_bf.pdf).

<sup>33</sup> Siehe Fußnote 26. Die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft wird aus der Perspektive der Unternehmung, der Experten und den betroffenen Anspruchsgruppen beleuchtet.

<sup>34</sup> Es werden Daten von 3'700 Landwirtschaftsbetrieben erhoben. Syngenta arbeitet mit Partnern in 42 Ländern zusammen, um aufzuzeigen, was alles im Zusammenhang mit 23 Nutzpflanzen, der Umwelt, ländlichen Gemeinden und Arbeitskräften in der Landwirtschaft gemessen werden kann.

<sup>35</sup> Syngenta (2017). The Good Growth Plan. Progress Report 2016. Online verfügbar: <http://www4.syngenta.com/~media/Files/S/Syngenta/good-growth-plan/progress-report-2016-en-the-good-growth-plan.pdf>. Zugang zu den Daten: <http://www4.syngenta.com/what-we-do/the-good-growth-plan/progress/progress-open-data>.

<sup>36</sup> Ebd.

## Über die Autorin

### Isabelle Schluemp

Isabelle Schluemp (\*1971) ist promovierte Agrarökonomin (ETH Zürich). Am Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit (CCRS) an der Universität Zürich leitet sie den Bereich 'Nachhaltige Wirkung'. Zuvor arbeitete sie beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) in der Wirtschaftspolitik in Bern. Vor dieser Tätigkeit war Dr. Schluemp wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin für Entwicklungsökonomie am Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich. Sie erlangte ihr Diplom als Ingenieur Agronomin an der ETH im Jahr 1996. Anschließend bildete sie sich in den Vereinigten Staaten weiter. Im Jahr 1999 schloss sie an der Cornell University mit einem Master in Agrarökonomie ab und im Jahr 2002 erlangte sie einen Master in Ökonomie an der Iowa State University. Ihr Doktorat an der ETH Zürich schloss sie 2004 ab.

### Zitierweise:

Isabelle Schluemp, «Embeddedness»: Die Einbettung von Firmen als Voraussetzung für Nachhaltigkeit, Austrian Institute Paper Nr. 16 (2017)

### Kurzversion (online) und Download des Austrian Institute Paper:

<http://austrian-institute.org/embeddedness>

©Isabelle Schluemp, 2017

©Austrian Institute of Economics and Social Philosophy, Wien, 2017