

# Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Master of Arts (M.A.)

im Studiengang

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

Thema

Bewertung des sozialen Beitrags  
von Nachhaltigkeitsmaßnahmen von  
multinationalen Handelsunternehmen  
– dargestellt am Beispiel der Otto Group –

Vorgelegt von

Lisa Süß

Geboren am 19.10.1988 in Fürth (Bayern)

Alt-Rödelheim 3 • 60489 Frankfurt am Main

Matrikel-Nr.: 15210281

\*\*\*\*\*

1. Gutachter: Prof. Dr. Jens Pape  
2. Gutachter: Dr. Benjamin Nölting

Abgabedatum: 27.06.2016

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Vorgehensweise und Methode.....	6
2.1 Vorgehensweise.....	6
2.1.1 Kooperation mit der Otto Group und Entwicklung der Zielsetzung.....	6
2.1.2 Abgrenzung und Analyse von zentralen Fragestellungen auf Basis von Literaturlauswertung und Experteninterviews.....	7
2.1.3 Anwendung auf das Fallbeispiel Otto Group.....	7
2.2 Methodenbeschreibung explorative Experteninterviews.....	9
3 Einführung von grundlegenden Begriffen und bestehenden Konzepten.....	13
3.1 Definition grundlegender Begriffe.....	14
3.2 Nachhaltigkeitsherausforderungen im Textilsektor.....	16
3.3 Einführung bestehender Konzepte.....	17
3.3.1 Shared Value.....	19
3.3.2 True Value.....	20
3.3.3 Impact Investing and Social Return on Investment.....	21
3.3.4 Handabdruck.....	22
3.3.5 SDG-Compass.....	22
4 Entwicklung von konzeptionellen Eckpunkten zur Fragestellung.....	24
4.1 Bezugsrahmen der Bewertung.....	24
4.2 Identifikation und Priorisierung von sozialen Beiträgen.....	26
4.3 Abgrenzung negativer und positiver Beiträge.....	29
4.4 Bewertung und Vergleichbarkeit von (positiven) sozialen Beiträgen.....	33
4.5 Einbindung von (externen) Stakeholdern.....	39
5 Fallbeispiel Otto Group.....	42
5.1 Unternehmensportrait.....	43
5.2 Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group.....	43
5.3 Skizzierung eines Prozesses zur Definition von strategischen Schwerpunkten für (positive) soziale Beiträge.....	47

5.3.1 Definitionen eines übergeordneten Wertmaßstabs.....	47
5.3.2 Definition der Abgrenzung von positiven und negativen Beiträgen .....	48
5.3.3 Strategische Schwerpunkte für positive Beiträge definieren.....	52
5.4 Skizzierung verschiedener Vorgehensweisen zur Bewertung und Vergleich- barkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen .....	60
5.4.1 Vergleich und Auswahl verschiedener Nachhaltigkeitsmaßnahmen .....	61
5.4.2 Bewertung und Steuerung sozialer Beiträge von Nachhaltigkeitsmaßnahmen	65
5.4.3 Rückbezug auf dem sozialen Beitrag des gesamten Unternehmens .....	70
6 Diskussion.....	72
6.1 Reflektion der Vorgehensweise und der Methoden .....	72
6.2 Diskussion der Ergebnisse .....	73
7 Fazit // Conclusion .....	81
Annex .....	VI
Literaturverzeichnis.....	VIII
Erklärung.....	XVII

## Abkürzungsverzeichnis

APHSA	American Public Human Services Association
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CmiA	Cotton made in Africa
CO <sub>2</sub>	Kohlendioxid
CR	Corporate Responsibility
CSCP	Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production
CSR	Corporate Social Responsibility
CSM	Centre for Sustainability Management
ESG	Environmental, Social, Governance(-Ansatz)
EU	Europäische Union
FSG	Foundation Strategy Group
FWF	Fair Wear Foundation
GIIN	Global Impact Investing Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRI	Global Reporting Initiative
IAAS	Institute for Advanced Sustainability Studies
IAIA	International Association for Impact Assessment
IIRC	International Integrated Reporting Council
ILO	International Labour Organisation
INR	Indische Rupien (Währungseinheit)
NS	Nederlandse Spoorwegen
IRIS	Impact Reporting and Investment Standards
ISO	International Organization for Standardization
KPMG	Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungsgesellschaft sowie Unternehmensberatung
KPI	Key Performance Indicator(s)
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
SDG	Sustainable Development Goals
SROI	Social Return on Investment
UN	United Nations
WBCSD	World Business Councils for Sustainable Development
WIEGO	Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing
WTO	World Trade Organization

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die fünf Logic Model-Elemente .....	16
Abbildung 2: Creating Shared Value .....	19
Abbildung 3: Beispielraster, True Earnings Bridge .....	21
Abbildung 4: Die fünf Schritte des SDG-Compass.....	23
Abbildung 5: SDG Value Chain Mapping .....	27
Abbildung 6: Shared Value - Integration von Strategie und Messung.....	34
Abbildung 7: Die Rahmenmethodik des Handabdrucks .....	37
Abbildung 8: Logic Model.....	38
Abbildung 9: Die drei Schritte von impACT im Überblick .....	44
Abbildung 10: Wesentlichkeitsmatrix der Otto Group .....	46
Abbildung 11: Übersicht über die ökologischen Schadwirkungen und die sozialen Risiken des Geschäftsmodell der Otto Group .....	53
Abbildung 12: SDG-Mapping der Otto Group.....	54
Abbildung 13: Scoring-Modell, Vergleich von Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Otto Group....	65

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht Experteninterviews Otto Group und Systain GmbH.....	9
Tabelle 2: Übersicht Experteninterviews, Praxisprojekt Modul 3b.....	VI
Tabelle 3: Wirkungskette, „Prävention und Alternativen für Kinderarbeiter“ .....	VII

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Man kann keinen einzigen Tag verbringen, ohne Auswirkungen auf die Welt um einen herum zu haben. Was man tut, macht einen Unterschied und man muss sich entscheiden, welche Art von Unterschied man manchen will. Jane Goodall“ (Lee 2015, eigene Übersetzung aus dem Englischen).

Das der Verhaltensforscherin Jane Goodall zugeschriebene Zitat macht deutlich, dass jede Handlung, ob gewollt oder nicht, Folgen für andere Menschen oder die Umwelt haben kann.

Auch Unternehmen sind zunehmend gefordert, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, die durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens entstehen, darzustellen und zu steuern. Gesellschaftliche Auswirkungen finden bisher in konventionellen betriebswirtschaftlichen Bilanzen, Rechnungslegung bzw. Berichterstattung i.d.R. keine Betrachtung. Instrumente wie etwa Schadschöpfungsbilanzen bieten Unternehmen die Möglichkeit, diese Aspekte darzustellen und transparent zu machen und finden eine zunehmende Verbreitung (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2016a; Puma 2016). Hintergrund dieser Entwicklung ist im Wesentlichen, dass Nachhaltigkeitsleistungen mehr und mehr im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens betrachtet werden statt als isolierte, eher philanthropische Maßnahmen (Lexikon der Nachhaltigkeit 2016b). Dieses gewandelte Verständnis macht es erforderlich, dass Nachhaltigkeitsaspekte integriert mit dem Kerngeschäft betrachtet und gesteuert werden. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsbeiträge erfasst und bewertet werden können. Instrumente wie Schadschöpfungsbilanzen greifen dabei auf Modelle und eine ‚Sprache‘ zurück, die im unternehmerischen Kontext bereits etabliert sind und erleichtern so eine Integration. Neben der Notwendigkeit, eine unternehmensinterne, integrierte Steuerung aufzusetzen, erleichtert eine systematische Erfassung von gesellschaftlichen Beiträgen die Aussagefähigkeit gegenüber externen Stakeholdern und trägt dazu bei, die *licence to operate*<sup>1</sup> zu erhalten (vgl. Schaltegger et al. 2007; Ahsen 2013).

Auch die Otto Group wendet entsprechende Instrumente an und weist damit ihre negative Auswirkung auf Umwelt und Gesellschaft monetär (ökologische Dimension) bzw. in Risikoarbeitstunden (soziale Dimension) aus (vgl. Otto Group 2015). Diese Quantifizierung

---

<sup>1</sup> Die *licence to operate* bezeichnet ein Konzept, nachdem Unternehmen gesellschaftliche Akzeptanz für ihr Handeln „als die Basis unternehmerischer Wertschöpfung“ benötigen. Ohne diese Zustimmung verliert das Unternehmen demnach an „Kooperationsfähigkeit“ (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016a).

ermöglicht es der Otto Group, evidenzbasiert Schadschöpfungs-Hotspots zu identifizieren, Gegenmaßnahmen zu entwickeln und strategisch zu priorisieren.

Methodisch ausgereifte Instrumente, die den positiven Beitrag von Unternehmen zum Gemeinwohl zu erfassen, existieren bislang nur begrenzt. Mit Konzepten wie der Gemeinwohlbilanz liegen zwar Ansätze zur Bewertung des Gesamtunternehmens vor. Eine Vergleichbarkeit und damit Steuerung verschiedener Maßnahmen ist mit diesen Instrumenten jedoch nur bedingt möglich (siehe Unterkapitel 3.3). Eine besondere Herausforderung stellt die Bewertung sozialer Beiträge dar. Welcher Wertmaßstab wird hierbei angelegt? Wie lässt sich abgrenzen, ob es sich um einen positiven Beitrag oder die Verringerung eines negativen Beitrags handelt? Können Beiträge zu Menschenrechten quantifiziert und verglichen werden? Insbesondere in Bezug auf Unternehmensaktivitäten scheint ein harmonisierter Bewertungsrahmen, der diese und weitere Frage beantwortet, bisher zu fehlen.

## **1.2 Zielsetzung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes**

Die vorliegende Masterarbeit schließt an diese Fragestellungen an und hat zum Ziel, am Beispiel der Otto Group Ansatzpunkte zu entwickeln, wie sich der soziale Beitrag von multinationalen Handelsunternehmen im Textilsektor erfassen lässt. Im Vordergrund steht dabei die Auswahl und Definition von geeigneten Bewertungsmethoden. Diese sollen - mit Blick auf multinationalen Handelsunternehmen - erlauben, zum einen strategische Schwerpunkte in der Wertschöpfungskette festzulegen und zum anderen verschiedene Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Hinblick auf ihren sozialen Beitrag zu vergleichen und zu steuern.

Hierfür werden die folgenden Forschungsfragen betrachtet:

- a. Wie lassen sich (positive) soziale Beiträge von multinationalen Handelsunternehmen entlang der Wertschöpfungskette erfassen?
- b. Welches Vorgehen ist geeignet, um strategische Schwerpunkte hinsichtlich des sozialen Beitrags auf einer übergeordneten Ebene festzulegen?
- c. Wie lassen sich Nachhaltigkeitsmaßnahmen multinationaler Handelsunternehmen hinsichtlich ihrer sozialen Beiträge miteinander vergleichen und steuern?

Ein Fokus liegt dabei auf der sozialen Dimension, da hier bisher ein Mangel an wissenschaftlich abgesicherten und praktisch anwendbaren Konzepten festgestellt wurde (siehe Unterkapitel 3.3; vgl. Schaltegger et al. 2007). Zudem liegt die berufliche Expertise der Autorin vorrangig in der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitsfragen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff ‚Beitrag‘, sofern nicht anders spezifiziert, neutral verwendet. Er kann also sowohl positive als auch negative Aspekte beschreiben.



Ebenso bezieht sich ‚Beitrag‘ im Kontext dieser Arbeit auf gesellschaftliche Auswirkungen von Unternehmen, im Sinne von Konsequenzen für Umwelt und Gesellschaft die sich aus ihrem Handeln ergeben. Gleichzeitig wird im Rahmen der Arbeit das Wort ‚gesellschaftlich‘ verwendet, um sowohl ökologische als auch soziale Aspekte zu beschreiben. Die Ausführungen im Grundlagenkapitel zum Textilsektor (siehe Unterkapitel 3.2) verdeutlichen, dass eine Fokussierung auf die Textilindustrie im Fallbeispiel aus mehreren Gründen gewinnbringend scheint. Die Branche weist aus Nachhaltigkeitssicht eine hohe Ambiguität auf. Teilweise extreme ökologische und soziale negative Auswirkungen stehen positiven Aspekten gegenüber. Dies macht eine ganzheitliche Betrachtung der gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten im Sektor besonders interessant. Insgesamt steht der Textilsektor vor großen Nachhaltigkeits Herausforderungen und komplexe, global verzweigte Wertschöpfungsketten machen ein professionelles Management von gesellschaftlichen Beiträgen unverzichtbar.

Hinzu kommt, dass Nachhaltigkeitsaspekte der Branche, insbesondere in den vergangenen Jahren, stärker in den öffentlichen und politischen Fokus gerückt sind – hier seien beispielsweise das Bündnis für nachhaltige Textilien, die EU Garment Flagship Initiative, verschiedene Kampagnen der Clean Clothes Campaign als auch die Detox-Kampagne von Greenpeace zu Schadstoffen genannt. Gleichzeitig liegen verschiedene aussagekräftige Studien zur Branche vor, was eine Betrachtung erleichtert. Im Rahmen der Literaturrecherche fanden sich hingegen wenige, für die Fragestellung relevante Anwendungsbeispiele aus dem Textilsektor oder Branchen mit ähnlichen Wertschöpfungsketten, was ebenfalls für eine Erarbeitung eines solchen Fallbeispiels spricht.

Bei der Betrachtung von sozialen Beiträgen wird im begrenzten Rahmen der Arbeit und insbesondere bei der Entwicklung des Fallbeispiels vorrangig auf die Bewertung von Unternehmensaktivitäten fokussiert, die über die unmittelbaren Kernprozesse des Unternehmens hinausgehen. Andernfalls müssten beispielsweise Beiträge durch Steuern und Lohnzahlungen, das Schaffen von Arbeitsplätzen sowie der Produktnutzen ebenfalls erfasst werden, was eine Betrachtung ersichtlich verkomplizieren würde. Einbezogen wird hingegen, wenn beispielsweise eine nachhaltigkeitsfördernde Ausgestaltung der Kernprozesse erfolgt, die über gesetzliche Anforderungen und/oder die durchschnittliche Wirtschaftsweise hinausgeht (siehe Unterkapitel 5.3.2). Gleichzeitig wird für die betrachteten Maßnahmen vorausgesetzt, dass diese in Bezug zum Kerngeschäft stehen, also keinen rein philanthropischen Charakter aufweisen. Welchen betriebswirtschaftlichen Beitrag die Maßnahmen leisten bzw. wie sich dieser abbilden ließe (Business Case Nachhaltigkeit), wird im Rahmen der Arbeit nicht ausführlich diskutiert.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Nach dieser Einleitung werden in Kapitel 2 die Vorgehensweise dargestellt und die verwendeten Methoden beschrieben.

Anschließend werden in Kapitel 3 grundlegende Begriffe definiert und bestehende Konzepte, die sich mit der Bewertung von sozialen Beiträgen befassen, vorgestellt. Dazu gehören unter anderem das Shared Value-Konzept von Porter und Kramer, Impact Investing und der Social Return on Investment (SROI) als auch der SDG-Compass, der Unternehmen Hilfestellung gibt, ihre Beiträge zu den Sustainable Development Goals (SDG) zu steuern.

Darauf aufbauend werden in Kapitel 4 zentrale Fragestellungen und Herausforderungen des Themengebiets erörtert. Hierbei wird auf Basis einer Literaturrecherche vergleichend herausgearbeitet, wie die bisher eingeführten Konzepte mit wesentlichen Fragestellungen, etwa der Abgrenzung von positiven und negativen Beiträgen, umgehen. Zu jeder Fragestellung werden relevante Schlussfolgerungen festgehalten.

Im anschließenden Kapitel 5 wird beleuchtet, wie sich diese theoretischen Überlegungen auf die Praxis eines multinationalen Unternehmens im Textilsektor anwenden lassen. Als Fallbeispiel hierfür wird die Otto Group gewählt. Nach einem allgemeinen Unternehmensportrait folgt eine Beschreibung des aktuellen Nachhaltigkeitsmanagements der Otto Group, welches eine Bewertung von negativen gesellschaftlichen Beiträgen beinhaltet. Darauf aufbauen wird erörtert, wie sich die Betrachtung um positive Beiträge erweitern ließe. Dabei wird in einem ersten Schritt besprochen, wie sich auf einer übergeordneten, strategischen Ebene positive gesellschaftliche, insbesondere soziale, Beiträge erfassen und priorisieren lassen. Ein zweiter Schritt beleuchtet die Maßnahmenebene. Ein zentraler Aspekt ist hierbei die Vergleichbarkeit von Maßnahmen, um eine strategische Steuerung und Mittelallokation zu ermöglichen. Ziel ist es dabei nicht, an dieser Stelle eine abschließende, detaillierte Bewertung für einzelne Maßnahme zu erarbeiten. Vielmehr soll überprüft werden, ob die bisherigen Überlegungen schlüssig und anwendbar sind und welches Vorgehen besonders zielführend erscheint.

Das darauffolgende Kapitel 6 diskutiert auf Basis der Literaturrecherche und des Anwendungsbeispiels, welche Möglichkeiten sich multinationalen Handelsunternehmen im Textilsektor derzeit bieten, ihre (positiven) sozialen Beiträge zu erfassen, strategisch zu priorisieren und Nachhaltigkeitsmaßnahmen entsprechend zu steuern. Grenzen, zentrale Herausforderungen und noch ungelöste Forschungs- und Praxisfragen werden ebenfalls diskutiert. Ebenso erfolgt eine Reflektion der Methodik.

Ein Fazit fasst die zentralen Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen in deutscher und englischer Sprache zusammen.

## **2 Vorgehensweise und Methode**

Nach der Einführung in die Arbeit soll im folgenden Kapitel die Vorgehensweise sowie die eingesetzten Methoden dargelegt werden.

### **2.1 Vorgehensweise**

#### **2.1.1 Kooperation mit der Otto Group und Entwicklung der Zielsetzung**

Ausgangspunkt der Arbeit bildete ein im Kontext des Masterstudiums entstandener Austausch mit der Otto Group zu deren Nachhaltigkeitsmanagement und dabei insbesondere dem Tool ‚impACT‘. Dieses Werkzeug ermöglicht es der Otto Group, ökologische und soziale Auswirkungen der Geschäftstätigkeit der Otto Group entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erfassen, zu bewerten und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Dabei wird bisher vor allem auf negative Aspekte fokussiert (vgl. Otto Group 2015). Die Otto Group ist interessiert daran, insbesondere für die Nutzenbewertung einzelner Maßnahme positive gesellschaftliche Auswirkungen miteinzubeziehen. Im Vordergrund steht dabei vor allem eine zielgerichtete Steuerung der Maßnahmen sowie effektiver Mitteleinsatz. Externe Kommunikation spielt eine untergeordnete Rolle. Eine geeignete Methode wurde bisher nicht identifiziert. Ebenso besteht Interesse daran, zu erörtern, wie sich eine integrierte Betrachtung von negativen und positiven Auswirkungen umsetzen ließe. Eine Bewertung der positiven Beiträge der allgemeinen Geschäftstätigkeit wird bisher aufgrund mangelnder Daten, anerkannter Verfahren und der hohen Komplexität nicht angestrebt (vgl. Expertengespräch Streubig 2016). Darauf aufbauend wurde eine Kooperation im Rahmen der Masterarbeit vereinbart. Die Masterarbeit wird formell nicht durch die Otto Group betreut oder bewertet. Es wurde jedoch ermöglicht, das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens im Rahmen der Arbeit als Untersuchungsgegenstand zu beleuchten. Nachhaltigkeitsmanager/innen des Unternehmens standen hierfür für Experteninterviews zur Verfügung. In den Gesprächen sowie teilweise schriftlich wurden interne Informationen zum Nachhaltigkeitsmanagement und den Corporate Responsibility (CR)-Maßnahmen der Otto Group bereitgestellt sowie öffentlich verfügbare Informationen (CR-Bericht, Webseite) eingeordnet. Der Austausch war dabei von kritischer Auseinandersetzung und Ergebnisoffenheit gekennzeichnet. Für die Otto Group stand im Vordergrund, eine aktuelle Einordnung zu den gewählten Forschungsfragen zu erhalten. Eine Eingrenzung auf ein bestimmtes, „erwünschtes“ Ergebnis fand nicht.

### **2.1.2 Abgrenzung und Analyse von zentralen Fragestellungen auf Basis von Literaturlauswertung und Experteninterviews**

Nachdem die Fragestellungen der Arbeit und die Auswahl der Otto Group als Fallbeispiel eingegrenzt wurden, folgte eine Literaturreche. Neben Grundlagenliteratur zum Themenkomplex, wie etwa zu Impact Assessments, stand die Auswertung von Literatur zu den in Unterkapitel 3.3 eingeführten Konzepten und Instrumenten im Vordergrund. Parallel dazu wurden erste Expertengespräche mit Mitarbeiter/innen der Otto Group sowie der Beratungsgesellschaft ‚Systain‘ geführt. Diese hatte die Otto Group bei der Entwicklung und Umsetzung von impACT unterstützt hatte (siehe Tabelle 1).

Auf Basis der Literaturlauswertung sowie der Expertengespräche werden in Kapitel 4 grundlegende Fragestellungen abgegrenzt. Diese Fragestellungen nehmen in nahezu allen eingeführten Konzepten und Instrumenten eine zentrale Rolle ein; ohne ihre Beantwortung scheint eine schlüssige Beantwortung der Forschungsfragen nicht umsetzbar. Entsprechend wird in einem nächsten Schritt analysiert, welche Antworten die eingeführten Konzepte und Instrumente auf diese zentralen Fragestellungen bieten. Hierfür werden Grundlagenliteratur der verschiedenen Konzepte (wie Umsetzungs-Guidelines) als auch bestehende Fallbeispiele ausgewertet. Ebenso ergeben sich Anhaltspunkte aus einer weiteren Expertenbefragung (siehe Tabelle 2 im Annex). Diese wurde im Rahmen des Masterstudiengangs als Praxisprojekt im Modul 3b durchgeführt (vgl. Süß 2016).

Die Literaturlauswertung als auch die Experteninterviews ermöglichten es, die zentralen Fragestellungen abzugrenzen und in Zwischenfazits am Ende jedes Unterkapitels herauszuarbeiten, an welchen Stellen bereits ein weitgehender Konsens über passende Ansätze besteht. Gleichzeitig wird aufgezeigt, an welchen Punkten unterschiedliche Herangehensweisen vorliegen, um die sozialen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten zu erfassen und zu bewerten.

### **2.1.3 Anwendung auf das Fallbeispiel Otto Group**

Damit die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden können, scheint es zielführend, die in Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnisse auf ein Fallbeispiel anzuwenden. Dabei sollen insbesondere die Punkte, bei denen in Kapitel 4 unterschiedliche Möglichkeiten im Vorgehen identifiziert wurden, näher betrachtet und anhand eines multinationalen Handelsunternehmens im Textilsektor diskutiert werden. Ziel ist es, zu identifizieren, welche Vorgehensweisen sich für diese Konstellation besonders eignen, um soziale Beiträge entlang der Lieferkette zu erfassen, zu bewerten und zu steuern.

Bei der Entwicklung des Fallbeispiels wird in drei Prozessschritten vorgegangen:

a) Zuerst wird beleuchtet, wie soziale Beiträge auf einer übergeordneten, strategischen Ebene erfasst und priorisiert werden können. Zum einen wird hierbei überprüft, inwieweit das derzeitige Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group die in Kapitel 4 als zielführend identifizierten Elemente bereits beinhaltet und an welchen Stellen ggf. noch Lücken bestehen. Anschließend werden Punkte, bei denen in Kapitel 4 mehrere Handlungsoptionen vermerkt wurden, diskutiert. Abschließend wird ein Prioritäten-Mapping, ausgerichtet an den SDGs, skizziert, um zu beleuchten, ob das Instrument sich für die strategische Schwerpunktsetzung hinsichtlich sozialer Beiträge eignet. Neben den Erkenntnissen aus Kapitel 4 fließen Informationen aus dem CR-Bericht der Otto Group sowie sektorspezifischer Literatur ein.

b) In einem zweiten Schritt wird erarbeitet, welches Vorgehen zielführend erscheint, um unterschiedliche Maßnahmen hinsichtlich ihres sozialen Beitrags zu vergleichen. Hierfür wird ein Scoring-Modell mit verschiedenen Bewertungskategorien entwickelt und seine Anwendung auf die bestehenden CR-Maßnahmen der Otto Group skizziert.

Grundlage für die Entwicklung des Scoring-Modells sind im Wesentlichen die Expertengespräche sowie die Ergebnisse der Analyse in Kapitel 4. Die Bewertung wurde auf Basis der Informationen im CR-Bericht der Otto Group, öffentlich verfügbaren Projektinformationen und den Expertengesprächen vorgenommen, sowie der auf Berufserfahrung basierenden Einschätzung der Autorin ergänzt.

c) In einem dritten Schritt wird diskutiert, welches Vorgehen sich eignet, um einzelne Maßnahmen hinsichtlich ihres sozialen Beitrags zu steuern. Dabei werden beispielhaft an einer gut dokumentierten, überschaubaren CR-Maßnahme der Otto Group zwei mögliche Vorgehensweisen durchdacht: Eine Steuerung durch eine Wirkungskette mit Key Performance Indicators (KPI) sowie eine Steuerung durch eine Quantifizierung in monetären Werten mit dem Instrument SROI. Dadurch sollen Erkenntnisse gewonnen werden, welcher Ansatz sich unter welchen Umständen besser eignet.

Datengrundlage für diesen Schritt bilden der von Terre des Hommes erstellte, interne Projektbericht der CR-Maßnahme sowie das Expertinneninterview mit Marlen Barthel.

Die Arbeit schließt mit einer Methoden- und Ergebnisdiskussion.

## 2.2 Methodenbeschreibung explorative Experteninterviews

Im Rahmen der Arbeit wurden explorativ-felderschließende Experteninterviews durchgeführt. Die Interviews sind damit nicht Hauptgegenstand der empirischen Untersuchung. Sie dienen vielmehr dazu, einen Überblick über das Themenfeld zu gewinnen, weitere (Literatur-)quellen zu erschließen und bisherige Überlegungen zu strukturieren (vgl. Meuser/Nagel 2005; Liebold/Trinczek 2009; Bogner et al. 2014).

Dabei wurden zwei unterschiedliche Personengruppen befragt: Expert/innen, die unmittelbar in das Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group eingebunden sind sowie Expert/innen, die über Fachwissen zum Themenkomplex verfügen oder als Stakeholder der Textilindustrie zur Schwerpunktsetzung beitragen können.

Übersicht Experteninterviews Otto Group und Sustain Consulting GmbH			
Name	Position	Datum des Interviews	Inhalte
<b>Andreas Streubig</b>	Bereichsleiter Nachhaltigkeitsmanagement, Otto Group	Kontinuierliche, telefonische Abstimmung im Rahmen der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch zum Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group</li> <li>- Diskussion von möglichen Ansätzen zur Integration von positiven Beiträgen in das Nachhaltigkeitsmanagement</li> </ul>
<b>Dr. Moritz Nill</b>	Direktor, Sustain Consulting GmbH	30.11.2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von und Erfahrungen mit ‚estell‘ (Toolbox, Grundlage für die Quantifizierung von Schadwirkungen im Rahmen von impACT)</li> <li>- Austausch zu weiteren Ansätzen und wesentlichen Fragen im Themenkomplex</li> </ul>
<b>Daniel Hußmann</b>	Nachhaltigkeitsmanagement, Abteilungsleiter Strategie & Controlling, Otto Group	17.01.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzung von impACT und Pläne der Otto Group für die Weiterentwicklung</li> <li>- Erfahrungen mit (externen) Stakeholderbewertungen im Rahmen von impACT</li> <li>- CSR-Maßnahmen der Otto Group</li> <li>- Austausch zu weiteren Ansätzen und wesentlichen Fragen im Themenkomplex</li> </ul>
<b>Maren Barthel</b>	Corporate Responsibility Managerin, Otto Group	04.02.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen zur CSR-Maßnahme Bildungsprojekt Indien</li> <li>- Diskussion von möglichen Bewertungskriterien zur Erfassung des sozialen Beitrags von Maßnahmen</li> </ul>

Tabelle 1: Übersicht Experteninterviews Otto Group und Sustain Consulting GmbH  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Expert/innen der ersten Personengruppe (siehe Tabelle 1) wurden nach Rücksprache mit der Ansprechperson innerhalb der Otto Group für die Masterarbeit (Herr Andreas Streubig) als wesentliche Wissensträger/innen identifiziert. Merkmale der Wissensträger/innen sind, dass sie bei der Entwicklung und Umsetzung von impACT maßgeblich beteiligt sind und/oder CR-Maßnahmen des Unternehmens steuern. Ziele dieser Expertengespräche war es, das breite Fach- und Anwendungswissen der Befragten zu nutzen, um Informationen über den aktuellen Stand der Fachdiskussion, wesentliche Fragestellungen und Herausforderungen im Themenkomplex sowie insbesondere Erfahrungen der Otto Group und der Sustain Consulting GmbH mit der Bewertung und Quantifizierung von sozialen und ökologischen Auswirkungen zu gewinnen.

Die Gespräche wurden telefonisch als explorative Interviews mit einer Dauer von jeweils rund 45 Minuten geführt. Für jedes Interview wurde vorab eine Reihe von Kernfragen, abgestimmt auf die jeweilige Funktion des Interviewpartners und die Zielsetzung des Interviews, formuliert. Wesentliche Inhalte der Gespräche wurden in einem Ablaufprotokoll dokumentiert. Auf eine Transkription wurde vor dem Hintergrund, dass die Interviews nicht den Hauptgegenstand der Untersuchung darstellen, verzichtet.

Bei den Befragten der zweiten Personengruppe (siehe Tabelle 2 im Annex) handelt es sich entweder um Expert/innen in der Erfassung von gesellschaftlichen Beiträgen von Unternehmen oder um relevante Stakeholder der Textilindustrie. Basis für die Auswahl bildete eine Stakeholderanalyse (vgl. Süß 2016). Zugang zu den Befragten wurde über das berufliche Netzwerk der Autorin sowie über die Otto Group hergestellt. Weitere Expert/innen (bspw. ein Experte zu Shared Value; ein Stakeholder aus einer Nichtregierungsorganisation) wurden identifiziert, ließen sich aber nicht für eine Befragung gewinnen.

Ziel der Befragung der zweiten Personengruppe war es, die bisher gewonnenen Erkenntnisse der Masterarbeit mit Expert/innen und Stakeholdern abzugleichen, die nicht an der Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group beteiligt waren. Dadurch sollten zusätzliche Informationen gesammelt und die bisher erarbeiteten Ansätze aus weiteren Perspektiven betrachtet werden, um eine zu starke Unternehmenszentrierung zu vermeiden.

Die Befragungen wurden ebenfalls telefonisch als explorative, leitfadengestützte Experteninterviews geführt und dauerten in der Regel 60 Minuten. Die Methode wurde vor dem Hintergrund gewählt, dass es sich um eine komplexe und erklärungsbedürftige Materie handelt und die Zielsetzung vorrangig eine Diskussion und Einordnung der bisherigen Erkenntnisse beinhaltete (vgl. Liebold/Trinczek 2009). Eine schriftliche Befragung hätte



diese Möglichkeit erschwert. Persönliche, längere Experteninterviews oder eine Fokusgruppendifkussion schienen vor dem Hintergrund der begrenzten Verfügbarkeit der Befragten kaum umsetzbar, zumal diese an geografisch entfernten Orten ansässig waren. Den Interviewpartnern wurde vorab ein knapper Leitfaden zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt, der den Hintergrund der Befragung, die Zielsetzung sowie einige Leitfragen beinhaltete. Die Leitfragen waren dabei offen formuliert, um den Befragten möglichst viel Raum einzuräumen. Die Reihenfolge der Frage als auch Schwerpunktsetzung wurde dabei im Interview an den Gesprächsverlauf und den Interviewpartner angepasst. Gleichzeitig ermöglichte der Leitfaden eine Grundstrukturierung der Interviews (vgl. Liebold/Trinczek 2009). Die Interviews wurden ebenfalls mit einem Ablaufprotokoll dokumentiert.

Die Auswertung und Einarbeitung der Befragungsergebnisse in die Arbeit erfolgte entlang unterschiedlicher Linien:

a) **Hinweise auf weitere Literaturquellen.**

Sofern die Befragten weitere Quellen erwähnten, wurden diese im Anschluss geprüft. Sofern die Quellen für die Beantwortung der Fragestellungen zielführend schienen, wurden sie in die Erarbeitung einbezogen.

b) **Fachwissen zu spezifischen Konzepten.**

Insbesondere die Einschätzungen von Diana Hollmann (Social Impact Investing) und Janpeter Beckmann (Handabdruck) wurden bei der Beschreibung und Analyse der jeweiligen Konzepte einbezogen. Dies wurde in den entsprechenden Unterkapiteln gekennzeichnet.

c) **Hintergrundwissen zum Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group.**

Die Befragung der ersten Personengruppe (siehe Tabelle 1) bot die Möglichkeit, im CR-Bericht und auf der Unternehmenswebseite öffentlich verfügbare Informationen einzuordnen und Rückfragen zu stellen. Während im Rahmen der Arbeit i.d.R. aus den öffentlichen Quellen zitiert wird und die Gesprächsinhalte teilweise vertraulich behandelt werden, waren die Interviews dennoch von hoher Relevanz, um Klarheit über und tiefere Einblicke in das Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group zu erhalten.

d) **Entwicklung von und Austausch zu zentralen Fragestellungen.**

Alle Interviews wurden vergleichend daraufhin ausgewertet, welche Fragestellungen und Herausforderungen besonders häufig besprochen und/oder als zentral für die Problemstellung der Arbeit genannt wurden. Die Strukturierung des Kapitels 4

ergibt sich (neben der eigenen Einschätzung der Autorin auf Basis der Literaturrecherche) hieraus.

e) **Entwicklung eines Scoring-Modells zur Bewertung des sozialen Beitrags von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.**

Mit den in Tabelle 2 (siehe Annex) aufgeführten Expert/innen sowie Maren Barthel fand zudem ein Austausch statt, welche Kriterien für die Bewertung und den Vergleich des sozialen Beitrags von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in einem Scoring-Modell zielführend erscheinen. Die Ergebnisse dieser Gespräche fließen in Unterkapitel 5.4.1 ein und sind dort entsprechend gekennzeichnet.

### **3 Einführung von grundlegenden Begriffen und bestehenden Konzepten**

Die Diskussion um die Bewertung von gesellschaftlichen Beiträgen von Unternehmen, insbesondere in der sozialen Dimension, ist vergleichsweise jung. Ansätze, wie Shared Value, wurden erst in den vergangenen fünf bis zehn Jahren ausgearbeitet oder befinden sich noch in der Entwicklung (wie bspw. der Handabdruck). Ruggies vielbeachtetes Rahmenwerk, welches die Verantwortung von Unternehmen in Bezug auf Menschenrechte einordnet, wurde 2008 veröffentlicht (vgl. Ruggie 2008). Mit der Global Reporting Initiative (GRI) liegt immerhin seit rund 15 Jahren ein breit angewendeter Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung und damit eine ähnliche „Sprache“ und Kennzahlen vor (vgl. GRI 2016).

In der sozialen Dimension hilft zudem ein Blick auf staatliche Entwicklungszusammenarbeit. Hier wurden insbesondere in den vergangenen zehn Jahren seit der Pariser Erklärung im Jahr 2005 verstärkt Ansätze zur Wirkungsmessung von Programmen entwickelt (vgl. OECD 2005). Instrumente wie der SROI geben seit 2012 Hilfestellung, um soziale Beiträge zu messen (vgl. Social Value UK 2016).

Teilweise kann jedoch auch auf ältere Diskussionen zurückgegriffen werden. So wird im Umweltmanagement seit den 1990er Jahren über sinnvolle Bewertungsansätze für Unternehmen diskutiert (vgl. Müller et al. 2013). Dass einzelne Unternehmen, wie beispielsweise Puma, tatsächlich Umweltbilanzen vorlegen, ist hingegen auch eher ein Phänomen der letzten fünf Jahre (vgl. Puma 2016, Lexikon der Nachhaltigkeit 2016a).

Auftrieb erhält das Thema auch durch ein sich wandelndes Corporate Responsibility-Verständnis. Wurden hierunter früher teils unstrukturierte, eher philanthropische Einzelmaßnahmen, etwa Spenden an lokale Vereine oder ein Kinderhilfsprojekt, verstanden, so steht nun zunehmend das ganzheitliche, evidenzbasierte Management des unternehmerischen Kerngeschäfts im Hinblick auf Umwelt und Gesellschaft im Vordergrund (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2016b). Ein solches Nachhaltigkeitsmanagement, insbesondere unter Einbezug der Wertschöpfungskette, setzt zunehmend die gezielte Erfassung und Steuerung von Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft voraus (vgl. Ahsen 2013).

Im folgenden Kapitel soll als Einführung in die Arbeit ein Überblick über wesentliche Ansätze und Konzepte gegeben werden. Zuvor werden grundlegende Begriffe zum Themenkomplex vorgestellt und definiert. Ebenso wird ein Überblick über zentrale Nachhaltigkeitsherausforderungen in der Textilindustrie gegeben.

### 3.1 Definition grundlegender Begriffe

*“The language varies – ‘impact’, ‘returns’, ‘benefit’, ‘value’ – but the questions around what sort of difference and how much of a difference we are making are the same.”* (The SROI Network 2012, S. 6)

Ein Beitrag zur Gesellschaft, Wert schaffen, Wertschöpfung, Schadschöpfung, impact, value, Externalitäten – liest man sich durch die Literatur zum Themenkomplex, finden sich eine Vielzahl von verschiedenen Begriffen und Konzepten, um den Sachverhalt zu umschreiben, dass Unternehmen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft haben. Die Begriffe überschneiden sich dabei teilweise, sind miteinander verwandt und weisen doch Unterschiede auf. Ein Großteil wurzelt in den Wirtschaftswissenschaften.

Wertschöpfung beispielsweise bezeichnet im betriebswirtschaftlichen Kontext schlicht die wirtschaftliche Gesamtleistung eines Unternehmens abzüglich seiner Vorkosten, also den Güterwerten aus vorgelagerten Produktionsstufen. Aus volkswirtschaftlicher Sicht bezeichnet Wertschöpfung *„die in einzelnen Wirtschaftsbereichen erbrachte wirtschaftliche Leistung“* (Gabler Wirtschaftslexikon 2016b). Die englische Übersetzung von Wertschöpfung, value creation (auch: added value), wird im Business Dictionary als etwas definiert, was den Wert von Gütern, Dienstleistungen oder Unternehmen steigert. Darunter wird sowohl die Wertsteigerung (better value) für Kund/innen beim Produktkauf als auch für Shareholder und deren Anteil am Unternehmen verstanden (vgl. Business Dictionary 2016a).

Während die klassische Definition von Wertschöpfung also eine rein wirtschaftliche Dimension beinhaltet, wird im Umweltmanagement im Rahmen des Ökoeffizienz-Konzepts der wirtschaftlichen Wertschöpfung die Schadschöpfung an der Umwelt, also die Vernichtung ökologischer Werte bzw. im Sozio-Effizienz-Konzept die soziale Schadschöpfung als sozial unerwünschte Folgen, gegenübergestellt (vgl. Schaltegger et al. 2007; Gabler Wirtschaftslexikon 2016c).

Gomez und Meynhardt führten zudem 2010 den Begriff Public Value ein, um den Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwesen zu beschreiben, der über ökonomische Wertschöpfung und Kundennutzenstiftung hinausgeht (vgl. Gomez/Meynhardt 2010).

Das in diesem Zusammenhang im Englischen viel verwendete ‚Value‘ wird dabei von Merriam-Webster als *„monetärer Wert von etwas“*, *„relativer Wert“* oder auch *„numerische Quantität, die durch Messungen oder Berechnungen ermittelt oder zugewiesen wird“* (Merriam-Webster 2016, eigene Übersetzung aus dem Englischen) definiert.

Gleichzeitig wird in der Literatur eine Reihe von weiteren Begriffen verwendet, um Auswirkungen von (Unternehmens-)Aktivitäten zu beschreiben:

Der Externalitäten-Begriff bezieht sich dabei insbesondere auf Auswirkungen, die durch eine (wirtschaftliche) Aktivität geschehen, die aber durch den Markt nicht (ausreichend) kompensiert und vom Verursacher in der Regel nicht in die Entscheidung einbezogen werden (vgl. Mankiw/Taylor 2016). Beispiele sind Umweltschäden, die ein Unternehmen durch seine Produktion verursacht, aber nicht bezahlen muss; die Kosten werden stattdessen an die Gesellschaft externalisiert. Externalitäten können auch positiver Natur sein, etwa eine Straße die von einem Unternehmen erschlossen, gleichzeitig aber auch von anderen Verkehrsteilnehmenden genutzt wird. Synonym zu positiven und negativen Externalitäten wird auch von externen Erträgen bzw. Kosten oder externen Effekten gesprochen (vgl. Stiller 2015a).

Ein weiterer zentraler Begriff aus der (englischen) Literatur zum Themenkomplex ist ‚Impact‘. Das Business Dictionary definiert Impact dabei als *„Maß für greifbare und nicht greifbare Effekte (Konsequenzen) einer Handlung oder eines Einflusses einer Sache oder Entität“* (Business Dictionary 2016b, eigene Übersetzung aus dem Englischen). Um diese Effekte zu erfassen, werden sogenannte Impact Assessments durchgeführt. Die International Association for Impact Assessment (IAIA) definiert diese als *„Prozess, um zukünftige Konsequenzen einer gegenwärtigen oder beabsichtigten Handlung zu identifizieren. Der Impact ist der Unterschied zwischen dem, was durch die Handlung geschieht und was ohne sie geschehen würde.“* (IAIA 2009, S. 1, eigene Übersetzung aus dem Englischen). Ziel ist es dabei, verschiedene Handlungsalternativen abzuwägen, um nachhaltigere Lösungen mit geringeren sozialen und ökologischen Risiken zu befördern. Positive Effekte sollen dabei verstärkt und negative Effekte reduziert werden. Impact Assessments werden in unzähligen Variationen und für nahezu alle Sektoren oder Querschnittsthemen wie Gender angewandt. Für bestimmte Impact Assessments liegen harmonisierte Richtlinien vor, etwa für Environmental Impact Assessments, und ihre Durchführung ist teilweise gesetzlich vorgeschrieben oder stark empfohlen, bevor eine Maßnahme durchgeführt werden kann (vgl. Partidário 2012).

Insbesondere in der Entwicklungszusammenarbeit bzw. der staatlichen Förderung von Maßnahmen wird häufig mit sogenannten Wirkungsketten, Logic Models bzw. Theory of Change-Modellen gearbeitet (vgl. Abb. 1), um Wirkungen bzw. Impacts abzubilden (W. K. Kellogg Foundation 2004).

Dabei wird ausgehend von den eingebrachten Inputs (Beispiel: finanzielle Ressourcen, Schulungsräume) betrachtet, welche Aktivitäten (Beispiel: Schulungen) vorgesehen sind. Outputs verknüpfen die Aktivitäten der Maßnahme mit der Zielgruppe (Beispiel: Anzahl an Schulungs-Teilnehmer/innen). Die Outcomes beschreiben kurzfristige (ein bis drei

Jahre), messbare Veränderungen der Teilnehmer/innen, in der Regel auf einer individuellen Ebene (Beispiel: Erhöhtes Wissen zum Thema X nach der Schulungsteilnahme). Mit Impact sind schließlich langfristige Veränderungen (sieben bis zehn Jahre) auf einer gesellschaftlichen Ebene gemeint, die sich in der Regel nicht direkt mit der Maßnahme verknüpfen lassen, aber sich logisch aus der bisherigen Abfolge ergeben können (Beispiel: Erhöhte Abschlussraten) (vgl. W. K. Kellogg Foundation 2004).

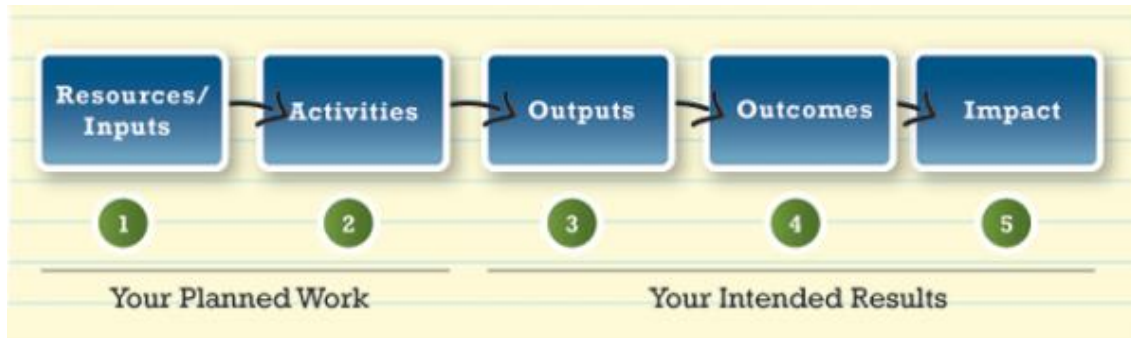


Abbildung 1: Die fünf Logic Model-Elemente (Quelle: W. K. Kellogg Foundation 2004, grafische Umsetzung: The Pell Institute for the Study of Opportunity in Higher Education et. al. 2016, S. 1)

Der deutsche Begriff ‚Beitrag‘ wird ebenfalls häufig verwendet, um gesellschaftliche Auswirkungen von Unternehmen zu beschreiben. Eine Definition für gesellschaftlichen Beitrag liegt nicht vor. Der Begriff ist in der Regel positiv konnotiert, suggeriert also einen positiven Beitrag von Unternehmen zur Gesellschaft, wie etwa bei Gomez/Meynhardt im Public Value-Ansatz.

### 3.2 Nachhaltigkeitsherausforderungen im Textilsektor

Das folgende Unterkapitel gibt einen Überblick über zentrale Nachhaltigkeitsherausforderungen der Textilindustrie.

Die Textilindustrie gilt als eine der problematischsten Industrien weltweit. Auf Umweltseite schlagen unter anderem ein hoher Pestizid- und Chemikalieneinsatz sowie Wasser- und Energieverbrauch negativ zu Buche. In der sozialen Dimension sind Verletzungen von internationalen Mindeststandards wie exzessive Überstunden, Löhne unter Mindestlohniveau, informelle Arbeitsverhältnisse ohne soziale Absicherung, Kinder- und Zwangsarbeit und nicht zuletzt mangelnder Brandschutz und Gebäudesicherheit weit verbreitet (vgl. Umweltbundesamt 2014; BMZ 2014; ILO 2016a). Gleichzeitig gilt der Textilsektor als Pionierindustrie, der insbesondere Entwicklungs- und Schwellenländern eine industrielle Entwicklung ermöglicht, Devisen einbringt und Beschäftigungsmöglichkeiten für gering oder gar nicht qualifizierte Arbeiter/innen, insbesondere Frauen, bietet (vgl. Keane/te Velde 2008; ILO 2016a).

Der Sektorwert wird auf 467 Milliarden US-Dollar geschätzt (vgl. Euler Hermes 2016). Verlässliche Angaben zu Beschäftigtenzahlen liegen nur eingeschränkt vor, da ein erheblicher Anteil des Sektors aus informellen Arbeiter/innen besteht. Es ist von mehreren zehn Millionen bis zu hunderten Millionen Beschäftigten auszugehen (vgl. ILO 2014; WIEGO 2016).

Während zu Beginn des letzten Jahrhunderts der Großteil der Produktion für den europäischen und amerikanischen Markt ‚vor der Haustür‘ hergestellt wurde, hat sich die Produktion seitdem weitgehend in Länder mit niedrigeren Lohn- und Produktionskosten verschoben, insbesondere in asiatische Länder wie China, Indien oder Bangladesch. Aber auch in Nordafrika, Osteuropa, der Türkei sowie Lateinamerika finden relevante Produktionsanteile statt. Nationale Gesetzgebungen sind dabei teilweise nicht in Einklang mit internationalen Mindeststandards oder bestehende Gesetze werden nicht ausreichend überwacht und angewandt (vgl. Nordås 2004; Cattaneo et al. 2010, Gesamtverband Textil+Mode 2016). Die drei wesentlichen Hauptanbauländer für Baumwolle sind China, Indien sowie die Vereinigten Staaten von Amerika (vgl. US Department of Agriculture, ohne Datum).

Die umsatzstärksten Marken- und Handelsunternehmen, die in der Regel die Produktgestaltung bestimmen (vgl. Cattaneo et al. 2010), finden sich hingegen überwiegend in Europa und den Vereinigten Staaten von Amerika; darunter Inditex, H&M, Adidas und Nike. Ihre Gründer oder Eigentümer sind zahlreich auf der Forbes-Liste der hundert reichsten Menschen weltweit vertreten (vgl. Howe 2016).

Textil-Wertschöpfungsketten sind global verzweigt, komplex und umfassen eine hohe Anzahl verschiedener Produktionsschritte (vgl. Muthu 2014). Europäische und amerikanische Marken- und Handelsunternehmen arbeiten dabei häufig mit Agenten zusammen, die Aufträge dann an Lieferanten weitergeben. Den Marken- und Handelsunternehmen am Ende der Kette ist dabei, wenn überhaupt, nur die erste Stufe von Lieferanten bekannt. Eine Transparenz über sowie Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten und Subunternehmern über die gesamte Wertschöpfungskette bestehen in der Regel nicht (vgl. Cattaneo et al. 2010). Eine effektive Kontrolle der Kette, auch im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte, wird hierdurch stark erschwert.

### **3.3 Einführung bestehender Konzepte**

Das folgende Unterkapitel gibt einen Überblick über eine Auswahl von Konzepten, die sich mit dem Themenkomplex der Arbeit auseinandersetzen.

Die fünf Konzepte wurden ausgewählt, weil sie entweder eine starke Verbreitung und damit Relevanz aufweisen (Shared Value, Social Return on Investment) oder relativ neu

entwickelt wurden (wie der Handabdruck und der SDG-Compass) und damit Einblicke in den aktuellen Stand der Debatte bieten.

Neben den ausgewählten Konzepten gibt es selbstverständlich eine Anzahl weiterer Konzepte, die sich mit der Thematik befassen. Beispielsweise finden sich zahlreiche Überschneidungen zwischen True Value und True Price (vgl. True Price 2016). Auch existiert eine Anzahl von Instrumenten, die für die konkrete Anwendung der Konzepte eine wichtige Rolle spielen, im begrenzten Rahmen der Arbeit aber nur bedingt vorgestellt werden können. Dazu gehören etwa Wesentlichkeitsbewertungen, Impact Assessments (siehe Unterkapitel 3.1), Life Cycle Assessments sowie Makro-Instrumente wie volkswirtschaftliche Input-Output-Analysen.

Besonders genannt sei in diesem Rahmen auch die Gemeinwohlökonomie. Dabei handelt es sich um eine im Jahr 2010 entstandene Bewegung mit dem Ziel, wirtschaftliche Aktivitäten stärker auf das Gemeinwohl auszurichten. Ein wesentliches Instrument ist hierbei die Gemeinwohlbilanz. Dabei werden für 17 Indikatoren Gemeinwohlpunkte vergeben oder, etwa bei Verstößen gegen die Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO), Punkte abgezogen. Das Raster der Gemeinwohlbilanz fokussiert auf das Gesamtunternehmen; einschließlich Arbeitsplatzqualität, Gewinnverteilung und innerbetriebliche Demokratie. Eine Bewertung einzelner Unternehmensmaßnahmen ist nicht vorgesehen. Auch liegt der Schwerpunkt der Bewertung nicht auf der Wertschöpfungskette (vgl. Verein zur Förderung der Gemeinwohlökonomie 2016a und 2016b). Das Konzept wird daher im Rahmen dieser Arbeit nicht näher beleuchtet (siehe Abgrenzungskriterien in Unterkapitel 1.2).

Ebenso ergeben sich weitere Impulse aus der breiten Debatte von Programmen und Organisationen wie dem Nature Capital Protocol, dem Redefining Value-Programm des World Business Councils for Sustainable Development (WBCSD) oder dem International Integrated Reporting Council (IIRC). Diese streben eine Harmonisierung von Indikatoren, Methoden, Referenzrahmen und einer gemeinsamen Fachsprache an.

Die Ausführungen in diesem Unterkapitel als auch das Kapitel 4 zielen nicht darauf ab, bestehende Konzepte umfangreich und kritisch zu diskutieren. Vielmehr soll ein Überblick über bestehende Lösungsansätze und Erfahrungen gegeben werden und übergeordnete Herausforderungen um das Thema Bewertung von gesellschaftlichen, insbesondere sozialen Beiträgen beleuchtet werden.



### 3.3.1 Shared Value

Das Shared Value-Managementkonzept wurde 2011 von Porter und Kramer im Harvard Business Review vorgestellt und hat seitdem eine weite Verbreitung insbesondere in Großkonzernen wie Nestlé oder Verizon gefunden (vgl. Shared Value Initiative 2016). Porter und Kramer wenden sich mit Shared Value gegen ein Nachhaltigkeitsverständnis, in dem Unternehmensinteressen und gesellschaftliche Interessen nebeneinander- oder gar gegeneinanderstehen und Unternehmen bestenfalls gesellschaftliche Schadwirkungen, die durch die Geschäftstätigkeit entstanden sind, mit CR oder philanthropischen Maßnahmen abmildern. Die Wissenschaftler schlagen stattdessen vor, Unternehmensstrategien in Zukunft grundsätzlich so auszurichten, dass sowohl ökologische und soziale Ziele erreicht als auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden können (vgl. Abb. 2). So sollen Unternehmen eine aktive, positive Rolle bei der Gestaltung und Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen einnehmen (vgl. Porter/Kramer 2011).



Abbildung 2: Creating Shared Value (Quelle: Bockstette/Stamp 2011, S. 4)

Porter und Kramer (2011) zeigen drei grundsätzliche Möglichkeiten auf, um Shared Value zu generieren:

#### **Wertschöpfungsketten neu definieren**

Im Vordergrund steht hierbei der Ansatz, ökologische und soziale Einschränkungen in der Wertschöpfungskette aktiv zu adressieren, um die Produktivität und Qualität entlang der Kette zu steigern und Risiken (wie Versorgungsengpässe) zu minimieren. Ein Beispiel wären Maßnahmen, die den Wasserverbrauch während der Produktionsphase reduzieren und dabei sowohl natürliche als auch finanzielle Ressourcen zu sparen.

#### **Produkte und Dienstleistungen neu konzipieren**

Indem Unternehmen Produkte und Dienstleistungen so konzipieren, dass sie soziale oder ökologische Herausforderungen lösen oder für bisher untersorgte Bevölkerungsgruppen verfügbar werden, leisten Unternehmen einen gesellschaftlichen Beitrag und können

gleichzeitig neue Geschäftsfelder und Märkte erschließen. So könnte ein Technologieunternehmen beispielsweise günstige Solarlampen für ländliche Gebiete in Entwicklungsländern anbieten. Die Bevölkerung hätte dadurch Zugang zu Stromversorgung, während das Unternehmen einen zusätzlichen Markt erschlossen hat. Ähnliche Gedanken hatten Prahalad und Hart bereits 2002 mit dem inzwischen weit verbreiteten und weiterentwickelten Base of the Pyramid-Konzept angeregt (vgl. Prahalad/Hart 2002). Die Versorgung der mehreren Milliarden Menschen am unteren Ende der globalen Einkommenspyramide mit erschwinglichen Produkten als auch ihre Einbindung als Kleinproduzenten wird dabei als eine große gesellschaftliche Aufgabe als auch Geschäftsoportunität beschrieben.

### **Lokale Cluster stärken**

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen, Shared Value zu schaffen, besteht nach Porter und Kramer darin, das lokale Umfeld, in dem das Unternehmen agiert, zu stärken. Während die Gesellschaft beispielsweise von zusätzlichen Bildungsangeboten oder gemeinsam genutzter Infrastruktur wie Straßen oder Internetzugang profitiert, erhält das Unternehmen neben der *licence to operate* Zugang zu Lieferanten und Arbeitskräften sowie einer funktionierenden Infrastruktur und Rechtssystem.

### **3.3.2 True Value**

Das True Value-Konzept ist ein 2014 von der Beratungsgesellschaft KPMG entwickeltes Managementmodell. Ähnlich wie Shared Value will KPMG mit True Value das Verständnis von Wertschöpfung erweitern und unternehmerische sowie gesellschaftliche Wertbeiträge von Unternehmensaktivitäten ganzheitlich abbilden.

Der Fokus liegt dabei darauf, negative und positive Externalitäten einer Unternehmung sichtbar zu machen. In einem ersten Schritt werden dabei entlang der Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie wesentliche positive und negative Effekte identifiziert und mit einem monetären Wert quantifiziert (vgl. Abb. 3).

In einem zweiten Schritt wird erfasst, wie hoch das Risiko einer Internalisierung der identifizierten Externalitäten ist und welche Auswirkungen sich auf den Unternehmensertrag ergeben. Als wesentliche Treiber für Internalisierung werden Regulierung und Standards, Stakeholderaktivitäten und Marktdynamiken genannt.

Der dritte Schritt der True Value-Methode zielt darauf ab, mögliche Investitionen zu entwickeln und in Hinblick auf ihre unternehmerische und gesellschaftliche Wertschöpfung zu bewerten (vgl. KPMG International 2014).

## KPMG framework to identify externalities

### Economic positive +

Taxes; wages paid to workers; shareholder dividends; loan interest

### Economic negative -

Avoided taxes; corruption

### Social positive +

Provision of infrastructure; healthcare or educational benefits to society

### Social negative -

Low wages; negative health and safety effects; damage to societal health through pollution

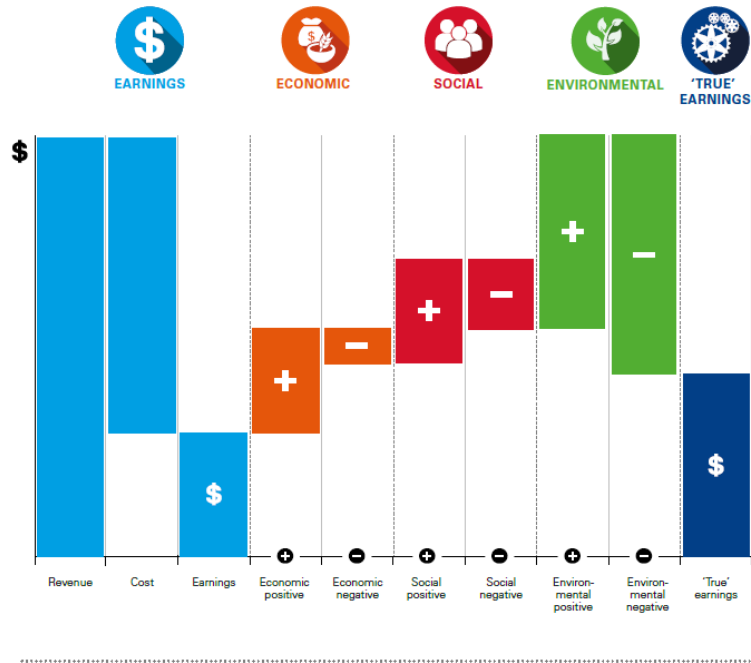
### Environmental positive +

Renewable energy; land stewardship; recycling

### Environmental negative -

Greenhouse gases and energy use; waste; ecosystem damage; use of water and raw materials

Figure 2 / A generic 'true' earnings bridge



Source: KPMG (2014). *A New Vision of Value: Connecting corporate and societal value creation.*

Abbildung 3: Beispielraster, True Earnings Bridge (Quelle: KPMG International 2014, S. 47)

### 3.3.3 Impact Investing and Social Return on Investment

Impact Investing hat sich in den vergangenen Jahren als Ansatz etabliert, bei dem Kapital eingesetzt wird, um eine soziale Rendite zu erreichen. Das Global Impact Investing Network (GIIN) definiert Impact Investing dabei als „*Investitionen in Unternehmen, Organisationen und Funds mit der Absicht soziale und ökologische Wirkung neben einer finanziellen Rendite zu erreichen*“ (GIIN 2016a, eigene Übersetzung aus dem Englischen). GIIN nennt dabei folgende Komponenten als Best Practice-Elemente: Soziale und ökologische Zielsetzungen gemeinsam mit Stakeholdern festlegen; entsprechende Ziele und Leistungskennzahlen festlegen, die soweit möglich auf standardisierte Kennzahlen aufbauen; Leistung überwachen und managen; über die erreichte ökologische und soziale Leistung an Stakeholder berichten (vgl. GIIN 2016b).

SROI ist ein Instrument, um neben ökonomischer Wertschöpfung auch soziale und ökologische Wertschöpfung zu messen und darüber Rechnung zu legen (vgl. The SROI Network 2012). Der erste vollständige SROI-Guide wurde 2009 vom britischen Cabinet Office veröffentlicht und 2012 aktualisiert. Das Instrument wird inzwischen unter dem Dach des Social Value UK-Netzwerks betreut (vgl. Social Value UK 2016).

Mit dem SROI lassen sich soziale, ökologische und ökonomische Ergebnisse (Outcomes), die sich durch eine Veränderung (beispielsweise durch eine Unternehmensaktivität) ergeben, messen und monetär ausdrücken. Ein besonderes Augenmerk bei der Erfassung liegt dabei auf den Personen oder Organisationen, die von der Veränderung betroffen sind

oder dazu beitragen und welche Aspekte von ihnen als relevant eingestuft werden. SROI versteht sich dabei als Praxistool für individuelle Organisationen in Abgrenzung zu Makro-Instrumenten wie Kosten-Nutzen-Analysen (vgl. The SROI Network 2012).

Im Rahmen dieser Arbeit soll insbesondere die Methodik des Social Return on Investment stellvertretend für verschiedene Impact und Value Measurement-Ansätze näher betrachtet werden, da es sich hierbei um ein umfangreich ausgearbeitetes Instrument mit zahlreichen Anwendungsbeispielen handelt.

### **3.3.4 Handabdruck**

Mit dem Handabdruck wird angestrebt ein „*Maß positiver Nachhaltigkeitswirkung von Produkten*“ (CSCP 2016a) zu definieren. Die Methodik wird seit Juni 2015 in einem dreijährigen, mit Bundesmitteln geförderten Projekt des Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP), der Universität Kassel, dem Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg sowie der Universität Witten/Herdecke entwickelt. Während der ökologische Fußabdruck, ein seit vielen Jahren im Nachhaltigkeitsbereich verbreitetes Instrument, negative ökologische Wirkungen von Produkten oder auch Organisationen ausdrückt, soll der Handabdruck Nachhaltigkeitswirkungen von Produkten in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, sozial und ökonomisch) ganzheitlich, also sowohl negative als auch positive Wirkungen, bewerten und messen. Der Handabdruck soll dabei als Gestaltungs- und Steuerungsinstrument dienen, um eine Produktentwicklung zu fördern, die aktiv zu nachhaltiger Entwicklung beiträgt. Im Rahmen des Projekts wird angestrebt beispielhaft die Branchen Ernährung, Konsumgüter und Bauen/Wohnen zu beleuchten; der Handabdruck als Instrument soll branchenübergreifend anwendbar sein (vgl. CSCP 2016a). Während der Handabdruck zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht als abgeschlossenes Instrument vorliegt, bietet der aktuelle Stand des Entwicklungsprozesses Aufschluss darüber, mit welchen Überlegungen und Lösungsansätzen sich Projekte mit ähnlichen Fragestellungen auseinandersetzen.

### **3.3.5 SDG-Compass**

Der SDG-Compass wurde 2015 von der Global Reporting Initiative (GRI), dem United Nations (UN) Global Compact und dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) entwickelt. Das Instrument soll insbesondere multinationale Unternehmen dabei unterstützen, ihre Beiträge zu den SDGs zu erfassen und zu maximieren (vgl. GRI et al. 2015a).

Der Ansatz verfolgt dabei im Wesentlichen einen klassischen Managementprozess in fünf Schritten (siehe Abb. 4). Schritt 2 (Prioritäten definieren) sieht vor, dass Unternehmen strategische Schwerpunkte auf Basis ihrer *“positiven und negativen, aktuellen und möglichen Wirkungen auf die SDGs entlang ihrer Wertschöpfungsketten”* (GRI et al. 2015b, S. 11, eigene Übersetzung aus dem Englischen) setzen. Auf der Website des SDG-Compass werden aktuell über 50 existierende Business Tools und über 800 Business Indikatoren mit den SDGs verknüpft. Unternehmen können auf diese Ressource zurückgreifen, um passende Ansätze auszuwählen, wenn sie die für ihre Unternehmensaktivitäten relevanten SDGs und Prioritäten identifiziert haben.



Abbildung 4: Die fünf Schritte des SDG-Compass (Quelle: GRI et al. 2015b, S. 5)

## 4 Entwicklung von konzeptionellen Eckpunkten zur Fragestellung

Wie in Kapitel 3 dargestellt, weisen die verschiedenen, eingeführten Konzepte und Instrumente Gemeinsamkeiten auf, nehmen aufeinander Bezug oder beziehen sich auf ähnliche Ansätze. Gleichzeitig bestehen Unterschiede im Fokus sowie der Zielsetzung.

Auf Basis einer ersten Literaturanalyse der ausgewählten Konzepte und Instrumente als auch im Austausch mit den befragten Expert/innen (siehe Kapitel 2) wurde eine Anzahl von zentralen Fragestellungen und Herausforderungen abgegrenzt.

Im folgenden Kapitel wird ein Überblick über diese Themen gegeben sowie beleuchtet, wie diese in den bisher vorgestellten Instrumenten bearbeitet werden. In einem Zwischenfazit am Ende jeden Themas wird zusammengefasst, bei welchen Aspekten ein (überwiegender) Konsens in den ausgewerteten Quellen vorliegt und für welche Punkte unterschiedliche Handlungsoptionen bestehen.

### 4.1 Bezugsrahmen der Bewertung

Wie dargestellt, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit beleuchtet werden, wie multinationale Handelsunternehmen Schwerpunkte für (positive) soziale Beiträge entlang ihrer Wertschöpfungskette setzen können und wie sich der (positive) soziale Beitrag von Nachhaltigkeitsmaßnahmen bewerten und vergleichen lässt. Im Folgenden soll untersucht werden, ob der Bezugsrahmen und Fokus der eingeführten Instrumente prinzipiell eine solche Betrachtung erlaubt.

Das **Shared Value-Konzept** kann prinzipiell auf einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen angewandt werden, es zielt in seinem Grundsatz aber auf das Kerngeschäft und die allgemeine Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, die Wertschöpfungskette eingeschlossen, ab. Der Shared Value-Leitfaden der Foundation Strategy Group (FSG) hebt hervor, dass Erfolgsfaktoren für den Ansatz insbesondere darin liegen, das Konzept in die Unternehmensstrategie einzubinden und mit der Positionierung und den Kernkompetenzen des Unternehmens zu verbinden. Der Fokus liegt insgesamt stark darauf, strategische Opportunitäten zu identifizieren und proaktiv neue Handlungsfelder zu erschließen (vgl. Bockstette/Stamp 2011).

Das **True Value-Instrument** zielt ebenfalls eher auf das Gesamtunternehmen oder zumindest bestimmte Unternehmensbereiche ab, da unternehmensbezogene Faktoren wie Steuern und Arbeitsplätze in die Betrachtung einfließen (vgl. KPMG International 2014). Prinzipiell wäre es denkbar, das Modell auch auf einzelne Maßnahmen anzuwenden. Ein True Value-Fallbeispiel beleuchtet etwa das Projekt ElectriCity, welches die Einführung von Elektro-Linienbussen in Göteborg zum Ziel hat (vgl. KPMG International 2015a).

Der **SROI** ist in Abgrenzung zu Shared Value und True Value kein Instrument, das vorrangig für den Privatsektor-Einsatz konzipiert wurde. Es bietet vielmehr Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich eine Möglichkeit, ihren gesellschaftlichen Beitrag transparent zu machen oder erlaubt staatlichen Institutionen abzuwägen, welche gesellschaftlichen Vorteile sich aus bestimmten Entscheidungen ergeben. So wurde der SROI etwa genutzt, um den sozialen Beitrag von Behindertenwerkstätten abzubilden (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e.V. 2014) oder den Bau eines zusätzlichen Terminals am Flughafen Heathrow abzuwägen (vgl. Kersley 2012). Gleichzeitig ist ein Einsatz im Unternehmensbereich möglich. Insgesamt scheint der SROI besonders geeignet, um (komplexe) Maßnahmen über einen begrenzten Zeitrahmen (zur Planung oder rückblickend) zu bewerten und dabei innerhalb eines Entscheidungspfades Variationen abzuwägen.

Der **Handabdruck** richtet sich wiederum an Unternehmen. Im Unterschied zu Shared Value und True Value wird er vorrangig konzipiert, um die gesellschaftlichen Beiträge auf Produktebene zu erfassen (vgl. CSCP 2016a). Ein Einsatz auf Unternehmensebene soll prinzipiell aber möglich sein (vgl. Expertengespräch Beckmann 2016).

Der **SDG-Compass** wurde insbesondere für große, multinationale Unternehmen konzipiert und nimmt das Gesamtunternehmen sowie die Wertschöpfungskette in den Fokus. Es kann bei Bedarf auch auf einzelne Regionen, Produkte oder Abteilungen angewandt werden (vgl. GRI et al. 2015b). Das Instrument scheint vor allem für eine strategische Steuerung auf einer übergeordneten Ebene geeignet und weniger, um gesellschaftliche Beiträge detailliert zu erfassen.

### **Zwischenfazit**

#### **a) Konsenspunkte**

- Alle Instrumente können prinzipiell von Unternehmen angewandt werden und lassen einen Einbezug der Wertschöpfungskette zu.
- Alle Instrumente haben eine gewisse Flexibilität, ob das Gesamtunternehmen, Teile davon, Produkte oder Maßnahmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Beiträge bewertet werden.

#### **b) Unterschiedliche Handlungsoptionen**

- Der SDG-Compass und das Shared Value-Konzept scheinen insgesamt eher für die strategische Planung und Steuerung auf Unternehmensebene konzipiert worden zu sein.
- SROI und True Value scheinen eher für die Bewertung von gesellschaftlichen Beiträgen auf Maßnahmenebene geeignet.

## 4.2 Identifikation und Priorisierung von sozialen Beiträgen

Eine weitere zentrale Fragestellung ist, mit welchen Methoden Unternehmen für ihre Aktivitäten relevante soziale Beiträge identifizieren können und welcher Maßstab angelegt wird, um eine Priorisierung vorzunehmen.

Der **Shared Value-Leitfaden** von FSG gibt eine klare Orientierung, welche Punkte aus unternehmerischer Sicht beachtet werden sollen: Bei der Strategieentwicklung sollen insbesondere Ansätze berücksichtigt werden, die entweder Kosten reduzieren oder Wachstumschancen bieten. Welcher Maßstab angelegt werden soll, um relevante soziale Beiträge zu identifizieren, wird nicht klar benannt. Der Leitfaden der FSG rät hier lediglich „*tatsächliche soziale Herausforderungen*“ (Bockstette/Stamp 2011, S. 12) zu wählen und Gebiete zu priorisieren, in denen das Unternehmen am besten in der Lage ist zu handeln und die das Kerngeschäft des Unternehmens beeinflussen (vgl. Bockstette/Stamp 2011; Hills et al. 2012).

Der **True Value-Ansatz** sieht grundsätzlich eine Wesentlichkeitsbewertung nach ‚GRI 4‘<sup>2</sup> (vgl. KPMG International 2014) vor, um relevante Beiträge zu identifizieren und priorisieren. Das True Value-Beispielraster (vgl. Abb. 3) gibt eine Reihe von Beitragskategorien vor, darunter auch gesetzlich vorgeschriebene Beiträge wie Steuern oder Lohnzahlungen. In Fallbeispielen weichen die gewählten Kategorien teilweise stark vom Beispielraster ab. Ein Fallbeispiel der niederländischen Bahngesellschaft NS erfasst beispielsweise eingesparte Fahrtzeit (im Vergleich zu anderen Verkehrsmitteln) (vgl. KPMG International 2015b). Zusätzlich wird geraten, Datenverfügbarkeit in die Entscheidung miteinzubeziehen (vgl. KPMG International 2014).

Der **SROI-Guide** verweist ebenfalls stark auf das Konzept der Wesentlichkeitsbewertung, um zu erfassende Beiträge festzulegen. Wesentlichkeit wird dabei (ähnlich wie bei GRI 4) wie folgt definiert: „*Im Rechnungswesen sind Informationen dann wesentlich, wenn sie das Potential haben die Entscheidung der Leser/innen oder Stakeholder zu beeinflussen. Eine Information ist dann wesentlich, wenn die Aktivitäten einer Organisation durch das Weglassen der Information im SROI falsch dargestellt werden würden.*“ (The SROI Network 2012, S. 9, eigene Übersetzung aus dem Englischen).

---

<sup>2</sup>Die Festlegung von wesentlichen Aspekten, über die berichtet werden soll, ist eines der grundlegenden Prinzipien der GRI. Ein vierstufiger Prozess (Identifizieren, Priorisieren, Validieren, Überprüfen) gibt dabei Orientierung (vgl. GRI 2015a). Wesentlichkeit ist dabei wie folgt definiert: „*Wesentliche Aspekte sind solche, die die wichtigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation widerspiegeln oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen.*“ (GRI 2015b, S. 67)



Die vorläufige Rahmenmethodik des **Handabdrucks** sieht vor, dass relevante gesellschaftliche Beiträge durch (methodisch noch nicht final festgelegte) Analysen des Produktlebenszyklus identifiziert werden sollen. Als übergeordneter Maßstab wurden dabei die Sustainable Development Goals als weltweit anerkannter Zielrahmen für nachhaltige Entwicklung festgelegt. Wirkungskategorien werden auf Basis einer Prioritätsanalyse festgelegt (vgl. Expertengespräch Beckmann 2016, vgl. CSCP 2016b).

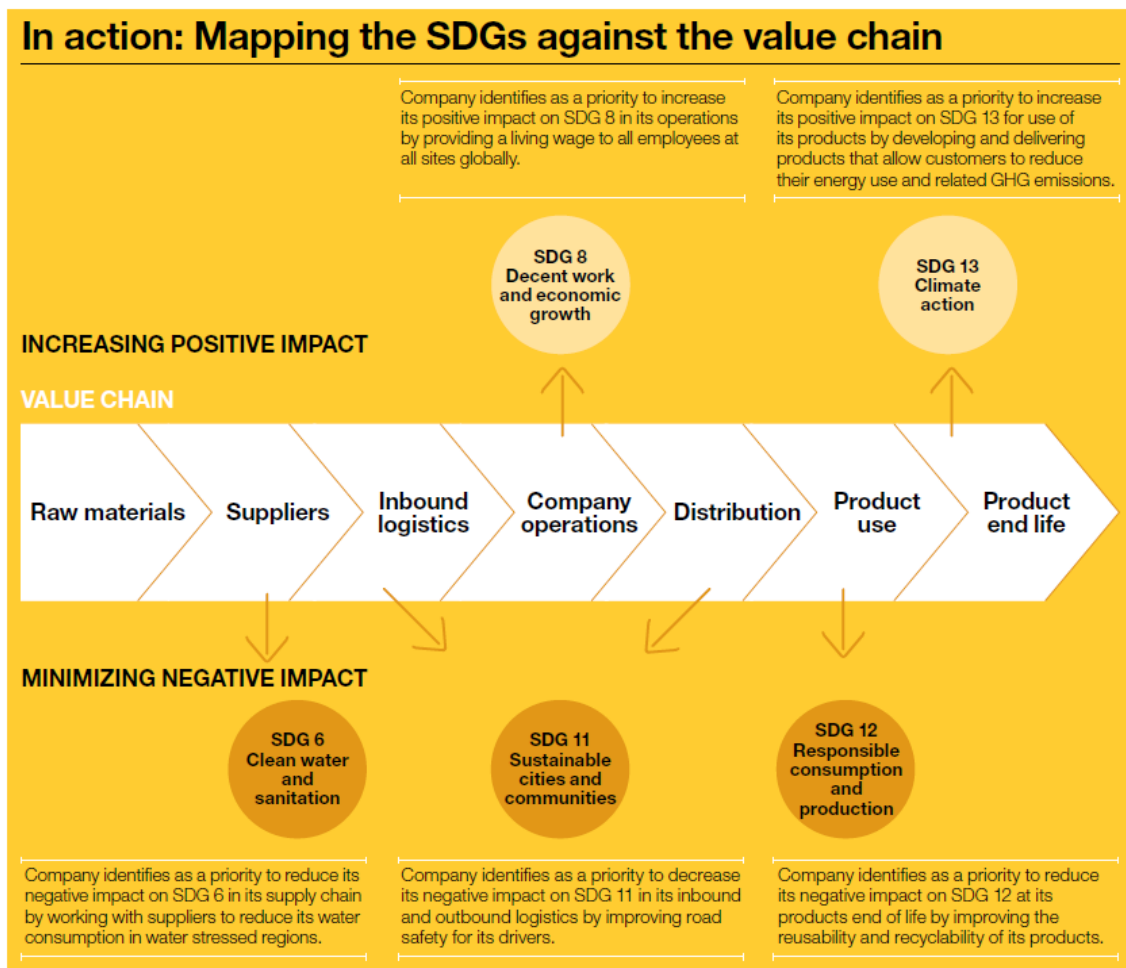


Abbildung 5: SDG Value Chain Mapping (Quelle: GRI et al. 2015b, S. 12)

Der **SDG-Compass** wurde entwickelt, um die Aktivitäten eines Unternehmens einer übergeordneten Zielsetzung, in diesem Fall nachhaltiger Entwicklung und den Sustainable Development Goals, zuzuordnen. Nachhaltige Entwicklung ist damit der Maßstab an dem Unternehmen ihre (Nachhaltigkeits-)Strategien ausrichten sollen. Der SDG-Compass-Guide nimmt ausführlich Bezug darauf nach welchen Gesichtspunkten Unternehmen ihre gesellschaftlichen Auswirkungen (impacts) erfassen und priorisieren sollen. Konkret wird vorgeschlagen, sich einen ersten, eher oberflächlichen Überblick entlang aller Wertschöpfungsstufen zu verschaffen (vgl. Abb. 5). Dabei soll erfasst wer-

den, wie Kernkompetenzen, Produkte/Dienstleistungen oder Technologien des Unternehmens dazu beitragen können, die SDGs zu erreichen und an welchen Stellen die Unternehmensaktivitäten einen direkten oder indirekten negativen Einfluss auf die SDG-Erreichung haben können. Dabei sollen sowohl aktuelle als auch zukünftig mögliche Auswirkungen einbezogen werden (vgl. GRI et al. 2015b).

Um zu dieser Einschätzung zu gelangen, verweist der SDG-Compass-Guide auf Instrumente wie Life Cycle Assessments oder Input-Output Modelle, regionale und branchenspezifische Kontextanalysen sowie Tools, die sich auf ein bestimmtes SDG beziehen (bspw. Poverty Footprint Tool). Ebenso wird betont, dass Stakeholder einbezogen werden sollten.

Auf der Basis der gewonnenen Übersicht, soll das Unternehmen nach den folgenden zwei Gesichtspunkten Prioritäten definieren:

- Wie schwerwiegend und wahrscheinlich sind negative Auswirkungen und welche Relevanz haben sie für wichtige Stakeholder. Dabei wird auch auf internationale Standards wie die UN Guiding Principles verwiesen. Diese sehen u.a. vor, dass menschenrechtliche Auswirkungen mit dem höchsten Schweregrad (Gewichtigkeit, Verbreitungsgrad, Korrekturmöglichkeiten) prioritär adressiert werden sollen. Bei der Reduzierung negativer Auswirkungen sollen neben diesen Abwägungen auch mögliche Effizienzgewinne und potentielle zukünftige Risiken und Kosten (zum Beispiel durch Regulierung) einbezogen werden.
- Für die Priorisierung der positiven Auswirkungen empfiehlt der Guide, mögliche Wachstumschancen oder Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen abzuwägen, beispielsweise durch die Einführung neuer Produkte oder die Entwicklung neuer Marktsegmente.

Dabei betont der Guide, dass neben einem aktiven Beitrag zu den SDGs eine Grunderwartung an Unternehmen besteht: Alle Unternehmen haben die Verantwortung, mit der jeweiligen Gesetzgebung übereinzustimmen, international anerkannte Mindeststandards aufrechtzuerhalten und universelle Rechte zu respektieren. Menschenrechtsverletzungen, durch das Unternehmen direkt oder als Resultat einer Geschäftsbeziehung, müssen stets prioritär adressiert werden (vgl. GRI et al. 2015b).

### **Zwischenfazit**

Die verschiedenen Konzepte gehen unterschiedlich ausführlich auf das Thema Identifizierung und Priorisierung ein; der jeweilige Fokus unterscheidet sich. Dennoch lassen sich eine Reihe von Aspekten ableiten, die (fast) alle Ansätze aufgreifen:

#### **a) Konsenspunkte**

- Nahezu alle Ansätze verweisen auf das Konzept der Wesentlichkeitsbewertung, um relevante gesellschaftliche Beiträge festzulegen.
- Zur Identifizierung von gesellschaftlichen Beiträgen werden meist Instrumente wie Impact Assessments und Regional/Branchenstudien als auch Stakeholderdialoge angeführt.
- Bei der Priorisierung negativer gesellschaftlicher Beiträge wird dazu geraten, abzuwägen, wie schwerwiegend, wahrscheinlich und weit verbreitet ein (möglicher) negativer Beitrag ist und/oder als wie relevant ihn Stakeholder einschätzen. Gesetzliche Regelungen, Menschenrechte und internationale Mindeststandards müssen eingehalten und Verletzungen prioritär bearbeitet werden. Aber auch die Möglichkeit, Kosten oder Risiken für das Unternehmen zu reduzieren, beispielsweise im Hinblick auf zu erwartende Regulierung, Stakeholder-Aktivitäten oder Effizienzgewinne, wird häufig als ein Parameter genannt.
- Für die Priorisierung positiver Beiträge werden die Kernkompetenzen bzw. Kernwirkungsbereiche des Unternehmens als auch Wachstumschancen durch neue Produkte oder Märkte angeführt.

#### **b) Unterschiedliche Handlungsoptionen**

- Neben dieser eher unternehmenszentrierten Sicht auf positive gesellschaftliche Beiträge führen lediglich der SDG-Compass und der Handabdruck explizit einen übergeordneten gesellschaftlichen Maßstab (die SDGs bzw. nachhaltige Entwicklung) an, um (positive) gesellschaftliche Beiträge zu priorisieren. Ohne einen solchen Maßstab besteht das Risiko, dass Unternehmensinteressen über gesellschaftliche Interessen priorisiert werden. So bietet beispielsweise ein günstiges Diabetes-Medikament für ärmere Bevölkerungsgruppen klar einen sozialen Vorteil als auch Wachstumschancen für das Unternehmen; es wird aber nicht zwingend abgewogen (sofern es nicht von Stakeholdern eingebracht wird), ob ein breit angelegtes Präventionsprogramm einen höheren sozialen Beitrag erreichen würde.

### **4.3 Abgrenzung negativer und positiver Beiträge**

Eine wesentliche Frage, die beantwortet werden muss, bevor soziale Beiträge bewertet werden können, ist, ob und wenn ja nach welchen Kriterien sich negative und positive soziale Beiträge definieren und abgrenzen lassen.

Im **Shared Value-Konzept** wird nicht explizit zwischen der ökologischen und sozialen Dimension unterschieden; der gesellschaftliche Beitrag wird vielmehr als ‚Social Value‘

oder ‚Social Results‘ bezeichnet. Darunter können sowohl die Reduzierung von (ökologischen) Schadwirkungen wie CO<sub>2</sub> oder Wasserverbrauch als auch die Steigerung von (sozialen) Aspekten wie Bildungs- und Einkommensmöglichkeiten fallen. Shared Value entsteht dabei immer, wenn ein Unternehmen durch eine Intervention eine Verbesserung zur bisherigen gesellschaftlichen (worin Umweltaspekte eingeschlossen sind) Situation schafft (vgl. Bockstette/Stamp 2011; Hills et al. 2012).

**True Value** unterscheidet zwischen negativen und positiven Auswirkungen; es wird jedoch nicht näher ausgeführt, wie genau die Differenzierung vorgenommen wird. Im Fallbeispiel einer Goldmine in Südafrika wird beispielsweise die Bereitstellung von Infrastruktur, Gesundheitsleistungen und Bildungsleistungen positiv verbucht. Niedrige Löhne (im Beispiel Löhne unter einem existenzsichernden Lohn, der in der Regel höher liegt als gesetzliche Löhne) und mangelnde Arbeitssicherheit werden hingegen als negativ verbucht. Ein Beitrag, wie Gesundheitsleistungen, kann also als positiv eingestuft werden, unabhängig davon, ob es sich um eine zusätzliche Leistung (wie beispielsweise HIV-Medikamente) oder die Reduzierung von durch die Minenarbeit verursachten Gesundheitsschäden handelt. Es wird jedoch durch die Quantifizierung und anschließende Verrechnung aller positiven und negativen Beiträge ermittelt, ob die Gesamtmaßnahme insgesamt einen positiven oder negativen sozialen Beitrag leistet. Dabei ist es möglich (wie in einem weiteren Fallbeispiel einer indischen Brauerei), dass positive Leistungen wie Bildungsangebote negative Leistungen wie niedrige Löhne und mangelnde Arbeitssicherheit rechnerisch vollständig ausgleichen oder sogar den sozialen Gesamtbeitrag in der Summe positiv werden lassen (vgl. KPMG International 2014). Soweit erkennbar, wird nicht eingeschränkt, dass Menschenrechtsverletzungen oder Verletzungen von Mindeststandards nicht durch andere, positive soziale Beiträge aufwogen werden dürfen.

Der **SROI** unterscheidet zwar zwischen positiven und negativen Effekten, macht dabei aber ähnlich wie die True Value-Methodik keinen Unterschied zwischen reduzierter Schadwirkung und zusätzlichen positiven Beiträgen. Der Nullpunkt ist der Beginn der Maßnahme. Alles was im Rahmen der Maßnahme positiv verändert wird, wird zugerechnet; alles was im Rahmen der Maßnahme negativ verändert wird, wird abgezogen (vgl. The SROI Network 2012). In diesem Zusammenhang muss in Erinnerung gerufen werden, dass der SROI ursprünglich besonders im Non-Profit-Bereich verbreitet war. Nichtregierungsorganisationen und Wohlfahrtsverbände verfolgen in der Regel den Ansatz, bereits existierende, von anderen Parteien verursachte, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Die in CR-Diskussionen übliche Perspektive, dass bestimmte Herausforderun-

gen und Schädwirkungen (teilweise) durch die agierende Organisation mitausgelöst wurden und Maßnahmen diese reduzieren sollen, wird daher im Rahmen der Methode nicht eingenommen.

Der **Handabdruck** unterscheidet, ähnlich wie True Value, explizit zwischen negativen und positiven Nachhaltigkeitswirkungen. Entsteht durch ein Produkt eigene positive Wirkung (bspw. durch Bildungseffekte) oder werden fremde negative Wirkungen (bspw. Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen) reduziert, so wird dies als Handabdruck (positiv) eingeordnet. Wird die eigene Schädwirkung (z.B. geringerer Schadstoffausstoß) reduziert, so gilt dies als Verminderung des (negativen) Fußabdrucks (vgl. CSCP 2016b).

Im Rahmen des **SDG-Compass** wird zwischen positiven und negativen Beiträgen unterschieden. Als negativ wird dabei definiert, was verhindert, dass SDGs erreicht werden; positiv sind alle Beiträge die zu einer Zielerreichung beitragen.

In einem Beispiel wird etwa verbesserte Verkehrssicherheit für Speditionsfahrer/innen als Reduzierung eines negativen Beitrags eingestuft, da Unfälle die Erfüllung des SDG 11 (Nachhaltige Städte) verhindern. Die Implementierung existenzsichernder Löhne wird hingegen als positiver Beitrag eingestuft, da dies zur Erreichung des SDG 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) beiträgt (vgl. GRI et al. 2015b). Dabei könnte jedoch auch argumentiert werden, dass ein niedriges Lohnniveau analog zu mangelnder Verkehrssicherheit einen negativen Beitrag darstellt und Gegenmaßnahmen, wie ein Existenzlöhne-Programm, diesen lediglich reduzieren oder vice versa Schulungen zu Verkehrssicherheit einen aktiven Beitrag zur Erfüllung von SDG 11 leisten und damit einen positiven Beitrag darstellen. Schlussendlich spielt es also auch in der Methodik des SDG-Compass keine größere Rolle, ob eine Intervention als Reduzierung negative Beiträge oder (zusätzlicher) positiver Beitrag definiert wird, solange die SDG Zielerreichung dadurch gewährleistet wird.

## **Zwischenfazit**

### **a) Konsenspunkte**

- Zwar unterscheiden einige der Methoden zwischen positiven und negativen Beiträgen, es wird aber selten klar definiert, *wie* diese Unterscheidung methodisch umzusetzen ist.
- Es wird in der Regel nicht unterschieden (interessanterweise auch für ökologische Aspekte), ob eine Maßnahme negative gesellschaftliche Beiträge reduziert oder zusätzliche positive gesellschaftliche Beiträge schafft. Vielmehr wird häufig alles, was sich durch die Maßnahmen verändert zugerechnet bzw. abgezogen (wenn es sich um negative Beiträge handelt). Der Nullpunkt ist damit der Status Quo, also

die (positive oder negative) Abweichung von Vergangenheitswerten oder der durchschnittlichen Wirtschaftsweise.

- Aus methodischer Sicht werden keine konkreten Aussagen getroffen, wie mit Folgewirkungen von positiven Beiträgen umzugehen ist. So können höhere Löhne - eine positive Veränderung - zu höherem Konsum und damit zu erhöhter ökologischer Schädigung führen - ebenso aber zu erhöhten Steuereinnahmen. Ob solche Folgewirkungen zugerechnet werden, muss bei der Anwendung klar definiert werden, um eine Verzerrung zu vermeiden (vgl. Expertengespräch Hußmann 2016).

#### **b) Unterschiedliche Handlungsoptionen**

- Eine Gegenüberstellung oder Verrechnung von positiven oder negativen Beiträgen ist prinzipiell möglich und wird bei True Cost oder SROI auch praktiziert. Abgesehen von methodischen Herausforderungen der Quantifizierung von sozialen Beiträgen stellt sich jedoch die Frage, ob die „Verrechnung“ von Menschenrechtsverletzungen mit Bildungsmaßnahmen ethisch vertretbar ist und dabei nicht vielmehr Greenwashing Vorschub geleistet wird. So warnt auch der SDG-Compass-Guide explizit davor, unterschiedliche SROI-Ratios direkt miteinander zu vergleichen: *„Organisationen arbeiten mit unterschiedlichen Stakeholdern und werden unterschiedliche Bewertungen treffen, wenn sie ihre Sozialrendite analysieren. In dieser Konsequenz ist es nicht angebracht, unterschiedliche Sozialrenditen alleinstehend miteinander zu vergleichen. In derselben Weise, in der Investoren weitere Informationen als Aussagen zur finanziellen Rendite benötigen, um eine Investitionsentscheidung zu treffen, müssen Sozialinvestoren alle Informationen, die im Rahmen der SROI-Analyse erstellt wurden, lesen“* (GRI et al. 2015b, S. 11). Ähnliche Überlegungen treten auf, wenn das Kerngeschäft des Unternehmens strukturell negative Beiträge befördert. Beispielsweise durch Einkaufspraktiken, die ein Lohnniveau über dem Mindeststandard verhindern, was dann theoretisch durch positive Beiträge von Maßnahmen in anderen Bereichen aufgewogen werden kann.
- Der Handabdruck bietet als einziges der betrachteten Instrumente und Konzepte eine methodische Vorgabe, wie zwischen positiven und negativen Beiträgen unterschieden werden könnte. Eigene positive Wirkungen sowie die Reduzierung fremder Schädigungen werden dabei als positiv eingeordnet; die Reduzierung selbst verursachter Schädigung gilt hingegen nicht als positive Wirkung

(vgl. CSCP 2016b). Inwieweit sich diese Unterscheidung auf Wertschöpfungsketten im Textilsektor anwenden ließe, wird im Fallbeispiel (siehe Kapitel 5) diskutiert.

- Wie bereits im Unterkapitel 4.2 ausgeführt, weisen lediglich der SDG-Compass und der Handabdruck einen klaren übergeordneten Maßstab aus, an dem gemessen werden kann, ob eine Veränderung positiv zu dessen Erreichung beiträgt.

#### **4.4 Bewertung und Vergleichbarkeit von (positiven) sozialen Beiträgen**

Im folgenden Unterkapitel soll näher betrachtet werden, wie (positive) soziale Beiträge bewertet werden können. Dabei soll auch diskutiert werden, ob und wenn ja nach welcher Methode ein Vergleich unterschiedlicher Maßnahmen oder Unternehmen hinsichtlich ihres sozialen Beitrags möglich ist.

Wie im Verlauf der Arbeit bisher mehrfach angesprochen, ist der Dreh- und Angelpunkt dabei, *ob* und *wie* sich insbesondere soziale Beiträge bewerten lassen und ob dabei eine Quantifizierung möglich ist. Für die ökologische Dimension ist die Debatte bereits fortgeschritten und für gängige Wirkungskategorien liegen (verhältnismäßig) harmonisierte Erfassungsmethoden, Vergleichswerte und Standards vor. Auch besteht bis zu einem gewissen Grad ein Konsens oder zumindest Empfehlungen von renommierten Instituten darüber, wie sich physikalische, biologische und chemikalische Werte in monetäre Werte umrechnen lassen (vgl. ISO 2013; Umweltbundesamt 2013, Water Footprint Network 2016). Dennoch bleibt Kritik an der Quantifizierung und insbesondere Monetarisierung von ökologischen Beiträgen bestehen. So wird etwa angeführt, dass nicht alle ökologischen Effekte monetär messbar und/oder vergleichbar sind. Wechselwirkungen und mögliche negative Auswirkungen in komplexen Ökosystemen können beispielsweise nur bedingt abgebildet werden (vgl. Monbiot 2014; Daly 2014). Bei der Verdichtung auf einen Indikator gehen dadurch unweigerlich Informationen verloren und es besteht ein Risiko, dass zusätzliche negative Effekte durch die Optimierung einer Wirkungskategorie entstehen oder bestehende negative Effekte verstärkt werden (vgl. Pape 2013). Weitere Kritik zielt darauf ab, dass eine Monetarisierung von Umweltaspekten die Natur zu einer austauschbaren Ware macht, mit der beliebig gehandelt werden kann. Objektiv existierende Naturgesetze werden dabei einer auf menschlichen, also subjektiven, Präferenzen aufbauenden Marktlogik untergeordnet (vgl. Monbiot 2014; Daly 2014).

Im Folgenden soll beleuchtet werden wie die Thematik von den bisher eingeführten Instrumenten aufgegriffen wird.

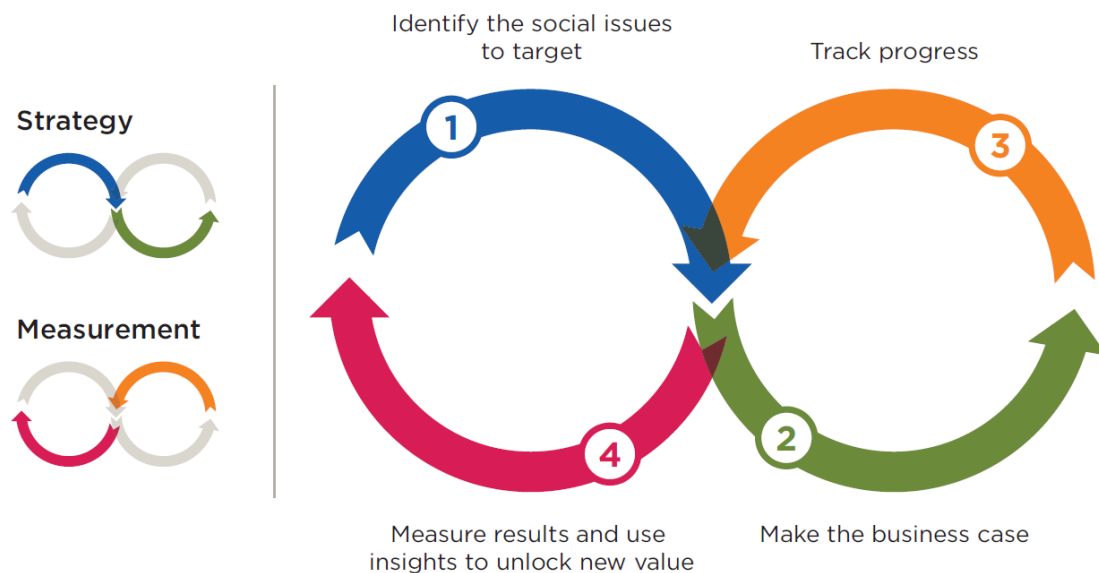


Abbildung 6: Shared Value - Integration von Strategie und Messung (Quelle: Hills et al. 2012, S. 4)

Im **Shared Value-Konzept** nimmt die Messung des erreichten Shared Values eine wesentliche Rolle ein. Gleichzeitig wird eingeräumt, dass entsprechende Instrumente und Methoden noch entwickelt werden müssen, insbesondere um die gegenseitigen Auswirkungen von gesellschaftlicher und unternehmerischer Wertschöpfung abzubilden.

Bisher entwickelte Messansätze orientieren sich an üblichen Controlling-Instrumenten. Ziele werden definiert und mit Key Performance Indicators (KPI) hinterlegt. Der Fokus liegt dabei darauf, Fortschritte und Ergebnisse zu messen und wird in Abbildung 6 grafisch dargestellt (vgl. Hills et al. 2012). Existierende, anerkannte Indikatorensysteme wie die der Global Reporting Initiative (GRI) oder der Environmental, Social, Governance (ESG)-Ansatz werden dabei bewusst aufgegriffen, um Synergien zu nutzen. Indikatoren, sowohl für unternehmerische als auch gesellschaftliche Aspekte, werden dabei häufig quantitativ gemessen; etwa die Anzahl an erreichten Patienten oder die relativ gestiegene Lebenserwartung. Als explizite Herausforderung für die Wirkungsmessung wird erwähnt, dass unterschiedliche soziale Dimensionen nicht addiert oder aggregiert werden sollen. Der **Shared Value-Ansatz** zielt insgesamt weniger darauf ab, für die Gesellschaft geschaffene Werte monetär auszudrücken, sondern will vielmehr den Zusammenhang zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlichem Beitrag aufzeigen (vgl. Hills et al. 2012).

Im **True Value-Ansatz** ist eine Quantifizierung der sozialen Dimension durch monetäre Werte vorgesehen. Dabei wird u. a. auf den SROI verwiesen. Gleichzeitig wird eingeräumt, dass insbesondere für soziale Aspekte derzeit keine vollständig ausgereifte Methode und gesellschaftlich anerkannte Sprache bzw. Währung existieren und langfristig möglicherweise ein komplexerer Ansatz gewählt werden muss. Insbesondere ethische



Aspekte, etwa die Bewertung von Menschenrechten, können durch eine Monetarisierung nicht vollständig ausgedrückt werden. Die monetären Ergebnisse in der sozialen Dimension sollten dabei eher als Annäherung und Anhaltspunkte verstanden werden (vgl. KPMG International 2014).

Im Rahmen des **Social Return on Investment** (SROI) ist eine monetäre Bewertung von sozialen Aspekten explizit vorgesehen. Der SROI-Guide des SROI Network (2012) gibt einen klaren Prozess vor, wie Organisationen dabei vorgehen können: Gemeinsam mit Stakeholdern werden für die Maßnahme relevante Ergebnisse (outcomes) festgelegt und diese monetär bewertet. Dahinter steht die Überlegung, dass Preise für gehandelte Güter ebenfalls subjektive Wertschätzungen darstellen, die aber über den Marktmechanismus ausgehandelt werden. Um nun auch nicht-gehandelten Gütern, wie eben sozialen Beiträgen, einen Wert zuzuweisen, arbeitet der SROI mit sogenannten Proxy-Werten (Stellvertreter-Werten). Hierfür wird einem bestimmten sozialen Beitrag ein finanzieller Wert zugewiesen. Dieser kann dann mit der subjektiven Einschätzung von Stakeholdern abgeglichen und verdichtet werden. Der SROI baut dabei auf Methoden auf, die in der Umwelt- und Gesundheitsökonomie verwendet werden.

Hierbei wird zwischen Outcomes unterschieden, denen sich relativ leicht ein geeigneter Proxy zuweisen lässt, wie etwa reduzierte staatliche Transferleistungen oder gesteigerte Einkommen, und solchen, bei denen es herausfordernder ist, einen Proxy-Wert festzulegen.

Für die zweite Gruppe zeigt der SROI-Guide verschiedene Möglichkeiten auf, um zu einer Bewertung zu kommen. Beispielsweise können betroffene Personen befragt werden, wie viel sie bereit wären etwa für eine reduzierte Fluglärm-Belastung zu bezahlen (*Stated Preference* und *Contingent Valuation*). Eine andere Methode (*Hedonic Approach*) zieht in Betracht, wie sich der Marktpreis von Gütern verändert, die mit dem zu bewertenden sozialen Ergebnis zusammenhängen; etwa der Marktpreis eines Hauses in einer Gegend mit guter Luftqualität im Vergleich zu Häusern in Gebieten mit starker Luftverschmutzung.

Konnten alle Ergebnisse mit Proxys hinterlegt werden, wird die Wirkung (impact) der Intervention bestimmt. Dabei wird anteilig abgezogen, wenn ein Ergebnis teilweise durch Aktivitäten von Akteuren außerhalb der Maßnahme erreicht wurde oder ohnehin eingetreten wäre (beispielsweise aufgrund einer insgesamt positiven wirtschaftlichen Gesamtentwicklung). Auch ein Wertverlust wird mit in die Betrachtung eingezogen. Auf dieser Basis wird anschließend der SROI berechnet.

Wie aus der Prozessbeschreibung hin zu dieser Kennzahl deutlich wird, sind hierfür viele Annahmen und subjektive Einschätzungen notwendig. Methoden müssen korrekt angewendet und Stakeholder angemessen einbezogen werden. Eine ausreichende Datenverfügbarkeit und -qualität sind ebenfalls ausschlaggebend. Auch bleiben ethische Überlegungen, ob der Wert von Lebenszeit, Gesundheit oder einem Menschenleben monetär ausgedrückt werden kann.

Der SROI-Guide rät daher explizit davon ab, unterschiedliche SROI Ratios als einzelne Kennzahl miteinander zu vergleichen: *„Auf dieselbe Weise, wie ein Geschäftsplan viel mehr Informationen als finanzielle Prognosen enthält, ist der SROI mehr als eine Nummer. Er ist eine Erzählung über Veränderung, die Fallbeispiele, qualitative, quantitative und finanzielle Informationen beinhaltet, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden können. Organisationen arbeiten mit unterschiedlichen Stakeholdern und werden unterschiedliche Urteile fällen, wenn sie ihre Sozialrendite berechnen. In der Konsequenz ist es nicht angemessen, Sozialrenditen für sich alleine genommen zu vergleichen.“* (The SROI Network 2012, S. 8, eigene Übersetzung aus dem Englischen).

Der SROI ist also durchaus geeignet, um die sozialen Beiträge bestimmter Maßnahmen oder Geschäftsfelder monetär zu bewerten und damit zu einer Steuerung und Maximierung dieser Beiträge beizutragen (sofern die Betrachtung im Vorfeld vorgenommen wird). Handlungsalternativen innerhalb einer Maßnahme können dabei ebenfalls bewertet und verglichen werden; das Instrument wird entsprechend auch häufig von staatlichen Institutionen genutzt, um verschiedene Policy-Optionen abzuwägen (vgl. APHSA 2013). Ein Vergleich des sozialen Beitrags verschiedener Maßnahmen desselben Sektors wäre ebenfalls denkbar, wenn die Rahmenbedingungen nicht zu stark voneinander abweichen bzw. bereits Standard-Proxys vorliegen. Ein Vergleich von Maßnahmen aus unterschiedlichen Sektoren, beispielsweise den gesellschaftlichen Beiträgen eines Bildungsprojekts im Vergleich zu einem Gesundheitsprojekt, ist nicht empfehlenswert und findet in der Praxis in der Regel keine Anwendung (vgl. Expertinnengespräch Hollmann 2016).

Das **Handabdruck-Projekt** strebt eine branchenübergreifende Vergleichbarkeit von Produkten hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitswirkungen an. Die vorläufige Rahmenmethodik (vgl. Abb. 7) sieht dabei vor, mit einer Prioritätenanalyse relevante Wirkungskategorien entlang der drei Nachhaltigkeitsdimensionen für positive und negative Nachhaltigkeitswirkungen zu identifizieren. Neben einem Set von noch zu definierenden Kern-Wirkungskategorien können branchenspezifische Wirkungskategorien in die Analyse aufgenommen werden.

Die Ergebnisse der Analyse sollen dann in Bezug auf ihren Beitrag zur Erreichung der Sustainable Development Goals quantifiziert werden. Aktuell wird hierfür beispielsweise ein Scoring-Modell angedacht. Lösungsansätze, wie methodisch mit Herausforderungen wie mit der Bewertung von gleichwertigen Menschenrechten (bspw. Bildung vs. Wasserzugang) über Sektorgrenzen hinweg umgegangen werden soll, wurden noch nicht definiert (vgl. Expertengespräch Beckmann 2016, vgl. CSCP 2016b).

## Die Rahmenmethodik des Handabdrucks

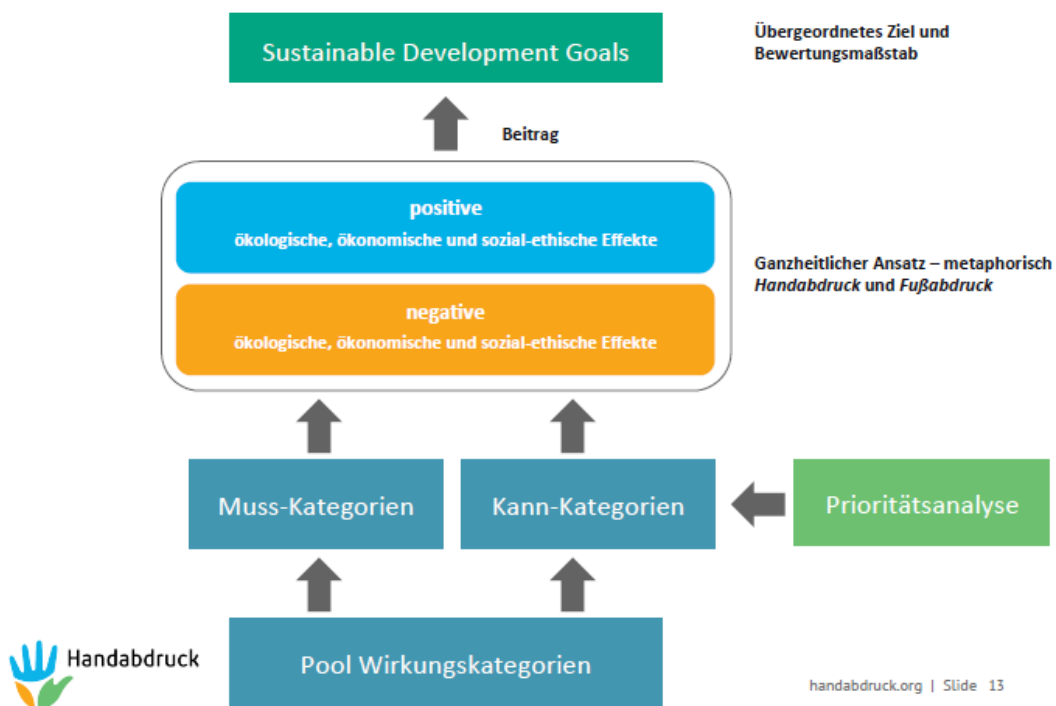


Abbildung 7: Die Rahmenmethodik des Handabdrucks - Entwurf Stand 1. Juni 2016 (Quelle: CSCP 2016b, S. 13)

Die Methodik des **SDG-Compass** zielt hingegen nicht darauf ab, unterschiedliche Unternehmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Beiträge miteinander zu vergleichen. Es soll vielmehr erfasst werden, wie ein bestimmtes Unternehmen zu den SDGs beiträgt. Da sich relevante SDGs und Beiträge von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden können, ist ein Vergleich nicht direkt möglich. Auch eine Quantifizierung der Beiträge zu den SDGs eines einzelnen Unternehmens ist nicht zwingend vorgeschrieben. Das Unternehmen soll vielmehr geeignete Ziele und Indikatoren auswählen und mit diesen den Beitrag messen. Ein Logic Model (siehe Abb. 8) soll dabei unterstützen, die Beiträge eines Unternehmens zu den SDGs zu verdeutlichen.

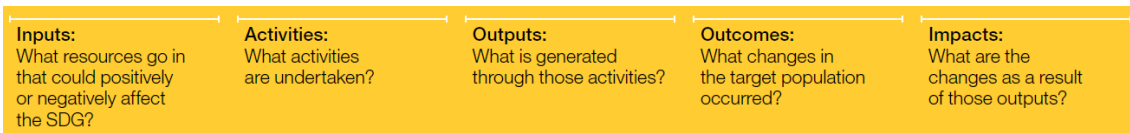


Abbildung 8: Logic Model (vgl. GRI et al. 2015b, S. 14)

Die Sozialdimension der SDGs soll dabei explizit in Ziele und Indikatoren aufgenommen werden, auch wenn methodische Herausforderungen bestehen (vgl. GRI et al. 2015b).

## Zwischenfazit

### a) Unterschiedliche Handlungsoptionen

Insgesamt lassen sich zwei grundsätzliche Ansätze beobachten, wie gesellschaftliche und dabei insbesondere soziale Beiträge erfasst werden:

- Der eine Ansatz, wie etwa bei Shared Value und dem SDG-Compass, greift auf klassische Management/Controlling-Instrumente zurück, um den gesellschaftlichen Beitrag eines Unternehmens oder einer Maßnahme zu erfassen. Ziele werden definiert und die Leistungsentwicklung mit Key Performance Indicators und Impact Assessments verfolgt und gesteuert. Zwar werden für einzelne Indikatoren durchaus quantitative Messgrößen gewählt, der gesamtgesellschaftliche Beitrag des Unternehmens/der Maßnahme wird aber nicht quantitativ und/oder monetär ausgedrückt. Es wird darauf verwiesen, dass soweit möglich anerkannte/harmonisierte Kennzahlen wie die der GRI verwendet werden sollen.
- Der zweite Ansatz, wie SROI oder True Value (in starker Referenz auf SROI), sieht eine Quantifizierung des gesellschaftlichen Beitrags durch eine monetäre Bewertung vor und bietet eine entsprechende Methodik an.

Dabei liegen verschiedene Einschränkungen vor:

- Für eine Quantifizierung müssen Maßnahmen/unternehmensspezifische Annahmen getroffen werden. Dies erschwert die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen/Maßnahmen und kann das Vorgehen angreifbar machen - auch wenn die Annahmen wie empfohlen transparent dokumentiert werden.
- Eine harmonisierte ‚Sprache‘ sowie entsprechende Messgrößen und Methoden liegen kaum vor. Auch fehlen für viele Sektoren ausreichend verlässliche Daten.
- Ebenso bleibt die Herausforderung, dass ethische Aspekte wie Menschenrechte nur bedingt vollständig über monetäre Werte auszudrücken sind und eine unterschiedlich hohe Bewertung gleichwertiger Menschenrechte aus ethischer Sicht stark problematisch ist.

## b) **Konsenspunkte**

- Von einer Aggregation von Beiträgen aus verschiedenen Sozialdimensionen als auch von einem Vergleich von monetären Werten von Maßnahmen aus verschiedenen Sektoren wird abgeraten.
- Die Quantifizierung/Monetarisierung kann jedoch angewandt werden, um verschiedene Handlungspfade innerhalb einer komplexen Maßnahme abzuwägen und zu bewerten.
- Netzwerke und Organisationen wie Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) und das Social Value Network streben eine stärkere Vereinheitlichung von Methoden und Messgrößen an. Ebenso könnten Fortschritte im Bereich *Big Data* eine bessere Datenlage ermöglichen (vgl. Hsu 2013). Mittelfristig wäre daher denkbar, dass eine Quantifizierung von sozialen Beiträgen leichter und methodisch sicher umzusetzen ist – ähnlich wie sich ähnliche Ansätze auch im Umweltbereich erst durch jahrelange Diskussionen entwickeln und etablieren konnten.

## **4.5 Einbindung von (externen) Stakeholdern**

Wie in den bisherigen Unterkapiteln bereits ausgeführt wurde, können Stakeholder eine wesentliche Rolle dabei spielen, die relevanten gesellschaftlichen Beiträge eines Unternehmens oder einer Maßnahme zu identifizieren und zu bewerten.

In welchem Ausmaß und in welcher Form Stakeholder laut den unterschiedlichen Ansätzen in diesen Prozess eingebunden werden können, soll im Folgenden näher betrachtet werden.

Der FSG-Guide zu **Shared Value** rät zwar insgesamt dazu, externe Partner und Stakeholder bei der Generierung von Shared Value einzubeziehen. Diese sollen dabei aber eher als Berater fungieren, über Aktivitäten informiert werden und/oder zum Unternehmen komplementäre Fähigkeiten einbringen. Bei der Entwicklung einer Shared Value-Strategie sollen die wesentlichen Impulse hingegen aus dem Unternehmen selbst kommen, um sicherzustellen, dass die Fähigkeiten als auch die Wettbewerbssituation des Unternehmens ausreichend aufgenommen werden. Externe Stakeholder sollen dabei keine treibende Rolle einnehmen (vgl. Bockstette/Stamp 2011).

Im Rahmen des **True Value**-Ansatzes wird nicht näher darauf eingegangen, in welcher Form Stakeholder in den Prozess einbezogen werden sollen. Die Zielgruppen des Ansatzes scheinen, neben internen Stakeholdern, insbesondere Investoren und Shareholder zu sein. Gleichzeitig verweist die Publikation, in der der Ansatz eingeführt wird, auf die GRI

Richtlinien zu Wesentlichkeitsbetrachtungen (vgl. KPMG International 2014). Diese sehen wiederum explizit vor, verschiedene Stakeholder einzubeziehen, um festzulegen, welche Nachhaltigkeitsaspekte priorisiert werden sollen (vgl. GRI 2015b).

Bei der Berechnung eines **SROI** werden Stakeholder an nahezu jeder Stufe des Prozesses intensiv eingebunden. Ihre Anmerkungen werden beispielsweise genutzt, um sicherzustellen, dass die bisher getroffenen Annahmen zutreffend sind. Gleichzeitig macht der SROI-Guide klar, dass sich der SROI als „Stakeholder-informiert“ statt als „Stakeholdergeführt“ (The SROI Network 2012, S. 34) versteht. So sind Stakeholder zwar eine wesentliche Quelle, um festzulegen, welche Ergebnisse (outcomes) in die Betrachtung einbezogen werden (weil Stakeholder von ihnen betroffen sind), gleichzeitig wird aber auch betont, dass die grundsätzliche Zielsetzung der Organisation dabei ebenfalls einbezogen werden muss. Insbesondere bei der Zuweisung von monetären Werten wird darauf hingewiesen, dass ein überlegtes Vorgehen notwendig ist, welche Stakeholder in welcher Form befragt werden sollen. Insgesamt spielt Transparenz gegenüber Stakeholdern im SROI eine zentrale Rolle; alle Annahmen und Bewertungen die im Verlauf des Prozesses vorgenommen wurden müssen dokumentiert und begründet werden (vgl. The SROI Network 2012).

Für die **Handabdruck-Methodik** wurde zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit noch nicht festgelegt, in welcher Form Stakeholder einbezogen werden sollen. In der Entwicklungsphase der Methodik ist jedoch ein breites Netzwerk an Stakeholdern aus unterschiedlichen Bereichen, wie Unternehmen, Wissenschaft und Non-Profit-Organisationen eingebunden (vgl. Expertengespräch Beckmann 2016, CSCP 2016a).

Ähnlich wie bei SROI spielen Stakeholder in der **SDG-Compass-Methodik** eine wichtige Rolle und sollen aktiv eingebunden werden. Der SDG-Compass-Guide weist dabei insbesondere darauf hin, dass Stakeholder, die ihre Ansichten nicht mitteilen können (wie die Umwelt oder zukünftige Generationen) oder marginalisierte und verletzte Gruppen, wie Indigene oder Migrant/innen, ebenfalls beachtet werden sollen. Gleichzeitig wird eingeräumt, dass externe Stakeholder möglicherweise nur begrenzt zur Identifikation von positiven Beiträgen beitragen können, da Wissen über die Kernkompetenzen und Einflussmöglichkeiten des Unternehmens fehlen (vgl. GRI et al. 2015b).

## **Zwischenfazit**

### **a) Konsenspunkte**

- Alle Ansätze beziehen (externe) Stakeholder prinzipiell ein, die Intensität und der Einfluss der Stakeholder auf die Bewertung variiert dabei.

- Gleichzeitig stimmen alle Konzepte überein, dass (externe) Stakeholder nur begrenzt Aussagen darüber treffen können, welche Kernkompetenzen und Zielsetzungen ein Unternehmen hat und verfolgt. Ihre Meinung kann zu diesen Punkten daher nur begrenzt ausschlaggebend sein.

**b) Unterschiedliche Handlungsoptionen**

- Während beispielsweise im Shared Value-Konzept insbesondere die interne Steuerung und Maximierung des Shared Value im Vordergrund der Zielsetzung stehen, ist bei den meisten anderen Ansätzen, der Austausch mit Stakeholdern und deren Bewertung des Gesamtunternehmens ein wesentlicher Grund, gesellschaftliche Beiträge zu erfassen. Eine transparente, nachvollziehbare Kommunikation, wie bei der Auswahl und Bewertung vorgegangen wird, ist daher ausschlaggebend.

## 5 Fallbeispiel Otto Group

Die in Kapitel 3 und 4 eingeführten und diskutierten Konzepte und Instrumente zeigen, dass bereits verschiedene Ansätze vorliegen, die multinationale Handelsunternehmen nutzen können, um ihre (positiven) sozialen Beiträge zu bewerten und zu steuern. Dabei besteht hinsichtlich des Vorgehens zu zentralen Fragestellungen in vielen Punkten ein weitgehender Konsens (siehe Konsenspunkte im jeweiligen Zwischenfazit der Unterkapitel 4.1 bis 4.5). Gleichzeitig liegen zu verschiedenen Aspekten unterschiedliche Handlungsoptionen vor. Im Rahmen des Fallbeispiels soll durch die konkrete Anwendung auf ein Unternehmen, der Otto Group, schwerpunktmäßig erarbeitet werden, welche Handlungsoptionen für multinationale Handelsunternehmen im Textilsektor besonders zielführend scheinen, um soziale Beiträge entlang der Wertschöpfungskette zu erfassen, zu priorisieren, zu vergleichen und zu steuern.

Die Otto Group erscheint als Beispielunternehmen für die Diskussion im Fallbeispiel besonders geeignet. Für sein Nachhaltigkeitsmanagement erhielt das Unternehmen 2014 den CSR-Preis der Bundesregierung. Besonders hervorgehoben wurde dabei die Möglichkeit, mit impACT soziale und ökologische Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette zu quantifizieren (vgl. Wollenschlaeger 2014). Das Unternehmen ist damit in der Branche bislang Vorreiter und verfügt über umfangreiches Wissen und Umsetzungserfahrung im Themenkomplex. Daneben macht das starke Interesse der Otto Group, ihr bestehendes System zu einer ganzheitlichen (positiv und negativ) Bewertung weiterzuentwickeln und im Rahmen der Arbeit Informationen über bisherige Ansätze und Erfahrungen bereitzustellen, das Unternehmen zu einem interessanten Fallbeispiel. Gleichzeitig ist die Otto Group der größte Textileinzelhändler Deutschlands (Umsatz mit Textilien in 2014: 4,2 Milliarden Euro) und kann daher stellvertretend für ähnlich große Akteure betrachtet werden (vgl. TextilWirtschaft 2014).

Alternativ denkbar wäre, Nachhaltigkeitsmanager/innen von verschiedenen Unternehmen der Branche zu befragen. Dagegen spricht, dass wenige Unternehmen sich bisher in vergleichbarem Ausmaß wie die Otto Group mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Damit besteht das Risiko, dass eine Betrachtung verschiedener, möglicherweise weniger fortgeschrittener Unternehmen, nicht im selben Maße in die Tiefe gehen kann. Hinzu käme die Herausforderung, weitere Unternehmen zu identifizieren, die bereit wären im Rahmen der Arbeit transparent Informationen bereitzustellen. Eine fokussierte Betrachtung der Otto Group scheint daher zur Beantwortung der Forschungsfragen zielführend zu sein.



Im Folgenden Kapitel 5 wird dabei diskutiert, welche Bewertungsmethoden es multinationalen Handelsunternehmen erlauben, zum einen strategische Schwerpunkte hinsichtlich ihres (positiven) sozialen Beitrags entlang der Wertschöpfungskette festzulegen und zum anderen verschiedene Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Hinblick auf ihren sozialen Beitrag zu vergleichen und zu steuern. Einführend wird hierbei ein Unternehmensportrait vorangestellt und ein Einblick in das Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group gegeben.

## **5.1 Unternehmensportrait**

Die Otto Group ist eine weltweit operierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit Sitz in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2015/16 wurde ein Umsatz von rund 12,1 Milliarden Euro erwirtschaftet (vgl. Otto Group 2016a). Die Unternehmensgruppe ist in die drei Geschäftsfelder Multichannel-Retail (mit rund 9,6 Milliarden Euro das umsatzstärkste Segment), Finanzdienstleistungen und Services gegliedert. Zum Konzern gehören mehr als 100 Unternehmen, darunter OTTO, der Baur Versand, bonprix, die EOS Gruppe sowie die Hermes Gruppe (vgl. Otto Group 2016a; Otto Group 2016b). Die Otto Group gehört zu den zehn größten Familienunternehmen in Deutschland (vgl. Kranz 2012). Dr. Michael Otto, Sohn des Unternehmensgründers Werner Otto, überschrieb 2015 seine Mehrheitsanteile an der Unternehmensgruppe an eine gemeinnützige Stiftung. Weitere Anteile werden von unterschiedlichen Familienmitgliedern gehalten (vgl. Handelsblatt 2015). Dr. Michael Otto sitzt dem Aufsichtsrat vor (vgl. Otto Group 2016c). Während die Otto Group in ihrem Retail-Segment mit einer breiten Palette von Gütern handelt oder diese bezieht, soll im Rahmen der Arbeit insbesondere auf Textilien fokussiert werden, um die Betrachtung nicht zu überfrachten. Textilien machen sowohl einen wesentlichen Teil des Umsatzes als auch der Schadwirkung der Otto Group aus (vgl. Otto Group 2015).

## **5.2 Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group**

Die Otto Group führte im Jahr 2013 einen umfangreichen Nachhaltigkeitsmanagementprozess ein – ‚impACT‘. Ziel ist es, ökologische und soziale Auswirkungen der Geschäftstätigkeit der Otto Group entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erfassen, zu bewerten und entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

Wie Abbildung 9 zeigt, umfasst der erste Schritt eine Wesentlichkeitsanalyse von Schadwirkungen entlang der Wertschöpfungskette.

Zuerst werden dabei ökologische und soziale Schädwirkungen quantitativ erfasst, um Hotspots zu identifizieren. Die Analyse wird in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Sustain durchgeführt. Bei dem eingesetzten Tool handelt es sich im Wesentlichen um ein Input-Output-Modell auf Basis externer wissenschaftlicher Daten, etwa des Umweltbundesamtes. Es gibt Auskunft darüber, welche Effekte beispielsweise bei der Produktion von Bekleidung in einem bestimmten Produktionsland in den Wirkungskategorien Klimagase, Schadstoffe, Wasserverbrauch und Landnutzung auftreten. Diese Daten werden mit den monetären Einkaufsdaten der Otto Group verknüpft. Beispielsweise wird für das Produktionsland Indien ein bestimmter Wasserverbrauch pro Euro Beschaffungsvolumen angenommen. Bezieht die Otto Group nun für eine Million Euro Produkte aus Indien, kann der Gesamtwasserverbrauch errechnet werden. Der Wasserverbrauch sowie die Ergebnisse der anderen drei ökologischen Wirkungskategorien werden anschließend monetär (Euro) beziffert.

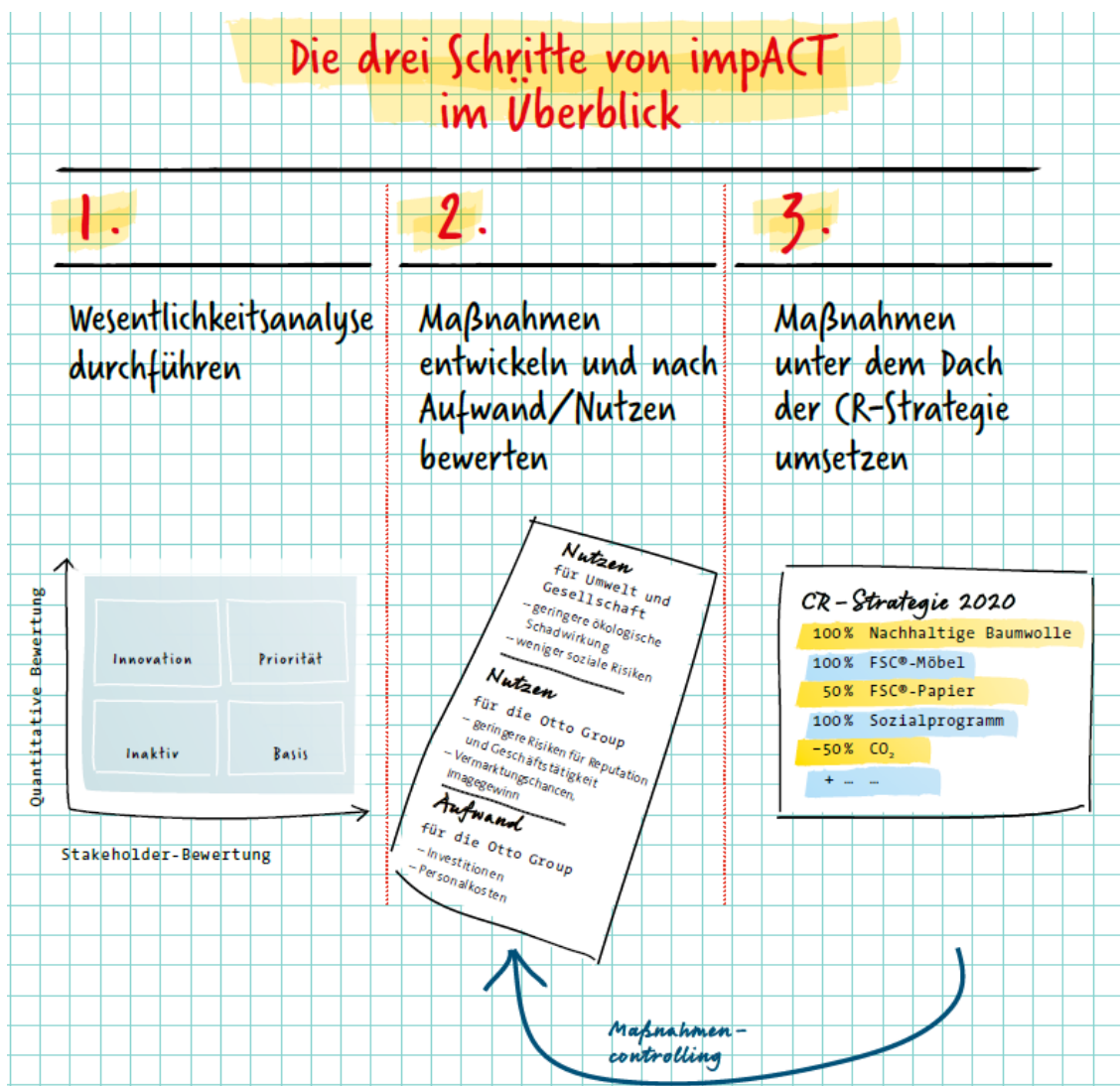


Abbildung 9: Die drei Schritte von impact im Überblick (Quelle: Otto Group 2015, S. 13)

Die sozialen Auswirkungen drücken Systain und Otto in ‚Risikoarbeitsstunden‘ aus. Es wurde sich bewusst gegen eine monetäre Bewertung entschieden, da aus Sicht von Systain und Otto bisher keine ausreichend seriösen Verfahren hierfür vorliegen. Der Meta-Indikator Risikoarbeitsstunden setzt sich aus Kriterien zu sieben Mindeststandards zusammen. Diese sind Arbeitssicherheit, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Entlohnung, Arbeitszeit, Diskriminierung und Sozialdialog. Für die Ermittlung der Risikoarbeitsstunden wird auf Basis von Studien beispielweise der ILO festgestellt, wie wahrscheinlich es ist, dass Arbeitsstunden in bestimmten Ländern und Branchen unter Verstoß gegen die sieben ausgewählten Mindeststandards geleistet werden. Lässt die Otto Group nun beispielsweise 100 Arbeitsstunden in einem bestimmten Land produzieren und das Risiko für einen Verstoß gegen diese sieben Mindeststandards wird mit 60 Prozent bewertet, liegen 60 Risikoarbeitsstunden vor. Die Methode lässt allerdings nur bedingt eine differenzierte Bewertung der Verstöße zu; etwa ob es sich im Fall von Kinderarbeit um die Vollzeitbeschäftigung von schulpflichtigen Kindern handelt oder ob bei jugendlichen Arbeiter/innen gegen Überstundenauflagen verstoßen wurde. Auch wird keine Aufschlüsselung der einzelnen Mindeststandards veröffentlicht.

Ebenso werden bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte, wie Mitarbeiter/innenthemen oder Governance-Fragen, in der Betrachtung durch impACT bewusst ausgeklammert. Die Otto Group begründet dies damit, dass sich diese Themen nicht in ökologischer Schadwirkung oder sozialen Risiken messen lassen.

Sowohl bei den ökologischen als auch bei den sozialen Schadwirkungen handelt es sich um Werte der durchschnittlichen Wirtschaftsweise auf Basis von Branchen- und Länderanalysen. Diese Werte werden zwar mit den tatsächlichen Einkaufsdaten der Otto Group verknüpft - eine exakte Aussage darüber, welche Schadwirkungen die tatsächliche Produktion der Otto Group verursacht, lässt sich aus ihnen nicht ableiten. Nach Einschätzung von Systain bieten die Zahlen dennoch eine realistische Annäherung. Besonders im Hinblick darauf, dass kaum ein Unternehmen bisher Primärdaten aus der eigenen Wertschöpfungskette in ausreichender Qualität und Menge bereitstellen kann.

Neben der quantitativen Bewertung umfasst die Wesentlichkeitsanalyse eine qualitative Bewertung der ökologischen und sozialen Schadwirkungen entlang der Wertschöpfungskette durch Stakeholder. Hierfür wurden im Jahr 2013 zwölf externe Stakeholder, überwiegend aus Wissenschaft und Regierung sowie einige Nichtregierungsorganisationen, zu einem Workshop eingeladen. Derzeit arbeiten Otto Group und Systain an alternativen Methoden der Stakeholderbefragung für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Wesentlichkeitsanalyse. Interne Stakeholder der Otto Group bewerten die Auswirkungen

von bestimmten Themen auf Reputation, Regulierungsrisiko sowie die Geschäftstätigkeit des Unternehmens.

Aus der kombinierten Betrachtung von quantitativer und qualitativer Einschätzung ergibt sich eine integrierte Wesentlichkeitsmatrix (vgl. Abb. 10).

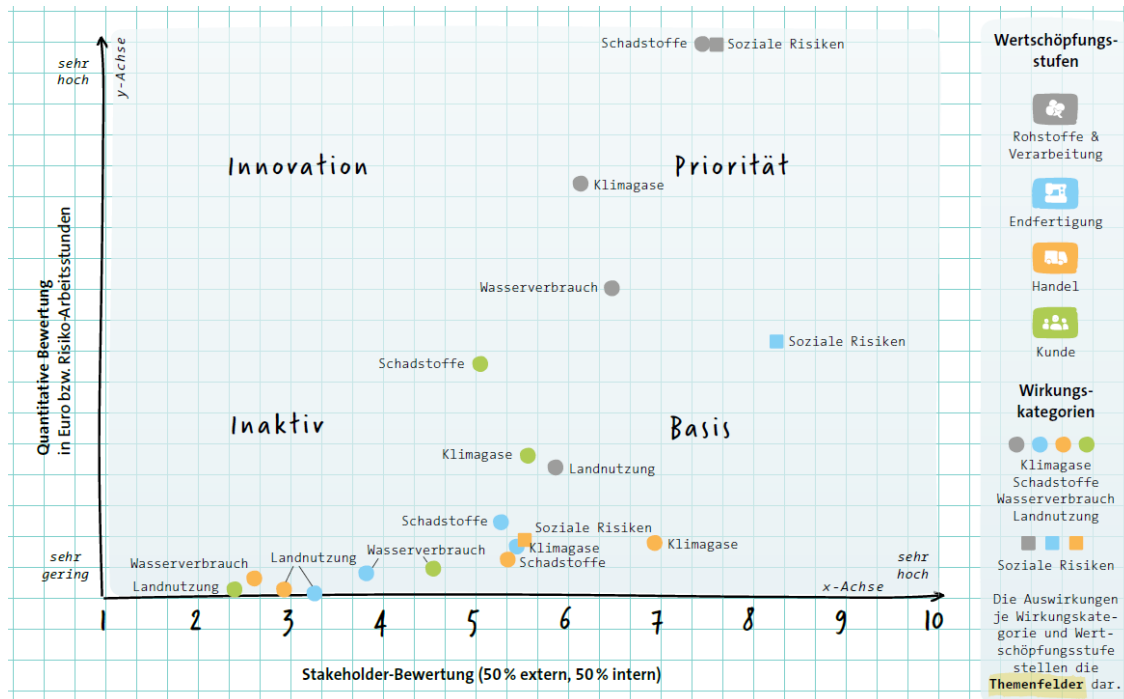


Abbildung 10: Wesentlichkeitsmatrix der Otto Group (Quelle: Otto Group 2015, S. 18)

Im zweiten Schritt von impACT werden strategische Ziele und Maßnahmen entwickelt, abhängig davon in welches Strategiefeld (Priorität, Innovation, Basis, Inaktiv) ein Thema eingeordnet wurde.

Anschließend erfolgt eine Nutzen-Aufwand-Bewertung der möglichen Maßnahmen und abschließende Auswahl. In die Aufwandbetrachtung fließen etwa Personalkosten und Investitionskosten ein. Nutzen ist als eine Reduzierung von ökologischer oder sozialer Schädigung sowie Nutzen für das Unternehmen (bspw. Reputation) definiert. Diese Überlegungen sind bisher nicht mit quantitativen Werten hinterlegt. Die Otto Group arbeitet derzeit gemeinsam mit Sustain an Ansätzen, um abzubilden, wie sich Nachhaltigkeitsmaßnahmen des Unternehmens im Vergleich zur durchschnittlichen Wirtschaftsweise auf die Schädigung auswirken. Ein Beispiel wäre dabei etwa der verringerte Wasserverbrauch beim Einsatz von CmiA-Baumwolle.

Im dritten Schritt des Prozesses erfolgt die Einbindung der entwickelten Ziele und Maßnahmen in die konzernweite CR-Strategie.

Ob und in welchem Ausmaß sich die Geschäftstätigkeit der Otto Group oder einzelne Maßnahmen positiv entlang der Wertschöpfungskette auswirken, wird mit impACT nicht

bewertet (vgl. Otto Group 2015; Systain Consulting GmbH 2016; Experteninterview Hußmann 2016).

### **5.3 Skizzierung eines Prozesses zur Definition von strategischen Schwerpunkten für (positive) soziale Beiträge**

Im Folgenden soll betrachtet werden, wie die Otto Group bei der Definition von strategischen Schwerpunkten für soziale Beiträge neben negative auch positive Beiträge miteinziehen kann.

Die Wesentlichkeitsanalyse im Rahmen von impACT enthält bereits überwiegend alle Aspekte, die im Zwischenfazit von Unterkapitel 4.2 als zielführend für eine Identifizierung und Priorisierung herausgearbeitet wurden. Durch die Quantifizierung von negativen Beiträgen liegt eine Übersicht auf Basis von externen Studien und Erhebungen vor, an welchen Stellen der Wertschöpfungskette besonders hohe Risiken bestehen. Diese werden mit Einschätzungen von externen Stakeholdern abgeglichen. Gleichzeitig nehmen interne Stakeholder Regulierungs- und Reputationsrisiken sowie mögliche Geschäftsoportunitäten in den Blick.

Die Wesentlichkeitsanalyse erweist sich damit prinzipiell als geeignetes Instrument, um gesellschaftliche, insbesondere soziale Beiträge der Otto Group zu erfassen. Daher wird im Folgenden erörtert, wie sich die Identifizierung und Priorisierung positiver Beiträge aktiv in diesen Prozessschritt integrieren lassen.

Hierfür wird als erster Schritt ein übergeordneter Wertmaßstab definiert. Es folgt eine Erörterung, wie sich positive und negative Beiträge abgrenzen lassen. Anschließend werden strategische Schwerpunkte für soziale Beiträge entlang der Wertschöpfungskette anhand eines SDG-Mapping identifiziert.

#### **5.3.1 Definitionen eines übergeordneten Wertmaßstabs**

Die Otto Group legt bisher keinen übergeordneten Maßstab – über internationale Mindeststandards hinaus – an die Wesentlichkeitsanalyse an. Wie im Unterkapitel 4.2 ausgeführt, scheint ein normativer Rahmen notwendig, um eine zu starke Unternehmenszentrierung zu vermeiden.

Es liegt nahe, die Sustainable Development Goals als übergeordneten Wertmaßstab in Betracht zu ziehen. Zum einen bilden sie einen bisher einmaligen Konsens der Weltgemeinschaft darüber ab, welche Prioritäten hin zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung anzustreben sind. Diese gelten über die Grenzen von einzelnen Weltregionen, Nachhaltigkeitsdimensionen oder Sektoren hinweg und richten sich erstmals nicht nur an Entwicklungsländer, sondern ebenfalls an Schwellen- und Industrieländer. Alle Staaten, die

die SDGs ratifiziert haben, sind aufgefordert, nationale Aktionspläne zur Implementierung zu entwickeln. Globale als auch nationale Policies werden sich damit in Zukunft voraussichtlich an den SDGs orientieren. Es ist zu erwarten, dass sich der globale Nachhaltigkeitsdiskurs sowie die Entwicklung von Instrumenten und Methoden stark an den SDGs ausrichten werden. Unternehmen sind dabei aktiv als ein zentraler Akteur für die erfolgreiche Umsetzung dieser Ziele angesprochen. Indem die Otto Group die SDGs als Maßstab für Nachhaltigkeitsmanagement anwendet, bietet sich ihr die Möglichkeit, entlang eines globalen Rahmenwerks konsistent mit Stakeholdern zu kommunizieren, die eigene Strategie und Aktivitäten mit staatlichen Institutionen und anderen Partnern aus Zivilgesellschaft als auch dem Privatsektor abzugleichen und somit Kräfte zu bündeln (vgl. GRI et al. 2015b; CSCP 2016b).

### **5.3.2 Definition der Abgrenzung von positiven und negativen Beiträgen**

Im Unterkapitel 4.3 wurden unterschiedliche Handlungsoptionen identifiziert, wie sich positive von negativen Beiträgen abgrenzen lassen. Welches Vorgehen für die Otto Group bzw. vergleichbare multinationale Unternehmen im Textilsektor zielführend scheint, soll im Folgenden erörtert werden.

Dabei zeichnen sich zwei verschiedene Ansätze ab:

- a) Alle Beiträge, die durch das Unternehmen verursacht werden und Schädigung zur Folge haben, werden als negativ eingestuft (wie im bisherigen impACT-Prozess). Aktivitäten, die darauf abzielen, diese Schädigung zu reduzieren, werden lediglich als Verringerung negativer Beiträge eingestuft, nicht aber als positive Beiträge. Nur Aktivitäten, die einen zusätzlichen Beitrag (zum Beispiel zu den SDGs) leisten, der über eine Neutralisierung der Schädigung hinausgeht, werden als positive Beiträge bewertet. Positive und negative Beiträge würden dabei getrennt erfasst und gemessen werden.
- b) Alternativ könnten alle Aktivitäten des Unternehmens, die dazu beitragen, den Status Quo zu verbessern, als positive Beiträge eingestuft werden; unabhängig davon, ob es sich um eine Reduzierung von Schädigung handelt oder um zusätzlichen Mehrwert. Der Status Quo könnte dabei die durchschnittliche Wirtschaftsweise sein, wie im Rahmen von impACT errechnet. Sofern impACT sich zudem auf SDGs als übergeordneten Maßstab ausrichtet, wären alle Aktivitäten, die zur Zielerreichung beitragen (gemessen an der durchschnittlichen Wirtschaftsweise) positive Beiträge. Alle Aktivitäten, welche eine Zielerreichung verhindern, wären hingegen negative Beiträge. Dieser Ansatz stellt eine ganzheitliche, auf einen gemeinsamen Punkt bezogene Betrachtung dar.

Die erste Alternative weist dem Unternehmen dabei eine klare Verantwortung zu, die von ihm (anteilig) verursachte Schädigung zu beheben. Kommt es dieser Verantwortung nach, so wird noch nicht von positiven Beiträgen gesprochen. Das Unternehmen erfüllt damit lediglich eine unternehmerische Grundverantwortung, seinen Schaden in Bezug auf die Gesellschaft so klein wie möglich zu halten. Würde die Otto Group nun diese Definition zur Abgrenzung von negativen und positiven Beiträgen anwenden, wäre eine klare Kommunikation an Stakeholder möglich, was das Risiko von Greenwashing-Vorfällen reduziert. Dies ist insbesondere im deutschen/europäischen Kontext von Relevanz, da hier Zurückhaltung bei der Nachhaltigkeitskommunikation üblich sind (vgl. DQS CFS 2015).

Gleichzeitig treten bei der ersten Alternative eine Reihe von möglichen Umsetzungsschwierigkeiten auf:

#### **Definition eines ‚Punkt Null‘**

Voraussetzung für die getrennte Messung von positiven und negativen Beiträgen ist, dass ein Punkt definiert ist, an dem der Beitrag für die Gesellschaft höher ist als der vom Unternehmen verursachte Schaden. In der ökologischen Dimension ließe sich ein solcher Punkt verhältnismäßig leicht definieren: Die Grenze ist dann erreicht, wenn das Unternehmen gar keine Ressourcen mehr für seine Produktion verwendet und keine Schadstoffe ausstößt, beispielsweise also CO<sub>2</sub>-neutral produziert wird. Ein positiver Beitrag wäre dann gegeben, wenn etwa eine Fabrik durch den Einsatz von Solarenergie mehr Energie generiert als verbraucht wird und/oder ein zusätzlicher Nutzen für das jeweilige Ökosystem entsteht, etwa erhöhte Biodiversität.

Für die soziale Dimension ist es ungleich schwieriger eine solche Grenze festzulegen. Dies zeigt auch ein Blick auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrecht. Diese gelten als Standardwerk hinsichtlich der Frage, welche Verantwortung Unternehmen hinsichtlich der Einhaltung von Menschenrechten sowie der acht ILO-Kernarbeitsnormen zukommt. Die Publikation dient als Leitfaden, um das „Schutz, Achtung, Abhilfe“-Konzept des UN-Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie, umzusetzen (vgl. Ruggie 2008). Dabei ist klar formuliert, dass Unternehmen aufgefordert sind, Menschenrechte zu achten, nicht zu Menschenrechtsverletzungen beizutragen sowie Prävention, Milderung und falls notwendig Wiedergutmachung zu leisten. Dies trifft auch zu, wenn das Unternehmen nicht aktiv selbst Menschenrechte verletzt, sondern dies durch Geschäftsbeziehungen in seiner Wertschöpfungskette geschieht (vgl. UN 2011).

Strebt ein Unternehmen nun durch eine Nachhaltigkeitsmaßnahme an, Verstöße gegen Menschenrechte und Mindeststandards (was bei impACT derzeit durch Risikoarbeitsstunden erfasst wird) vorzubeugen oder abzumildern, kann dies also nicht als zusätzlicher Beitrag gewertet werden. Dieser läge erst vor, wenn ein Beitrag über Mindeststandards und der Prävention von Menschenrechtsverletzungen hinausgehen würde. Bei einigen Themen, wie etwa Entlohnung, ist denkbar, eine solche Grenze zu konstruieren. Beispielsweise könnten alle Maßnahmen, die eine Entlohnung über dem gesetzlichen Mindestlohn zur Folge haben, als positive Beiträge bewertet werden. Bei anderen Themen lässt sich die Grenze zwischen Prävention als Teil der Reduzierung von Schadwirkung und zusätzlichen Beiträgen nicht ohne weiteres ziehen. Ist eine Mitarbeiterschulung zu Brandschutz Teil von Prävention, um einer Verletzung von Arbeitssicherheitsstandards vorzubeugen oder handelt es sich um eine zusätzliche Qualifizierung? Ist die Förderung einer Schule zur Prävention von Kinderarbeit Teil der Verantwortung im Rahmen der UN-Leitprinzipien oder liegt hier bereits ein zusätzlicher Beitrag vor? Zu diesen Fragen liegen bisher - anders als zu der menschenrechtlichen Verantwortung von Staaten - keine harmonisierten und breit anerkannten Methoden vor.

### **Herausforderungen bei Datenerhebung und -qualität**

Hinzu kommt, dass eine valide Datenerhebung in dieser Detailschärfe in einem derart komplexen und verzweigten Sektor wie der Textilindustrie nur schwer umzusetzen sein dürfte. Auditberichte bieten zwar eine gewisse Datengrundlage; die Otto Group nutzt hierfür die Brancheninitiative BSCI. Gleichzeitig stehen Sozialaudits in der Kritik nur ein verzerrtes Bild der Realität in den Fabriken wiederzugeben. Dabei werden Praktiken wie gefälschte Buchführungssysteme und Produktionsberichte, informell beschäftigte Arbeiter/innen oder Kinderarbeiter/innen, die vor Audits weggeschickt werden oder Falschaussagen von eingeschüchternen Arbeiter/innen während Audit-Interviews angeführt (vgl. Burckhardt 2011). Audits bilden zudem eine Momentaufnahme der Fabriksituation ab und sind daher als singuläre Informationsquelle kritisch einzuordnen (vgl. Christliche Initiative Romero 2016). Eine trennscharfe Abgrenzung und Messung von negativen und positiven Beiträgen scheint daher nur schwer umsetzbar.

### **Geteilte Verantwortung in der Lieferkette**

Hinzu kommt, dass insbesondere im Textilsektor die Frage der geteilten Verantwortung zentral ist. Würde ein Unternehmen nun dazu beitragen eine Menschenrechtsverletzung wiedergutzumachen, die es nicht verursacht hat, so ließe sich argumentieren, dass es hier einen positiven Beitrag leistet. So wird es beispielsweise in der vorläufigen Rahmenme-



thodik des Handabdruck-Projekts angedacht. Wie bereits erwähnt, steht das Handelsunternehmen als fokales, also die Wertschöpfungskette wesentlich gestaltendes Unternehmen jedoch bis zu einem gewissen Grad in der Verantwortung (vgl. Seuring/Müller 2013). Dies trifft auch zu, wenn die eigentliche Menschenrechtsverletzung indirekt durch einen Geschäftspartner in der Lieferkette begangen wird. So argumentieren Stakeholder, dass Unternehmen durch Einkaufs- und Managementpraktiken wie niedrigen Einkaufspreise, Produktionsdruck und engen Zeitvorgaben wesentlich zu problematischen Arbeitsbedingungen beitragen. Gleichzeitig ist es möglich, dass es auch bei Lieferanten von Unternehmen, die vorbildliche Einkaufspraktiken anwenden, zu Menschenrechtsverletzungen kommt - weil der Lieferant und/oder andere Kunden und/oder das jeweilige Produktionsland ihren menschenrechtlichen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Verantwortung nicht nachgekommen sind (vgl. Burckhardt 2011; FWF 2010). Auch die Otto Group lastet die Produktionskapazität der Mehrheit seiner Lieferanten häufig nur zu einem geringen Teil aus und hat damit nur begrenzt Einfluss auf eine Änderung der Arbeitspraktiken der Betriebe (vgl. Experteninterview Streubig 2016).

Eine Möglichkeit wäre nun, Beziehungen mit Lieferanten zu beenden, die gegen Menschenrechte oder Mindeststandards zu verstoßen oder ausschließlich in Ländern zu produzieren, deren menschenrechtlichen Risiken als sehr niedrig zu bewerten sind. Multi-Stakeholder-Initiativen wie die Fair Wear Foundation (FWF) raten jedoch dazu, Lieferbedingungen auch bei Verstößen aufrechtzuerhalten und vielmehr an gemeinsamen Verbesserungen zu arbeiten, sofern der Lieferant dies nicht vollständig verweigert. Ebenso wird nicht zu einem Boykott bestimmter Länder geraten. Neben den Arbeitsplätzen und der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung können Unternehmen hier, wenn sie ihre Einkaufspraktiken verantwortungsvoll ausrichten, zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen und der Einhaltung von Menschenrechten beitragen (vgl. FWF 2016). Ebenso können Unternehmen Einfluss auf nationale Regierungen nehmen, damit diese Menschenrechte und gute Arbeitsstandards sicherzustellen. Ein Beispiel hierfür ist der gemeinsame Appell von großen westlichen Textilunternehmen an die kambodschanische Regierung, den gesetzlichen Mindestlohn anzuheben - verbunden mit einer Garantie, dass deren Produktion nicht aus Kambodscha hinaus verlagert wird. (vgl. IndustriALL 2014).

### **Zwischenfazit**

Angesicht dieser Punkte - der Schwierigkeit eine Grenze zwischen positiven und negativen Beiträgen zu definieren und relevante Daten zu erheben als auch der geteilten Verantwortung aller Akteure in der Wertschöpfungskette - scheint es durchaus eine legitime Möglichkeit, alle Aktivitäten, die eine Verbesserung der durchschnittlichen

Wirtschaftsweise bewirken, als positive Beiträge zu bewerten. Damit wird ein klarer Benchmark-Wert vorgegeben, an dem sich Beiträge messen lassen. Die Wesentlichkeitsanalyse gibt dabei Orientierung, wo besonders hohe Risiken vorliegen und entsprechend prioritär an Verbesserungen gearbeitet werden muss. So wird sichergestellt, dass die Grundverantwortung von Unternehmen besonders kritischen Menschenrechtsverletzungen vorzubeugen und diese zu beheben, nicht ausgehebelt wird.

Sofern Unternehmen dieses Vorgehen sowie die entsprechende Begründung transparent kommuniziert, kann Greenwashing-Vorwürfen von Stakeholdern ebenfalls vorgebeugt werden.

### **5.3.3 Strategische Schwerpunkte für positive Beiträge definieren**

Aufbauend auf den Ausführungen in den vorhergehenden Unterkapiteln soll im Folgenden erörtert werden, wie sich strategische Schwerpunkte für gesellschaftliche, insbesondere soziale Beiträge für die Otto Group und vergleichbare Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette definieren lassen.

Die Beiträge werden an dieser Stelle nicht quantifiziert. Vielmehr soll auf einer strategischen Ebene identifiziert werden, zu welchen Sustainable Development Goals die Otto Group am meisten beitragen kann.

Dabei werden, aufbauend auf den Analysen in Kapitel 4, insbesondere Unterkapitel 4.2, die folgenden Kriterien angelegt.

- a) **Quantifizierte Schadwirkung:** Auf Basis der Analyse, die im Rahmen von imPACT erstellt wurde (vgl. Abb. 11). Damit ist eine erste Wesentlichkeitsbetrachtung integriert, die insbesondere Aufschluss über den Grad der Schwere und Verbreitung von Schadwirkungen gibt.
- b) **Einschätzungen von Stakeholdern:** Dieser Schritt kann im Rahmen dieser Arbeit nur eingeschränkt erfolgen. Die im Jahr 2013 von der Otto Group durchgeführte Stakeholderbefragung wird als Grundlage in die Betrachtung einbezogen. Einschränkend ist zu beachten, dass der Fokus der Befragung anders gerichtet war und entsprechend nicht vollumfassend zur Fragestellung passt. Stellvertretend für eine erneute Stakeholderbefragung wurde eine Literaturrecherche eingesetzt.
- c) **Kernwirkungsbereich und Kernkompetenzen des Unternehmens:** Hierbei wird einbezogen, inwiefern die Otto Group im Rahmen ihres Kerngeschäfts und der damit verbundenen Kernleistungsprozesse sowie ihrer unternehmenseigenen Kernkompetenzen besonders starke Hebelwirkungen in Bezug auf die SDGs entfalten kann.

d) **Business Case:** hierbei wird betrachtet, ob sich der Otto Group durch die Priorisierung eines sozialen Beitrag Wachstumschancen, etwa durch neue Märkte, bieten oder eine Reduzierung von Risiko oder Kosten möglich wird. Insbesondere die Überlegungen des Shared Value-Ansatzes (siehe Unterkapitel 3.2.1) als auch des True Value-Ansatzes (Internalisierungsrisiken aufgrund von Regulierung und Standards, Stakeholderaktivitäten oder Marktdynamiken) werden hierbei einbezogen.

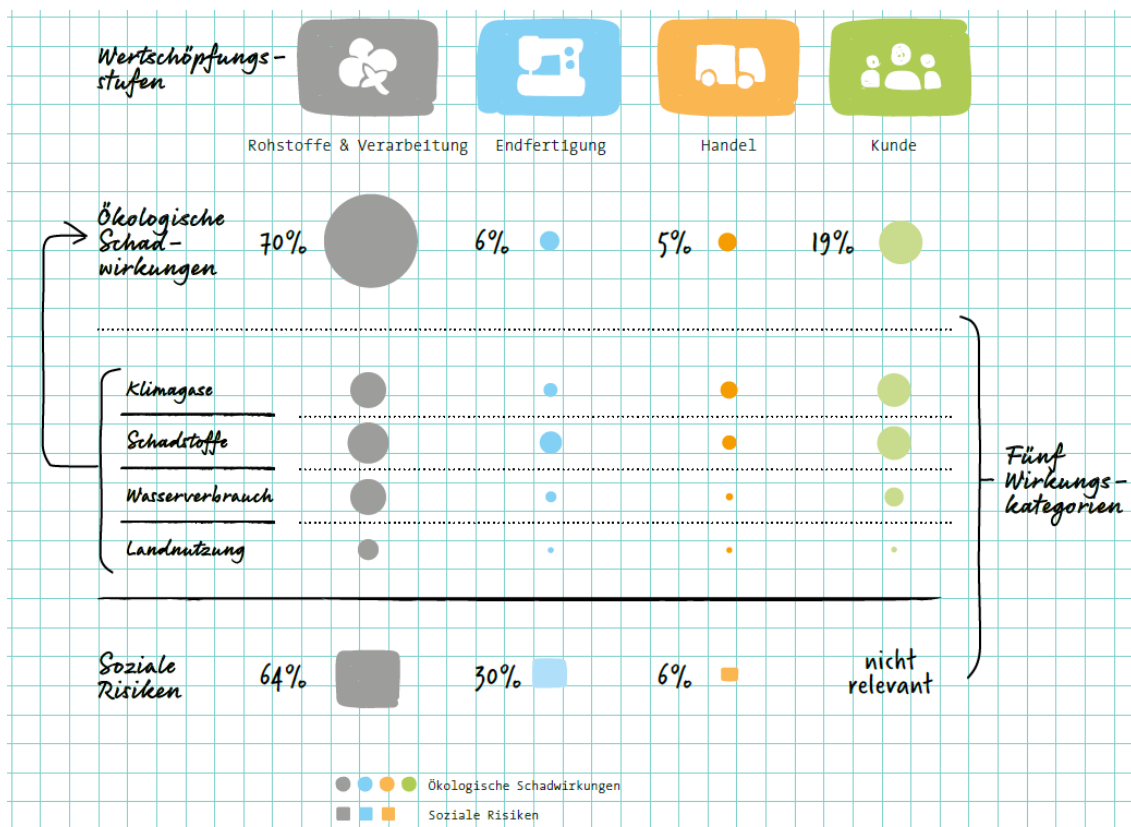


Abbildung 11: Übersicht über die ökologischen Schadwirkungen und die sozialen Risiken des Geschäftsmodell der Otto Group (Otto Group 2015, S. 16)

Werden diese Kriterien nun an die 17 SDGs und ihre 169 Unterziele entlang der vier Wertschöpfungsketten-Stufen angelegt, ergibt sich folgendes Mapping, das in Abbildung 12 dargestellt ist.

Das durchgeführte SDG-Mapping der Otto Group stellt nur eine Annäherung im beschränkten Rahmen der Arbeit dar. Vorrangiges Ziel ist es, zu demonstrieren, wie ein Prozess für strategische Schwerpunktsetzung ausgerichtet auf die SDGs als übergeordneter Wertmaßstab aussehen kann. Dabei soll geprüft werden, ob sich der Prozess sinnvoll auf die Situation der Otto Group und ähnlicher Unternehmen anwenden ließe. Eine belastbare Auswertung würde weitere Datenrecherchen sowie extern und interne Stakeholdereinbindung im Sinne der eingeführten Kriterien voraussetzen.

Die Einteilung in positiv und negativ ergibt sich (anders als bei einer Quantifizierung wie unter 5.3.2 diskutiert) für das Mapping aus der Weise, wie die (Mehrheit) der Unterziele eines SDGs formuliert sind. Wird im Rahmen der Zielerreichung im Wesentlichen angestrebt, etwas zu verstärken oder neu zu schaffen, so wird das SDG als Verstärkung eines positiven Beitrags eingestuft. Steht hingegen die Reduzierung von Schadwirkungen im Vordergrund, so wird das SDG als Reduzierung von negativen Beiträgen im Mapping eingeordnet.

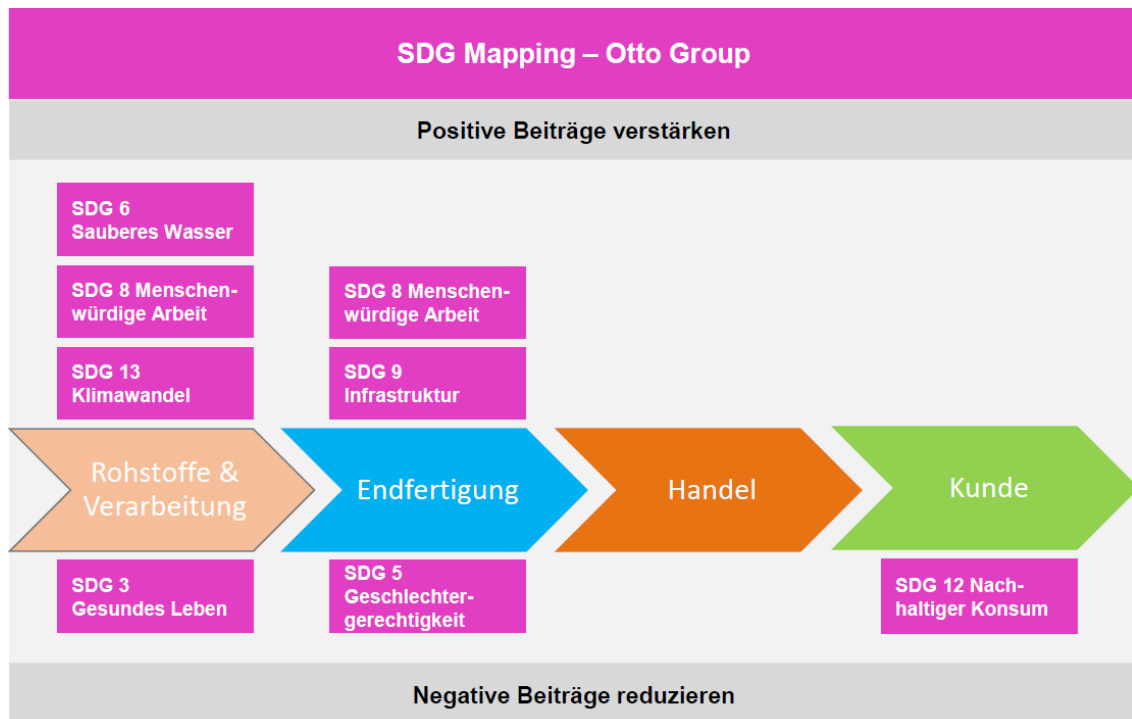


Abbildung 12: SDG-Mapping der Otto Group (eigene Darstellung in Anlehnung an GRI et al. 2015b, S. 12)

Für die weiteren Ausführungen in diesem Unterkapitel wird sich im Wesentlichen auf die folgenden Quellen bezogen:

- Die Informationen zu den SDGs wurden der UN Sustainable Development Plattform (vgl. UN 2016) entnommen. Die deutsche Bezeichnung der Ziele entspricht der Übersetzung des Institute for Advanced Sustainability Studies (IAAS Potsdam) e.V. (vgl. IAAS Potsdam 2016). Die Unterziele wurden von der Autorin aus dem Englischen übersetzt.
- Der CR-Bericht der Otto Group (vgl. Otto Group 2015) stellt die wesentliche Datengrundlage für alle Informationen zum Unternehmen dar.
- Weitere Quellen zu spezifischen Themen sind direkt im Text gekennzeichnet.

### Wertschöpfungsstufe „Rohstoffe und Verarbeitung“

Für diese Stufe wurden die SDGs 3, 6, 8 und 13 als strategische Schwerpunkte identifiziert.

### **SDG 3 - Gesundes Leben und Wohlergehen**

Insbesondere das Unterziel 3.9 (Deutliche Reduzierung der Todes- und Krankheitsfälle aufgrund von schädlichen Chemikalien sowie Luft-, Wasser-, Bodenverschmutzung bis 2030) greift auf, dass die Schadstoffbelastung in dieser Stufe laut der quantitativen Analyse im Rahmen von impACT am höchsten ist. Dazu trägt etwa der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln beim Baumwollanbau als auch von Chemikalien bei der Verarbeitung bei. Externe Stakeholder bewerten die Thematik ebenfalls als kritisch. Zwar hat die Otto Group in der Regel keine direkten Vertragsbeziehungen zu Produzenten in dieser Wertschöpfungsstufe. Ein relevanter Einfluss besteht dennoch durch das von der Otto Group mitetablierte Programm Cotton made in Africa (CmiA), welches den Anbau und die Vermarktung nachhaltiger Baumwolle fördert. Chemikalieneinsatz als auch Wasserverbrauch sind dabei deutlich niedriger als bei konventionell angebaute Baumwolle. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Otto Group beinhaltet, bis 2020 für Eigen- und Lizenzmarken ausschließlich nachhaltige Baumwolle zu beziehen.

Nicht zuletzt bieten sich in diesem Feld Reputationschancen und langfristig auch Opportunitäten für neue Geschäftsfelder (Vermarktung von schadstoffarmen Produkten).

### **SDG 6 - Wasser und Sanitärversorgung**

Die Analyse für SDG 6 fällt ähnlich aus wie zu SDG 3. Insbesondere Unterziele 6.3 (verbesserte Wasserqualität, u.a. durch Reduktion von schädlichem Chemikalieneinsatz), 6.4 (höhere Effizienz der Wassernutzung) und 6b (Beteiligung von lokalen Gemeinden bei der Verbesserung im Wassermanagement) sind für die Otto Group von strategischer Relevanz und werden ebenfalls u.a. durch das Programm CmiA aufgegriffen.

Hier bietet sich zusätzlich die Chance, langfristig betrachtet Kosten durch verringerte Wassernutzung zu reduzieren.

### **SDG 8 - menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum**

Dieses Ziel adressiert die enormen sozialen Risiken in dieser Wertschöpfungsstufe (64% der Gesamt-Risikoarbeitsstunden der Otto Group). Diese werden auch von externen Stakeholdern als sehr kritisch eingeschätzt. Insbesondere die Unterziele 8.5 (Vollbeschäftigung bis 2030 für Männer und Frauen, einschließlich jungen Menschen und Menschen mit Behinderung unter anständigen Arbeitsbedingungen)<sup>3</sup>, 8.7 (Unmittelbare und effektive Maßnahmen, um Zwangsarbeit, moderne Sklaverei, Menschenhandel sowie Kinderarbeit in seiner schlimmsten Form abzuschaffen) sowie 8.8 (Schutz von Arbeits-

---

<sup>3</sup> Hinter den im englischen Original verwendeten Begriff ‚Decent Work‘ steht ein umfangreiches Fachkonzept der ILO (vgl. ILO 2016b).

rechten und die Förderung von sicheren Arbeitsumgebungen für alle Arbeiter, einschließlich Migrantenarbeitern, insbesondere Migrantinnen und Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen) sind dabei von strategischer Bedeutung für die Otto Group.

Eine Herausforderung für dieses SDG stellt der begrenzte Handlungsspielraum der Otto Group dar. Zwar können einige der sozialen Risiken durch den Einkauf von nachhaltiger Baumwolle wie CmiA abgemildert werden (bspw. Verbesserung der wirtschaftlichen Situation von Baumwollbauern, verringerter Schadstoffeinsatz reduziert das Gesundheitsrisiko), für den überwiegenden Teil der in den Unterzielen angestrebten Zielsetzungen fehlen hingegen derzeit effektive Mechanismen.

Trotz dieser Herausforderung wird hier vorgeschlagen, SDG 8 zu priorisieren; nicht zuletzt um die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht als Unternehmen zu erfüllen. Zusätzlich besteht eine hohe Reputationsrelevanz als auch die Option, neue Geschäftsfelder zu erschließen (sozial verträglich produzierte Produkte).

### **SDG 13 - Bekämpfung des Klimawandels**

Als weiterer strategischer Schwerpunkt wurde SDG 13, Bekämpfung des Klimawandels, identifiziert. Auch wenn die Unterziele von SDG 13 insgesamt eher aus der Sicht von Regierungen formuliert sind und sich stark damit auseinandersetzen, wie die negativen Auswirkungen des Klimawandels abgemildert werden können (bspw. durch Frühwarnsysteme, Katastrophenschutz), so ist das Gesamtziel auch für Unternehmen wie die Otto Group relevant. Erhebliche Klimagasemissionen in dieser Wertschöpfungsstufe als auch die Einschätzung von Stakeholdern machen eine prioritäre Bearbeitung unverzichtbar.

Einflussmöglichkeiten sind bis zu einem gewissen Grad durch CmiA als auch durch die Auswahl und Gestaltung von klimafreundlichen Produkten gegeben. Weniger Einfluss besteht aktuell insbesondere auf die Verarbeitungsprozesse nach dem Rohstoffanbau. Gleichzeitig bestehen für den Themenbereich Reputations- und zunehmende Regulierungsrisiken als auch Chancen für neue Geschäftsfelder. Ebenfalls nicht zu unterschätzen, sind negative Marktdynamiken, die sich durch eine Verschärfung des Klimawandels und damit verbundenen Auswirkungen (bspw. verstärkten und unberechenbaren Dürreperioden) ergeben können. Daher wird an dieser Stelle vorgeschlagen, SDG 13 statt SDG 7, bezahlbare und nachhaltige Energie, zu priorisieren. Hieraus würde sich zwar auch eine Verringerung von Klimagasemissionen ergeben, diese ist aber lediglich auf energiebezogene Klimagasemissionen beschränkt, während auch in der Landwirtschaft erhebliche Emissionen entstehen. Auch beinhaltet SDG 13 Anpassungsmaßnahmen an den Klimawandel, was insbesondere für Akteure wie Baumwollbauern/bäuerinnen an Bedeutung gewinnen dürfte.

## **Weitere mögliche SDGs**

Ebenfalls denkbar wäre eine Priorisierung der SDGs 1 (keine Armut) und 4 (hochwertige Bildung). Diese thematisieren Risiken, die sich auch in dieser Wertschöpfungsstufe der Otto Group finden, beispielsweise in Form von niedrigen Löhnen oder Kinderarbeit. Die Otto Group kann hierauf jedoch nur indirekt Einfluss nehmen; eine direktere Adressierung im Rahmen des Kerngeschäfts ist durch die Priorisierung des SDG 8 gegeben.

## **Wertschöpfungsstufe „Endfertigung“**

In dieser Stufe ergibt sich eine andere SDG-Priorisierung. Ökologische Aspekte spielen hier nur eine untergeordnete Rolle (6% der gesamten ökologischen Schadwirkung der Otto Group). Immerhin aber noch 30% aller Risikoarbeitsstunden finden sich in dieser Stufe und werden von externen Stakeholdern am höchsten priorisiert; genauso hoch wie die sozialen Risiken in der Stufe „Rohstoffe und Verarbeitung“, obwohl dort mit 64% mehr als doppelt so viele Risikoarbeitsstunden anfallen.

Die öffentlich verfügbaren Informationen der Otto Group lassen keinen Rückschluss darauf zu, welche sozialen Risiken des Meta-Indikators Risikoarbeitsstunden (zusammengesetzt aus Kriterien zu Arbeitssicherheit, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Entlohnung, Arbeitszeit, Diskriminierung und sozialem Dialog) in dieser Stufe besonders ausgeprägt sind.

## **SDG 5 - Geschlechtergerechtigkeit**

Über die Informationen der Schadwirkungs-Analyse im Rahmen von impACT hinaus gibt es jedoch zahlreiche Hinweise, die eine Priorisierung des SDG 5, Geschlechtergerechtigkeit, unterstützen; insbesondere Unterziele 5.1 (Beendigung aller Formen von Diskriminierung), 5.2 (Beseitigung aller Formen von Gewalt) sowie 5.5 (Teilhabe und Chancengleichheit in Führungspositionen). In der Textilindustrie finden überdurchschnittlich viele Frauen Arbeit. In wichtigen Produktionsländern, wie Indien oder Bangladesch, sind zwischen 70 und 90% der Textilarbeiter weiblich (vgl. FWF 2015). Dabei lässt sich beobachten, dass es sich in vielen Fällen um die erste Generation an außerhalb des Hauses arbeitenden Frauen handelt. Dies ermöglicht den Frauen wirtschaftliche Unabhängigkeit und eine langsame Entwicklung hin zu gleichberechtigten Rollenverständnissen. Gleichzeitig sind sexualisierte Belästigungen und Gewalt sowie ökonomische Diskriminierungen nach wie vor weit verbreitet in der Industrie (vgl. FWF 2013; FWF 2015). Der Otto Group bietet sich hier, neben den Anforderungen die sich aus der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ergeben, die Gelegenheit einen positiven Beitrag zu SDG 5 zu leisten.

Einflussmöglichkeiten im Rahmen des Kerngeschäfts sind vorhanden, da mit den Lieferanten in dieser Wertschöpfungsstufe direkte Vertragsbeziehungen bestehen. Die Otto Group kann beispielsweise sicherstellen, dass Geschlechtergerechtigkeit in bestehende Trainingsangebote und Monitoringmaßnahmen integriert wird. So kann etwa in Audits überprüft werden, ob (teilweise gesetzlich vorgeschriebene) funktionierende Anti-Belästigungs-Komitees und andere Beschwerdemechanismen in der Fabrik vorhanden sind. Ebenso gibt es Hinweise auf erhöhte Raten von sexualisierter Belästigung und Gewalt bei hohem Produktionsdruck (vgl. FWF 2013). Auch hierauf hat die Otto Group mit ihren Einkaufspraktiken teilweise Einfluss.

Zuletzt kann für das Thema eine hohe Reputationsrelevanz angenommen werden. Auch besteht die Opportunität, langfristig eine ausreichende Menge an qualifizierten und motivierten Arbeitskräften sicherzustellen, in dem sichere und attraktive Arbeitsangebote für Frauen gefördert werden. Zudem sind positive Effekte auf die Produktivität anzunehmen, in Folge von sinkenden Krankheits- und Kündigungsraten.

### **SDG 8 - menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum**

Die strategische Schwerpunktsetzung für SDG 8 ergibt sich aus einer ähnlichen Argumentation wie in der Stufe „Rohstoffe und Verarbeitung“. Hinzu kommt, dass wie unter bereits SDG 5 ausgeführt, in dieser Stufe verstärkte Einflussmöglichkeiten bestehen. Die Otto Group kann mit ihren Einkaufspraktiken als auch einem entsprechenden Monitoringsystem erheblich zu anständigen Arbeitsbedingungen beitragen. Eine ähnliche hohe Reputationsrelevanz wie bei SDG 5 als auch weitere unter diesem SDG erläuterte, positive Effekte für das Geschäft der Otto Group sind anzunehmen.

### **SDG 9 - Infrastruktur, Industrialisierung und Innovation**

Als weiterer strategischer Schwerpunkt wurde SDG 9 identifiziert; insbesondere Unterziele 9.2 (Förderung einer inklusiven und nachhaltigen Industrialisierung), 9.3 (Integration von Kleinunternehmen, besonders in Entwicklungsländern, in Wertschöpfungsketten) sowie 9.4 (nachhaltiger Umbau von Industrien, um Ressourceneffizienz und umweltfreundliche Technologien und Prozesse zu fördern).

Die Priorisierung ergibt sich nicht direkt aus der quantitativen Schadwirkungsanalyse, trägt aber den Einschätzungen von Stakeholdern und Literatur Rechnung, welche den Beitrag von multinationalen Unternehmen zu einer nachhaltigen, ökonomischen Entwicklung der Produktionsländer hervorheben (vgl. Keane/te Velde 2008, UN Economic and Social Council 2015).

Die Otto Group kann ihre Geschäftstätigkeit mit Lieferanten als auch entsprechende Qualifizierungsangebote so ausrichten, dass ein Bewusstsein sowie notwendige Fähigkeiten



und Kapazitäten für nachhaltige Entwicklung geschaffen werden. Das Lieferanten-Sozialprogramm der Otto Group adressiert dies bereits teilweise. Nicht bei allen Lieferanten der Otto Group handelt es sich um kleine oder mittelständische Unternehmen. Unabhängig von der Lieferantengröße kann die Otto Group aber auch dazu beitragen, die Innovations- und Wertschöpfungsfähigkeit ihrer (strategischen) Lieferanten zu erhöhen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit und Anbindung an den Weltmarkt fördern.

Die Otto Group sichert sich damit eine robuste Lieferantenbasis, die sowohl ökonomischen als auch nachhaltigkeitsbezogenen Herausforderungen in einer globalen, sich massiv wandelnden Welt gewachsen ist. Gemeinsam mit diesen Partnern können (Nachhaltigkeits-)Innovationen entwickelt und vorangetrieben werden, was Wettbewerbsvorteile sichert. Ebenso trägt eine stärkere Nachhaltigkeitskompetenz und -kapazität der Lieferanten deutlich dazu bei, nahezu alle ökologischen und sozialen Schadwirkungen wirksam zu reduzieren und Risiken vorzubeugen.

#### **Wertschöpfungsstufe „Handel“**

Für diese Stufe wurde für keines der SDGs ein strategischer Schwerpunkt identifiziert. Hauptgrund ist, dass laut der Schadwirkungsanalyse lediglich ein geringer Anteil der Gesamtschadwirkung des Unternehmens auf diese Stufe entfällt; 5% der ökologischen Schadwirkung, insbesondere Klimagase, und 6% der sozialen Schadwirkung.

Externe Stakeholder äußern dennoch eine klare Erwartungshaltung an die Otto Group, konsequenten Klimaschutz zu betreiben und sich sozial vorbildlich zu verhalten. Zu überlegen wäre daher, ob SDG 13, Bekämpfung des Klimawandels, an dieser Stelle priorisiert werden sollte. Die Unterziele des entsprechenden SDG erscheinen in ihrem Fokus hierfür jedoch weniger geeignet. Es wird daher vorgeschlagen, keinen SDG-Schwerpunkt zu setzen, die bestehende Klimastrategie der Otto Group aber weiterhin umzusetzen.

#### **Wertschöpfungsstufe „Kunde“**

Für diese Stufe wird der strategische Schwerpunkt auf **SDG 12, Nachhaltige Produktion und Konsum**, gesetzt; insbesondere Unterziele 12.4 (umweltfreundliches Chemikalien- und Abfallmanagement), 12.5 (Abfallreduzierung durch Vorbeugung, Reduktion, Recycling und Wiederverwertung) sowie 12.8 (Bereitstellung von Informationen und Bewusstseinsbildung zu nachhaltiger Entwicklung und Lebensstilen).

Das ergibt sich vorrangig aus der Schadwirkungsanalyse, die zeigt, dass 19% der gesamten ökologischen Schadwirkung der Otto Group, insbesondere Klimagasen und Schadstoffe, in dieser Wertschöpfungsstufe anfallen. Soziale Risiken sind jedoch nicht in relevantem Ausmaß zu finden.

Anders als in den vorherigen Wertschöpfungsstufen schätzen externe als auch interne Stakeholder die ökologischen Schadwirkungen in dieser Stufe als weniger relevant ein. Ein strategischer Schwerpunkt auf SDG 12 scheint trotzdem sinnvoll, nicht zuletzt, weil die Otto Group etwa durch Sortiments- und Produktgestaltung als auch Verbraucherinformation (Produktkennzeichnungen, Nachhaltigkeitswegweiser etc.) deutlich zu diesem Ziel beitragen kann - auch wenn Restriktionen aufgrund der Preissensibilität von Kunden bestehen.

### **Zwischenfazit und nächste Schritte**

Die Analyse zeigt, dass ein Mapping entlang der SDGs ein sinnvolles Instrument für die Otto Group sein kann, um strategische Schwerpunkte für soziale Beiträge zu setzen. Das Mapping ermöglicht, Erkenntnisse aus dem bestehenden Nachhaltigkeitsmanagement impACT zu integrieren und darüber hinaus weitere Opportunitäten für (positive) soziale Beiträge zu identifizieren; wie etwa SDG 5 Geschlechtergerechtigkeit und SDG 9 Infrastruktur, Industrialisierung und Innovation.

In einem nächsten Schritt sollten Ziele und Indikatoren basierend auf den strategischen Schwerpunkten festgelegt bzw. bestehende Ziele entsprechend ergänzt werden. Dieser Schritt wird aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit nicht durchgeführt. Vielmehr soll im Folgenden, entsprechend der Zielsetzung der Arbeit, beleuchtet werden, wie sich Nachhaltigkeitsmaßnahmen hinsichtlich ihres sozialen Beitrags bewerten, vergleichen und steuern lassen können.

## **5.4 Skizzierung verschiedener Vorgehensweisen zur Bewertung und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen**

Der Fokus des folgenden Unterkapitels liegt auf der Fragestellung, wie zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen ein Vergleich hinsichtlich ihres sozialen Beitrags vorgenommen werden kann, um besonders vorteilhafte Maßnahmen auszuwählen. Ebenso wird beleuchtet, wie sich der soziale Beitrag von individuellen Maßnahmen bewerten und positiv steuern lässt. Abschließend wird erörtert, wie ein Rückbezug des sozialen Beitrags von Einzelmaßnahmen auf den gesellschaftlichen Beitrag des Gesamtunternehmens aufgesetzt werden kann. Aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit wird nicht näher betrachtet, wie sich geeignete Nachhaltigkeitsmaßnahmen konzipieren lassen. Grundsätzlich wird empfohlen, diese in einem strategischen Managementprozess aus den SDG-Schwerpunkten und entsprechenden Zielen und Indikatoren zu entwickeln. Überlegungen aus dem Shared Value-Ansatz können hierbei ebenfalls eingesetzt werden.

Als Nachhaltigkeitsmaßnahme sind dabei Vorhaben mit einem festgelegten Ziel im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie definiert, die auf eine oder mehrere Wertschöpfungsstufen ausgerichtet sind.

Davon ausgenommen sind in diesem Zusammenhang:

- Maßnahmen, die auf eine strukturelle Anpassung der Einkaufspraktiken (beispielsweise Konsolidierung der Lieferkette, Preiskalkulationen, Produktionsplanung etc.) abzielen.
- Einflussnahme im politischen Raum und Brancheninitiativen, mit dem Ziel Nachhaltigkeit zu fördern.

Diese Aktivitäten werden als Fundament für alle Nachhaltigkeitsmaßnahmen dringend empfohlen, auch um Zielkonflikte zwischen Kerngeschäft und Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu reduzieren und dem Vorwurf des Greenwashings vorzubeugen. Dabei handelt es sich jedoch um strukturelle, kontinuierliche Anpassungen. Zwar ist denkbar, auch hier eine Bewertung des sozialen Beitrags vorzunehmen. Um eine methodische Trennschärfe zu gewährleisten, werden die aufgeführten Aktivitäten an dieser Stelle von Nachhaltigkeitsmaßnahmen abgegrenzt.

Ebenso ausgenommen von der Betrachtung sind rein philanthropische Maßnahmen, die in keinem Zusammenhang zum Kerngeschäft stehen, wie etwa die Förderung von lokalen Vereinen oder kulturellen Einrichtungen am Betriebsstandort der Otto Group.

#### **5.4.1 Vergleich und Auswahl verschiedener Nachhaltigkeitsmaßnahmen**

In einem ersten Schritt soll definiert werden, welches Vorhaben geeignet erscheint, um verschiedene Nachhaltigkeitsmaßnahmen hinsichtlich ihres sozialen Beitrags zu vergleichen und eine Auswahl zu treffen, welche Maßnahmen in Zukunft (stärker) gefördert werden sollen.

##### **Bewertung und Vergleich der Sozialrendite**

Auf Basis der bisherigen Analysen im Rahmen der Arbeit wäre prinzipiell denkbar, den sozialen Beitrag von Maßnahmenvorschlägen ex-ante (oder sofern es sich um laufende Maßnahmen handelt, auf Basis von vorliegenden Informationen) zu quantifizieren. Der SROI scheint hierfür besonders geeignet, da es sich um ein weit verbreitetes, anerkanntes und erprobtes Instrument handelt. Zudem fügt sich ein monetärer Wert leichter in den unternehmerischen Kontext ein und erleichtert so die Kommunikation zum Mehrwert der Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Gleichzeitig spricht eine Reihe von Argumenten gegen ein solches Vorgehen (siehe Unterkapitel 4.4):

- Eine methodisch sichere Ermittlung des SROI pro Maßnahme erfordert einen aufwendigen Prozess (unter anderem die Einbindung von Stakeholdern) und Methodenkenntnis. Eine solche Analyse für alle zur Auswahl stehenden Maßnahmen durchzuführen, kann sich insbesondere bei sehr umfangreichen, ressourcenintensiven Maßnahmen lohnen. Grundsätzlich ist aber abzuwägen, ob der Aufwand an dieser Stelle des Prozesses den Nutzen rechtfertigt.
- Insbesondere wenn es um die Abwägung verschiedener geplanter, noch nicht laufender Maßnahmen gegeneinander geht, müssen im Rahmen der SROI-Analyse zahlreiche Annahmen getroffen werden. Hierbei kann es durchaus zu Fehleinschätzungen und Verzerrungen kommen, die dazu führen, dass möglicherweise Maßnahmen, die später einen hohen sozialen Beitrag entfaltet hätten, ausgeschlossen werden.
- Am schwersten wiegt jedoch, dass der SROI als Instrument nicht dafür konzipiert ist, Maßnahmen aus völlig unterschiedlichen Sektoren miteinander zu vergleichen; etwa eine Maßnahme zu SDG 5, Geschlechtergerechtigkeit, mit einer Maßnahme zu SDG 3, Gesundes Leben und Wohlergehen. Auch wenn der monetäre Wert eine solche Vergleichbarkeit suggeriert - unterschiedliche Kontexte, Stakeholder, Datenlagen und Annahmen machen eine Vergleichbarkeit über Sektorgrenzen hinweg methodisch stark angreifbar.

Im Hinblick darauf erscheint eine Anwendung des SROI zur Vorauswahl von verschiedenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen nicht empfehlenswert.

Das Instrument kann jedoch von großem Nutzen sein, wenn es darum geht, verschiedene Maßnahmenalternativen zu einem bestimmten strategischen Schwerpunkt in einem ähnlichen Kontext gegeneinander abzuwägen, insbesondere wenn es sich um umfangreiche Maßnahmen handelt. So könnte etwa der unterschiedliche soziale Beitrag von zwei alternativen Lieferanten-Qualifizierungsprogrammen in Südasien mit dem SROI ex-ante quantifiziert werden.

### **Bewertung und Vergleich mit einem Scoring-Modell**

Für eine Abwägung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu unterschiedlichen strategischen Schwerpunkten scheint eine eher qualitative Betrachtung zielführender zu sein. So bestand auch in den Experteninterviews (siehe Kapitel 2) Einigkeit, dass ein Scoring-Modell mit verschiedenen Kriterien eine sinnvolle und in der Unternehmenspraxis gut umsetzbare Alternative zu einer Quantifizierung darstellen kann. Die Expert/innen wurden gebeten, die Eignung der folgenden Kriterien zu bewerten:

- Aufbau von langfristigen Strukturen

- Vermittlung von Fähigkeiten
- Veränderung von Einstellungen
- Einbezug von marginalisierten Gruppen
- Replizierbarkeit

Alle aufgeführten Kriterien wurden von den Expert/innen grundsätzlich als relevant bewertet. Gleichzeitig wurde zu Bedenken gegeben, dass die Kriterien eher grundsätzliche Qualitätskriterien für CR-Maßnahmen darstellen und weniger zur Vergleichbarkeit von Maßnahmen hinsichtlich des sozialen Beitrags geeignet scheinen (vgl. Expertinnengespräch Hollmann 2016). Auch wurde angemerkt, dass etwa das Kriterium „Einbezug marginalisierter Gruppen“ in der Praxis möglicherweise nur bedingt zur Vergleichbarkeit von Maßnahmen beitragen kann. Auch wenn nicht alle Arbeiter/innen, wie beispielsweise Frauen, gesellschaftlichen Minderheiten angehören, so sind sie dennoch häufig nicht ausreichend an der Gesellschaft beteiligt. Marginalisierung im Sinne einer gesellschaftlichen Benachteiligung betrifft entsprechend im Textilsektor einen überwiegenden Teil der Arbeiter/innen. Nahezu alle CR-Maßnahmen würden daher bei diesem Kriterium hohe Werte erzielen (vgl. Expertengespräch Hagemann 2016). Auf Basis dieser Rückmeldungen sowie unter Einbezug der Analyse der verschiedenen Instrumente und Konzepte in Kapitel 4 wurden die folgenden Kriterien entwickelt:

- **Strategierelevanz:** Trägt die Maßnahme zu einem strategischen Schwerpunkt bei?
- **Strategischer Mehrwert:** Schließt die Maßnahme eine Lücke, die bisher nicht abgedeckt wird? (Beispielsweise die aktive Adressierung von sozialen Risiken in der Wertschöpfungsstufe „Rohstoffe und Anbau“)
- **Nachhaltige Strukturen:** Ist die Maßnahme so aufgebaut, dass langfristig nutzbare Strukturen geschaffen werden?
- **Einflussmöglichkeit:** Hat das Unternehmen ausreichend Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme bzw. werden durch die Maßnahme neue Einflussmöglichkeiten geschaffen, die zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie beitragen?
- **Kosten/Risikoreduzierung:** Hat die Maßnahme das Potenzial Risiken oder Kosten für das Unternehmen zu reduzieren (Reputationsrisiken, Regulierungsrisiken, Marktrisiken, Ressourceneffizienz)
- **Chancenoptimierung:** Hat die Maßnahme das Potenzial Chancen für das Unternehmen zu schaffen (neue Geschäftsfelder oder Märkte, Innovationen, Sicherung der *licence to operate*, Sicherung von relevanten Ressourcen, Lieferanten und Arbeitskräften)

Die unterschiedlichen Kriterien können dabei nach Bedarf unterschiedlich gewichtet werden.

Das Scoring-Modell wurde im Folgenden (vgl. Abb. 13) auf die bestehenden Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Otto Group angewandt. Die Einschätzung kann von der Autorin an dieser Stelle nur oberflächlich und zur Veranschaulichung des Modells geschehen, da eine detaillierte Auswertung und Einschätzung der unterschiedlichen Maßnahmen den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Dies sollte bei einer Praxisanwendung unter Einbezug von internen Stakeholdern und mit den Maßnahmen eng vertrauten Personen geschehen.

Bei den **Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Otto Group** handelt es sich aktuell um:

- **Cotton made in Africa:** CmiA ist im engeren Sinn keine Nachhaltigkeitsmaßnahme der Otto Group, sondern eine Initiative der Aid by Trade Foundation. Die von der Otto Group 2005 mitgegründete Initiative versteht sich als Nachfrageallianz, die nachhaltige Baumwolle für den Massenmarkt produziert und Kleinbauern/bäuerinnen in Subsahara-Afrika landwirtschaftliche Kenntnisse vermittelt (vgl. ATAKORA Fördergesellschaft GmbH 2016). Die Otto Group hat sich verpflichtet bis 2020 für alle Eigen- und Lizenzmarken 100% nachhaltige Baumwolle zu beziehen (vgl. Otto Group 2015).
- **Bildungsprojekt in Indien:** In Kooperation mit der Nichtregierungsorganisation Terre des Hommes führt die Otto Group ein Programm zur Prävention von Kinderarbeit durch. Kinder werden darin unterstützt eine Schule zu besuchen oder eine Berufsausbildung abzuschließen; Familien werden einkommensfördernde Maßnahmen ermöglicht (vgl. Otto Group 2015).
- **Lieferanten-Sozialprogramm:** Das Sozialprogramm der Otto Group sieht vor, dass in der Basisstufe 100% aller Lieferanten bekannt sind und ein von der Otto Group anerkanntes Audit, Zertifikat oder Assessment vorlegen können (2015: 17% aller Lieferanten). In der Entwicklungsstufe erhalten ausgewählte Fabriken durch Workshops und Webinare weitere Unterstützung bei der Implementierung von besseren Arbeitsbedingungen (2015: 8% aller Lieferanten). In der Exzellenzstufe sollen Fabriken strategische Lieferanten ganzheitlich (ökonomisch, ökologisch, sozial) weiterentwickelt werden. Diese Stufe wurde bisher auf wirtschaftlichen Gründen ausgesetzt (vgl. Otto Group 2015).

Die Anwendung des Scoring-Modells zeigt beispielsweise anschaulich, dass etwa die Maßnahme „Bildungsprojekt in Indien“ einen geringeren strategischen Mehrwert sowie strategische Relevanz bietet. Daraus könnte folgen, dass begrenzte Ressourcen zukünftig

in den Ausbau des Sozialprogramms fließen sollten. Was sich aus dem Scoring bisher nicht ergibt, ist eine Aussage darüber, wie viele (finanzielle und personelle) Ressourcen für die Umsetzung der Maßnahmen notwendig sind. Es ist beispielsweise möglich, dass der Kostenbedarf für das Bildungsprojekt deutlich niedriger ausfällt und einen relevanten Ausbau des Sozialprogramms (wie etwa die Umsetzung der Exzellenzstufe) nicht erlauben würde. Es wird daher empfohlen, einen solchen Kostenfaktor ebenfalls in die vergleichende Bewertung mit einzubeziehen.

### Vergleich von Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Otto Group

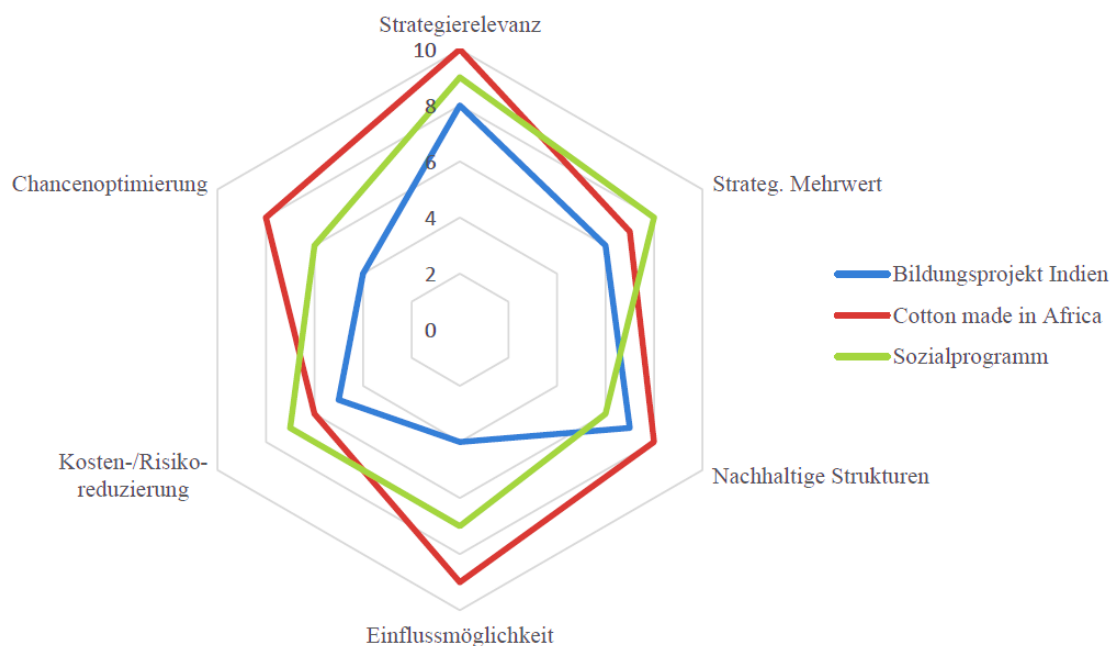


Abbildung 13: Scoring-Modell, Vergleich von Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Otto Group (eigene Darstellung)

Der Nachteil eines qualitativen Scorings liegt darin, dass eine gewisse Subjektivität und Unschärfe nicht auszuschließen sind (vgl. Stiller 2015b). Gleichzeitig muss bedacht werden, dass auch eine Quantifizierung bzw. Monetarisierung, insbesondere für soziale Aspekte, immer eine Annäherung auf Basis von Annahmen darstellt und ein kommagenauer quantitativer Wert eine nicht vorhandene Exaktheit suggeriert.

#### 5.4.2 Bewertung und Steuerung sozialer Beiträge von Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Ist eine Maßnahme im vorherigen Schritt für die Umsetzung ausgewählt (bzw. ihre Fortsetzung beschlossen) worden, sollte im nächsten Schritt der soziale Beitrag bewertet werden. Dies ermöglicht eine Steuerung und Optimierung.

Welches Vorgehen hierfür besonders geeignet erscheint, soll im Folgenden am Beispiel der Bildungsmaßnahme „Prävention und Alternativen für Kinderarbeiter“ in Indien skizziert werden. Die Maßnahme wurde in Rücksprache mit der Otto Group als Beispiel für

diese Arbeit ausgewählt, weil es sich um eine verhältnismäßig überschaubare, gut dokumentierte Maßnahme handelt.

*„Die Otto Group engagiert sich seit März 2008 mit terre des hommes gegen ausbeuterische Kinderarbeit in Indien: Das Projekt "Prävention und Alternativen für Kinderarbeiter" hat das Ziel 1.500 Kinder in drei Armenvierteln von Neu-Delhi und einem Distrikt im Bundesstaat Bihar in öffentliche Schulen zu integrieren oder ihnen eine Berufsausbildung zu ermöglichen. Damit Eltern sich den Schulbesuch der Kinder dauerhaft leisten können, werden Einkommen schaffende Maßnahmen angeboten, Schulkinder bekommen in Lernzentren, Abendschulen und Kinderclubs die Gelegenheit, Wissen zu vertiefen und Spaß am lernen [sic!] zu entwickeln.“* (Terre des Hommes 2016a)

So fasst die Partnerorganisation Terre des Hommes die Kooperationsmaßnahme auf ihrer Website zusammen. Die Otto Group war die Partnerschaft mit der Nichtregierungsorganisation 2008 nach einem Kinderarbeitsvorfall bei einem indischen Lieferanten eingegangen, um Präventionsarbeit zu leisten. Bis 2015 hatten rund 2.500 Kinder und ihre Familien an der Maßnahme teilgenommen. Die Aktivitäten richten sich dabei explizit nicht speziell an (gefährdete) Kinder aus dem Umfeld von Lieferanten der Otto Group, sondern greifen das Thema Kinderarbeit in einem breiteren gesellschaftlichen Kontext auf. So nehmen an der Maßnahme auch Kinder aus anderen Sektoren teil. Die Otto Group hat die Zusammenarbeit bis 2017 verlängert, um zu gewährleisten, dass langfristig tragfähige Strukturen verstetigt werden können, die eine (kostengünstigere) Weiterführung der Maßnahme ohne die Förderung des Unternehmens ermöglichen (vgl. Expertinnengespräch Barthel 2016).

Die Maßnahme trägt grundsätzlich zur Erreichung des SDG 8, insbesondere der Unterziele 8.5 (Vollbeschäftigung) und 8.7 (Abschaffung aller Formen der Kinderarbeit bis 2025) bei. Sie ist in ihrem Aufbau jedoch auch stark auf SDG 4, hochwertige Bildung, ausgerichtet. Da die Maßnahme nicht direkt mit Lieferanten der Otto Group zusammenhängt, ist der unmittelbare Einfluss des Unternehmens im Rahmen seiner Kernprozesse nicht gegeben. Damit kann argumentiert werden, dass die Maßnahme, anders als das Lieferanten-Sozialprogramm oder CmiA, keine Nachhaltigkeitsmaßnahme nach der unter 5.4 einleitenden Definition darstellt, sondern es sich vielmehr um eine philanthropische Maßnahme handelt. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Maßnahme dazu beitragen kann, ein kernprozessrelevantes Risiko (Kinderarbeit) zu reduzieren, dessen Wurzeln strukturell über einzelne Lieferanten hinausgehen.

In diesem Sinne scheint es sinnvoll, zu erfassen, welchen sozialen Beitrag die Maßnahme leistet und wie dieser maximiert werden kann.



## **Impact Assessment und KPI-Steuerung**

Wie unter Unterkapitel 4.4 ausgeführt, wird in nahezu allen eingeführten Konzepten (teilweise als erster Schritt) hierfür ein Impact Assessment (siehe Unterkapitel 3.1) sowie eine Steuerung über Ziele und Key Performance Indikatoren vorgeschlagen.

Terre des Hommes erstellt für die Bildungsmaßnahme regelmäßig Projektberichte (vgl. Terre des Hommes 2016b), in denen auch verschiedene Kennzahlen erhoben werden. Auf dieser Basis wurde von der Autorin beispielhaft eine Wirkungskette für den in Delhi stattfindenden Teil der Maßnahme skizziert (siehe Tabelle 3 im Annex). Eine vollständige Wirkungskette kann nur unter Einbindung von Stakeholdern und mit der Maßnahme vertrauten Personen erarbeitet werden.

Auf Basis der Wirkungskette und der dazugehörigen Indikatoren lässt sich bereits eine Aussage treffen, in welcher Form ein positiver sozialer Beitrag geleistet wird.

Auch kann ohne eine Quantifizierung, beispielsweise im Dialog mit Stakeholdern, eine qualitative Einschätzung getroffen werden, an welchen Stellen besonders viel Potenzial für einen sozialen Beitrag besteht. Zu diskutieren wäre beispielsweise, ob der soziale Beitrag, der durch das Capacity Building von Lehrern und lokalen Organisationen und die Lobbyaktivitäten entsteht, den sozialen Beitrag in Bezug auf die Verbesserung der Lebenssituation der individuellen Teilnehmer (eine verhältnismäßig kleine Anzahl) übersteigt.

## **Steuerung über den SROI**

Auf Basis der Wirkungskette könnte als nächste Stufe ein SROI-Wert berechnet werden, auch differenziert für die unterschiedlichen Aktivitäten. Hierdurch können weitere, quantifizierte Informationen zum sozialen Beitrag gewonnen werden. Die notwendigen Schritte sollen im Folgenden beispielhaft für die Bildungsmaßnahme „Prävention und Alternativen für Kinderarbeiter“ skizziert werden.

Der SROI Guide sieht zunächst vor, für die in der Wirkungskette identifizierten Outcomes mit Hilfe von finanziellen Proxys einen Wert zu bestimmen (vgl. The SROI Network 2012; sowie Unterkapitel 4.4). Beispielsweise müsste festgelegt werden, wie der Wert eines Schulbesuchs beziffert werden kann. Möglicherweise liegen Studien vor, die Gehaltsunterschieden von Arbeiter/innen in Delhi mit und ohne Schulabschluss aufzeigen. Alternativ könnte die Differenz des gesetzlichen Mindestlohns für ungelernte und teilweise ausgebildete Arbeiter als Anhaltspunkt dienen, unter der Annahme, dass Personen mit Schulabschluss größere Chancen auf eine Stelle in der Kategorie für teilweise ausgebildete Arbeiter/innen haben. Dieser liegt aktuell bei 10.582 Indischen Rupien (INR) im Jahr (vgl. Government of NCT of Delhi 2016). Dieser Wert müsste mit den

durchschnittlichen Arbeitsjahren in der Region multipliziert werden. Als Beispiel werden 42 Jahre angenommen (angenommenes Renteneintrittsalter von 60 Jahren abzüglich 18 Jahren als Eintrittsalter). Hieraus ergibt sich ein Wert von 444.444 INR. Ist nun beispielsweise aus der Maßnahme oder breiter angelegten Studien bekannt, dass Kinder in Armenvierteln in der Regel nach der siebten Klasse die Schule verlassen, die gesetzliche Schulpflicht aber erst nach der zehnten Klasse endet, so könnte dieser durch die drei verbleibenden Schuljahre geteilt werden. Der soziale Beitrag, dass ein Kind durch die Bildungsmaßnahme ein Jahr lang die Schule besucht, läge also bei 148.148 INR (rund 1.963 Euro, Wechselkurs: 26.06.2016).

Nach der Methodik des SROI müssten abschließend die folgenden Faktoren (prozentual) abgezogen werden: Beiträge, die auch ohne die Maßnahme passiert werden; Anteil von anderen Akteuren außerhalb der Maßnahme am eingetretenen Beitrag; Wertverlust des Beitrags über einen längeren Zeitraum (vgl. The SROI Network 2012).

Für das Beispiel könnte etwa angenommen werden (im Idealfall basierend auf Studien), dass ein Prozentanteil aller Kinder auch ohne Interventionen mindestens die zehnte Klasse abschließen. Ebenso wurde die Infrastruktur der Schule (Gebäude, Lehrer/innen etc.) nicht durch die Maßnahme bereitgestellt. D.h. andere Akteure haben einen gewissen, zu definierenden Anteil daran, dass Kinder im Rahmen der Maßnahme ein Jahr länger die Schule besuchten. In Bezug auf den Wertverlust ist einzubeziehen, dass Arbeiter/innen langfristig möglicherweise auch ohne den längeren Schulbesuch im Rahmen der Maßnahme eine höhere Lohnkategorie aufgrund ihrer Arbeitserfahrung erreicht hätten. Auch sind ggf. Inflation und Steigerungen des (Mindest-)Lohnniveaus zu berücksichtigen.

Der soziale Beitrag muss entsprechend um diese Anteile reduziert werden. Der resultierende Wert wird dann mit der Anzahl der erfassten Kinder multipliziert und ergibt den Wert des gesellschaftlichen Beitrags für diesen Outcome.

Um den SROI zu errechnen, muss nun der soziale Beitrag pro Jahr unter Berücksichtigung des Wertverlusts für den gesamten Maßnahmenzeitraum (im Beispiel 2015 bis 2017 für die zweite Projektphase) berechnet werden. Anschließend wird eine Diskontierungsrate (beispielsweise 3,5%) einbezogen, um den Netto-Kapitalwert zu erhalten. Der SROI ergibt sich nun, indem der Netto-Kapitalwert dem Wert der Inputs gegenübergestellt wird (vgl. The SROI Network 2012).

Um den SROI für die Gesamtmaßnahme zu errechnen, müssten die skizzierten Schritte für alle identifizierten Outcomes durchgeführt werden. Alternativ könnten auch Teil-SROIs für die unterschiedlichen Aktivitäten errechnet werden, um etwa den sozialen

Beitrag der Learning Centres/Children's Clubs mit dem des School Intervention Programme zu vergleichen.

Diese Art von quantifizierter Information bietet verschiedene Vorteile für die Projektsteuerung:

- Unter Berücksichtigung weiterer Faktoren (zum Beispiel Interdependenzen zwischen Aktivitäten) lässt sich ableiten, in welche Maßnahmen-Aktivitäten stärker investiert werden sollte, um den sozialen Beitrag zu erhöhen.
- Der SROI-Wert ermöglicht den Vergleich und damit die Steuerung über mehrere Jahre.
- Der SROI-Wert kann für die interne Kommunikation genutzt werden, um den sozialen Wert der Maßnahme darzustellen. Ein monetärer Wert erleichtert dabei das Verständnis im Unternehmenskontext.
- Auch für die externe Kommunikation kann der SROI-Wert interessant sein, insbesondere im Produktionsland selbst, um etwa die *licence to operate* zu stärken. Hier ist jedoch auch zu bedenken, dass Akteure, die nicht direkt als Stakeholder in die Berechnung einbezogen waren oder ihre Meinung im Endergebnis nicht ausreichend wiederfinden, den SROI-Wert kritisieren können. Dies ist insbesondere bei sensiblen Themen wie der Kinderarbeit mit einer menschenrechtlichen Komponente zu erwarten.

Gleichzeitig zeigt sich am Anwendungsbeispiel, dass nicht unerheblicher Aufwand notwendig ist, um alle relevanten Outcomes zu identifizieren, geeignete Proxys zu definieren und externe Einflüsse sowie den Wertverlust angemessen einzuschätzen.

### **Zwischenfazit**

Für die hier gewählte, verhältnismäßig überschaubare Beispielmaßnahme erscheint der Aufwand im Vergleich zu den möglichen Vorteilen nicht gerechtfertigt; insbesondere, weil die Verlängerung bis 2017 ohnehin bereits beschlossen wurde und nicht vorgesehen ist, einzelne Aktivitäten deutlich zu verstärken oder vorher auslaufen zu lassen.

Besonders für umfangreichere Maßnahmen, bei denen beispielsweise nach einer Pilotphase zwischen mehreren Entwicklungspfaden entschieden werden soll, kann der SROI ein hilfreiches Instrument sein. Eine Maßnahmensteuerung mit einer Wirkungskette (Voraussetzung für die Berechnung des SROI) und entsprechenden KPI wird in jedem Fall empfohlen. Diese sollten sich soweit sinnvoll möglich an gängigen Indikatorensystemen wie GRI ausrichten.

Liegt eine Wirkungskette vor, so kann in einem ersten, oberflächlichen Scan durchdacht werden, mit wie viel Aufwand die Berechnung eines SROI-Wertes verbunden wäre. Liegen beispielsweise bereits Proxy-Werte aus ähnlichen Projekten anderer Organisationen vor oder sind verlässliche Studien mit relevanten Daten verfügbar, würden sich der Aufwand und auch die methodische Angreifbarkeit verringern.

Falls nicht, so kann eine Maßnahmen-Steuerung und Kommunikation ohne eine Monetarisierung (oder ähnlich einheitliche Quantifizierung) des sozialen Beitrags ebenfalls gelingen.

### **5.4.3 Rückbezug auf dem sozialen Beitrag des gesamten Unternehmens**

Gelingt es nun auf Basis des bisherigen Prozesses, strategische Prioritäten festzulegen, geeignete Maßnahmen zu entwickeln und auszuwählen und den sozialen Beitrag dieser Maßnahmen zu bewerten, so sollte in einem letzten Schritt diskutiert werden, wie der soziale Beitrag von Einzelmaßnahmen in Verbindung mit dem Gesamtunternehmen gebracht werden kann.

Denkbar ist dabei eine qualitative Einordnung, welche Maßnahme zu welchen sozialen Beiträgen führt und wie diese zu den strategischen Prioritäten beitragen. Es wird empfohlen, eine solche Einordnung regelmäßig durchzuführen, mit Stakeholdern zu besprechen und transparent darüber zu kommunizieren (beispielsweise im CR-Bericht). Auch sollte regelmäßig mit Hilfe des in Unterkapitel 5.4.1 entwickelten Scoring-Modells überprüft werden, ob alle durchgeführten Maßnahmen weiterhin einen strategisch relevanten sozialen Beitrag leisten.

Eine quantitative Addition von sozialen Beiträgen zu einem Gesamtbeitrag des Unternehmens ist dagegen mit den im Rahmen der Arbeit mehrfach ausgeführten Herausforderungen (siehe Kapitel 4) behaftet und wird an dieser Stelle nicht empfohlen. Hauptargument ist hierbei, dass insgesamt von einer Verrechnung von sozialen Beiträgen unterschiedlicher Maßnahmen in unterschiedlichen Dimensionen abgeraten wird.

Wenn auch auf Gesamtunternehmensebene keine ganzheitliche Quantifizierung vorgenommen wurde, so liegen doch (im Rahmen von impACT erfasste) quantifizierte Daten zu den Schadwirkungen vor. Nun könnte argumentiert werden, dass positive soziale Beiträge von Einzelmaßnahmen mit diesen verrechnet werden könnten. Dabei treten jedoch zahlreiche Herausforderungen auf:

- Die Quantifizierung der Schadwirkungen auf Unternehmensebene wird in Risikoarbeitsstunden ausgedrückt, während die Quantifizierung der Einzelmaßnahmen (sofern hierfür der SROI verwendet wird) als monetärer Wert vorliegen würde.

- Auch wenn es gelänge, hier eine methodische Brücke zu finden, so bleibt das Argument bestehen, dass soziale Beiträge unterschiedlicher Maßnahmen nicht beliebig verrechnet werden können. Dies würde beispielsweise dazu führen, dass ein auf Unternehmensebene identifiziertes Risiko für Zwangsarbeit mit Lieferanten-Schulungsmaßnahmen zu einem gänzlich anderen Thema verrechnet werden könnte.
- Zuletzt ist festzuhalten, dass es sich bei der Quantifizierung der Risikoarbeitsstunden um eine Einschätzung auf Basis von nicht-unternehmensspezifischen Industriedaten handelt (die dann mit den Einkaufsvolumen der Otto Group verknüpft wurden). Die Quantifizierung auf Maßnahmenebene basiert hingegen (zumindest teilweise) auf maßnahmenspezifischen Daten. Bei einer Verrechnung könnte es zu deutlichen Verzerrungen kommen.

Insgesamt wird daher davon abgeraten, quantifizierte soziale Beiträge von Einzelmaßnahmen auf die Gesamtunternehmensebene zu aggregieren oder mit quantifizierten Risiko-Werten zu verrechnen.

## 6 Diskussion

### 6.1 Reflektion der Vorgehensweise und der Methoden

Im Folgenden soll das methodische Vorgehen im Rahmen der Arbeit daraufhin reflektiert werden, ob die gewählten Methoden und die Vorgehensweise geeignet waren, um relevante Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen der Arbeit zu generieren.

Die Literaturlauswertung hat insgesamt deutliche Erkenntnisgewinne hervorgebracht. Die Abgrenzung der zentralen Fragestellung hat sich als schlüssig erwiesen; so konnten die verschiedenen Konzepte und Instrumente systematisch im Hinblick auf die Fragestellung ausgewertet werden. Eine Herausforderung war es, eine sinnvolle Auswahl zu treffen, welche Konzepte und Instrumente in die Analyse aufgenommen werden sollten. Die Auswertung des Handabdrucks führte beispielsweise nur bedingt zu zusätzlichen Informationen, da sich das Instrument noch im Entwicklungsstadium befindet. Möglicherweise wäre die Auswertung eines anderen Instruments, wie beispielsweise der Gemeinwohlbilanz, zielführender gewesen. Gleichzeitig bestätigte der Ansatz des Handabdruck Projekts, die SDGs als übergeordneten Maßstab zu wählen, die auf Basis anderer Informationsquellen geformten Schlussfolgerungen der Arbeit.

Die Experteninterviews waren insbesondere hilfreich, um einen tieferen Einblick in das Themenfeld zu erhalten, das Vorgehen zu strukturieren und mögliche Handlungsoptionen zu diskutieren. Die Form eines explorativen, telefonischen Interviews war hierfür gut geeignet. Aus den Befragungen ergaben sich insgesamt zahlreiche relevante Erkenntnisse. Zusätzliche Perspektiven wären sicherlich durch Interviews mit einer/m zivilgesellschaftlichen Vertreter/in und einer/m Expert/in zu Shared Value eingebracht worden, welche allerdings nicht für eine Befragung gewonnen werden konnte. Methodisch ideal wäre zudem eine zweistufige Befragung der Expert/innen gewesen; eine erste kürzere Befragungsrunde zu Beginn der Arbeit, um die Literaturlauswertung zu strukturieren und weitere Ansätze zu ergänzen und eine tiefergehende Befragungsrunde, um die Anwendung auf das Fallbeispiel zu unterstützen. Gleichzeitig hätte diesen einen zeitlichen Mehraufwand erfordert und die Bereitschaft der Expert/innen zu einer zweiten Befragung vorausgesetzt.

Die Anwendung auf das gewählte Fallbeispiel erwies sich als sehr zielführend, um weitere Erkenntnisse zu erlangen. Die Punkte, bei denen sich auf Basis der Expertengespräche und Literaturlauswertung unterschiedliche Handlungsoptionen ergaben, konnten anhand des Fallbeispiels diskutiert werden. Dabei wurde deutlich, welche branchenspezifischen Besonderheiten auftreten und bei der Abwägung beachtet werden müssen. Im Verlauf konnten verschiedene Modelle und Empfehlungen entwickelt werden, die zu einer

Beantwortung der Forschungsfragen beitragen. Besonders hilfreich war dabei, dass die Otto Group ihre bisherigen Überlegungen und Aktivitäten zum Themenkomplex im CR-Bericht ausführlich dokumentiert hatte und in Expertengesprächen weitere Einordnungen ermöglichte.

Im begrenzten Rahmen der Arbeit wurde, wie im Methodenkapitel beschrieben, vorrangig darauf fokussiert, entlang des Prozesses - von der strategischen Priorisierung bis hin zur Steuerung einzelner Maßnahmen - herauszuarbeiten, welche Ansätze sich als zielführend erweisen, um soziale Beiträge zu bewerten. Die verschiedenen im Rahmen der Arbeit entwickelten oder angewandten Instrumente konnten dabei nur skizziert und nicht in der Tiefe angewandt werden. Daher ist zu berücksichtigen, dass bei einer umfangreicheren Anwendung der Instrumente unter Einbezug von Stakeholdern zu Herausforderungen und neuen Erkenntnissen kommen kann, die im Rahmen der Arbeit nicht aufgetreten sind. Insgesamt erwies sich das methodische Vorgehen als geeignet, um im Sinne der Fragestellung zielführende Ergebnisse zu erarbeiten. Diese sollen im Folgenden abschließend diskutiert werden.

## **6.2 Diskussion der Ergebnisse**

Im Verlauf der Arbeit wurde deutlich, dass es sich bei der Bewertung von sozialen Beiträgen immer noch um ein relativ neues Feld handelt. Dennoch liegt bereits eine Reihe fundierter Instrumente und Konzepte vor (siehe Unterkapitel 3.3 und Kapitel 4). Zusätzlich befinden sich weitere Ansätze, wie der Handabdruck, in der Entwicklung und die Bemühungen, harmonisierte Methoden, Begrifflichkeiten und Indikatoren zu schaffen, werden vorangetrieben. Die Herausforderung, um die Forschungsfragen der Arbeit zu beantworten, lag also weniger darin, vollständig neue Konzepte zu entwickeln, sondern herauszuarbeiten, welche Ansätze für welche Zielsetzung geeignet sind und bestehende Instrumente und Erkenntnisse passend zu verknüpfen.

### **Kernelemente für die Bewertung von sozialen Beiträgen**

Ein wesentliches Ergebnis der Arbeit ist in diesem Zusammenhang, dass es in der Literatur, der Experteneinschätzung als auch nach Anwendung auf das Fallbeispiel einen weitgehenden Konsens gibt, dass bestimmte Elemente bei der Bewertung von sozialen Beiträgen von Unternehmensaktivitäten eingesetzt werden sollten:

- Eine **Wesentlichkeitsbetrachtung** sollte zwingend durchgeführt werden, um abzuwägen, welche Beiträge grundsätzlich von Relevanz sein können. Impact Assessments sowie Regional- und Branchenstudien sind hierfür eine sinnvolle Informationsgrundlage (siehe Unterkapitel 4.2; vgl. GRI 2015a). Quantifizierte Daten zur Schadwirkung, wie sie im Rahmen von impACT erfasst wurden, bieten für

die Einordnung einen klaren Mehrwert. Bei der Einordnung von negativen sozialen Beiträgen sollte abgewogen werden, wie schwerwiegend, wahrscheinlich und weit verbreitet ein (möglicher) negativer Beitrag ist. Die Vermeidung, Abmilderung und Wiedergutmachung von Menschenrechtsverletzungen sind dabei immer zu priorisieren, um die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht als Unternehmen zu wahren (vgl. GRI et al. 2015b).

- Die **Einschätzung von externen Stakeholdern** ist unabdingbar, um eine robuste Bewertung zu gewährleisten (siehe Unterkapitel 4.5). Die Stakeholderauswahl erfordert dabei eine gründliche Analyse. Insbesondere bei der Erfassung von sozialen Beiträgen auf einer übergeordneten Ebene ist es notwendig, dass Stakeholder über ausreichend breite Expertise und Perspektive verfügen. Oder eine größere, diverse Stakeholderauswahl getroffen wird, um eine zu starke Fokussierung auf einzelne Themen zu vermeiden. Auch wenn ein intensiver Stakeholder-Dialog ein wichtiges Element für eine zielführende Bewertung darstellt, so sollte der Prozess nicht von ihnen geführt werden, um zu vermeiden, dass Entscheidungen getroffen werden, die nicht im Einklang mit der Mission des Unternehmens stehen (vgl. The SROI Network 2012; Bockstette/Stamp 2011). Eine weitere Herausforderung besteht daher darin, geeignete Methoden auszuwählen und korrekt anzuwenden, um sicherzustellen, dass Stakeholder an den richtigen Stellen im Prozess zielführend Input geben können. Hieraus ergeben sich interessante Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten.
- Die Berücksichtigung der **Kernkompetenzen bzw. Kernwirkungsbereiche des Unternehmens** ist zentral, um sinnvolle Prioritäten für (positive) soziale Beiträge zu identifizieren. Dabei sollte bedacht werden, an welchen Stellen sich unternehmerische Opportunitäten ergeben (siehe Unterkapitel 4.2). Diese können umfassen: Zugang zu neuen Märkten oder Produkten, ein stabiles Geschäftsumfeld, Sicherung einer Produzenten- und Lieferantenbasis als auch die Möglichkeit, Kosten oder Risiken für das Unternehmen zu reduzieren, beispielsweise im Hinblick auf zu erwartende Regulierung, Stakeholder-Aktivitäten verbunden mit Reputationsrisiken oder Effizienzgewinne (vgl. Bockstette/Stamp 2011; Hills et al. 2012; KPMG International 2014, GRI et al. 2015b). Der Fokus dieser Arbeit lag wie in Unterkapitel 1.2 ausgeführt nicht auf dem Business Case von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Weitere Forschungsarbeit zur Frage, wie sich soziale Beiträge und unternehmerische Chancen bestmöglich für Handelsunternehmen im Textilsektor



verknüpfen lassen (wie bspw. im Sinne des Shared Value-Konzepts) wird empfohlen.

- Die **Ausrichtung auf einen übergeordneten, gesellschaftlichen Maßstab** stellt sicher, dass insbesondere die Priorisierung von sozialen Beiträgen nicht willkürlich oder zu stark auf die Chancen für das Unternehmen ausgerichtet entschieden wird. Während nicht alle ausgewerteten Konzepte und Instrumente einen solchen Maßstab vorsehen, hat sich insbesondere im Rahmen des Fallbeispiels die Ausrichtung auf die SDGs als zielführend erwiesen (siehe Unterkapitel 4.2; vgl. CSCP 2016b; GRI et al. 2015b). Klarer Vorteil ist hierbei, dass es sich um einen von der Weltgemeinschaft abgestimmten Zielrahmen für nachhaltige Entwicklung handelt. Zudem ist mittelfristig eine stärkere Ausrichtung von Staaten, multinationalen Organisationen, aber auch zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren auf die SDGs zu erwarten, was eine Bündelung von Kräften und gegenseitige Verstärkung ermöglicht (siehe Unterkapitel 5.3.3).

### **Quantifizierung oder qualitative Einschätzung?**

Wesentliche Differenzen in den verschiedenen Konzepten und Instrumenten ergaben sich hingegen bei der Frage, ob eine Bewertung (und darauf aufbauend auch eine Priorisierung, Vergleich und Steuerung) über eine Quantifizierung (ggf. in monetären Werten) erfolgen sollte oder ob eine eher qualitative Einschätzung bspw. über ein Scoring-Modell sowie eine Steuerung über Ziele und KPIs zielführender wäre.

Im Rahmen des Fallbeispiels wurde erarbeitet, dass sich diese Frage nicht grundsätzlich beantworten lässt, sondern vielmehr die jeweilige Prozessebene als auch die Zielsetzung beachtet werden muss (siehe Kapitel 5).

- Für die **Erfassung und Priorisierung von sozialen Beiträgen auf einer strategischen, übergeordneten Ebene**, die also noch nicht maßnahmenspezifisch ist, scheint eine Quantifizierung nicht zielführend zu sein. Hauptgrund hierfür ist, dass eine methodisch abgesicherte Quantifizierung eine umfangreiche Datenlage sowie einen aufwendigen Prozess erfordert. Dies scheint auf einer übergeordneten Ebene aufgrund der Vielfalt und Komplexität von Themen und Akteuren nicht mit vertretbarem Aufwand umsetzbar. Ebenso wird in nahezu allen betrachteten Instrumenten und Konzepten sowie Expertengesprächen davon abgeraten, Beiträge aus unterschiedlichen sozialen Dimensionen miteinander zu verrechnen (siehe Unterkapitel 4.4). Im Rahmen des Fallbeispiels wurde daher ein Mapping ausgerichtet auf die SDGs entwickelt, um strategische Prioritäten zu identifizieren.

ren. Bei der Bewertung kommen die Elemente, bei denen in Literatur und Expertengesprächen ein Konsens besteht, als Kriterien zum Tragen (quantifizierte Schadwirkung, Stakeholderbewertung, Kernkompetenzen und Wirkungsbereich des Unternehmens, Business Case). Bisherige Erkenntnisse aus dem bestehenden Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group konnten integriert werden, gleichzeitig ergaben sich Hinweise für weitere, strategische Handlungsbereiche; wie etwa Geschlechtergerechtigkeit und Innovations- und Infrastrukturförderung in Produktionsländern (siehe Unterkapitel 5.3.3).

- Wird nun die Ebene betrachtet, auf der ein **Vergleich zwischen verschiedenen CR-Maßnahmen** hinsichtlich ihres sozialen Beitrags vorgenommen werden soll, so zeichnen sich ähnliche Hürden für eine Quantifizierung ab, wie auf der übergeordneten Ebene. D.h. nach wie vor wäre ein erheblicher Aufwand zu leisten, um eine methodisch gesicherte Quantifizierung aller zur Debatte stehenden Maßnahmen zu leisten. Ebenfalls ist zu bedenken, dass an dieser Stelle, sofern es sich um geplante Maßnahmen ohne Vergangenheitswerte handelt, ex-ante Annahmen getroffen werden müssen, die sich später als falsch herausstellen können. Die Quantifizierung kann also auch eine falsche Exaktheit suggerieren. Abzuwägen ist hierbei, ob das geplante Investitionsvolumen der Maßnahmen einen verhältnismäßig aufwändigeren Prozess rechtfertigt. Wenn dies der Fall sein sollte, bleibt die Herausforderung bestehen, dass quantifizierte Werte unterschiedlicher sozialer Dimensionen nicht verrechnet werden sollten. Eine Quantifizierung wäre also vor allem dann zu empfehlen, um zwei Handlungsoptionen innerhalb einer sozialen Dimension bzw. einer größeren Maßnahme zu vergleichen (siehe Unterkapitel 5.4.1). Nicht beleuchtet wurde im Rahmen der Arbeit, wo die Grenzen einer Quantifizierung liegen, wenn zwei verschiedene Maßnahmen verglichen werden sollen, die das gleiche Ziel anstreben, aber unterschiedliche Ansatzpunkte verfolgen (bspw. Kinderarbeitsprävention durch eine Bildungsmaßnahme für gefährdete Kindern vs. Lohnbonuszahlungen für Arbeiter). Dies bietet ebenfalls einen interessanten Ansatzpunkt für weitere Forschungsarbeit.

Für die Otto Group hingegen wurde im Fallbeispiel ein Scoring-Modell erarbeitet. Die entwickelten Kriterien (Strategierelevanz, strategischer Mehrwert, nachhaltige Strukturen, Einflussmöglichkeiten, Business Case) greifen die strategischen Prioritäten aus der übergeordneten Ebene sowie die Konsenspunkte auf und betrachten, ob die Maßnahme nachhaltig nutzbare Strukturen schafft. Eine skizzierte

Anwendung durch die Autorin (für robuste Ergebnisse müsste das Scoring-Modell mit internen und externen Stakeholdern angewandt werden) ergab, dass das Instrument geeignet ist, um Maßnahmen hinsichtlich ihres sozialen Beitrags zu vergleichen und eine mit der strategischen Ebene verknüpfte Auswahl zu treffen. Um eine Verzerrung beim Vergleich von größeren und kleineren CR-Maßnahmen zu vermeiden, sollte zudem ein Kostenfaktor in die Abwägung integriert werden. Der Nachteil eines eher qualitativen Scoring-Modells liegt darin, dass Subjektivität und Unschärfe nicht auszuschließen sind (vgl. Stiller 2015b). Gleichzeitig muss bedacht werden, dass auch eine Quantifizierung bzw. Monetarisierung, insbesondere für soziale Aspekte, immer eine Annäherung auf Basis von Annahmen darstellt (siehe Unterkapitel 5.4.1).

- Zuletzt ist zu klären, welcher Ansatz geeignet ist, um den **sozialen Beitrag innerhalb einer Maßnahme zu steuern**. Auf Basis der Literaturlauswertung konnte nicht deutlich identifiziert werden, welche Handlungsoption vorteilhafter erscheint (siehe Unterkapitel 4.4). Im Fallbeispiel wurde daher sowohl eine Wirkungskette mit KPIs als auch eine SROI-Berechnung für eine CR-Maßnahme (Bildungsprojekt zur Kinderarbeitsprävention in Indien) skizziert. Dabei zeigt sich, dass eine Steuerung über die Wirkungskette mit KPIs bereits relevante Informationen liefert, um den sozialen Beitrag einer Maßnahme zu steuern. Da die Wirkungskette die Grundlage für eine SROI-Berechnung darstellt, kann prinzipiell für jede Maßnahme nach diesem Schritt individuell entschieden werden, ob der zusätzliche Aufwand, der durch die monetäre Quantifizierung mit dem SROI entsteht, zielführend ist. Dabei sollte auch abgewogen werden, ob für den jeweiligen Themenbereich bereits anerkannte Proxys vorliegen und ob die Datenlage allgemein für eine methodisch abgesicherte Berechnung ausreicht. Eine Berechnung bietet (ähnlich wie bei dem Vergleich von mehreren Maßnahmen) insbesondere dann einen Vorteil, wenn nach einer ersten Projektphase zwischen zwei Handlungspfaden oder auch allgemein über die Weiterführung der Maßnahme entschieden werden soll. Mit einem SROI-Wert kann gegenüber unternehmensinternen Stakeholdern und Entscheidern in einer unternehmensnahen Sprache argumentiert werden, welche Option mit welchem Mitteleinsatz einen höheren sozialen Beitrag verspricht (siehe Unterkapitel 5.4.2; vgl. The SROI Network 2012).

### **Hürden bei der Bewertung von sozialen Beiträgen**

Insgesamt ließ sich im Verlauf der Arbeit eine Reihe von Hürden identifizieren, die eine Bewertung von sozialen Beiträgen (derzeit) grundsätzlich erschweren:

- Notwendige **Daten** als Grundlage für die Bewertung sind häufig nicht oder **nicht in ausreichender Qualität vorhanden** oder können nur unter erheblichem Aufwand gewonnen werden. Eine Verdichtung von Industrie- und Regionalstudien zu quantifizierten Werten (wie sie im Rahmen von impACT vorgenommen wird) kann ein nützliches Instrument sein, um einen Überblick über mögliche Risiken zu bekommen. Um jedoch die unternehmens- bzw. maßnahmenspezifischen Beiträge eines Unternehmens ganzheitlich zu bewerten, scheinen Daten aus der Wertschöpfungskette des Unternehmens bzw. der Maßnahme selbst unerlässlich. Insbesondere für Aktivitäten, die in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen ohne eine direkte Geschäftsbeziehung stattfinden, gestaltet sich die Datengewinnung schwierig. Aber auch auf Stufen, in denen beispielsweise Auditberichte vorliegen, scheint es fragwürdig, ob diese als Datengrundlage für eine Quantifizierung ausreichen. Audits stellen in der Regel eine Momentaufnahme der Situation dar. Mögliche Verzerrungen, die beispielsweise durch Intransparenz seitens des Lieferanten entstehen können, sind zudem bekannte Probleme (siehe Unterkapitel 5.3.2; vgl. Burckhardt 2011; Christliche Initiative Romero 2016).  
Mittelfristig ist denkbar, dass sich die Situation bezüglich Verfügbarkeit und Qualität von Daten verbessert. Verschiedene Initiativen im Sektor arbeiten derzeit an einer Harmonisierung und Qualitätsverbesserung von beispielsweise Auditberichten (vgl. Sustainable Apparel Coalition 2015). Ebenso ist allgemein im Zuge der Digitalisierung ein Trend zu *Big Data* und *Data Mining* zu beobachten, der eine Erfassung und Analyse von großen Datenmengen zukünftig deutlich erleichtern könnte (vgl. Hsu 2013).
- Während inzwischen eine Reihe von Konzepten und Instrumenten vorliegen, um soziale Beiträge von Unternehmensaktivitäten zu bewerten, so **fehlen derzeit noch ausreichend harmonisierte Vorgehensweisen, Begrifflichkeiten und Indikatoren**. Beispielsweise müssen Proxy-Werte für SROI-Berechnungen in der Regel von Unternehmen selbst definiert und erhoben werden; auf anerkannte Werte kann meist nicht zurückgegriffen werden (vgl. The SROI Network 2012). Netzwerke und Organisationen wie IRIS, das Social Value Network, das Redefining Value-Programm des WBCSD oder IIRC, streben eine stärkere Vereinheitlichung von Methoden und Messgrößen an. Mittelfristig ist daher denkbar, dass eine Bewertung und insbesondere Quantifizierung von sozialen Beiträgen leichter und methodisch sicher umzusetzen ist - ähnlich wie sich ähnliche Ansätze auch

im Umweltbereich erst durch jahrelange Diskussion und Praxisanwendung entwickeln und etablieren konnten.

Grundsätzlich muss dabei in Frage gestellt werden, ob es sinnvoll ist, in größerem Ausmaß Ressourcen in die Entwicklung eines harmonisierten Referenzrahmens zu investieren. Insbesondere bei der Quantifizierung ist zu erwarten, dass es, auch wenn die entsprechenden Methoden und Daten stärker vereinheitlicht und qualitätsgesichert werden, immer einen Informationsverlust durch die Verdichtung und Spielraum für Kritik geben wird. Gerade hinsichtlich der Gegenüberstellung und/oder Verrechnung von Beiträgen aus unterschiedlichen Dimensionen. Hier wäre zu diskutieren, ob die entsprechenden Ressourcen besser in die Optimierung der Maßnahmen investiert werden sollten und die Steuerung durch eher qualitative Verfahren wie Impact Assessments, Mappings und Scoring-Modellen unter Einbezug von Stakeholdern sowie der Formulierung von Zielen und KPIs ausreichend sein kann. Weitere Forschungsarbeit, die insbesondere darauf fokussiert, in welchem Ausmaß sich quantifizierte Daten tatsächlich positiv auf interne Steuerung und Überzeugungsarbeit auswirken, wird an dieser Stelle empfohlen.

### **Glaubwürdige Kommunikation und konsistentes Handeln**

Zuletzt muss beantwortet werden, auch gerade im Hinblick auf externe Kommunikation gegenüber Stakeholdern, wie zwischen negativen und positiven Beiträgen differenziert wird (siehe Unterkapitel 4.3 & 5.3.2).

Auf den ersten Blick wirkt es methodisch klarer und verantwortungsbewusster, alle Beiträge, die durch das Unternehmen verursacht werden und Schädigung zur Folge haben, als negativ einzustufen. Eine Abmilderung dieser Schädigung wird dabei noch nicht als positiver Beitrag gewertet; erst wenn die Aktivität über die Neutralisierung von verursachter Schädigung hinausgeht, wird von einem positiven sozialen Beitrag gesprochen (siehe Unterkapitel 5.3.2).

Im Laufe der Arbeit konnte herausgearbeitet werden, dass ein solches Vorgehen, insbesondere in Sektoren mit komplexen Lieferketten wie dem Textilsektor, kaum umsetzbar ist. Ein wesentlicher Grund ist hierbei, dass sich derzeit kein schlüssiger ‚Punkt Null‘ identifizieren lässt, ab dem von einem positiven Beitrag gesprochen werden kann. Während es auf einer theoretischen Ebene naheliegt, hier etwa internationale Mindeststandards oder gesetzliche Vorgaben heranzuziehen, so zeigt die Realität der Textilindustrie, dass diese in der Regel häufig nicht umgesetzt werden. Die Verbesserung dieses Status Quo der durchschnittlichen Wirtschaftsweise würde also bereits eine Verbesserung dar-

stellen. Ebenfalls weisen beispielsweise die UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrecht darauf hin, dass Unternehmen eine Sorgfaltspflicht haben, Menschenrechtsverletzungen vorzubeugen und Verstöße abzumildern (vgl. UN 2011). Darauf basierend könnte nun argumentiert werden, dass alle Maßnahmen von Unternehmen, die darauf abzielen, industrieweit bestehende, strukturelle Missstände zu beheben (einschließlich gesetzlicher und menschenrechtlicher Verstöße), noch keinen positiven Beitrag darstellen, sondern lediglich eine Abmilderung eines negativen Beitrags. Dies träfe auch dann zu, wenn das Unternehmen mit der Maßnahme deutlich über den Status Quo oder Bemühungen von Mitbewerbern hinausgeht. Ein solches Vorgehen mag aus einer rein ethischen Betrachtung schlüssig sein, es bietet aber einer anschließenden Bewertung sehr wenige Möglichkeiten, Aktivitäten als positiv einzustufen, was eine ganzheitliche Bewertung wiederum unnötig erscheinen ließe. Hinzu kommt die Frage, wie viel Verantwortung dem Handelsunternehmen in einer globalen Lieferkette zukommt und wie viel Verantwortung von Lieferanten und den Regierungen der Produktionsländer getragen werden muss. Dies knüpft an eine breitere, andauernde Diskussion um die Verantwortung von Unternehmen in globalen Lieferketten an (vgl. FWF 2010; UN 2011; Seuring/Müller 2013).

Angesicht dieser Punkte scheint es durchaus eine legitime Möglichkeit, alle Aktivitäten, die eine Verbesserung der durchschnittlichen Wirtschaftsweise bewirken, als positive Beiträge zu bewerten (siehe Unterkapitel 5.3.2).

Damit gleichzeitig Greenwashing-Vorwürfen von Stakeholdern vorgebeugt und ein konsistentes Nachhaltigkeitshandeln als Unternehmen sichergestellt werden kann, müssen Vorkehrungen über einzelne CSR Maßnahmen hinaus getroffen werden.

Dazu gehört insbesondere, dass das Kerngeschäft, also die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung, aber auch Einkaufs- und Geschäftspraktiken wie Produktionsplanung und Preispolitik, so ausgerichtet werden, dass Schadwirkung soweit möglich reduziert wird und gleichzeitig Raum für positive Beiträge geschaffen wird. Mit Engagement in Branchenbündnissen und Multi-Stakeholder Initiativen kann zudem ein Beitrag zur Verbesserung von strukturellen Problemen (wie niedrige Löhne oder mangelnde Gewerkschaftsfreiheit) geleistet werden.

## 7 Fazit // Conclusion

Im Verlauf der Arbeit wurde festgestellt, dass multinationalen Handelsunternehmen im Textilsektor prinzipiell eine Reihe von Konzepten und Instrumenten zur Verfügung stehen, um soziale Beiträge entlang ihrer Wertschöpfungskette zu bewerten. Wesentliche Hürden ergeben sich dabei zum einen aus einem Mangel an verwertbaren Daten. Dies wird im Textilsektor durch komplexe, intransparente, global fragmentierte Lieferketten verschärft. Zum anderen fehlen ausreichend harmonisierten Vorgehensweisen, Begrifflichkeiten und Indikatoren. Mittelfristig sind für diese Herausforderungen jedoch Verbesserungen durch Fortschritte im Bereich *Big Data* und Harmonisierungsbestrebungen bei der Messung von sozialen Beiträgen zu erwarten.

Welches Vorgehen konkret angewendet werden sollte, hängt wesentlich von der Zielsetzung ab.

### a) Identifikation und Priorisierung von strategischen Schwerpunkte

Für die Identifikation von möglichen strategischen Schwerpunkten für soziale Beiträge auf einer übergeordneten Ebene wird empfohlen, eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen. Diese sollte sowohl Ergebnisse aus Impact Assessments und Regional- und Branchenstudien als auch die Einschätzungen von externen Stakeholdern beinhalten. Bei der Priorisierung von Schwerpunkten entlang der Wertschöpfungskette sollten die Kernkompetenzen und -wirkungsbereiche des Unternehmens sowie unternehmerische Opportunitäten unter Einbezug von internen Stakeholdern berücksichtigt werden. Mit der Ausrichtung auf die Sustainable Development Goals als übergeordneten Wertmaßstab wird sichergestellt, dass die strategischen Schwerpunkte zu nachhaltiger Entwicklung beitragen. Eine methodisch abgesicherte Quantifizierung oder gar Monetarisierung von sozialen Beiträgen scheint mit vertretbarem Aufwand für diese Zielsetzung nicht umsetzbar. Mit Hilfe eines SDG-Mappings können relevante soziale Beiträge entlang der Wertschöpfungskette dennoch identifiziert und priorisiert werden.

### b) Vergleich von verschiedenen CR-Maßnahmen

Für den Vergleich verschiedener CR-Maßnahmen hinsichtlich ihrer sozialen Beiträge wird ebenfalls nicht empfohlen, eine Quantifizierung vorzunehmen. Neben verschiedenen methodischen und praktischen Herausforderungen, greift dabei insbesondere das Argument, dass quantifizierte Werte unterschiedlicher sozialer Dimensionen nicht verrechnet werden sollten.

Stattdessen wird ein Scoring-Modell vorgeschlagen. Mit diesem können interne und ggf. externe Stakeholder eine vergleichende Bewertung unterschiedlicher CR-Maßnahmen vornehmen. Mögliche Kriterien (Strategierelevanz, strategischer Mehrwert, nachhaltige Strukturen, Einflussmöglichkeiten, Business Case) wurden im Rahmen der Arbeit entwickelt. Ein Vergleich von CR-Maßnahmen der Otto Group anhand des Scoring-Modells wurde erfolgreich skizziert.

### c) **Steuerung von einzelnen CR-Maßnahmen**

Für die Steuerung des sozialen Beitrags einzelner CR-Maßnahmen wird empfohlen, eine Wirkungskette unter Einbezug von internen und externen Stakeholdern zu erstellen und KPIs zu definieren. Aufbauend darauf kann eine Monetarisierung des sozialen Beitrags durch eine SROI-Berechnung erfolgen. Da hiermit weitreichende Methodenkenntnisse und ein aufwendiger Prozess verbunden sind, wird dies ausschließlich für umfangreichere CR-Maßnahmen empfohlen, um den Aufwand zu rechtfertigen. Insbesondere, wenn etwa nach einer Pilotphase zwischen verschiedenen Handlungsoptionen entschieden werden soll, kann eine SROI-Berechnung zielführend sein.

Zur Abgrenzung von positiven und negativen Beiträgen wird empfohlen, alle Aktivitäten, die eine Verbesserung der durchschnittlichen Wirtschaftsweise bewirken, als positive Beiträge zu bewerten; unabhängig davon, von wem Schadwirkungen verursacht wurden. Damit wird der geteilten Verantwortung von Handelsunternehmen und weiteren Akteuren in komplexen, globalen Lieferketten wie dem Textilsektor Rechnung getragen.

Multinationalen Handelsunternehmen im Textilsektor stehen mit den aufgezeigten Vorgehensweisen praktisch umsetzbare Ansätze zur Verfügung, die dem derzeitigen Stand der Forschung und Anwendung entsprechen. Diese versetzen sie in die Lage, ihren sozialen Beitrag entlang der Wertschöpfungskette systematisch zu bewerten, zu priorisieren und zu optimieren. Der soziale Beitrag von CR-Maßnahmen kann damit im Unternehmen integriert gesteuert und kommuniziert werden. Gleichzeitig ist das Unternehmen gegenüber externen Stakeholdern auskunftsfähig, was dazu beiträgt, die *licence to operate* zu erhalten.

Abschließend wird multinationalen Handelsunternehmen empfohlen, sich nicht ausschließlich auf die Optimierung des sozialen Beitrags einzelner CR-Maßnahmen zu fokussieren. Ebenso muss das Kerngeschäft so ausgerichtet werden, dass negative Beiträge reduziert und positive Beiträge verstärkt werden. So werden Zielkonflikte und Widersprüche zwischen Kerngeschäft und einzelnen CR-Maßnahmen reduziert. Strukturelle Nachhaltigkeitsherausforderungen im Sektor sollten im Bündnis mit anderen Akteuren bearbeitet werden.



## **Conclusion**

Over the course of this thesis it has been determined that multinational retailers in principle have a number of concepts and instruments at their disposal to assess social impacts along the value chain. Challenges arise however due to a lack of quality data. This is especially true for the textile sector which is characterised by complex, globally fragmented value chains with a lack of transparency. In addition, a lack of sufficiently harmonised approaches as well as common language and indicators are also observed. Advancements regarding *big data* and efforts to harmonise social impact assessments might however improve the situation in the medium-term.

The selection of the appropriate approach for social impact assessment depends largely on the objective:

### **a) Identifying and prioritising strategic key areas**

To identify possible high-level strategic key areas for social impact it is recommended to conduct a materiality assessment. This should include insights from impact assessments and regional and sectoral research as well as input given by external stakeholders. When prioritising key areas along the value chain, core competencies and spheres of influence of the company should be considered as well as future business opportunities. Internal stakeholders should be consulted in the process. Aligning strategic key areas on the SDGs as a normative framework ensures that the company contributes to sustainable development. A methodologically proven quantification or even monetisation of social impacts does not seem feasible for the given objective considering the effort needed. However, by conducting a SDG mapping, relevant social impacts can be identified and prioritised along the value chain.

### **b) Comparing different CR measures**

It is not recommended to quantify social impacts in order to compare different CR measures. Next to methodological and practical challenges, especially the argument that quantified values of different social dimensions should not be aggregated, weighs heavily. Instead, it is proposed to employ a scoring model. This will allow internal and possibly external stakeholders to compare different CR measures. Possible criteria (strategic relevance, strategic added value, sustainable structures, potential influence, business case) have been developed as part of this thesis. The scoring model was successfully outlined for a comparison of CR measures of the Otto Group.

### **c) Managing individual CR measures**

To manage social impact of individual CR measures it is recommended to create a logic model and define KPI. Internal and external stakeholders should be consulted.

Based on this, social impacts could be expressed in monetary values using the SROI ratio. As this requires advanced methodological know-how and an elaborate process it is only recommended for larger measures in order to justify the effort needed. Calculating a SROI ratio can be particularly useful if different alternatives are available and need to be selected; e.g. following a pilot phase.

In order to distinguish positive and negative impacts, it is recommended to count all activities that improve the average way of business as positive impacts; regardless of by whom negative impacts were caused. This approach acknowledges the shared responsibility of retailers and other player in complex global value chains that are common in the textile industry.

The described procedures equip multinational retailers in the textile industry with practical approaches. By employing them, companies are able to systematically assess, prioritise and optimise their social impacts along the value chain. Hence, the social impact of CR measures can be managed and communicated within the company in an integrated manner. At the same it enables the company to be accountable towards external stakeholders. This contributes to maintaining its *licence to operate*.

Concluding, multinational retailers are recommended not to focus solely on improving the social impact of individual CR measures. Their core business must be set up in a way that reduces negative impacts and enhances positive impacts. This way, conflicting objectives and contradictions between core business and individual CR measures are reduced. Structural sustainability challenges should be addressed in alliance with other players of the sector.

## Annex

Übersicht Experteninterviews				
Name	Funktion	Organisation	Datum des Interviews	Inhalt
<b>Dr. Katharina Serrano</b>	Expertin für europäische Regulierung und Nachhaltigkeitsgovernance	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	12.02.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglicher Prozess zur Priorisierung von sozialen Beiträgen</li> <li>- Diskussion möglicher Bewertungskriterien zum Vergleich von Maßnahmen</li> </ul>
<b>Christian Hagemann</b>	Referent Nachhaltigkeitsstandards / Textilbündnis	Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	14.02.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglicher Prozess zur Priorisierung von sozialen Beiträgen</li> <li>- Diskussion möglicher Bewertungskriterien zum Vergleich von Maßnahmen</li> </ul>
<b>Janpeter Beckmann</b>	Projektleitung Handabdruck-Projekt	Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)	08.03.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch zum Handabdruck-Projekt</li> <li>- Diskussion zentraler Fragestellungen im Themenkomplex</li> <li>- Möglicher Prozess zur Priorisierung von sozialen Beiträgen</li> <li>- Diskussion möglicher Bewertungskriterien zum Vergleich von Maßnahmen</li> </ul>
<b>Diana Hollmann</b>	Expertin für Impact Investing	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	18.03.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch zu Entwicklungen im Bereich Social Impact Investing</li> <li>- Informationen zur Anwendung des SROI</li> <li>- Diskussion zentraler Fragestellungen im Themenkomplex</li> <li>- Möglicher Prozess zur Priorisierung von sozialen Beiträgen</li> <li>- Diskussion möglicher Bewertungskriterien zum Vergleich von Maßnahmen</li> </ul>

Tabelle 2: Übersicht Experteninterviews, Praxisprojekt Modul 3b (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Süß 2016)

Wirkungskette, „Prävention und Alternativen für Kinderarbeiter“, 01/2015 - 12/2015, Delhi				
Input	Activities	Output	Outcome	Impact
Finanzielle und personelle Ressourcen	Learning Center and Children's Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmer Learning Centres: 203 Kinder (104 Mädchen)</li> <li>- Anwesenheitsrate: 80-82%</li> <li>- Teilnahme Children's Club: 100 Kinder (48 Mädchen)</li> <li>- Anwesenheitsrate: 70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 90% der Kinder sind an Schulen eingeschrieben</li> <li>- Anzahl an Schulstunden erhöht</li> <li>- Reduzierte Kinderarbeitsstunden</li> <li>- Verbesserte Ausdrucks- und Schreibfähigkeiten</li> <li>- Gestiegenes Selbstvertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinder erwerben einen Schulabschluss mit den Fähigkeiten, einen Beruf aufzunehmen.</li> </ul>
	Young Women's Centres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Teilnahme: 50 Mädchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 75% der Mädchen sind an Schulen eingeschrieben</li> <li>- Gestiegenes Wissen über verschiedene Karrierepfade</li> <li>- Verbesserte Fähigkeiten in Bewerbungsgespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mädchen finden eine für sie passende berufliche Tätigkeit.</li> </ul>
	School Intervention Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung von Unterrichtsmaterialien</li> <li>- Workshop mit 16 Lehrern</li> <li>- Regelmäßige Elternabende</li> <li>- Austausch mit einer Klasse</li> <li>- Aktivitäten mit der lokalen Gemeinde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schuleinschreibung von 51 Kindern</li> <li>- Regelmäßiger Schulbesuch</li> <li>- Reduzierte Kinderarbeitsstunden</li> <li>- Lehrer nutzen neu gelernte Fähigkeiten</li> <li>- Höheres Bewusstsein in der Gemeinde für das Recht von Kindern auf Bildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eltern und die lokale Gemeinde unterstützen aktiv den Schulbesuch von Kindern.</li> <li>- Lehrer an öffentlichen Schulen geben qualitativen Unterricht.</li> </ul>
	Advocacy and sharing with universities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lobbyaktivitäten zu Bildung von marginalisierten Kindern</li> <li>- Austausch mit Lehrern von Privatschulen, Bachelor- und Masterstudenten und anderen Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschiedene akademische Institute nutzen die pädagogische Erfahrung der lokalen Partnerorganisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungsinstitute sind besser auf die Situation von marginalisierten Kindern beim Schulbesuch eingestellt.</li> </ul>

Tabelle 3: Wirkungskette, "Prävention und Alternativen für Kinderarbeiter" (eigene Darstellung auf Basis des internen Maßnahmenberichts von Terre des Hommes 2016b)

## Literaturverzeichnis

- AHSEN, A. VON (2013): Nachhaltigkeitskontrolling.  
In: Baumast, A. & Pape, J. (Hg): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart: Ulmer, S 208-224.
- APHSA (2013), AMERICAN PUBLIC HUMAN SERVICES ASSOCIATION: Social Return on Investment: an APHSA Innovation Center Issue Brief.  
Online verfügbar: <http://www.aphsa.org/content/dam/aphsa/pdfs/Innovation%20Center/2013-05-Social-Return-on-Investment-Brief.pdf> (Einsicht: 18.06.2016).
- ATAKORA FÖRDERGESELLSCHAFT GMBH (2016): Die Initiative.  
Online verfügbar: <http://www.cottonmadeinafrica.org/de/ueber-uns/die-initiative> (Einsicht 18.06.2016).
- BMZ (2014), BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ): Zum Thema: Nachhaltige Textilien – was tut die deutsche Entwicklungspolitik. Bonn/Berlin: Referat Öffentlichkeitsarbeit, digitale Kommunikation und Besucherdienst.
- BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. (2011): Creating Shared Value: a How-To Guide for the New Corporate (R)evolution. Boston: Foundation Strategy Group (fsg).
- BOGNER, A.; LITTIG, B.; MENZ, W. (2014): Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS
- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN E.V. (2014): Der Social Return on Investment.  
Online verfügbar: [http://www.bagwfbm.de/page/sroi\\_allgemein](http://www.bagwfbm.de/page/sroi_allgemein) (Einsicht: 18.06.2016).
- BURCKHARDT, G. (2011) (Hg): Mythos CSR: Unternehmensverantwortung und Regulierungslücken. Bonn/Berlin: Horlemann
- BUSINESS DICTIONARY (2016a), WebFinance Inc. (Hg): Stichwort: Value Creation.  
Online verfügbar: <http://www.businessdictionary.com/definition/value-creation.html> (Einsicht: 18.06.2016).
- BUSINESS DICTIONARY (2016b), WebFinance Inc. (Hg): Stichwort: Impact.  
Online verfügbar: <http://www.businessdictionary.com/definition/impact.html> (Einsicht: 18.06.2016).
- CATTANEO, O.; GEREFFI, G.; STARITZ, C. (2010): Global value chains in a postcrisis world: a development perspective. Washington, DC: World Bank.
- CHRISTLICHE INITIATIVE ROMERO (2016): Handlungsempfehlungen für die öffentliche Hand – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser - Überprüfung von Arbeitsrechten durch die öffentliche Hand am Beispiel einer Textilfabrik in Vietnam. Münster.

- CSCP (2016a), COLLABORATING CENTRE ON SUSTAINABLE CONSUMPTION AND PRODUCTION GGMBH: Der Handabdruck: ein komplementäres Maß positiver Nachhaltigkeitswirkung von Produkten.  
Online verfügbar: <http://www.handabdruck.org/project.php> (Einsicht: 18.06.2016).
- CSCP (2016b), COLLABORATING CENTRE ON SUSTAINABLE CONSUMPTION AND PRODUCTION GGMBH: Die vorläufige Methodik des Handabdrucks. Präsentation im Rahmen eines Projektworkshops am 01.06.2016, Wuppertal.
- DALY, H. (2014), Center for the Advancement of the Steady State Economy: Use and Abuse of the “Natural Capital” Concept.  
Online verfügbar: <http://steadystate.org/use-and-abuse-of-the-natural-capital-concept/> (Einsicht: 18.06.2016)
- DQS CFS (2015), DQS CFS GMBH, DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR NACHHALTIGKEIT (2015):  
Die zweite DQS Nachhaltigkeitskonferenz: Zentrale Erkenntnisse & Bildergalerie.  
Online verfügbar: <http://dqs-cfs.com/de/2015/09/die-zweite-dqs-nachhaltigkeitskonferenz-zentrale-erkenntnisse-bildergalerie/> (Einsicht: 18.06.2016).
- FWF (2010), FAIR WEAR FOUNDATION: The Fair Wear Formula. Amsterdam: FWF.
- FWF (2013), FAIR WEAR FOUNDATION: Standing firm against factory floor harassment. Amsterdam: FWF.
- FWF (2015), FAIR WEAR FOUNDATION: Artwork Focus Group Project. Amsterdam: FWF.
- FWF (2016), FAIR WEAR FOUNDATION: FAQ.  
Online verfügbar: <http://www.fairwear.org/595/about/faq> (Einsicht: 18.06.2016).
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016a), Springer Gabler Verlag (Hg):  
Stichwort: Licence to operate. Online verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18118/35/Archiv/18118/licence-to-operate-v6.html> (Einsicht: 18.06.2016).
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016b), Springer Gabler Verlag (Hg): Stichwort: Wertschöpfung. Online verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54898/wertschoepfung-v10.html> (Einsicht: 18.06.2016).
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016c), Springer Gabler Verlag (Hg): Stichwort: Ökoeffizienz. Online verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/255143/oekoeffizienz-v6.html> (Einsicht: 18.06.2016).
- GESAMTVERBAND TEXTIL+MODE (2016), Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V.: CSR.  
Online verfügbar: <http://www.textil-mode.de/themen/csr> (Einsicht: 18.06.2016).
- GIIN (2016a), GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK: What is Impact Investing?  
Online verfügbar: <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know#s1> (Einsicht: 18.06.2016).

- GIIN (2016b), GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK: Core Characteristics of Impact Investing.  
Online verfügbar: <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know#s2> (Einsicht: 18.06.2016).
- GOMEZ, P.; MEYNHARDT, T. (2010): Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung.  
In: Seiler, S. (Hg.): Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität, S. 125-170, Zürich: Orell Füssli.
- GOVERNMENT OF NCT OF DELHI (2016): Current Minimum Wage Rate. Online verfügbar: [http://www.delhi.gov.in/wps/wcm/connect/doi\\_labour/Labour/Home/Minimum+Wages/](http://www.delhi.gov.in/wps/wcm/connect/doi_labour/Labour/Home/Minimum+Wages/) (Einsicht: 18.06.2016).
- GRI (2015a), GLOBAL REPORTING INITIATIVE: G4 Sustainability Reporting Guidelines: Implementation Manual. Amsterdam.  
Online verfügbar: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf> (Einsicht: 18.06.2016)
- GRI (2015b), GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2015b): G4 Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standard Disclosures. Amsterdam.  
Online verfügbar: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (Einsicht: 18.06.2016)
- GRI (2016), GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2016): GRI's history.  
Online verfügbar: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Einsicht: 18.06.2016).
- GRI ET AL. (2015a), GLOBAL REPORTING INITIATIVE, UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: SDG Compass, Home.  
Online verfügbar: <http://sdgcompass.org/> (Einsicht: 18.06.2016).
- GRI ET AL. (2015b), GLOBAL REPORTING INITIATIVE, UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. Amsterdam/New York/Genf.
- HANDELSBLATT (2015), o.A.: Michael Otto gibt Beteiligung in Stiftung.  
Online verfügbar: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/otto-group-michael-otto-gibt-beteiligung-in-stiftung/11589272.html> (Einsicht: 18.06.2016).
- HILLS, G.; RUSSEL, P.; BORGONOV, V.; DOTY, A.; IYER, L. (2012): Shared Value in Emerging Markets: How Multinational Corporations Are Redefining Business Strategies to Reach Poor or Vulnerable Populations. Washington DC: Foundation Strategy Group.

- HOWE, U. (2016): Nur Bill Gates ist reicher.  
In: TextilWirtschaft, Heft 10 / 2016, S. 7, Frankfurt: Deutscher Fachverlag (dfv).
- HSU, J. (2013): Big Business, Big Data, Big Sustainability. Online verfügbar: <https://www.carbontrust.com/news/2013/10/big-business-big-data-big-sustainability/> (Einsicht: 18.06.2016).
- IAAS POTSDAM (2016), INSTITUTE FOR ADVANCED SUSTAINABILITY STUDIES:  
Die nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs).  
Online verfügbar: <http://www.iass-potsdam.de/de/content/die-nachhaltigen-entwicklungsziele-sdgs> (Einsicht: 18.06.2016).
- IAIA (2009), INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR IMPACT ASSESSMENT:  
What is Impact Assessment? Fargo.  
Online verfügbar: [http://www.iaia.org/uploads/pdf/What\\_is\\_IA\\_web.pdf](http://www.iaia.org/uploads/pdf/What_is_IA_web.pdf) (Einsicht: 18.06.2016)
- INDUSTRIALL (2014): Letter to Cambodian Government.  
Online verfügbar: [http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/Cambodia/letter\\_to\\_dpm\\_cambodian\\_government\\_september\\_2014.pdf](http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/Cambodia/letter_to_dpm_cambodian_government_september_2014.pdf) (Einsicht: 18.06.2016).
- ILO (2014), INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION: Wages and working hours in the textiles, clothing, leather and footwear industries: Issues Paper for discussion at the Global Dialogue Forum on Wages and Working Hours in the Textiles, Clothing, Leather and Footwear Industries (23-25 September 2014). Genf: ILO
- ILO (2016a), INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION: Textiles, clothing, leather and footwear sector. Online verfügbar: <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang--ja/index.htm> (Einsicht 18.06.2016).
- ILO (2016b), INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION: Decent Work.  
Online verfügbar: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm> (Einsicht: 18.06.2016).
- ISO (2013), INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION:  
ISO/TS 14067:2013, Greenhouse gases - Carbon footprint of products - Requirements and guidelines for quantification and communication.
- KEANE, J.; TE VELDE, D.W. (2008): The role of textile and clothing industries in growth and development strategies. London: Overseas Development Institute.
- KERSLEY, H. (2012): Social Return on Investment: Lessons from Heathrow Runway 3; Presentation to the London Assembly Economy Committee (July 2012). London: new economics foundation (nef).
- KPMG INTERNATIONAL (2014): A New Vision of Value - Connecting corporate and societal value creation. Amstelveen: KPMG International.



- KPMG INTERNATIONAL (2015a): KPMG True Value Case Study: Volvo Group. Amstelveen: KPMG International.
- KPMG INTERNATIONAL (2015b): KPMG True Value Case Study: NS (Dutch Railways). Amstelveen: KPMG International.
- KRANZ, M. (2012): Familienunternehmen – Das Wirtschaftsblatt-Ranking.  
In: Oelmann, M. (Hg): Der große Familienunternehmer-Report 2012, S.70-82.  
Düsseldorf: Wirtschaftsblatt-Verl.-Ges.
- LEE, J. (2015): United Nations Foundation: Six quotes for Earth Day. Online verfügbar: <http://unfoundationblog.org/4-quotes-for-earth-day> (Einsicht: 05.06.2016).
- LEXIKON DER NACHHALTIGKEIT (2016a), Aachener Stiftung Kathy Beys (Hg):  
Stichwort: Ökobilanzierung.  
Online verfügbar: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/oekobilanzierung\\_oekologischer\\_fussabdruck\\_1567.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/oekobilanzierung_oekologischer_fussabdruck_1567.htm) (Einsicht: 18.06.2016)
- LEXIKON DER NACHHALTIGKEIT (2016b), Aachener Stiftung Kathy Beys (Hg):  
Stichwort: Corporate Social Responsibility.  
Online verfügbar: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate\\_social\\_responsibility\\_unternehmerische\\_1499.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_social_responsibility_unternehmerische_1499.htm) (Einsicht: 18.06.2016)
- LIEBOLD, R.; TRINCZEK, R. (2009): Experteninterview.  
In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hg): Handbuch Methoden der Organisationsforschung, quantitative und qualitative Methoden, S. 32-56. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften
- MANKIW, N. G.; TAYLOR, M. P. (2016): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- MERRIAM-WEBSTER (2016): Stichwort: Value.  
Online verfügbar: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/value> (Einsicht: 18.06.2016).
- MEUSER, M.; NAGEL, U. (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion.  
In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hg): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, S. 71-93. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- MONBIOT, G. (2014): Put a price on nature? We must stop this neoliberal road to ruin.  
Online verfügbar: <https://www.theguardian.com/environment/georgemonbiot/2014/jul/24/price-nature-neoliberal-capital-road-ruin> (Einsicht: 18.06.2016).
- MUTHU, S. S. (2014): Assessing the environmental impact of textiles and the clothing supply chain. Oxford: Woodhead Publishing.

- MÜLLER, M.; MOUTCHNIK, A.; FREIER, I. (2013): Standards und Zertifikate im Umweltmanagement, im Sozialbereich und im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung.  
In: Baumast, A. & Pape, J. (Hg): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 79-101, Stuttgart: Ulmer.
- NORDÅS, H. K. (2004): The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing. Genf: World Trade Organisation Secretariat.
- OECD (2005): The Paris Declaration on Aid Effectiveness. Paris: OECD.
- OTTO GROUP (2015): Unterwegs: Bericht zur Nachhaltigkeit unserer Wertschöpfung 2015. Hamburg: Otto GmbH & Co. KG.
- OTTO GROUP (2016a): Otto Group gelingt der Turnaround.  
Online verfügbar: <http://www.ottogroup.com/de/newsroom/meldungen/Bilanz-2015-Otto-Group-gelingt-der-Turnaround.php> (Einsicht: 18.06.2016).
- OTTO GROUP (2016b): Konzernfirmen.  
Online verfügbar: <http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/konzernfirmen.php> (Einsicht: 18.06.2016).
- OTTO GROUP (2016c): Management.  
Online verfügbar: <http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/Management.php> (Einsicht: 18.06.2016).
- PAPE, J. (2013): Footprinting – vom Product Carbon Footprint zur nachhaltigkeitsorientierten Balanced Scorecard von Produkten.  
In: Baumast, A. & Pape, J. (Hg): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 302-320, Stuttgart: Ulmer.
- PARTIDÁRIO, M. (2012): Impact Assessment. (FasTips No. 1, 2012)  
Fargo: International Association for Impact Assessment. Online verfügbar: [http://www.iaia.org/uploads/pdf/Fastips\\_1%20Impact%20Assessment.pdf](http://www.iaia.org/uploads/pdf/Fastips_1%20Impact%20Assessment.pdf) (Einsicht: 18.06.2016)
- PORTER, M.; KRAMER, M. (2011): Creating Shared Value.  
In: Harvard Business Review, Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, S. 63-77.  
Boston: Harvard Business School Publication Corp.
- PRAHALAD, C.K.; HART, S. (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramid.  
In: strategy+business, No. 26 (2002), S. 54-67. New York, NY: Booz, Allen & Hamilton
- PUMA (2016): Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung. Online verfügbar: <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/oekologische-gewinn-und-verlustrechnung> (Einsicht: 18.06.2016).
- RUGGIE, J. (2008): Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights, Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of

human rights and transnational corporations and other business enterprises; John Ruggie. Genf: United Nations Human Rights Council.

SCHALTEGGER, S.; HERZIG, C.; KLEIBER, O.; KLINKE, T.; MÜLLER, J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: von der Idee zur Praxis, Managementansätze zur Umsetzung von corporate social responsibility und corporate sustainability. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU); econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.; Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg (Hg.). Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Referat Öffentlichkeitsarbeit.

SEURING, S.; MÜLLER, M. (2013): Nachhaltiges Management von Wertschöpfungsketten, In: Baumast, A. & Pape, J. (Hg): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 245-258, Stuttgart: Ulmer.

SHARED VALUE INITIATIVE (2016): About the Initiative.  
Online verfügbar: <http://sharedvalue.org/about-initiative> (Einsicht: 18.06.2016).

SOCIAL VALUE UK (2016): The Guide to Social Return on Investment.  
Online verfügbar: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide> (Einsicht: 18.06.2016).

STILLER, G. (2015a) (Hg), Wirtschaftslexikon24.com: Stichwort: Externe Effekte.  
Online verfügbar: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/externe-effekte/externe-effekte.htm> (Einsicht: 18.06.2016).

STILLER, G. (2015b) (Hg), Wirtschaftslexikon24.com: Stichwort: Scoring-Modell.  
Online verfügbar: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/scoring-modell/scoring-modell.htm> (Einsicht: 18.06.2016).

SUSTAINABLE APPAREL COALITION (2015): World's Leading Apparel Brands Combine Forces to Transform Global Labor Conditions.  
Online verfügbar: <http://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2015/10/World%E2%80%99s-Leading-Apparel-Brands-Combine-Forces-to-Transform-Global-Labor-Conditions1.pdf> (Einsicht: 18.06.2016).

SÜSS, L. (2016): Praxisprojekt im Modul 3b, Stakeholderbefragung, Bewertung des positiven gesellschaftlichen Beitrags von Nachhaltigkeitsmaßnahmen von multinationalen Handelsunternehmen. Eberswalde: Hochschule für nachhaltige Entwicklung [unveröffentlicht].

SYSTAIN CONSULTING GMBH (2016): Can you tell your enterprise's sustainability? Online verfügbar: [http://www.systain.com/wp-content/uploads/2015/10/systain\\_folder\\_estell\\_de.pdf](http://www.systain.com/wp-content/uploads/2015/10/systain_folder_estell_de.pdf) (Einsicht: 18.06.2016).

TERRE DES HOMMES (2016a): Kooperationen.  
Online verfügbar: <http://www.tdh.de/spenden-und-stiften/unternehmen/kooperationen.html> (Einsicht: 18.06.2016).

- TERRE DES HOMMES (2016b): Interner Projektbericht zur Maßnahme "Prävention und Alternativen für Kinderarbeiter" [unveröffentlicht].
- TEXTILWIRTSCHAFT (2014): Die größten Textileinzelhändler in Deutschland 2014.  
Online verfügbar: [https://www.textilwirtschaft.de/business/pdfs/1247\\_org.pdf](https://www.textilwirtschaft.de/business/pdfs/1247_org.pdf) (Einsicht: 18.06.2016).
- THE PELL INSTITUTE FOR THE STUDY OF OPPORTUNITY IN HIGHER EDUCATION, THE INSTITUTE FOR HIGHER EDUCATION POLICY, AND PATHWAYS TO COLLEGE NETWORK (2016): How to create a Logic Model.  
Online verfügbar: <http://toolkit.pellinstitute.org/evaluation-guide/plan-budget/use-a-logic-model-in-evaluation/> (Einsicht: 18.06.2016).
- THE SROI NETWORK (2012): A Guide to Social Return on Investment. Glasgow: The SROI Network.
- TRUE PRICE (2016): What do we do?  
Online verfügbar: <http://trueprice.org/services/what-do-we-do> (Einsicht: 18.06.2016).
- UMWELTBUNDESAMT (2013): Ökobilanz.  
Online verfügbar: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/produkte/oekobilanz> (Einsicht: 18.06.2016).
- UMWELTBUNDESAMT (2014): Textilindustrie.  
Online verfügbar: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/industriestruktur/textilindustrie> (Einsicht: 18.06.2016).
- UN (2011), UNITED NATIONS: Guiding Principles on Business and Human Rights - Implementing the United Nations "Protect, Respect, Remedy" Framework. New York/Genf.
- UN (2016), UNITED NATIONS: Sustainable Development Goals.  
Online verfügbar: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs> (Einsicht: 18.06.2016).
- UN ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL (2015): Global value chains, regional integration and sustainable development: linkages and policy implications. Bangkok.
- US DEPARTMENT OF AGRICULTURE (ohne Datum): Leading cotton producing countries worldwide in 2014/2015 (in 1,000 metric tons).  
Abgerufen von *Statista - The Statistics Portal*. <http://www.statista.com/statistics/263055/cotton-production-worldwide-by-top-countries/> (Einsicht: 18.06.2016).
- VEREIN ZUR FÖRDERUNG DER GEMEINWOHL-ÖKONOMIE (2016a): GWÖ-Bewegung.  
Online verfügbar: <https://www.ecogood.org/allgemeine-infos/gwoe-bewegung> (Einsicht: 18.06.2016).
- VEREIN ZUR FÖRDERUNG DER GEMEINWOHL-ÖKONOMIE (2016b): Was ist die Gemeinwohl-Bilanz? Online verfügbar: <https://www.ecogood.org/gemeinwohl-bilanz/was-ist-die-gemeinwohl-bilanz> (Einsicht: 18.06.2016).

- WATER FOOTPRINT NETWORK (2016): Global Water Footprint Standard.  
Online verfügbar: <http://waterfootprint.org/en/standard/global-water-footprint-standard> (Einsicht: 18.06.2016).
- W. K. KELLOGG FOUNDATION (2004): Logic Model Development Guide – Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation and Action. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.
- WIEGO (2016), WOMEN IN INFORMAL EMPLOYMENT: GLOBALIZING AND ORGANIZING: Garment Workers. Online verfügbar: <http://wiego.org/informal-economy/occupational-groups/garment-workers> (Einsicht: 18.06.2016).
- WOLLENSCHLAEGER, U. (2014): CSR-Preis der Bundesregierung für Otto.  
Online verfügbar: [http://www.textilwirtschaft.de/business/CSR-Preis-der-Bundesregierung-fuer-Otto-Group\\_93728.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/CSR-Preis-der-Bundesregierung-fuer-Otto-Group_93728.html) (Einsicht: 18.06.2016).

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir am heutigen Tag am Fachbereich „Landschaftsnutzung und Naturschutz“ der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde eingereichte Master Thesis mit dem Titel

„Bewertung des sozialen Beitrags von Nachhaltigkeitsmaßnahmen von multinationalen Handelsunternehmen - dargestellt am Beispiel der Otto Group - “

selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Sachverhalte und Informationen sind als solche kenntlich gemacht.

Frankfurt am Main, den 27.06.2016

---

Lisa Süß