

Ronald Kröker

# **Ansätze zur Implementierung von RSE (CSR) in einem lateinamerikanischen Entwicklungsland**

**Das Beispiel Paraguay – Eine wirtschafts- und  
unternehmensethische Untersuchung**



Ronald Kröker

## **Ansätze zur Implementierung von RSE (CSR) in einem lateinamerikanischen Entwicklungsland**

Paraguay ist geprägt von vielen Problemen. Dazu gehören etwa die endemische und überall grassierende Korruption, schwache staatliche Strukturen und große soziale Ungleichheiten. Unter diesen Bedingungen scheint ein unternehmerisches Handeln nach ethischen Grundsätzen zunächst – etwa aus dadurch entstehenden Wettbewerbsnachteilen – eher unrealistisch. Allerdings ist, wie dieses Buch zeigt, neuerdings bei einer kleinen Minderheit paraguayischer Unternehmen die Implementierung einer „Responsabilidad Social Empresarial“ (RSE: Unternehmerisch Soziale Verantwortung) zu beobachten. Eine ganz wesentliche Rolle spielen dabei so genannte „Förderorganisationen“. Die RSE versucht einerseits die Wettbewerbsposition der Firmen zu stärken und andererseits einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten.

Ronald Kröker hat nach seinem Studium in Wirtschaftsingenieurwesen in Paraguay und anschließendem Austauschstudium mit Doppeldiplom in Deutschland an der Universität Göttingen promoviert. Seine Forschungsinteressen liegen in der Wirtschafts- und Unternehmensethik, mit Schwerpunkt RSE in Lateinamerika.

**Ansätze zur Implementierung von RSE (CSR)  
in einem lateinamerikanischen Entwicklungsland**

**Göttinger Studien zur Entwicklungsökonomik**  
**Göttingen Studies in Development Economics**

Herausgegeben von/ Edited by Hermann Sautter und/and Stephan Klasen

Bd./Vol. 30



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Ronald Kröker

**Ansätze  
zur Implementierung  
von RSE (CSR) in einem  
lateinamerikanischen  
Entwicklungsland**

**Das Beispiel Paraguay –  
Eine wirtschafts- und  
unternehmensethische  
Untersuchung**



**PETER LANG**

**Internationaler Verlag der Wissenschaften**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Open Access: The online version of this publication is published on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Zugl.: Göttingen, Univ. Diss., 2010

Gedruckt mit Unterstützung  
der Hanns-Seidel-Stiftung, München,  
und des Ibero-Amerika-Instituts  
für Wirtschaftsforschung, Göttingen.

Umschlagabbildung: Rolf Schinke.

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

D 7

ISSN 1439-3395

ISBN 978-3-631-61076-3

ISBN 978-3-631-75350-7 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2010

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

**Meiner Familie in Paraguay gewidmet.**





## Vorwort und Danksagung

Das vorliegende Buch ist eine leicht gekürzte Fassung meiner Dissertation, die im Sommer 2010 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen angenommen wurde.

Zur Initiierung der Dissertationsschrift haben verschiedene Gründe beigetragen. Für deren Darstellung sei zunächst ein kurzer Umriss des Forschungsthemas und –vorgehens gekennzeichnet. Es werden in dieser Untersuchung Initiativen und Maßnahmen zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen – genannt RSE, CSR oder Unternehmensethik – in Paraguay identifiziert, dargestellt und auf Grundlage diverser einschlägiger Ansätze diskutiert. Dies erforderte zunächst eine allgemeine Sondierung des Themenfeldes Wirtschafts- und Unternehmensethik. Danach erfolgte eine schwerpunktmäßige Ausrichtung der Erkundung des Themas auf Lateinamerika, bevor schließlich die Akzentuierung auf die paraguayische RSE gerichtet werden konnte.

Die Entscheidung für dieses Land wurde nicht zufällig getroffen. Paraguay ist mein Geburtsland, zu dem ich nach wie vor relativ enge Beziehungen habe. Die erste Berührung mit der paraguayischen RSE erfolgte im Zusammenhang mit meiner Diplomarbeit. Ferner war es der Austausch mit ehemaligen Professoren, mit Freunden, Unternehmern und anderen Personen aus Paraguay, der den Gedanken an diese Untersuchung immer konkretere Gestalt annehmen ließ. Und nicht zuletzt wurde die Durchführung dieser Forschungsarbeit durch meinen Doktorvater, Herrn Prof. a.D. Dr. Hermann Sautter, inspiriert. Er hatte mein Interesse an der wirtschafts- und unternehmensethischen Thematik durch einen Vortrag im Januar 2005 in Frankfurt a.M. zum Thema „Ethik und Monetik – Über die Chancen der Moral in der Geldwirtschaft“ bestärkt. Dies waren die Hauptantriebe für die vorliegende Arbeit.

Zahlreichen Personen – und Organisationen – bin ich für ihre Hilfsbereitschaft, Ermutigungen und für eine Vielzahl wertvoller Auskünfte, die das Zustandekommen dieser Arbeit erst ermöglicht haben, zu Dank verpflichtet: Meinen besonderen Dank möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. a.D. Dr. Hermann Sautter, aussprechen. Des Weiteren möchte ich der Hanns-Seidel-Stiftung aus München meinen Dank für die Aufnahme in das Förderprogramm „Studienförderung – Ausland“ bekunden. Fernerhin sei den vielen Privatfirmen, nicht-unternehmerischen Organisationen und den staatlichen Einrichtungen aus Paraguay gedankt, die durch ihre freundliche Unterstützung und Teilnahme an der Befragung wertvolle Informationen für meine Arbeit geliefert haben. Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Familie, die teils in Paraguay und teils in Deutschland lebt, und meinen Freunden für die moralische Unterstützung während der Dissertationsphase bedanken.

Ronald Kröker

Göttingen, im Sommer 2010



## Geleitwort des Herausgebers

Kein Unternehmen, das auf seinen guten Ruf bedacht ist, kommt an der Implementierung einer „Corporate Social Responsibility“ vorbei. Das gilt jedenfalls für Länder wie die USA und (mit Einschränkungen) Deutschland. Wie steht es damit in einem Entwicklungsland, in dem unternehmerisches Handeln unter ganz anderen Bedingungen stattfindet?

Diese Frage stellt sich Ronald Kröker in der vorliegenden Arbeit, und er hat dabei sein Heimatland Paraguay vor Augen. Auf den ersten Blick spricht wenig für unternehmensethische Initiativen in diesem Land, das für seine weit verbreitete Korruption bekannt ist, in dem Gesetzesverletzungen an der Tagesordnung sind, und in dem die Verbraucher wenig Druck auf die Einhaltung ethisch akzeptabler Produktionsstandards ausüben. Jede Initiative zur Implementierung einer „Responsabilidad Social Empresarial“ (RSE), die mit zusätzlichen Kosten verbunden ist, kann unter diesen Bedingungen zu einem Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen führen, die solche Initiativen unterlassen.

Der kurzfristige Kostenaspekt ist aber nicht der einzige, der in diesem Zusammenhang eine Rolle spielt. Es geht auch um die langfristige Ertragssicherung, die nicht unabhängig ist von der Reputation eines Unternehmens. Nicht zuletzt spielen auch intrinsische Motive für ein unternehmensethisches Handeln eine Rolle. Dafür gibt es in einer Ökonomie, die nicht durch die Modellbedingungen eines vollständigen Wettbewerbs gekennzeichnet ist, durchaus Spielräume. Unter den Bedingungen eines monopolistischen Wettbewerbs muss beispielsweise ein Unternehmen nicht zwangsläufig damit rechnen, dass es durch kostensteigernde RSE-Aktivitäten einen Wettbewerbsnachteil erleidet. Die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln schließen also auch in einem Land wie Paraguay keineswegs aus, dass gewinnorientierte Unternehmen den Anforderungen einer RSE entsprechen.

Inwieweit dies der Fall ist, hat Ronald Kröker in seiner vorliegenden Schrift untersucht. Es gibt sie durchaus, Unternehmen mit einer bewussten Orientierung an den Maßstäben der RSE. Im Rahmen einer Unternehmensbefragung erhielt der Verfasser Aufschluss über das Verständnis, das die Befragten von einer RSE haben, und über die Formen der darauf bezogenen Initiativen. Wie sich zeigt, spielen „Förderorganisationen“ eine wichtige Rolle beim Zustandekommen solcher Initiativen. Insbesondere sind es ausländische Organisationen, die in Zusammenarbeit mit inländischen Partnern den Unternehmen Anregungen und Hilfestellungen bei der Implementierung einer RSE geben. Bisher ist es nur eine kleine Minderheit von Unternehmen, die sich in diesem Sinne engagieren. Aber sie zeigen, dass auch unter den Bedingungen eines typischen Entwicklungslandes eine Unternehmensführung nach den Maßstäben einer RSE möglich ist.

Mit diesem Ergebnis liefert Ronald Kröker einen wertvollen Beitrag zur Diskussion unternehmensethischer Möglichkeiten. Sie sind offenbar größer, als es eine Theorie vermuten lässt, die „Ethik“ vorwiegend in den Rahmenbedin-

gungen des einzelwirtschaftlichen Handelns verankert sieht. Auch wo diese Verankerung weitgehend fehlt, können sich Unternehmen mit Erfolg an ethischen Maßstäben orientieren. Dies am Beispiel Paraguays gezeigt zu haben, ist das Verdienst der vorliegenden Studie.

Hermann Sautter

Göttingen, August 2010

## **Inhaltsübersicht**

Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Verzeichnis der Kästen.....	XXI
Abbildungsverzeichnis .....	XXIII
Teil A: Grundlagen der Arbeit .....	1
Kapitel 1: Einführung und Gang der Untersuchung .....	1
Kapitel 2: Einige Vorüberlegungen: Ein theoretischer Aufriss.....	13
Kapitel 3: Einige anwendungsbezogene Überlegungen .....	53
Teil B: Fallbeispiel: RSE-Initiativen in Paraguay.....	67
Kapitel 1: Einige grundlegende Gegebenheiten Paraguays.....	67
Kapitel 2: Datenerhebung: Konzeption und Aufbau .....	94
Kapitel 3: Datenauswertung: Die Ergebnisse der Untersuchungen.....	108
Teil C: Conclusio und Schlussbetrachtungen .....	187
Kapitel 1: Die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothesen.....	187
Kapitel 2: RSE-Konzept: »Cui bono?«.....	192
Kapitel 3: RSE – »Quo vadis?«: Ein Ausblick .....	193
Literaturverzeichnis.....	197
Anhangverzeichnis .....	227
Anhang .....	229



# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Verzeichnis der Kästen.....	XXI
Abbildungsverzeichnis .....	XXIII
Teil A: Grundlagen der Arbeit .....	1
Kapitel 1: Einführung und Gang der Untersuchung .....	1
1.1 Problemstellung und Ausgangslage des Forschungsfeldes.....	1
1.2 Forschungsziel: Hypothesengenerierung und Fragestellungen .....	4
1.3 Angewandte Forschungsmethodik .....	6
1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Untersuchung.....	8
1.5 Aufbau der Untersuchung .....	9
Kapitel 2: Einige Vorüberlegungen: Ein theoretischer Aufriss.....	13
2.1 Grundlegende Ausführungen .....	13
2.1.1 Erläuterung wesentlicher Konzepte und Begriffsbildungen .....	13
2.1.1.1 Wirtschaftsethik und Unternehmensethik .....	13
2.1.1.2 »Corporate Social Responsibility«.....	15
2.1.1.3 »Philanthropie« im lateinamerikanischen Kontext .....	21
2.1.1.4 Ökonomie und Moral, Ökonomik und Ethik .....	22
2.1.2 Ethik und Ökonomik: Dissens oder Konsens?.....	24
2.1.3 Ethische Begründungsmuster .....	28
2.2 Die Moral in der Wirtschaft: Skizzierung konzeptioneller Ansätze ....	30
2.2.1 »Compliance-Ansatz« vs. »Integrity-Ansatz« .....	31
2.2.2 Die US-amerikanische »Business Ethics« und »CSR«.....	33
2.2.3 Die Wirtschafts- und Unternehmensethik in Europa .....	38
2.2.4 Die »Responsabilidad Social Empresarial« in Lateinamerika .....	47
2.3 Zusammenfassende Bemerkungen zum zweiten Kapitel .....	52
Kapitel 3: Einige anwendungsbezogene Überlegungen .....	53
3.1 Mikroebene: Die Individualethik .....	54
3.2 Mesoebene: Die Unternehmensethik .....	55
3.2.1 Die Motivation zu Selbstverpflichtung und –regulierung.....	56
3.2.2 Praxisnahe moralische Maßnahmen .....	57
3.2.3 Die Messbarkeit unternehmensethischer Maßnahmen.....	60
3.2.4 Unternehmensethische Berichterstattung .....	61
3.3 Makro- und Supraebene: Überbetriebliche Regulierungen .....	62
3.4 Versuch einer Arbeitsdefinition: Was unter RSE verstanden wird ....	64
3.5 Synopse zu Teil A .....	66

Teil B:	Fallbeispiel: RSE-Initiativen in Paraguay.....	65
Kapitel 1:	Einige grundlegende Gegebenheiten Paraguays.....	65
1.1	Ein historisch-politischer Abriss .....	66
1.2	Sozioökonomische Merkmale und Determinanten.....	69
1.2.1	Die paraguayische Wirtschaft im Überblick .....	70
1.2.1.1	Einige makroökonomische Indikatoren .....	70
1.2.1.2	Die Privatwirtschaft und mikroökonomische Merkmale .....	74
1.2.2	Zu sozioökonomischen Ungleichheiten und Korruption .....	77
1.3	Herausforderungen für die RSE: Eine Zwischenbetrachtung.....	85
Kapitel 2:	Datenerhebung: Konzeption und Aufbau .....	91
2.1	Die Abgrenzung des Untersuchungsumfangs .....	92
2.2	Das Auswahlverfahren für die Hauptuntersuchung .....	93
2.2.1	Die deterministische Auswahl.....	93
2.2.2	Die randomisierte systematische Stichprobenauswahl .....	94
2.2.2.1	Determinierung der Unternehmensparameter .....	94
2.2.2.2	Auswahl der Unternehmen .....	95
2.2.3	Die Auswahl in der Übersicht: Quantitative Empirie .....	96
2.3	Zur Erhebung der Informationen und Daten.....	98
2.4	Zur Auswertung der Untersuchungsergebnisse .....	102
Kapitel 3:	Datenauswertung: Die Ergebnisse der Untersuchungen.....	104
3.1	Die RSE in Paraguay: Einleitende Bemerkungen.....	104
3.2	Nicht-unternehmerische Organisationen und RSE-Förderung .....	107
3.2.1	Das Engagement der RSE-Förderorganisationen.....	108
3.2.1.1	Beispiele für RSE-Aktivitäten.....	110
3.2.1.2	Herausforderungen für die RSE-Verbreitung .....	127
3.2.2	Die RSE der Zivilgesellschaften .....	129
3.2.2.1	Ein Beispiel für RSE-Projekte.....	130
3.2.2.2	Unternehmerische Erwartungen an die Zivilgesellschaften.....	134
3.2.3	Kritische Würdigung des RSE-Engagements .....	136
3.3	RSE-Ansätze im privatwirtschaftlichen Sektor .....	138
3.3.1	Drei strategische RSE-Handlungsfelder.....	140
3.3.1.1	Firmeninterne RSE-Aktivitäten und –Maßnahmen .....	142
3.3.1.2	Firmenexterne RSE-Aktivitäten und –Projekte.....	146
3.3.1.3	RSE im Sinne eines ökologischen Engagements .....	149
3.3.2	Die Motivation zu sozial-ökologischem Engagement .....	150
3.3.3	Zu Finanzierung und Zuständigkeit der RSE-Initiativen.....	157
3.3.4	RSE als Komponente der Berichterstattung.....	160
3.3.5	Unternehmerische Vorteile und Chancen der RSE.....	162
3.3.6	Hindernisse für die Implementierung des RSE-Konzepts .....	165
3.3.7	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	169
3.4	Der paraguayische Staat und die RSE.....	171
3.4.1	Das »Programa Umbral«: Initiative gegen Korruption.....	171



---

3.4.2	Rechtliche Regelungen als Grundlage für RSE-Maßnahmen .....	176
3.4.3	RSE im Rahmen von Public-Private-Partnership (PPP) .....	177
3.5	Synopse zu Teil B .....	179
Teil C:	Conclusio und Schlussbetrachtungen .....	183
Kapitel 1:	Die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothesen .....	183
Kapitel 2:	RSE-Konzept: »Cui bono?« .....	188
Kapitel 3:	RSE – »Quo vadis?«: Ein Ausblick .....	189
Literaturverzeichnis	.....	193
Anhangverzeichnis	.....	223
Anhang	.....	225



## Abkürzungsverzeichnis<sup>1</sup>

<b>ADEC</b>	Asociación de Empresarios Cristianos (dt.: Verband christlicher Unternehmer)
<b>A.d.V.</b>	Anmerkung des Verfassers
<b>AICD</b>	Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (dt.: Interamerikanische Agentur für Zusammenarbeit und Entwicklung)
<b>APC</b>	Alianza Patriótica para el Cambio (dt.: Patriotische Allianz für den Wandel)
<b>AVINA</b>	Fundación AVINA (dt.: AVINA Stiftung)
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo (dt.: Interamerikanische Entwicklungsbank)
<b>BIP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>BSR</b>	Business for Social Responsibility
<b>CAPEF</b>	Cámara Paraguaya de Empresas Familiares (dt.: Paraguaysche Kammer für Familienunternehmen)
<b>CAS</b>	Centro de acopio, segregación y comercialización de materias reciclables (dt.: Zentrum für Lagerung, Trennung und Handel von recyclebaren Materialien)
<b>CEFIR</b>	Centro de Formación para la Integración Regional (dt.: Bildungszentrum für die regionale Integration)
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Englisch: ECLAC = Economic Commission for Latin America and the Caribbean (dt.: Wirtschaftskommission für Lateinamerika und die Karibik)
<b>CIU Rev. 3</b>	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas Rev. 3 (dt.: Internationale Systematik der Wirtschaftszweige, Revision 3)
<b>CIRD</b>	Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (dt.: Zentrum für Entwicklungsinformation und –ressourcen)

---

<sup>1</sup> Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Abkürzungen und Akronyme werden hier aufgelistet, definiert und ausgeschrieben. Spanische Akronyme wurden ins Deutsche übersetzt (dt. = deutsch). Sofern die verwendeten Abkürzungen und Akronyme nicht aus sich selber verständlich oder hier aufgeführt sind, wurden im jeweiligen Verwendungszusammenhang entsprechende Erläuterungen gegeben.

<b>CNAEP</b>	Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Paraguay (dt.: Nationale Klassifikation der Wirtschaftsaktivitäten Paraguays)
<b>CNP</b>	Cuentas Nacionales del Paraguay (dt.: Nationale Konten Paraguays)
<b>CNPP</b>	Clasificación Nacional de Productos del Paraguay (dt.: Nationale Produktklassifikation Paraguays)
<b>CPI</b>	Corruption Perceptions Index
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>CSREurope ders.</b>	The European business network for CSR derselbe (Autor)
<b>DGEEC</b>	Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (dt.: Direktion für Statistik, Umfragen und Zählung)
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>dies.</b>	dieselbe(n) (Autorin/en)
<b>EBEN</b>	European Business Ethics Network
<b>ebd.</b>	ebenda
<b>et passim</b>	da und dort; an verschiedenen Stellen
<b>etc.</b>	et cetera
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization of the United Nations
<b>FDI</b>	Foreign Direct Investment
<b>f.</b>	und folgende Seite
<b>ff.</b>	und folgende Seiten
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internacional (dt.: Internationaler Währungsfonds, IWF)
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones (dt.: Multilateraler Investmentfonds)
<b>Forum EMPRESA</b>	Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas (dt.: Forum für Firmen und gesellschaftliche Verantwortung in Amerika)
<b>FuE</b>	Forschung und Entwicklung
<b>GATS</b>	General Agreement on Trade in Services
<b>GATT</b>	General Agreement on Tariffs and Trade
<b>GeAm</b>	Gestión Ambiental para el desarrollo sustentable (dt.: Umweltmanagement für nachhaltige Entwicklung)
<b>GES</b>	Grandes Empresas (dt.: Großunternehmen)
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>Gs.</b>	Guaraníes (paraguayische Währung)
<b>GTZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

<b>H.i.O.</b>	Hervorhebung(en) im Original
<b>IAF</b>	Interamerican Foundation
<b>i.a.R.</b>	in aller Regel
<b>IDEA</b>	Instituto de Derecho y Economía Ambiental (dt.: Institut für Umweltrecht und –wirtschaft)
<b>i.d.R.</b>	in der Regel
<b>InWent</b>	Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
<b>IPS</b>	Instituto de Previsión Social (dt.: Institut für Soziale Fürsorge)
<b>i.w.S.</b>	im weiteren Sinne
<b>k.A.</b>	keine Angabe(n)
<b>MEC</b>	Ministerio de Educación y Cultura (dt.: Ministerium für Bildung und Kultur)
<b>MEDA</b>	Mennonite Economic Development Associates
<b>MERCOSUR</b>	Mercado Común del Sur (dt.: Gemeinsamer Markt des Südens)
<b>Mio.</b>	Million(en)
<b>MiPyMEs</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (dt.: Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen)
<b>Multi</b>	Multinationales Unternehmen
<b>n</b>	Das in den Tabellen genannte „n“ bezieht sich auf die (gesamte) Anzahl gemachter Befragungen.
<b>NGO</b>	Non Governmental Organization
<b>n.b.</b>	nicht bekannt
<b>OEA</b>	Organización de los Estados Americanos (dt.: Organisation Amerikanischer Staaten)
<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development
<b>o.J.</b>	ohne Jahresangabe (hier fehlt das Erscheinungsjahr)
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental (dt.: Nichtregierungsorganisation)
<b>o.S.</b>	ohne Seitenangabe(n) (hier fehlen die Seitenangaben)
<b>PamCham</b>	Cámara de Comercio Paraguayo Americana (Paraguayisch-Amerikanische Handelskammer)
<b>PEA</b>	Población Económicamente Activa (dt.: wirtschaftlich aktive Bevölkerung)
<b>PEC</b>	Pacto Ético Comercial (dt.: Ethischer Handelspakt)
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto (dt.: Bruttoinlandsprodukt)
<b>PLARSE</b>	Programa Latino-Americano de Responsabilidad Social Empresarial (dt.: Lateinamerikanisches Programm für Unternehmerisch Gesellschaftliche Verantwortung)

<b>PLRA</b>	Partido Liberal Radical Auténtico (dt.: Liberal-Radikale Authentische Partei)
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (dt.: Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen)
<b>PPP</b>	Public-Private-Partnership
<b>PROCICLA</b>	Promoviendo el Reciclaje (dt.: Förderung des Recycling)
<b>PyMEs</b>	Pequeñas y Medianas Empresas (dt.: Klein- und Mittelunternehmen)
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial (dt.: Unternehmerische soziale Verantwortung)
<b>REDES</b>	Red de Empresarios para el Desarrollo Sostenible (dt.: Unternehmernetzwerk für nachhaltige Entwicklung)
<b>REDIEX</b>	Red de Inversiones y Exportaciones (dt.: Netzwerk für Investitionen und Export)
<b>REDUNIRSE</b>	Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (dt.: Iberoamerikanisches Universitätsnetzwerk für Unternehmerisch Gesellschaftliche Verantwortung)
<b>S.A.</b>	Sociedad Anónima (dt.: Aktiengesellschaft, AG)
<b>SEAM</b>	Secretaría del Ambiente (dt.: Umweltsekretariat)
<b>S.R.L.</b>	Sociedad de Responsabilidad Limitada (dt.: Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH)
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>u.a.m.</b>	und anderes mehr
<b>UN</b>	United Nations
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme
<b>UNIAPAC</b>	Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (dt.: Internationale Vereinigung christlicher Unternehmerverbände)
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development
<b>US\$</b>	US-amerikanische Dollar
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>u.v.m.</b>	und vieles mehr
<b>WBCSD</b>	World Business Council for Sustainable Development
<b>WTO</b>	World Trade Organization

## Verzeichnis der Kästen<sup>2</sup>

Kasten 1:	Projekt »Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs«.....	112
Kasten 2:	Projekt »Ethischer Handelspakt« (PEC).....	118
Kasten 3:	Projekt »Förderung der Ethik in der Geschäftswelt«.....	126
Kasten 4:	Projekt »PROCICLA« .....	132
Kasten 5:	Das »Programa Umbral«.....	173
Kasten 6:	Projekt »Schule Pollpar«.....	178

---

<sup>2</sup> Die in den Kästen dargestellten Projekte wurden größtenteils anhand von Befragungsdaten und Informationsmaterial aus dem Internet wiedergegeben, wie z.B. einschlägigen Publikationen oder Internetseiten. Einige Teilbereiche mussten auch, soweit möglich, aus Pressemitteilungen rekonstruiert werden. Um die Zuverlässigkeit und Seriosität der Informationen – auch für die vorliegende Untersuchung insgesamt – gewährleisten zu können, wurden dafür zum einen ausschließlich Daten und Fakten von Internetseiten verwendet, die unmittelbar mit den (RSE-)Projekten in Zusammenhang stehen. Zum anderen wurden nur die großen und namhaften paraguayischen Tageszeitungen (ABC-Color, Última Hora und La Nación) dafür recherchiert.





## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Struktur der Arbeit .....	11
Abbildung 2:	CSR im Stakeholder Diskurs.....	16
Abbildung 3:	Wirtschafts- und Unternehmensethik und CSR .....	19
Abbildung 4:	Compliance vs. Integrity-Ansatz.....	31
Abbildung 5:	Die »Stakeholder Map of a Very Large Organization« .....	35
Abbildung 6:	Prozessstufen des EthikManagementSystems .....	44
Abbildung 7:	Handlungsebenen für die Implementierung von Moral .....	52
Abbildung 8:	Herausforderungen für Unternehmen und RSE in Paraguay...	86
Abbildung 9:	Kontaktierte und befragte Organisationen .....	96
Abbildung 10:	Phasen der Primärdatenerhebung in der Übersicht .....	99
Abbildung 11:	Synoptische Übersicht der Datenerhebung .....	103
Abbildung 12:	Nationale RSE-Förderer als Dialogplattform .....	109
Abbildung 13:	RSE-Aktionsbereiche (Firmen/Bereich in %).....	140
Abbildung 14:	Firmeninterne RSE-Aktivitäten (Firmen/Aktivität in %) .....	142
Abbildung 15:	Bereiche externer RSE (Firmen/Bereich in %).....	146
Abbildung 16:	RSE Beschäftigungsgründe (Firmen/Grund in %).....	150
Abbildung 17:	Vorteile und Chancen der RSE (Firmen in %) .....	163
Abbildung 18:	Hindernisse für die Implementierung von RSE (in %).....	166



# Teil A: Grundlagen der Arbeit

## Kapitel 1: Einführung und Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit behandelt das Thema der RSE (Responsabilidad Social Empresarial)<sup>3</sup> (Unternehmerische Soziale Verantwortung) in Paraguay aus einer wirtschafts- und unternehmensethischen Perspektive. Für eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist zunächst die Darstellung einiger Hintergrundinformationen notwendig.

### 1.1 Problemstellung und Ausgangslage des Forschungsfeldes

Paraguay leidet an zahlreichen Problemen: einer weit verbreiteten Korruption, einer ungleichen Verteilung des Reichtums, großen sozialen Konflikten, ökologischen Belastungen durch schädliche Umwelteinflüsse, einer Kultur der Informalität, einer schwachen Demokratie (d.h. ineffizienten, endemisch-korrupten institutionellen Strukturen), einer mangelhaften Durchsetzung des geltenden Rechts, einer florierenden Schattenwirtschaft und vielen anderen ethisch relevanten Kalamitäten. Die schwere Last dieser Verhältnisse beeinträchtigt den Fortschritt des Landes. Sie lähmt das wirtschaftliche Wachstum, paralyisiert die soziale Entwicklung und erodiert die politische (und juristische) Stabilität im Lande. Diesen Herausforderungen müssen sich in Paraguay alle am marktwirtschaftlichen Prozess beteiligten Akteure in ihrem alltäglichen Handeln stellen (der Staat, die Firmen, die Konsumenten, die zivilgesellschaftlichen Einrichtun-

---

<sup>3</sup> Da zum einen die einschlägige Literatur größtenteils spanischsprachig ist und zum anderen auch die empirischen Untersuchungen vor Ort in spanischer Sprache durchgeführt wurden, soll hier kurz auf die Zitierweise eingegangen werden. Spanische Textpassagen und Befragungsergebnisse wurden aus Platzgründen i.d.R. nicht in der Originalsprache rezipiert, sondern wortgetreu oder sinngemäß in die deutsche Sprache übersetzt, *kursiv* und »in Anführungszeichen« in den Fließtext oder in die Fußnote eingefügt, hier allerdings nicht kursiv. Gleiches gilt für portugiesische Originalzitate aus Literatur und Befragungen. Begriffe in Guaraní, der zweiten offiziellen Landessprache Paraguays, wurden im Original übernommen und anschließend ins Deutsche übersetzt. Die Übersetzungen wurden allesamt vom Verfasser vorliegender Untersuchung vorgenommen. Englischsprachige Zitate wurden nicht in die deutsche Sprache übersetzt. Zitat Kürzungen sind mit ... gekennzeichnet. Aus Verständnis- oder Syntaxgründen notwendige Erläuterungen bzw. Zusätze sind in eckige Klammern [z.B.] gesetzt. Generell wird in der vorliegenden Arbeit die Kurzzitierweise nach folgendem Schema verwendet: Autorename bzw. Herausgeber (Erscheinungsjahr), Seitenangabe. Die Fußnoten werden fortlaufend – d.h. seitenübergreifend – durch die gesamte Arbeit nummeriert.

gen, die Unternehmer<sup>4</sup>, usw.). Die Hoffnungen hinsichtlich einer Lösung der genannten Probleme richten sich nicht nur auf den paraguayischen Staat, sondern zunehmend auch auf die Privatwirtschaft, auf die einzelnen Akteure wie z.B. die Unternehme(r)n. Dies wird unter der Bezeichnung „Responsabilidad Social Empresarial“ (RSE)<sup>5</sup> in Paraguay diskutiert. Somit steht nicht die Frage, ob die am Markt handelnden privaten Akteure mit den genannten Umständen konfrontiert werden im Vordergrund, sondern vielmehr, wie diese Akteure in einem solchen Umfeld agieren und sich positionieren. Kurz gesagt geht es um die Frage nach dem unternehmerischen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme in Paraguay.

Dies gilt es in der vorliegenden Arbeit im Rahmen des RSE-Forschungsansatzes zu untersuchen. Eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik macht es zunächst erforderlich, im Zuge einer pre-investigativen Recherche einige einschlägige Untersuchungen anzustellen. Ziel ist es dabei herauszufinden, ob eine derartige Untersuchung in Anbetracht des gegenwärtigen wissenschaftlichen und praktischen RSE-Entwicklungsstandes in Paraguay sinnvoll bzw. möglich ist. Ferner können aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Voruntersuchung erste Hypothesen generiert, ein adäquates Fragebogenschema konzipiert und die grundlegende Struktur der Arbeit skizziert werden. Diese – theoretische und praktische – Vorerkundung konzentrierte sich insbesondere auf den RSE-

---

<sup>4</sup> Im gesamten Text wird bei Personen- und Funktionsbezeichnungen der sprachlichen Einfachheit und besseren Lesbarkeit halber stets die maskuline Form derselben verwendet, sofern nicht ausdrücklich zwischen den Geschlechtern unterschieden wird. Die Aussagen beziehen sich selbstverständlich immer auch auf das feminine Geschlecht. Der Paartherapeut Jürg Willi konstruierte den folgenden Satz, um die Unmöglichkeit einer befriedigenden Lösung dieses Sprachproblems zu verdeutlichen: »Wenn man/frau mit seiner/ihrer Partner/in zusammenleben will, so wird er/sie zu ihr/ihm in ihre/seine oder sie/er in seine/ihre Wohnung ziehen«. Er fügte hinzu: »Ich ziehe die einfache Sprache der zwar korrekten, aber unübersichtlicheren vor«; siehe dazu Lütz (2007), S. IV, der diese Sätze zitiert. Der Verfasser vorliegender Arbeit schließt sich dieser Einstellung an.

<sup>5</sup> Auf die Entstehung und Entwicklung der RSE wird später in der Arbeit *en détail* eingegangen. Synonym für das Akronym »RSE« werden im Spanischen auch noch andere Bezeichnungen verwendet, wie z.B. »Ética Empresarial« (Unternehmerische Ethik), »Responsabilidad Social y Ambiental« (Soziale- und Umweltverantwortung), »Responsabilidad Social Corporativa« (Korporative Soziale Verantwortung), »Ciudadanía Corporativa« (Unternehmerisches Bürgerengagement), usw.; vgl. etwa Vives (2009a). Die wohl gängigste und am weitesten verbreitete Bezeichnung in der einschlägigen spanischsprachigen Literatur und in der Praxis ist RSE. Für die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit wurde daher auch die Bezeichnung RSE übernommen. RSE ist hier wie im Folgenden – falls nicht anders spezifiziert – nicht bloß als soziales Engagement, sondern stets auch als ökologisch verantwortliches Handeln zu verstehen; siehe dazu auch die Arbeitsdefinition weiter unten auf S. 63.

Forschungsstand, auf vorhandenes Faktenmaterial, die Verbreitung und Implementierung der RSE in paraguayischen Firmen, usw. Sie wurde mit Hilfe von Informationen aus öffentlich zugänglichen (sekundären) Quellen (Internet), wie z.B. Fallbeispielen,<sup>6</sup> und mittels formloser Befragungen<sup>7</sup> vorgenommen. Die Ergebnisse sollen im Folgenden zusammengefasst geschildert werden.

Anhand der Voruntersuchungen konnte herausgefunden werden, dass die RSE mittlerweile zwar auch in Paraguay Fuß gefasst hat, allerdings (noch) ganz in den Anfängen steckt und häufig mit philanthropischen Aktivitäten gleichgesetzt wird. Dementsprechend steht zurzeit wenig paraguayisches RSE-Quellenmaterial zur Verfügung. Aus diesem Grund erscheint neben der Untersuchung des bereits bestehenden Faktenmaterials eine zusätzliche Befragung der RSE-Akteure im Rahmen dieser Arbeit als notwendig und sinnvoll. Auffällig war weiterhin, dass die paraguayische RSE-Szene stark von zwei Termini dominiert wird: „Responsabilidad“ (Verantwortung, insbesondere *unternehmerische* Verantwortung) und „Sustentabilidad“ bzw. „Sostenibilidad“ (Nachhaltigkeit). Außerdem konnte mithilfe der erzielten (Voruntersuchungs-)Ergebnisse ermittelt werden, dass sich für die Privatfirmen vor dem Hintergrund der eingangs geschilderten Problemfelder in Paraguay zunächst einmal grundsätzlich zwei Handlungsmöglichkeiten ergeben: a) Viele Unternehmen sehen sich in einer Konfliktsituation, die ihre Existenz bedroht, falls sie – aus ökonomischen Zwängen heraus – nicht „mit den Wölfen heulen“, d.h. nicht ethische Prinzipien missachten. Sie sehen einerseits keine andere Alternative, als sich von moralisch verwerflichen Praktiken „anstecken“ bzw. mitreißen zu lassen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Andererseits sehen sie sich als Unternehmen auch nicht in die Pflicht genommen, Verantwortung für die Entwicklung der Gesellschaft und Umwelt zu übernehmen. b) Mittlerweile zeichnet sich jedoch auf dem paraguayischen Markt eine (noch) eher unbedeutende und unauffällige Gruppe von Akteuren ab, die nach Möglichkeiten sucht, die genannten Probleme anzugehen. Sie sind darum bemüht, sich (allmählich) von unmoralischen Handlungen abzukoppeln und – neben der Schaffung von Arbeitsplätzen

---

<sup>6</sup> Diese Art und Weise des Forschungsvorgehens empfiehlt sich nach *Eisenhardt* (1989), S. 548 insbesondere dann, wenn das Forschungsgebiet bisher kaum erschlossen wurde und dem Forschenden nur eine geringe Anzahl relevanter Auskunftsquellen zur Verfügung stehen, was in diesem Fall zutrifft. Neben den Fallstudien wurden weitere RSE-Publikationen wie empirische Untersuchungen, Interviews mit RSE-Vertretern und Unternehmen, usw. aus Paraguay und Lateinamerika untersucht; exemplarisch siehe etwa die Publikation der Zeitschrift *Futuros* (2004), mit dem Titel: »Situation der RSE in Paraguay«.

<sup>7</sup> Die Befragungen im Rahmen der Voruntersuchung wurden während eines Forschungsaufenthalts im Dezember 2005 in Paraguay durchgeführt. Stellvertretend für die befragten Organisationen seien die Firmen *Tecnoservice S.A.E.C.A.*, *Record Electric S.A.E.C.A.* und die Universität *Universidad Evangélica del Paraguay* genannt.

und der Herstellung von Produkten – mehr soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Das *Tool*, das in diesem Kontext Anwendung findet, ist das RSE-Konzept, das mittels unterschiedlicher Strategien implementiert wird.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Unternehmen bei der Durchführung ihrer ersten RSE-Schritte wesentliche Unterstützung von nicht-unternehmerischen Organisationen wie Unternehmensverbänden, NGO's oder internationalen Organisationen – auch als RSE-Förderer bekannt – bekommen. Diese beteiligen sich an der Entwicklung der RSE, indem sie als RSE-Katalysatoren fungieren und dieses Konzept anhand von Projekten, Richtlinien, Bewertungsinstrumenten, usw. vorantreiben und (mit)gestalten. Ferner kamen die Voruntersuchungen zu dem Ergebnis, dass ausländische multinationale Unternehmen eine Vorreiterrolle im RSE-Bereich einnehmen, während der paraguayische Staat sich erst gar nicht mit der RSE-Thematik beschäftigt. Die Motivation zur Etablierung des RSE-Konzepts wurde im Wesentlichen dadurch hervorgerufen, dass paraguayische Firmen den Anforderungen ihrer ausländischen Geschäftspartner entsprechen wollen. Im Zusammenhang mit den Voruntersuchungen kann auch auf die im Rahmen der Diplomarbeit erzielten und bereits oben im Prolog thematisierten Untersuchungsergebnisse zurückgegriffen werden. Demnach gehören zu den größten Herausforderungen paraguayischer Unternehm(e)r(n) für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen – insbesondere ins Ausland – Aspekte wie Beständigkeit und Durchhaltevermögen. Das lässt sich auch auf die Situation und den (möglichen) Erfolg der RSE-Situation in Paraguay übertragen. Diese Beobachtungen stellen den Ausgangspunkt dar, an dem die vorliegende Forschungsarbeit ansetzt.

## 1.2 Forschungsziel: Hypothesengenerierung und Fragestellungen

Vor dem Hintergrund der umrissenen Ausgangssituation des zu untersuchenden Forschungsfeldes und im Zusammenhang mit der Formulierung des Forschungsziels ist zunächst eine explizite Spezifizierung des Forschungsgegenstandes notwendig: Die zentralen Forschungsobjekte dieser Arbeit bilden RSE-Projekte und –Aktivitäten in Paraguay, die sowohl von paraguayischen Unternehmungen der Privatwirtschaft, als auch von anderen nicht-unternehmerischen Organisationen (NGO's, internationalen Entwicklungsorganisationen, usw.) durchgeführt werden.

Aufbauend auf den vorangegangenen Ausführungen können nun die folgenden vier Hypothesen abgeleitet und a posteriori – empirisch und theoretisch – evaluiert werden:

*Hypothese Nr. 1 (H#1):*

Die Beschäftigung mit RSE in Paraguay führt Konfliktsituationen herbei und schreckt daher die Unternehmen ab. Ausschlaggebend für die Implementierung

dieses Konzeptes ist die Entschlusskraft einzelner Unternehme(r)n. Während sich eine kleine Minderheit privater Unternehmen bereits mit RSE beschäftigt, spielt dieses Konzept bei einem Großteil der Firmen keine Rolle.

*Hypothese Nr. 2 (H#2):*

Weder die Gesellschaft noch der Staat üben Druck auf die Unternehmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung aus. Anreize und Motivation der Firmen zu RSE sind eng damit verbunden, ob ein Unternehmen seinen Stammsitz oder Geschäftspartner im Ausland hat.

*Hypothese Nr. 3 (H#3):*

RSE-Förderer leisten einen ganz wesentlichen Beitrag zur Verbreitung und Implementierung der RSE in Paraguay. Fortbestand und Weiterentwicklung des RSE-Konzepts hängen größtenteils von den RSE-Förderern ab.

*Hypothese Nr. 4 (H#4):*

RSE wird von den Privatfirmen meistens noch stark mit philanthropischen Aktivitäten assoziiert. RSE-Förderer propagieren hingegen ein Konzept, in dem „Philanthropie“ lediglich als eine Vorstufe der RSE enthalten ist.

Im Hinblick auf die soeben dargestellten Hypothesen drängen sich mehrere Fragen auf, die im Laufe der Untersuchung geklärt werden müssen. Daher sollen als nächstes zur Untersuchung – d.h. Verifizierung bzw. Falsifizierung – der aufgestellten Hypothesen einige forschungsleitende Fragestellungen konzipiert werden. Ferner sollen diese Fragen die Konzeption des Untersuchungsdesigns (Vorgehen bei der Datenerhebung und Erstellung des Fragebogens) unterstützen:

Welche Projekte und Maßnahmen werden zurzeit im Rahmen der RSE-Initiative in Paraguay durchgeführt? Insgesamt soll untersucht werden, wie bzw. wo RSE im Unternehmen verankert wird. Dazu sollen einige exemplarische (unternehmensinterne und –externe) Aktivitäten dargestellt und anschließend einer kritischen Bewertung unterzogen werden.

Welche Rolle spielen RSE-Förderorganisationen, die Gesellschaft, (ausländische) Geschäftspartner und andere Interessengruppen, sowie der Staat bei der Verbreitung und Implementierung der RSE? In diesem Kontext sollen ferner die (angebliche) RSE-Vorreiterrolle der Multis und die (etwaigen) Forderungen des Privatsektors an den Staat untersucht werden.

Worauf beruht die Tatsache, dass RSE von den Firmen häufig mit Philanthropie verwechselt wird? Ebenso soll die Begründung der RSE-Förderer zur Forderung eines Paradigmenwechsels von philanthropisch motivierten unternehmerischen Aktivitäten hin zur RSE untersucht werden.

Welches sind die Motive der privatwirtschaftlichen Akteure, sich in einem Umfeld, das stark durch unmoralisches Handeln dominiert wird, mit RSE zu beschäftigen und welche Vorteile versprechen sich die Firmen durch die Be-

schäftigung mit RSE? Hier sollen insbesondere mögliche Konfliktsituationen untersucht werden, die sich für die privatwirtschaftlichen Akteure vor dem Hintergrund der Beschäftigung mit RSE ergeben. Das heißt, der (ethische) Handlungsspielraum der Akteure zwischen „Profitstreben als Handlungsmaxime zur eigenen ökonomischen Existenzsicherung“ und „Übernahme sozialer Verantwortung auf Basis wirtschaftlicher Nachhaltigkeit<sup>8</sup> sowie umwelt- und sozialverträglichem Handeln“ soll ausgelotet werden.

Die letzte (vierte) Frage wird als die *zentrale forschungsleitende Fragestellung* der vorliegenden Arbeit angesehen. Das heißt, die Untersuchung wird im Großen und Ganzen vor dem Hintergrund der Frage, *ob bzw. wie es möglich ist, dass ein Unternehmen in Paraguay moralisch korrekt handeln kann*, geführt. Diese Frage wird im weiteren Verlauf der Untersuchung immer wieder aufgegriffen und diskutiert.<sup>9</sup>

### 1.3 Angewandte Forschungsmethodik

Die oben skizzierte Problemstellung und das Forschungsziel werfen die Frage nach der forschungsmethodologischen Ausrichtung auf. Diese soll hier skizziert und begründet werden. Zunächst ist jedoch die Frage nach dem dieser Untersuchung zugrunde liegenden Wissenschaftsverständnis zu erwägen und zu beantworten. Wissenschaftliche Forschung sollte (grundsätzlich) praktisch nutzbare Erkenntnisse schaffen, d.h. Praxisrelevanz besitzen,<sup>10</sup> und somit „*handelnden Menschen nützlich Wissen zur Verfügung stellen*“<sup>11</sup>. Obwohl auch diese Arbeit der praxisbezogenen bzw. anwendungsorientierten Forschung zuzuordnen ist, ist eine grundlegende theoretische Fundierung dennoch sinnvoll und auch

---

<sup>8</sup> Nachhaltigkeit ist mittlerweile in aller Munde. Die Entstehung dieses Begriffes wird in das späte 17. und frühe 18. Jahrhundert datiert. Nachhaltigkeit entstand damals in der Forstwirtschaft im Zusammenhang mit der Holzknappheit und besagte, dass zwischen zwei Durchforstungen nicht mehr Holz eingeschlagen werden dürfe, als nachwachsen. Durch diese Waldbewirtschaftungsreglementierung sollte der Holzbestand für nachkommende Generationen erhalten bleiben. Der inhaltliche Schwerpunkt lag also auf dem Gebiet Umweltschutz. Mittlerweile findet dieser Begriff seine Anwendung sowohl im ökologischen, als auch im sozialen und ökonomischen Bereich und hat sich somit um das so genannte »Drei-Säulen-Modell« erweitert; vgl. etwa *Steinlin* (1985), S. 5 ff.; sowie *Richter* (1985), S. 59; *Bassen / Jastram / Meyer* (2005).

<sup>9</sup> Siehe beispielsweise weiter unten auf S. 85 ff. die Diskussion dieser Frage im Rahmen einer Zwischenbetrachtung und am Ende der Arbeit auf S. 186 ff. die Diskussion im Rahmen einer Schlußbetrachtung.

<sup>10</sup> Vgl. *Kirsch* (1997), S. 35 ff.; *Schwaninger* (1989), S. 40; *Ulrich* (1984), S. 143 ff.

<sup>11</sup> *Ulrich* (1984), S. 143.



notwendig.<sup>12</sup> Die Begründung der Praxisrelevanz ist ein weiterer Grund dafür, dass die Forschungsmethodik dieser Untersuchung grundsätzlich darauf basiert, die paraguayische RSE-Bewegung sowohl vor dem Hintergrund bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse als auch im Hinblick auf empirische Gegebenheiten zu untersuchen. Während für die theoretisch-wissenschaftliche Unterfütterung – der später folgenden empirischen Untersuchungsergebnisse – auch „ein Blick über den Tellerrand“ gewagt wurde, insbesondere in die USA und nach Europa, fokussierten sich die empirisch-praktischen Untersuchungen mittels Befragungen ausschließlich auf Paraguay. Aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen ergeben sich zunächst die Hauptinformationsquellen und schließlich die beiden inhaltlichen Standbeine für die vorliegende Arbeit:

*Die theoretische Grundlage:* Hier geht es um die Untersuchung und Darstellung unterschiedlicher Ansätze, Konzepte, Methoden, *Tools*, etc., die sich in der gegenwärtigen wirtschafts- und unternehmensethischen Debatte weitgehend durchgesetzt und etabliert haben. Dabei ist vor allem auf europäische und US-amerikanische Quellen zurückzugreifen. Ferner geht es um die Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes zur paraguayischen (und lateinamerikanischen) RSE auf der Basis bereits bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse (anhand von Literaturrecherchen) und um die Erforschung des historisch-religiösen und –kulturellen Hintergrundes der RSE, für den die Philanthropie kennzeichnend ist.

Anschließend daran folgt die *praxisbezogene Informationsbeschaffung*: Sie besteht in der Durchführung einer eigenständigen empirisch-explorativen Untersuchung mit vorwiegend qualitativem Charakter (in Form von offenen Befragungen).<sup>13</sup> Oberstes Ziel der Befragungen sollen nicht etwa statistische Auswertungen sein, sondern eine Sondierung zum Thema. Die explorative Vorgehensweise erweist sich in diesem Falle als zweckmäßig, da eine holistische Betrachtungsweise des paraguayischen RSE-*Status quo* vor dem Hintergrund der Voruntersuchungen als unabdingbar angesehen wurde. Daher galt es anhand von offenen Befragungstechniken, d.h. *strukturierter nicht-standardisierter Fragebögen* und eines *Interviewleitfadens*,<sup>14</sup> möglichst viele

---

<sup>12</sup> Forschung sollte einerseits zwar keine Kumulation von Wissen sein, andererseits aber darf sie gleichzeitig auf eine »gründliche, theoretische Reflexion dessen, was entwickelt und präsentiert wird«, nicht verzichten; vgl. *Schwabinger* (1989), S. 40.

<sup>13</sup> Zu explorativen Zwecken eignen sich qualitative Untersuchungen. Qualitative Forschung bezieht sich auf Methoden, die – im Unterschied zu Methoden der quantitativen Forschung, welche auf »Quantifizierungen der Beobachtungsrealität« beruhen – »überwiegend auf Messungen verzichten und stattdessen mit Interpretationen von verbalem Material operieren«; *Bortz / Döring* (2006), S. 296. Zu qualitativer Forschung als eigene Disziplin bzw. qualitativen Datenerhebungsmethoden siehe *ebd.*, S. 306 ff.

<sup>14</sup> »Zur Erhebung qualitativer Daten ist es nicht – oder nur in sehr geringem Umfang – notwendig, den Untersuchungsvorgang zu standardisieren«; *Bortz / Döring* (2006), S.

Facetten und Aspekte der gesamten „Beobachtungsrealität“ zu erfassen, um so anschließend eine umfassende und zugleich detaillierte Schilderung und Interpretation der RSE-Situation zu ermöglichen.

Das Vorgehen in dieser Untersuchung (die Forschungsstrategie) lässt sich somit als *theoriegestützt* (hermeneutisch-deduktiv) und *empiriegeleitet* (empirisch-explorativ bzw. induktiv) charakterisieren.<sup>15</sup> Zum einen wird dadurch die Möglichkeit eingeräumt, die hermeneutisch und empirisch eruierten Voruntersuchungsergebnisse – bzw. Hypothesen – durch empirische Ergebnisse zu erhärten bzw. zu widerlegen (hypothesenprüfende Funktion empirischer Forschung). Zum anderen lassen sich auf diese Weise die empirischen Untersuchungsergebnisse zu neuen Hypothesen verdichten, zumal das paraguayische RSE-Forschungsfeld (noch) als relativ unerforschter Untersuchungsbereich gilt (hypothesenerkundende Funktion empirischer Forschung).<sup>16</sup> Und nicht zuletzt ermöglicht diese Herangehensweise eine Einschätzung, inwieweit ein Transfer vorliegender einschlägiger wissenschaftlicher Erkenntnisse (Ansätze, Konzepte, *Tools*, etc. aus anderen Ländern) auf die paraguayische RSE als realisierbar und erforderlich scheint.

## 1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit versteht sich – in erster Linie und wie bereits erwähnt – im Allgemeinen als praxisorientierter Beitrag zur Debatte um die Wirtschafts- und Unternehmensethik und im Besonderen zur Diskussion der paraguayischen RSE. Um dabei die wissenschaftliche Fundierung nicht in den Hintergrund zu drängen, versucht sie eine hinreichende Balance zwischen Empirie und Theorie zu finden bzw. zu erreichen. Somit lässt sie sich bezüglich ihrer wissenschaftstheoretischen Fundierung sowohl *wirtschaftswissenschaftlich* (sie genügt einer ökonomischen Sachlogik), als auch *moralphilosophisch* (sie analysiert und diskutiert nach ethischen Aspekten und Kriterien) verankern. Diese zwei Forschungsdisziplinen bilden sozusagen den wissenschaftlichen bzw. wissen-

---

297. In einer offenen Befragung soll den Interviewten die Möglichkeit geboten werden, sich individuell zu artikulieren. »Dieses qualitative Material scheint „reichhaltiger“ zu sein; es enthält viel mehr Details als ein Messwert«; *ebd.* (H.i.O.). Ferner muss angemerkt werden, dass offene Befragungen mehr Zeit in Anspruch nehmen, »sodass insgesamt weniger Personen befragt werden können; zudem sind die individuellen Äußerungen der einzelnen Personen schwerer vergleichbar«; *ebd.*

<sup>15</sup> Weitere Ausführungen zum Deduktionsschluss (deduktiv) und Induktionsschluss (induktiv) in der qualitativen und quantitativen Forschung siehe beispielsweise bei *Bortz / Döring* (2006), S. 300 f.

<sup>16</sup> Zu Wahl der Untersuchungsart vgl. etwa *ebd.*, S. 49 ff. und zu Hypothesenprüfung bzw. -erkundung vgl. *ebd.*, S. 30 f.

schaftstheoretischen Hintergrund, vor dem die oben geschilderten Forschungsmethoden eingesetzt und das Forschungsthema untersucht werden.

Die Bearbeitung des Themas erfolgt demgemäß methodisch auf zwei unterschiedlichen Ebenen – empirisch und theoretisch – und wissenschaftstheoretisch mit inter- und intradisziplinären Bezügen:

Wissenschaftstheoretisch *interdisziplinär*, weil das Forschungsobjekt (RSE) unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen, d.h. sowohl wirtschaftswissenschaftliche als auch moralphilosophische Forschungsbereiche, tangiert.

Wissenschaftstheoretisch *intradisziplinär*, weil etwa innerhalb der Wissenschaftsdisziplin Wirtschaftswissenschaft unterschiedliche Konzepte und Ansätze Berücksichtigung finden (der klassische (Friedman), der stakeholderorientierte (Freeman), der ordnungsethische (Homann) und der dialogethische (Steinmann) Ansatz).

## 1.5 Aufbau der Untersuchung

Nachdem die Grundlagen für den forschungsmethodischen Zugang zur vorliegenden Untersuchung geschildert wurden, ist nun der strukturelle Aufbau der Arbeit zu erläutern. Grundsätzlich lässt sie sich in folgende drei große Hauptteile gliedern: *Teil A*, der sich in erster Linie als theoretische Basis bzw. wissenschaftliches Theoriegebäude dieser Untersuchung versteht, *Teil B*, der, aufgrund der Schilderung und Diskussion einschlägiger empirischer Untersuchungsergebnisse, primär als praxisbezogen zu betrachten ist, und schließlich *Teil C*, der mit *Conclusio* und Schlussbetrachtungen den Abschluss der Arbeit bildet.

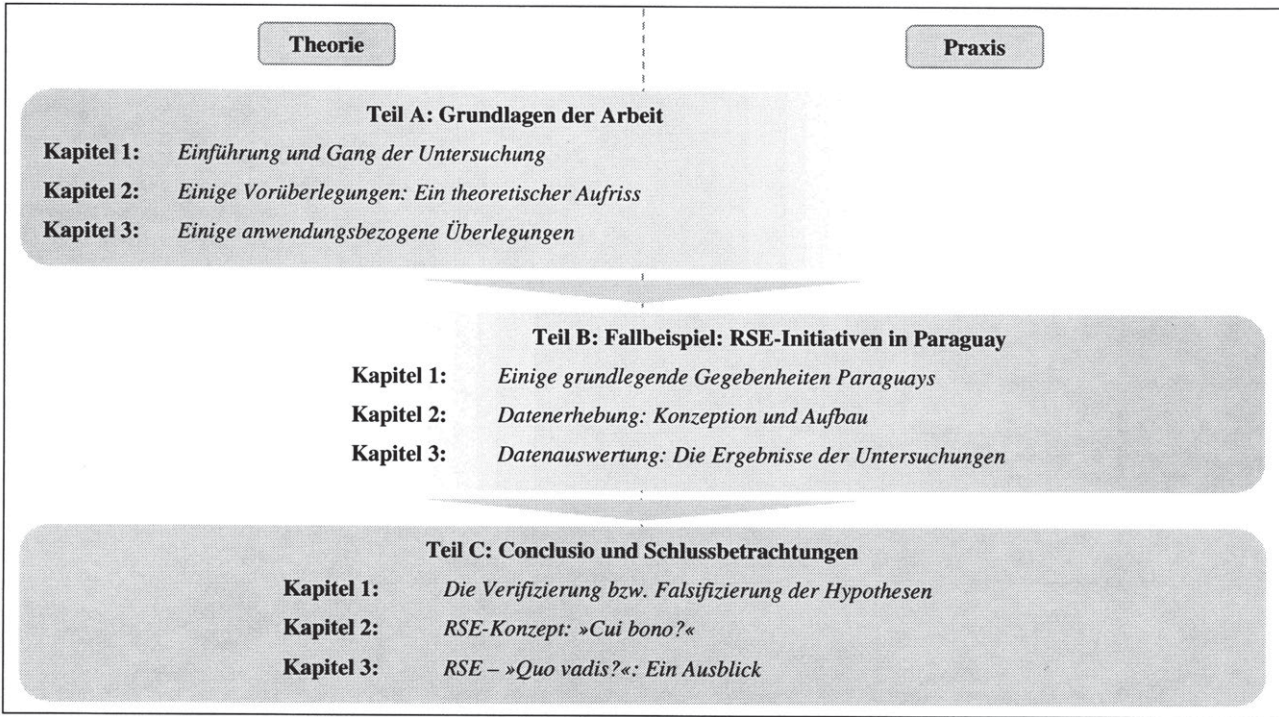
In *Teil A* werden die Grundlagen der vorliegenden Arbeit gelegt. Dies beginnt zunächst (in *Kapitel 1*) mit der Darstellung einiger einführender Informationen, die der Arbeit u.a. ihre Richtung bzw. ihr Ziel weisen und ihr eine Struktur geben sollen. Dazu gehören die Formulierung der Problemstellung, die Schilderung der Ausgangslage des Forschungsfeldes, sowie die Darstellung des Forschungsziels, der angewandten Forschungsmethodik und der wissenschaftstheoretischen Einordnung. Das erste Kapitel schließt mit einer Abbildung, welche die Struktur der vorliegenden Untersuchung zusammengefasst schematisch darstellt. Damit das Thema dieser Untersuchung auf einer theoretischen Grundlage diskutiert werden kann, wird anschließend (in *Kapitel 2*) das grundlegende theoretische Gerüst dieser Untersuchung erarbeitet. Dies beinhaltet zunächst einige definitorische Vorarbeiten, um beispielsweise Abgrenzungen und Erklärungen relevanter Begrifflichkeiten (wie Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Philanthropie, usw.) zu verdeutlichen. Ebenso wird ein historischer Rückblick bis in die Gegenwart auf das Verhältnis zwischen Ethik und Ökonomik geworfen. Danach werden diverse ethische Begründungsmuster, d.h. Ethikansätze und – Positionen zur Begründung moralischer Normen, geschildert, bevor schließlich einige für die vorliegende Arbeit als relevant erachtete gegenwärtige (theoretische) Ansätze (und Definitionen) wirtschafts- und unternehmensethischer De-

batte aufgezeigt werden. Nachdem einige theoretische Betrachtungen zum Thema gemacht wurden, soll (in *Kapitel 3*) eine Verbindung zwischen theoretischer Grundlage und praxisnaher Umsetzbarkeit wirtschafts- und unternehmensethischer Themen hergestellt werden. Dafür werden vier unterschiedliche moralische Handlungsebenen unterschieden: Die Mikro-, Meso-, Makro- und Supraebene. Im Vordergrund stehen dabei Möglichkeiten zur Implementierung wirtschafts- und unternehmensethischer Maßnahmen. Danach wird der Versuch einer Arbeitsdefinition, d.h., was in der vorliegenden Arbeit unter RSE verstanden wird, unternommen.

In *Teil B* wird die Ein- und Durchführung des RSE-Konzepts in einem lateinamerikanischen Entwicklungsland anhand eines Fallbeispiels diskutiert. Exemplarisch wurde das Land Paraguay zugrunde gelegt. Dafür wurden zunächst (in *Kapitel 1*) einige historisch-politische und sozioökonomische Konstellationen Paraguays betrachtet, welche die Mikro- und Makro-(Rahmen-)Bedingungen bilden, innerhalb derer sich die RSE profiliert und weiterentwickelt. Im Anschluss daran wird (in *Kapitel 2*) die Datenerhebung und –sammlung bzw. Feldarbeit beschrieben. Dazu gehört die Abgrenzung des Untersuchungsumfangs, Erläuterungen zum Auswahlverfahren und zur Erhebung sowie zur Auswertung der Daten. Darauf folgt dann (in *Kapitel 3*) die eigentliche Darstellung empirischer Befunde. Hier werden zunächst einige einleitende Anmerkungen zur paraguayischen RSE gemacht. In demselben Kapitel dieser Arbeit erfolgt dann anschließend die Schilderung der Beiträge nicht-unternehmerischer Organisationen zur RSE, bevor die RSE-Ansätze des privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektors thematisiert werden.

In *Teil C* wird zunächst eine *Conclusio* gezogen, in der die eingangs aufgestellten Hypothesen nochmals aufgegriffen und verifiziert bzw. falsifiziert werden (in *Kapitel 1*). Daran anschließend werden einige Schlussbetrachtungen aufgestellt. Diese bestehen darin, dass (in *Kapitel 2*) die „cui-bono-Frage“ und (in *Kapitel 3*) die „Quo-vadis-Frage“ aufgegriffen und diskutiert werden. Die vorliegende Arbeit endet mit diesem Teil, in dem die wichtigsten Ergebnisse theoretischer und empirischer Untersuchungen noch einmal resümiert und mit einem Ausblick für die Praxis dargestellt werden.

Die nachfolgende Abbildung stellt den Aufbau der Arbeit schematisch und zusammenfassend dar. Sie visualisiert das Verhältnis der theoretischen Grundlagen zu den empirischen Informationen, gliedert nach den drei großen Teilen der Arbeit und den jeweiligen einzelnen Kapiteln.



**Abbildung 1:** Struktur der Arbeit  
**Quelle:** Eigene Darstellung.

## Kapitel 2: Einige Vorüberlegungen: Ein theoretischer Aufriss

### 2.1 Grundlegende Ausführungen

In diesem Kapitel werden, ausgehend von der aktuellen einschlägigen Literatur, primär einige grundlegende theoretische Aspekte und Zusammenhänge der wirtschafts- und unternehmensethischen Thematik skizziert. Dies soll später u.a. eine Auswertung empirischer Befunde mit Rückbezug zu den hier gelegten Theoriegrundlagen ermöglichen. Zunächst folgen Erläuterungen zu einschlägigen Begriffen und deren Verknüpfungen, sowohl in einem historischen Rückblick, als auch im kontemporären Kontext. Anschließend daran werden verschiedene gegenwärtige theoretische und empirische Ansätze (und Definitionen) unternehmerisch gesellschaftlicher Verantwortung aus unterschiedlichen Sprachräumen (US-amerikanischer, europäisch-deutschsprachiger und lateinamerikanischer Raum) cursorisch vorgestellt.

#### 2.1.1 Erläuterung wesentlicher Konzepte und Begriffsbildungen

Einige in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gängige Termini sollen hier vorweg inhaltlich präzisiert und abgegrenzt werden. Dabei geht es nicht um eine semantische Engführung der Termini, sondern vielmehr um eine Fokussierung und Bestimmung der jeweiligen Begriffe. Zum einen werden die für die vorliegende Arbeit relevanten Bezeichnungen „Wirtschaftsethik“, „Unternehmensethik“ und „Philanthropie“ und das ihnen jeweils innewohnende Bedeutungsspektrum erläutert. Zum anderen geht es darum, das Verhältnis zwischen den Begriffen „Moral“ und „Ethik“, sowie „Ökonomie“ und „Ökonomik“ darzustellen.

##### 2.1.1.1 Wirtschaftsethik und Unternehmensethik

*„Die Spitzfindigkeit der Kaufleute...hat so viele Kunstgriffe erfunden, dass sich kaum ein Durchblick durch die bloßen Tatsachen gewinnen lässt, geschweige denn ein Urteil über die Bewertung.“<sup>17</sup>*

Um eine Differenzierung zwischen Wirtschaftsethik und Unternehmensethik vornehmen zu können, muss eine Abgrenzung hinsichtlich unterschiedlicher Ebenen bzw. Bereiche wirtschaftlicher Entscheidungen und Handlungen zwischen diesen zwei Disziplinen erfolgen. Dies soll im Folgenden geschehen.

Unter dem Begriff *Wirtschaftsethik* wird der Zusammenhang von Ökonomie und Philosophie behandelt, d.h. wie sich Wirtschaft und Ethik zueinander ver-

---

<sup>17</sup> Dieses Zitat zum Verhältnis von Ethik und Wirtschaft stammt von dem Moraltheologen und Jesuiten Jakob Lainez während des Konzils von Trient (1545-1563); siehe Kaufmann / Kerber / Zulehner (1986), S. 123.

halten. Die Wirtschaftsethik beschäftigt sich mit ethischen Fragen, welche an die Gesamtheit der wirtschaftlichen Akteure gestellt werden (Makroebene) und fokussiert somit die institutionelle Rahmenordnung eines Staates mit ihrer Wirtschaftsordnung.<sup>18</sup> Vor diesem Hintergrund beziehen sich wirtschaftsethische Betrachtungen und Analysen, um mit Homanns Worten zu sprechen, also auf die für die Unternehmen geltenden *Spielregeln*.<sup>19</sup> Bisher ist für den Forschungsbereich Wirtschaftsethik allerdings noch kein einheitliches Konzept zu erkennen. Er zeichnet sich vielmehr durch eine Vielfalt und Unübersichtlichkeit an Konzeptionen aus, insbesondere in Bezug auf seinen Aufgabenbereich.<sup>20</sup> Während die einen die wesentliche Aufgabe der Wirtschaftsethik in der ethischen Rechtfertigung bestimmter wirtschaftlicher Handlungen sehen, besteht für die anderen die Hauptaufgabe dieses Forschungsbereichs darin, bei ökonomischem Versagen zu intervenieren bzw. dieses zu korrigieren.<sup>21</sup> Exemplarisch sei hier folgende Definition angeführt: Wirtschaftsethik ist die „Anwendung der Ethik auf den Sachbereich Wirtschaft. Wirtschaftsethik hat es zu tun mit den ethischen Fragen von guten und richtigen Handlungen und Haltungen sowie sitzlich erwünschten Zuständen im Subsystem Wirtschaft. Bei der Beantwortung dieser Fragen müssen die Interpretationszonen zwischen der Ethik und anderen Disziplinen (insbesondere der Ökonomik) und zwischen der Wirtschaft und anderen Subsystemen (insbesondere Politik und Recht) beachtet werden“.<sup>22</sup>

Bei der *Unternehmensethik* hingegen, die oft auch als Teildisziplin der Wirtschaftsethik dargestellt wird, geht es um moralische Anforderungen an die Unternehmen (Mesoebene). Im Vordergrund stehen dabei das verantwortungsvolle Agieren der Unternehmer oder Manager (Mikroebene) und das moralisch geprägte Handeln der Mitarbeiter des Unternehmens.<sup>23</sup> Die Rahmenordnung eines

---

<sup>18</sup> Vgl. Kreikebaum (1996), S. 14 ff. Für Göbel (2006), S. 78 bedeutet die Abgrenzung der Wirtschaftsethik beispielsweise eine doppelte Abgrenzung: »Der disziplinäre Zugang erfolgt über die Ethik, das betrachtete Subsystem ist die Wirtschaft«.

<sup>19</sup> Siehe dazu den Vergleich der Grundstruktur einer Marktwirtschaft mit dem Sport, der etwa von Homann / Blome-Drees (1992), S. 23 ff. durch die Unterscheidung zwischen »Spielregeln« und »Spielzügen« illustriert wird.

<sup>20</sup> Vgl. Grabner-Kräuter (1998). *En passant* ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass aus der Literatur jedoch »weitgehende Übereinstimmung« hervorgeht, dass die Wirtschaftsethik (und die Unternehmensethik) als angewandte Ethiken bzw. Bereichsethiken zu verstehen und zu konzeptualisieren sind; vgl. *ebd.*, S. 11. So gesehen kann Wirtschaftsethik in einer Verästelung von Bereichsethiken neben der Medizinethik, Bioethik, Umweltethik, Politischen Ethik, Ethik der Wissenschaften und anderen Ethiken darstellt werden; siehe beispielsweise Enderle (1988), S. 49 ff.; *ders.* (1991), S. 152; Osterloh (1996), S. 203.

<sup>21</sup> Vgl. etwa Kreikebaum (1996), S. 15 f.

<sup>22</sup> Göbel (2006), S. 79.

<sup>23</sup> Wirtschaftsethik steht somit gewissermaßen als »Oberbegriff für alle drei Ebenen«; Göbel (2006), S. 79.

Wirtschaftssystems lässt sich alleine durch Ordnungsregeln und –prinzipien nicht so gestalten, „dass *ethisches Fehlverhalten bei ökonomischen Entscheidungen und Handlungen im Großen und Ganzen nicht zu befürchten ist*“<sup>24</sup>. Das heißt, dass auf Unternehmensebene immer wieder „*Handlungsspielräume*“<sup>25</sup> entstehen, die durch rechtliche Richtlinien und Vorschriften nicht eingeschränkt werden können. Deshalb ist eine Unternehmensethik nicht nur empfehlenswert, sondern dringend notwendig. Es handelt sich dabei, um es wieder mit der Analogie zum Sport zu vergleichen, um so genannte *Spielzüge*.<sup>26</sup> Steinmann und Löhr verstehen den Begriff Unternehmensethik beispielsweise folgendermaßen: „*Unternehmensethik umfasst alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.*“<sup>27</sup>

Eine klare Abgrenzung der Unternehmensethik von der Wirtschaftsethik ist jedoch meistens nur schwer möglich. Denn obwohl sich der Aufgabenbereich der Wirtschaftsethik – wie oben dargestellt – in erster Linie auf das gesamte Wirtschaftssystem bzw. die Makroebene bezieht und die Unternehmensethik ihre Aktivitäten auf die Meso- und Mikroebene beschränkt, sind jedoch immer wieder Wechselbeziehungen und Verflechtungen zwischen der Mikro-, Meso- und Makroebene zu erkennen.<sup>28</sup>

### 2.1.1.2 »Corporate Social Responsibility«

Ein inzwischen weit verbreiteter Begriff, der mittlerweile Eingang in die (deutschsprachige) Debatte um Wirtschafts- und Unternehmensethik gefunden hat, ist „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Im Rahmen der Diskussion um die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft muss zunächst angemerkt werden, dass der CSR-Begriff ursprünglich aus der angloamerikanischen (Unternehmensethik-)Debatte stammt.<sup>29</sup> Hier herrscht keine Einheitlichkeit in der Begriffsverwendung und –definition. Es werden Begriffe wie „*Corporate Responsibility*“ (CR), „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR), „*Corporate Citizenship*“ (CC), „*Corporate Governance*“ (CG), „*Nachhaltigkeit*“<sup>30</sup>, usw. verwen-

<sup>24</sup> Steinmann / Löhr (1991), S. 9.

<sup>25</sup> *ebd.*

<sup>26</sup> Vgl. Homann / Blome-Drees (1992), S. 23 ff.

<sup>27</sup> Steinmann / Löhr (1991), S. 10.

<sup>28</sup> Der Begriff Wirtschaftsethik wird daher oftmals auch als »Ethik des Systems Wirtschaft« verwendet, ohne dabei inhaltlich streng zwischen den Handlungsebenen mikro, meso, makro oder global zu unterscheiden.

<sup>29</sup> Vgl. Tokarski (2008), S. 143.

<sup>30</sup> Siehe dazu auch weitere Erläuterungen oben auf S. 6, Fußnote 8. Nachhaltigkeit umfasst, im Vergleich zu CSR, »nicht nur die Verantwortung eines Unternehmens gegen-



det, hinter denen sich – je nach Autor und Themenausrichtung – unterschiedliche Forderungen verbergen.<sup>31</sup> Als übergeordneter Begriff kann beispielsweise „Corporate Responsibility“ festgelegt werden, der aus den Dimensionen Corporate Social Responsibility, Corporate Governance und Corporate Citizenship besteht.<sup>32</sup> Diese (alternativen) Begriffskombinationen werden hier nicht näher gehend erörtert.<sup>33</sup>

Die CSR-Debatte wird bereits seit mehr als vierzig Jahren geführt, sie ist dynamisch, d.h. sie erfährt kontinuierlich inhaltliche Wandlungen, und ist vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Stakeholder einer Unternehmung zu betrachten.<sup>34</sup> Denn „*die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Stakeholder behandelt, ist – lapidar gesagt – ein Abbild seiner Corporate Social Responsibility (CSR)*“<sup>35</sup>. Die CSR kann somit – im Allgemeinen – als „*dynamisches Konzept der Reflektion eines gesellschaftlichen Diskurses um die moralische Verantwortung von Unternehmen für die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Handlungen*“<sup>36</sup> bezeichnet werden. So gesehen wird diese Debatte aus den Einflüssen der unterschiedlichen Stakeholder gespeist, die je spezifische Partikularinteressen vertreten.<sup>37</sup> Die folgende Abbildung verdeutlicht dies schematisch und zeigt einige Stakeholdergruppen mit ihren jeweiligen Interessen.

---

über seinen Stakeholdern, sondern die Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit und zukünftigen Generationen«; *Bassen / Jastram / Meyer* (2005), S. 234.

<sup>31</sup> Vgl. *Tokarski* (2008), S. 139.

<sup>32</sup> Vgl. *Englisch et al.* (2007), S. 9.

<sup>33</sup> Für weitere Ausführungen dieser Begriffe siehe beispielsweise die Diskussion bei *Tokarski* (2008), S. 139 ff.; *Bassen / Jastram / Meyer* (2005), S. 233 ff.; sowie die Darstellung bei *Englisch et al.* (2007), S. 9.

<sup>34</sup> Vgl. *Tokarski* (2008), S. 143; *Bassen / Jastram / Meyer* (2005), S. 233. Erstmals fiel der CSR-Begriff 1953 in den USA. Es wurde konstatiert, dass Unternehmen in der Verantwortung stehen, sich an den Erwartungen, Zielen und Werten einer Gesellschaft zu orientieren; vgl. *Bassen / Jastram / Meyer* (2005), S. 231.

<sup>35</sup> *De Colle* (2004), S. 526.

<sup>36</sup> *Tokarski* (2008), S. 145.

<sup>37</sup> Vgl. *Bassen / Jastram / Meyer* (2005), S. 232.

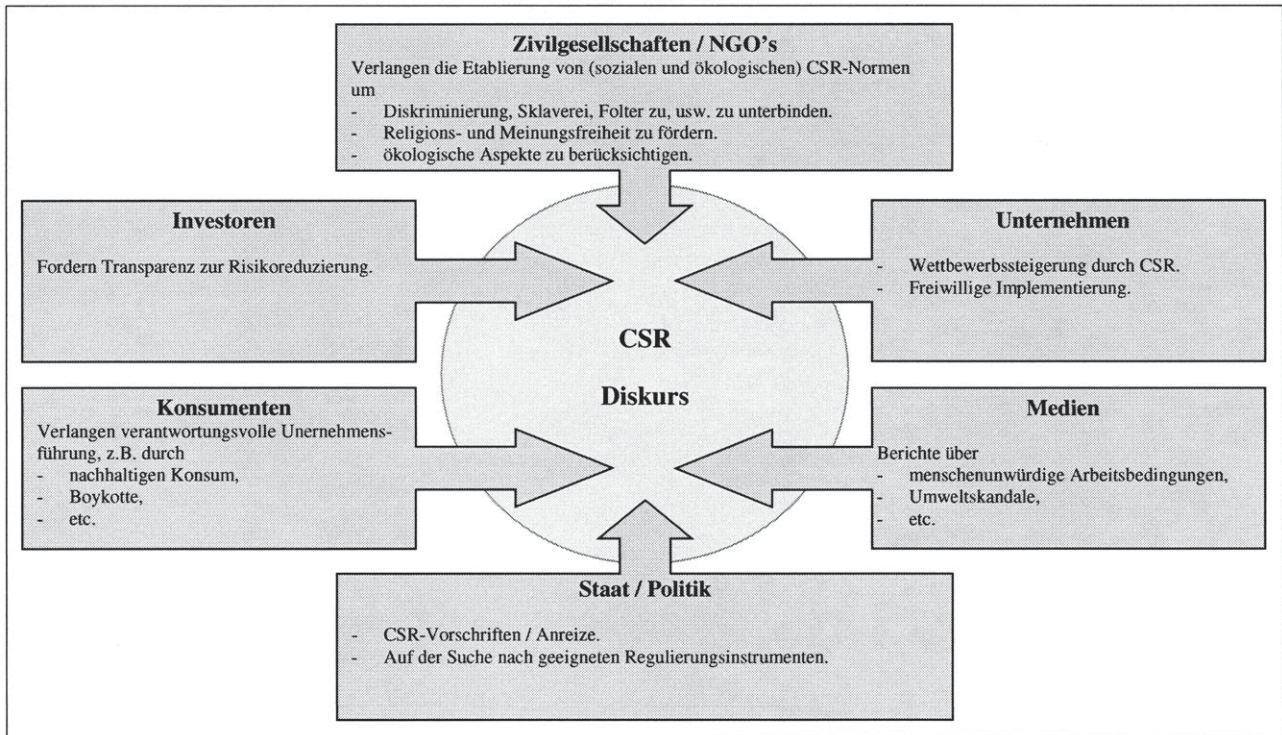


Abbildung 2:

CSR im Stakeholder Diskurs

Quelle:

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Bassen / Jastram / Meyer* (2005), S. 233.

Während sich der inhaltliche Schwerpunkt der CSR historisch betrachtet auf die soziale Komponente unternehmerischer Verantwortung bezog, umfasst dieses Konzept mittlerweile im Kern sowohl ökonomische und soziale als auch ökologische Aspekte, die auch als „*Tripple Bottom Line*“ bezeichnet werden.<sup>38</sup> Bezüglich der normativen Durchsetzung von CSR-Kriterien herrscht allerdings Uneinigkeit.<sup>39</sup> Unternehmen bevorzugen – im Interesse der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit – eine freiwillige Implementierung. NGO's hingegen verlangen eine stärkere staatliche Regulierung und CSR als gesetzliche Verpflichtung, während der Staat in diesem Bereich noch auf der Suche nach seiner regulativen Rolle ist.

Für die Bezeichnung „CSR“ gibt es zahlreiche unterschiedliche Abgrenzungsversuche. Einige davon wurden für diese Arbeit herausgegriffen und seien im Folgenden dargestellt. Der oben angerissene starke Fokus des RSE-Konzeptes auf die verschiedensten Stakeholdergruppen eines Unternehmens macht sich auch bei den Definitionen bemerkbar:

Das globale Netzwerk „Business for Social Responsibility“ (BSR) definiert CSR als *„operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of business. CSR is seen by leadership companies as more than a collection of discrete practices or occasional gestures, or initiatives motivated by marketing, public relations or other business benefits. Rather, it is viewed as a comprehensive set of policies, practices and programs that are integrated throughout business operations, and decision-making processes that are supported and rewarded by top management.“*<sup>40</sup>

Das „World Business Council for Sustainable Development“ legt den Schwerpunkt bei der CSR-Bestimmung auf wirtschaftliche Entwicklung und definiert sie als *„business commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life“*.<sup>41</sup>

Von der „Europäischen Kommission“ wird folgende Definition für den CSR-Begriff vorgeschlagen: *„Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“*<sup>42</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Tokarski (2008), S. 143; Bassen / Jastram / Meyer (2005), S. 232.

<sup>39</sup> Vgl. Bassen / Jastram / Meyer (2005), S. 233.

<sup>40</sup> ISO (2004), S. 26.

<sup>41</sup> Kotler / Lee (2005), S. 3.

<sup>42</sup> Europäische Kommission (2006), S. 2.

Die „Internationale Handelskammer“ (International Chamber of Commerce) schlägt folgende CSR-Definition vor: „*The voluntary commitment by business to manage its activities in a responsible way.*“<sup>43</sup>

Behrent und Wieland sehen CSR als „*ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards*“<sup>44, 45</sup>

Nachdem diverse Abgrenzungen und Bestimmungen zu den Begriffen Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und CSR vorgenommen worden sind, soll nun auf die Verbindung von Wirtschafts- und Unternehmensethik und CSR eingegangen werden. Die Klärung des Verhältnisses dieser Begrifflichkeiten zueinander ist auch für die weiteren Untersuchungen in dieser Arbeit relevant.

CSR kann zunächst als strategisches Verfahren auf höchster Ebene einer Unternehmung gesehen werden. Die Durchführung von CSR-Aktivitäten muss „*nicht zwingend nach ethischen Handlungs- bzw. Reflexionsmaßstäben erfolgen*“<sup>46</sup>. CSR-Maßnahmen sind normalerweise ethisch; sie müssen dies jedoch nicht zwingend sein. Das CSR-Konzept kann als Teilbereich der Unternehmensethik betrachtet werden.<sup>47</sup> Die Wirtschafts- und Unternehmensethik ist dann als integrative Klammer im Bereich der CSR (der Corporate Citizenship, Corporate Governance, Nachhaltigkeit oder der Corporate Responsibility) zu verstehen. Eine Gleichsetzung von CSR (oder auch RSE) mit Unternehmensethik ist somit nur im Hinblick auf Implementierungsfragen möglich. (Wirtschafts- und Unternehmens-)Ethik dient bei dieser Anschauungsweise „*als Basis der Reflexion bzw. der Rechtfertigung von Handlungen*“<sup>48</sup>. Dies wird anhand folgender Abbildung verdeutlicht.

---

<sup>43</sup> ICC (2002), o.S.

<sup>44</sup> Behrent / Wieland (2003), S. 17.

<sup>45</sup> Für weitere CSR-Definitionen siehe beispielsweise die Auswahl der »ISO Advisory Group on Social Responsibility« des »International NGO Network on ISO (INNI)« in der Publikation ISO (2004), S. 25 ff.

<sup>46</sup> Tokarski (2008), S. 150.

<sup>47</sup> Vgl. Bassen / Jastram / Meyer (2005), S. 231.

<sup>48</sup> Tokarski (2008), S. 151.

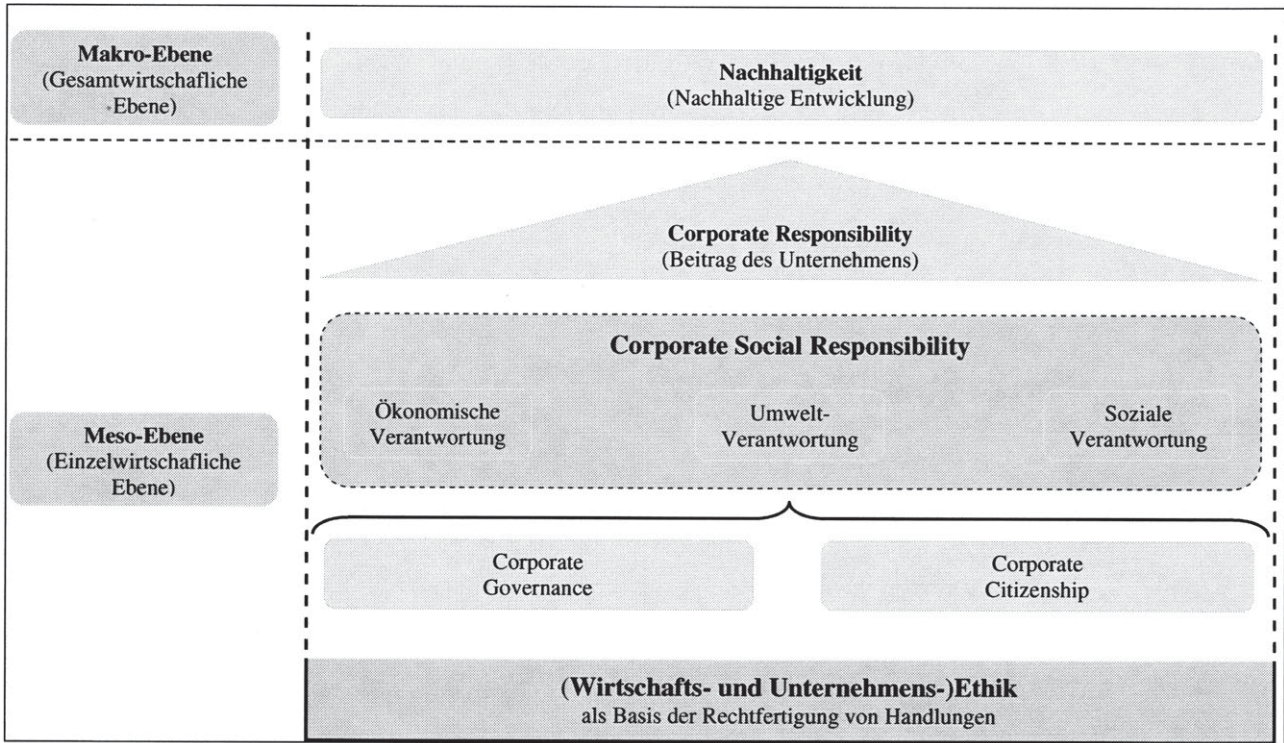


Abbildung 3: Wirtschafts- und Unternehmensethik und CSR

Quelle: Eigene Darstellung mit Angaben von Tokarski (2008), S. 152; Bassen / Jastram / Meyer (2005); Loew et al. (2004).

### 2.1.1.3 »Philanthropie« im lateinamerikanischen Kontext

Als nächstes ist aufgrund seiner Relevanz für die Auswertungen der Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit eine begriffliche Erörterung und Abgrenzung zum Begriff „Philanthropie“ (im lateinamerikanischen Kontext)<sup>49</sup> vorzunehmen. Unter anderem soll dadurch für ein besseres Verständnis des später ausführlicher dargestellten „RSE-Konzepts“ gesorgt werden. Philanthropie hat im lateinamerikanischen Raum eine lange Tradition und spielt in der Gesellschaft immer noch eine wichtige Rolle:<sup>50</sup> „*Latin America clearly has a long history of voluntary and charitable activity and civic engagement*“.<sup>51</sup> Während die einen Philanthropie ganz allgemein mit „*anderen geben und dienen*“<sup>52</sup> verbinden, wozu sämtliche Arten von Schenkungen sowie Freiwilligenarbeit und –dienst gehören, beschränken andere sich bei dieser Bezeichnung auf bestimmte und klar definierte Aktionen bzw. Taten. In Lateinamerika wurde der Begriff *filantropía* (Philanthropie) ursprünglich dafür verwendet, um die karitativen Aktivitäten der katholischen Kirche und der damals herrschenden sozioökonomischen Elite zu bezeichnen.<sup>53</sup> Das Leiden bestimmter Sozialgruppen, beispielsweise der Armen und Unterdrückten, zu lindern, stand bei den philanthropischen Aktivitäten in dieser Region lange Zeit im Vordergrund. Bei diesen Wohltätigkeiten, bei denen die Hilfsbedürftigen gewissermaßen in paternalistischer Weise als „Opfer“ behandelt wurden, wurde jedoch praktisch kein Wert darauf gelegt, die Ursachen der Armut zu beseitigen oder am ungleichen und ungerechten sozialen *Status*

<sup>49</sup> Für eine Auseinandersetzung mit der Rolle der Philanthropie als integraler Bestandteil in bestimmten Kulturen zu bestimmten Zeitepochen, sei hier auf das Werk von *Ilchman / Katz / Queen II et al.* (1998) verwiesen: »...philanthropy – rooted in the ethical notions of giving and serving to those beyond one’s family – probably existed in most cultures and in most historical periods«; *ebd.*, S. ix (Hervorhebung getilgt).

<sup>50</sup> Philanthropisches Engagement ist als die älteste Form des unternehmerisch gesellschaftlichen Engagements, d.h. als erste Verbindung bzw. Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft, bekannt und wird sehr oft durch aus religiösen Traditionen erwachsenen Wertvorstellungen angetrieben; vgl. *Correa / Flynn / Amit* (2004), S. 7. Eine Darstellung einiger wesentlicher Unterschiede zwischen der Philanthropie und dem RSE-Konzept findet sich etwa bei *Illich / Vega* (2005), S. 82 f.

<sup>51</sup> *Sanborn* (2002), o.S.

<sup>52</sup> *Sanborn / Portocarrero* (2003), S. 5, (H.i.O.).

<sup>53</sup> Vgl. *Thompson / Landim* (1998), S. 355 ff. Die ersten Einrichtungen für soziale Betreuung sind im 16. Jh. entstanden und im 17. und 18. Jh. haben sich die karitativen Tätigkeiten der katholischen Kirche dann sehr stark entwickelt und verbreitet. Praktisch bis Mitte des 19. Jh.s fielen beispielsweise auch das Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen in den Zuständigkeitsbereich der katholischen Kirche. Die »ersten Erscheinungen für philanthropische Aktivitäten in Lateinamerika« können nach *Rodríguez-Doldán* (1994), o.S. in den »Reduktionen« der Jesuiten Anfang des 17. Jh.s in Paraguay festgestellt werden.

quo etwas zu ändern. Durch philanthropisches Engagement wurden zwar die Bedürfnisse der Hilfsbedürftigen wahrgenommen und auch durchaus vorübergehend befriedigt. Eine langfristige Beseitigung bzw. Änderung der Bedingungen und Ursachen, die diese Bedürfnisse hervorriefen, und damit eine nachhaltige Veränderung schwieriger sozialer Verhältnisse, waren durch philanthropische Tätigkeiten jedoch kaum bzw. gar nicht zu erreichen.

Bei einem Unternehmen, das philanthropisch engagiert ist, wird vorausgesetzt, dass es aus selbstlosen, altruistischen Motiven handelt.<sup>54</sup> Das heißt, das Unternehmen erwartet nicht zwangsläufig eine sofortige Gegenleistung und zieht normalerweise wenig oder keinen direkten finanziellen Nutzen aus dem gemeinnützigen Engagement. Zudem sind solche karitativen und philanthropischen Aktivitäten in aller Regel direkt auf den Gewinn des Unternehmens angewiesen. Philanthropische Investitionen werden ferner oftmals in unternehmensfremden Bereichen getätigt, d.h., die nicht notwendigerweise eine Nähe zur eigentlichen Unternehmenstätigkeit aufweisen. „*Philanthropy is not related to the core business of profit making.*“<sup>55</sup> Die Unternehmungen sind daher auch nicht immer aktiv in diesen (philanthropischen) Tätigkeiten involviert, da für sie z.B. mit einer Spende das karitative Engagement endet.

#### 2.1.1.4 Ökonomie und Moral, Ökonomik und Ethik

Es sei nun auf die Begriffe Moral, Ethik, Ökonomie und Ökonomik näher eingegangen. Werden diese gemäß ihrer Ebene, auf der sie liegen, aufgeteilt, lassen sich folgende zwei Begriffspaare unterscheiden:<sup>56</sup> Der Ebene des „praktischen Lebensvollzugs“ (bzw. des Handelns) wird das Begriffspaar *Ökonomie & Moral* zugeordnet. Auf der Ebene der „theoretischen bzw. wissenschaftlichen Reflexion“ lassen sich die Begriffe *Ökonomik & Ethik* verorten.<sup>57</sup>

„Ökonomie“<sup>58</sup> bezieht sich auf die Einrichtungen und Handlungen der Akteure im Subsystem Wirtschaft, welches wiederum Teil einer Makroebene ist.

<sup>54</sup> Vgl. Agüero (2005), S. 103; sowie REDES / Global...Infancia / AVINA (2007), S. 30.

<sup>55</sup> Peinado-Vara (2004), S. 2. Firmen »keep their philanthropic activity distinct and separate from their core business«; Barrett (2002), o.S. Vgl. auch Hodges (2002), S. 52.

<sup>56</sup> Vgl. statt vieler Hesse / Homann (1988), S.10, insbesondere die zugehörige Fußnote 4.

<sup>57</sup> Der Vollständigkeit halber sei hier erwähnt, dass es auch noch eine weitere, tertiäre Ebene gibt, auf der sich die »Meta-Ethik« und die »Meta-Ökonomik« befinden, die hier jedoch nicht eigens diskutiert werden.

<sup>58</sup> Ökonomie wurde aus dem griechischen »oikonomia« abgeleitet und wird heutzutage zumeist als »Wirtschaft« bezeichnet. Ihr Ursprung geht auf Aristoteles und somit auf das Weltbild der alten Griechen zurück, die damit ihre Hausordnung bezeichneten. In der Wirtschaftsform »Oikonomia« (eine Zusammensetzung der altgriechischen Begriffe »oikos« = Haushalt und »nomia« (von »nomos«) = Gesetz) stand die Verwaltung des eigenen Haushaltes im Mittelpunkt und wurde somit zum wirtschaftlichen Idealbild erklärt. Der Oikonomia stand die »Chrematistik«, die Kunst des Gelderwerbs, gegenüber, die insbesondere von Aristoteles verachtet wurde, weil sie die »Unbegrenztheit des Ge-

Unter „Ökonomik“ (auch Wirtschaftswissenschaft genannt) ist „die Theorie des wirtschaftlichen Handelns“, also der Ökonomie, zu verstehen.<sup>59</sup> Das heißt, das Erkenntnisobjekt der Disziplin Ökonomik ist die Wirtschaft und die Überlegungen zur Ökonomie gehen i.d.R. „vom Problem der Güterknappheit aus“.<sup>60</sup>

Ähnlich wie bei Ökonomie und Ökonomik, ist bei den Begriffen „Ethik“ und „Moral“ zu unterscheiden. Die Wissenschaft fasst „Moral“<sup>61</sup> als Inbegriff für die Gesamtheit der Normen, Maximen und Prinzipien auf, die das Handeln der Akteure leiten oder leiten sollen.<sup>62</sup> „Ethik“<sup>63</sup> hingegen ist die wissenschaftliche Theorie der Moral bzw. wissenschaftliche Reflexion über das Ethos.<sup>64</sup> Sie analysiert Handlungen methodisch-reflexiv, beurteilt sie unter moralischen Gesichtspunkten und möchte daher die Handelnden „zur *selbstkritischen Reflexion über die Moral*“<sup>65</sup> anleiten.<sup>66</sup> Ethik denkt nicht nur über die Entstehung moralischer Normen nach, sondern sie argumentiert auch über den inhaltlichen Gehalt

winnstrebens zulässt«; vgl. *Koslowski* (1998), S. 24 ff; *Brunner* (1952), S. 116. Zur Entwicklung des Begriffes »Nomos«, dessen Bedeutung sich ursprünglich wohl auf »die regelnde Ordnung des Lebens« bezog und nachher zu »Gesetz, Sitte oder Brauch neutralisiert wurde«, siehe *Forschner* (1981), S. 11 ff. Wirtschaft wird auch als die Ebene »des Handelns« schlechthin bezeichnet; vgl. *Homann / Blome-Drees* (1992), S. 17.

<sup>59</sup> Vgl. *Homann / Blome-Drees* (1992).

<sup>60</sup> *Woll* (2000), S. 814.

<sup>61</sup> Dieser Begriff geht etymologisch auf das lateinische Wort »mos« bzw. »mores« zurück und bedeutet Sitte bzw. Brauch. Moral ist auch als »Ethos« oder »Sittlichkeit« bekannt; vgl. *Homann / Blome-Drees* (1992), S. 16 f.

<sup>62</sup> Moral bezieht sich auf die individuelle Antwort, die Ansichten und Überzeugungen jedes Individuums in Bezug auf die Frage nach dem sittlich »Guten« und »Bösen«; vgl. *Homann / Blome-Drees* (1992), S. 16 f.

<sup>63</sup> Ethik wurde abgeleitet von dem griechischen Begriff »Ethos« und heißt Brauch oder Gewohnheit. Ethik ist auch als Moralphilosophie, Moraltheorie oder Sittenlehre bekannt; vgl. *Homann / Blome-Drees* (1992). Wortgeschichtlich haben die Begriffe Moral und Ethik praktisch den gleichen Sinn, da der Begriff Moral ursprünglich nur die lateinische Übersetzung des (griechischen) Begriffes Ethik ist. Trotz der etymologischen Verwandtschaft wird fachsprachlich jedoch zwischen Moral und Ethik klar unterschieden; vgl. *Lorenzen* (1991), S. 37. Es handelt sich bei der Differenzierung zwischen Ethik und Moral demnach um keine sprachliche Spitzfindigkeit, sondern vielmehr um eine inhaltliche Sachbestimmung. Dennoch werden auch in der vorliegenden Arbeit für den Fall, dass es nicht auf den Unterschied zwischen diesen beiden Begriffen ankommt, Ethik und Moral synonym und austauschbar verwendet.

<sup>64</sup> Die Ethik ist seit Aristoteles (griechischer Philosoph, 384 – 322 v. Chr.), der sie als erster als eine eigenständige philosophische Disziplin behandelte, ein Teilgebiet der praktischen Philosophie, welche er in Ethik, Ökonomie und Politik untergliederte.

<sup>65</sup> *Pieper / Thurnherr* (1998), S. 8.

<sup>66</sup> Im Zusammenhang mit den Erwartungen an die Ethik muss hier angemerkt werden, dass diese »keine Regeln darüber aufstellt, was zu tun ist, sondern wie man dazu gelangt, Regeln aufzustellen, die moralische Verbindlichkeit beanspruchen können«; *Pieper / Thurnherr* (1998), S. 8 (H.i.O.).



dieser Normen, ihre Begründung und Anwendung. Das Ziel der wissenschaftlichen Disziplin Ethik ist es, die Moral theoretisch zu begründen bzw. moralische Normen wissenschaftlich zu systematisieren. Die Ethik möchte das „gute Leben“, d. h. ein Leben in gerechtfertigten, sittlich orientierten privaten und gesellschaftlichen Formen, darstellen. Simplifiziert kann dies so dargestellt werden, dass das Verhältnis zwischen „Ethik“ und „Moral“ ähnlich wie das Verhältnis zwischen „Theorie“ und „Praxis“ ist, d.h. Ethik versteht sich als Theorie der Praxis (Moral).<sup>67</sup>

Nachdem einige für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung als relevant erachtete Begrifflichkeiten getrennt voneinander geschildert wurden, soll nun ein Rückblick auf die historische Entwicklung des (Spannungs-)Verhältnisses von „Ethik“ und „Ökonomik“ folgen.

### 2.1.2 Ethik und Ökonomik: Dissens oder Konsens?

Die Diskussion um die Verbindung von Wirtschaft und Moral, welche die RSE-, CSR-, sowie wirtschafts- und unternehmensethische-Debatte grundlegend beeinflusst, ist spätestens seit Mitte bis Ende des letzten Jh.s wieder zu einem aktuelle(re)n Thema geworden. Dies soll jedoch nicht heißen, dass auf diesen Zeitraum beispielsweise die Entstehung der Wirtschafts- und Unternehmensethik zurückzuführen ist. Das Interesse an der Beziehung von Ethik und Ökonomik ist zwar neu erwacht, aber nicht wirklich neu, denn sie hat die Menschheit schon seit langer Zeit beschäftigt und daher eine lange Tradition. Auf einen ersten Blick scheint das Verhältnis dieser zwei Disziplinen eher antithetisch statt komplementär oder ergänzend zu sein. Daher wird häufig behauptet, sie stünden einander antagonistisch gegenüber: die Ethik als wissenschaftliche Reflexion und theoretische Begründung moralischer Prinzipien auf der einen Seite und die Ökonomik als die Wissenschaft der „rationalen Wahl zwischen knappen Ressourcen“<sup>68</sup> auf der anderen Seite. Historisch gesehen wurden Ethik und Ökonomik jedoch nicht immer als im Spannungsfeld miteinander konfligierender Interessen stehend dargestellt. Denn zur Zeit der griechischen Philosophie (Antike) gehörten Wirtschaft und Ethik einfach zusammen.<sup>69</sup> „Ethik war vom Theoriedesign auf überschaubare Gruppen wie Familie, Polis oder Stammesgesellschaft zugeschnitten, und die Ökonomik hatte ihren Platz im Rahmen der Theorie des ganzen Hauses (oikonomia).“<sup>70</sup> Das Aufstellen von Handlungsanweisungen, d.h. zu

<sup>67</sup> Vgl. beispielsweise *Kreikebaum* (1996), S. 9; sowie *Pieper / Thurnherr* (1998), S. 7.

<sup>68</sup> *Osterloh* (1996), S. 204.

<sup>69</sup> Vgl. *Hesse / Homann* (1988), S. 10; *Brunner* (1952), S. 116 f. In einem »normativen Rahmen von Sitte, Gewohnheit und Recht«, waren »religiöse, traditionelle, soziale, politische und wirtschaftliche Momente ununterscheidbar ineinander verwoben. Die Wirtschaft war in diesen übergreifenden Gesamtzusammenhang eingebettet«, *Homann* (2006), S. 1 (Hervorhebung getilgt).

<sup>70</sup> *Homann* (1999), S. 323.

wissen, was richtig und was falsch ist, war sowohl in der Antike als auch im Mittelalter noch einfacher und leichter, weil „*man sich in einer überschaubaren, bekannten sozialen Welt bewegte*“<sup>71</sup> und deshalb auch „*die Reichweite des Handelns*“<sup>72</sup> jedes Einzelnen noch übersichtlicher war. Während der Neuzeit bzw. des ausgehenden 18. und frühen 19. Jh.s lösen sich diese Geschlossenheit und der Zusammenhalt von Ethik und Ökonomie auf und die Dreiteilung der praktischen Philosophie – Ethik, Ökonomie und Politik – gehört langsam der Vergangenheit an. Adam Smith, schottischer Moralphilosoph und Ahnherr der klassischen Ökonomie, veröffentlichte im Jahre 1776 sein ökonomisches Hauptwerk, das oft als das „*berühmteste Buch über ökonomische Probleme, das je geschrieben wurde*“<sup>73</sup>, gesehen wird. In seinem Werk „*entkoppelt (Smith; A.d.V.) moralische Handlungsergebnisse und Handlungsmotive und bindet moralisch erwünschte Handlungsergebnisse an das handlungsleitende Motiv des Eigeninteresses*“<sup>74</sup>.

Damit war der Weg für die Trennung und Ausdifferenzierung von Ethik und Ökonomie gewiesen. Hinzu kommt, dass sich die Ökonomie im Laufe des 18. Jh. „*von einer Morallehre in eine Wissenschaft*“<sup>75</sup> verwandelt und sich somit neben den Sozialwissenschaften verselbständigt<sup>76</sup>. Denn nur durch diese Herauslösung bzw. wissenschaftstheoretisch-methodische Emanzipation konnte die Wirtschaftswissenschaft jene Grenzen die ihr z.B. von der Moralphilosophie gesetzt wurden, hinter sich lassen und völlig selbständige Wege gehen. Es gab also in der Wirtschaftswissenschaft keinen Platz mehr für die Moral, sie hatte „*ihre*

<sup>71</sup> *ebd.*, S. 86.

<sup>72</sup> *ebd.*

<sup>73</sup> *Pribram* (1992), S. 245. Die große ökonomische Abhandlung Smith's trägt den Namen »An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations«.

<sup>74</sup> *Homann* (1999), S. 324; vgl. zudem *Sautter* (1988), S. 344;), S. 13. Neben *Smith* haben auch der britische Ökonom *David Ricardo* und der britische Philosoph und Ökonom *John Stuart Mill*, alle drei Vertreter des Liberalismus, das Denken der damaligen Zeit sehr stark beeinflusst und dazu beigetragen, dass die ökonomische Vernunft gegenüber moralischen Orientierungen weitgehend isoliert wurde.

<sup>75</sup> *Pribram* (1992), S. 15. *Brunner* (1952), S. 127 f. spricht von einem »Strukturwandel«, der den »Zerfall des von den Griechen geschaffenen Welt- und Menschenbildes« mit sich brachte und schließlich – »auch wenn dieser Prozess weit zurückreicht – zur Ausbildung des modernen *Staates* und der industriellen Gesellschaft« führte. *Polanyi* (1978) hat die Entwicklung der Ökonomie als wissenschaftliche Spezialdisziplin die »große Transformation« genannt.

<sup>76</sup> Vgl. *Brunner* (1952), S. 114 ff. Um als Wissenschaft gelten zu können, hat sich die Wirtschaftswissenschaft im 19. Jahrhundert stark »am Modell der Naturwissenschaften orientiert«. Durch die empirisch exakten Methoden der Naturwissenschaft war es ihr vor allem möglich, wirtschaftliche Prozesse zu beschreiben, *ohne* dabei die moralischen Einstellungen der wirtschaftlichen Akteure zu beachten; vgl. *Homann / Suchanek* (1987), S. 101.

konstitutive Verbindung mit moralisch-politischen Fragen, die klassisch war, aufgegeben“<sup>77</sup> und der *homo oeconomicus* sollte keine moralischen, sondern nur noch rationale Überlegungen anstellen und auf Preissignale reagieren.<sup>78</sup> Dieser historische Schritt war für die Wirtschaftswissenschaft freilich ein immenser Fortschritt, für die Ethik jedoch eher ein Verlust.<sup>79</sup> Durch die analytische Unterscheidung ökonomischer und moralischer Aspekte und durch das separate Erforschen einzelner Wissenschaften – in diesem Falle der Ethik und der Ökonomik, was durchaus legitim ist – besteht jedoch die Gefahr, dass ausschließlich ein Aspekt in Betracht gezogen und überdies verabsolutiert wird.<sup>80</sup> Da menschliches Handeln jedoch gleichzeitig und untrennbar ökonomische und moralische Aspekte aufweist und damit die Extrem-Situationen – der Ökonomismus einerseits und der Moralismus andererseits – nicht eintreten, ist eine Kompatibilität bzw. Vereinbarkeit zwischen der Ethik und der Ökonomik sehr wichtig.

Mittlerweile ist die Ablehnung der Ethik in der Wirtschaftswissenschaft nicht mehr so stark vorhanden, da Ökonomie ja auch soziales Handeln umfasst und in diesem Umfeld z.B. normative Probleme nicht ausschließlich durch instrumentalistische Auffassungen lösbar sind.<sup>81</sup> Aus diesem Grunde gewinnt die Moral (wieder) mehr an Kraft, als Instrument zur Steuerung wirtschaftlichen Handelns beizutragen, damit die Menschen sich in ihrem wirtschaftlichen Handeln (wieder) mehr nach sittlich allgemein anerkannten moralischen Normen richten können.<sup>82</sup> Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich zum Ende des 20. Jh.s die Herausforderungen und Probleme der Menschheit verschärft haben. In diesem Kontext ist etwa – in Anbetracht der weltweit zusammenwachsenden (Welt-)Wirtschaft – auf anonyme Austauschprozesse, wach-

---

<sup>77</sup> Vgl. Homann / Suchanek (1987), S. 101.

<sup>78</sup> In der Wirtschaftsgeschichte wird immer wieder von einigen Autoren behauptet, dass die Klassik das Ökonomische und Materielle verabsolutiere und damit Grundwerte – d.h. das Sittliche und Moralische – im Leben und Verhalten des Menschen vernachlässige. Es sei hier jedoch darauf hingewiesen, dass die Ökonomik seit *Adam Smith* auch immer die Notwendigkeit eines Korrektivs für den Egoismus zur Geltung gebracht hat; vgl. Sautter (1988), S. 353; Brunner (1952), S. 121 ff. Müller-Merbach (1988), S. 310 f. nennt den *homo oeconomicus* einen »Modellmensch«, der nicht als Vorbild oder Ideal des Menschen, sondern nur als Fiktion angesehen werden darf.

<sup>79</sup> Vgl. Mittelstraß (1985), S. 21 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Hesse / Homann (1988), S. 29.

<sup>81</sup> Vgl. Homann / Suchanek (1987), S. 101; sowie Sombart (1920), S. 2.

<sup>82</sup> Vgl. Ulrich (1993), S. 11 f. (H.i.O.), der von der »Wiederankoppelung der ökonomischen Rationalisierungsdynamik an die externalisierten Kriterien lebenspraktischer Vernunft« spricht und sich dabei auf einen »epochalen Richtungswechsel« in den Wirtschaftswissenschaften bezieht. Viele Wirtschaftswissenschaftler plädieren heutzutage mehr und mehr für eine (Wieder-)Aufnahme ethischer Orientierungen durch die Wirtschaftswissenschaft.

sende Interdependenzen und Komplexitäten,<sup>83</sup> auf die knapper werdende Resource Arbeit, die sich vertiefende Kluft zwischen Arm und Reich, die zunehmende Feindseligkeit unter den Menschen, usw. hinzuweisen.<sup>84</sup> Diese Probleme können nicht (mehr) durch das Zur-Verantwortung-Ziehen einzelner Personen,<sup>85</sup> durch pauschale Schuldzuweisungen oder durch die Suche nach moralischen Ge- und Verboten in der Religion gelöst werden. Daher ist der Ruf nach Ethik in der Wirtschaft – d.h., dass die Ethik die Lösung unserer (Lebens-)Konflikte in die Hand nimmt<sup>86</sup> – nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht (Ökonomik), sondern auch aus Perspektive der Praxis (Ökonomie) immer lauter geworden. Sie soll zur Entschärfung der uns bedrängenden (wirtschaftlichen) Probleme beitragen. Koslowski nennt folgende drei Gründe für „*dieses neuerwachte Interesse an der alten Disziplin Wirtschaftsethik und damit an einem integralen Bestandteil der praktischen Philosophie*“<sup>87</sup>: (1.) Das Bewusstwerden der zunehmenden kulturellen und ökologischen Nebenwirkungen unseres Wirtschaftshandelns und dem Bedürfnis nach ihrer ethischen Verantwortbarkeit; (2.) Die Wiederentdeckung des Menschen in den Sachwissenschaften und den wachsenden Rechtfertigungserwartungen an die Führungskräfte der Wirtschaft; und (3.) Das Bedürfnis, einem weiteren Auseinanderfallen der Kultursachbereiche und insbesondere der Entfremdung der Wirtschaftswelt und der geistigen und materiellen Kultur entgegenzuwirken.

Da die disziplinäre Zuordnung der im europäisch-deutschsprachigen Raum so genannten *Wirtschaftsethik* anfangs noch ziemlich ungenau und umstritten war, wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis immer noch die Auffassung vertreten, dass die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion noch in ihrer Entwicklungsphase stecke.<sup>88</sup> Von einigen Autoren wurde Wirt-

<sup>83</sup> Vgl. Homann / Blome-Drees (1992), S. 21. »Interdependenz meint die Tatsache, dass das Ergebnis meines Handelns nicht mehr von meinem Handeln (allein) abhängt, sondern (auch) davon, was die anderen – z.T. in (bewusster oder unbewusster) Reaktion auf mein Handeln – tun«; *ebd.* (H.i.O.).

<sup>84</sup> Vgl. Pieper / Thurnherr (1998), S. 7.

<sup>85</sup> Angesichts unternehmerischer Steuerungsmodelle im 20. Jh., denen »lange Zeit ein zentralistisches Ein-Aktor-Modell zugrunde lag«, war die »Personalisierung der ethischen Verantwortung an der Unternehmensspitze« weit verbreitet. Dieses Modell kann auch als »paternalistische Unternehmer-Ethik« verstanden werden; vgl. Steinmann / Löhr / Suzuki (2003), S. 30 (H.i.O.).

<sup>86</sup> Vgl. Pieper / Thurnherr (1998), S. 7.

<sup>87</sup> Koslowski (1988, 1994), S. 6 f.

<sup>88</sup> Dass für viele Ökonomen und führende Persönlichkeiten der Wirtschaft in der heutigen Zeit die Ethik in der Wirtschaft immer noch keinen Raum hat, verdeutlicht auch ein von dem österreichischen Satiriker Karl Kraus überlieferter Aphorismus, der Wirtschaftsethik als ein Oxymoron darstellt: Von einem angehenden Studenten wurde Kraus befragt, wie er denn Wirtschaftsethik studieren könne. Die ironische Replik des Zynikers: »Gar nicht. Da müssen Sie sich schon entscheiden«.

schaftsethik anfangs noch als ein eher widersprüchlich anmutender Terminus, der im Anmarsch ist, gesehen und dargestellt. Tatsache ist jedoch, dass sich die Wirtschaftsethik bereits seit dem Ende der 1980er Jahre als eine neue wissenschaftliche Disziplin etabliert hat. Wenige Jahre später – 1987 – wurde dann der erste Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an einer deutschsprachigen Hochschule, der Hochschule St. Gallen (Schweiz), eingerichtet.<sup>89</sup> Ferner sind die vielen Netzwerke für Wirtschafts- und Unternehmensethik zu erwähnen, Business Ethics-Roundtables werden durchgeführt, eine Vielzahl wirtschafts- und unternehmensethischer Publikationen steht zur Verfügung, es werden Seminare und wissenschaftliche Tagungen zu diesem Themenkomplex angeboten und sogar regelmäßig Preise für wirtschafts- und unternehmensethisches Engagement verliehen.<sup>90</sup> Diese „ethische Bewegung“ schreitet jedoch nicht nur im wirtschaftlichen Bereich allmählich aber stetig voran, sondern sie macht sich auch in anderen Bereichen, wie etwa der Medizin, der Biologie, der Umwelt, der Politik, usw. immer mehr bemerkbar. Es kann sich also gar nicht mehr nur um ein ephemeres Phänomen oder bloß um eine Modeerscheinung<sup>91</sup> bzw. ein Modethema handeln, sondern die Wirtschaftsethik und die Unternehmensethik sind zwei Disziplinen, die bereits weltweit großes Interesse finden und denen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis in Zukunft noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden wird.

Als nächstes soll nun kurz darauf eingegangen werden, wie bzw. mit welchen Methoden die Ethik moralische Normen und Maßstäbe begründet.

### 2.1.3 Ethische Begründungsmuster

In Bezug auf die ethische Reflexion über moralische Werte muss zunächst angemerkt werden, dass (einzelne) Individuen als Ausgangspunkt von (ethischer) Theoriebildung nicht mehr gefragt sind.<sup>92</sup> Denn unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft „ist die Moral nicht (mehr) in den einzelnen Handlungen“<sup>93</sup>

<sup>89</sup> Siehe dazu die Internetseite des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, [www.iwe.unisg.ch](http://www.iwe.unisg.ch), sowie Enderle (1988), S. 40 ff.

<sup>90</sup> Als Beispiele für die Netzwerke im europäischen Raum seien hier genannt das »European Business Ethics Network« EBEN, das »Deutsche Netzwerk für Wirtschaftsethik« DNWE und das »Studentische Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik« sneep (eine Fachgruppe des DNWE).

<sup>91</sup> Vgl. Enderle (1988), S. 14; sowie Wieland (1993), der die Bezeichnung »kurzfristiges Modephänomen« vehement ablehnt. Da jedoch das Verhältnis von Ethik und Ökonomik (als Wissenschaft) noch nicht klar definiert worden ist, ist noch »harte Kärnerarbeit nötig«, um im Integrationsprozess dieser zwei Disziplinen voranzukommen; vgl. *ebd.*, S. 17; ebenso Steinmann / Löhr (1991), S. 9.

<sup>92</sup> Vgl. Palazzo (2006), S. 4.

<sup>93</sup> Homann / Blome-Drees (1992), S. 35 (H.i.O.).

zu finden.<sup>94</sup> Moralische Probleme (der Wirtschaft) sind „*systematisch kollektiver Natur und können demzufolge nicht vom einzelnen, sondern nur kollektiv gelöst werden*“<sup>95</sup>. Allerdings sind funktionierende gesellschaftliche Institutionen auch auf den „Input“ der einzelnen Akteure angewiesen.<sup>96</sup> Ebenso muss an dieser Stelle (kritisch) angemerkt werden, dass etwa bei moralischem Versagen immer noch die Handlung(en) einzelner Personen im Vordergrund stehen. Die Individualmoral ist nicht völlig eliminiert. In der Literatur sind mehrere verschiedene Ethikansätze und –Positionen (ethische Begründungsmuster) zu finden, die häufig für die (theoretische) Fundierung und Entwicklung eines wirtschafts- und unternehmensethischen Ansatzes als Bezugsrahmen gewählt werden. Auf einige dieser Ethikpositionen soll hier eingegangen werden.<sup>97</sup>

Bei der *Tugendethik* steht nicht die Handlung, sondern der Akteur bzw. das Individuum im Betrachtungsfokus. Es geht nicht um die Konsequenzen oder Pflichtmäßigkeit von Handlungen, sondern vielmehr um den Charakter des moralischen Akteurs. „Moralisch richtig ist, was ein tugendhafter Mensch tun würde“. Nach der *Kantischen-Ethik* sind moralische Pflichten das Ergebnis eines Tests von Maximen (Maximenethik: Überprüfung möglicher Aneignung der Maxime durch andere Personen). Sie sind gleichbedeutend mit kategorischen Imperativen (Kant kennt allerdings auch moralische Pflichten, die nur hypothetische und nicht kategorische Imperative sind). Der Kategorische Imperativ („*Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne!*“)<sup>98</sup> verlangt die Verallgemeinerungsfähigkeit von Handlungsweisen und Maximen und ist somit eine Form eines Universalisierbarkeitstests. Der *Utilitarismus* hingegen, wird mit dem Nützlichkeits- und Maximierungsprinzip umschrieben. Das heißt, die Handlungen oder Normen, die das größte Glück der größten Zahl erzielen, sind moralisch geboten. Die Richtigkeit einer Handlung wird hier somit von den Folgen her be-

<sup>94</sup> Interessant ist in diesem Kontext auch ein Blick in die USA. Von *Donaldson* und *Dunfee*, die mit ihrer »Integrative Social Contracts Theory« im Business Ethics Milieu durchaus bekannt sind, werden beispielsweise individuelle moralische Kompetenzen schlicht vorausgesetzt. Sie behaupten etwa, dass individuelle Akteure »at least bring with them the underlying senses of right and wrong...They bring with them these settled understandings of deep moral values.« Ferner gehen sie davon aus, dass »many are driven by an innate moral sense which will lead them to seek and to recognize elements of a foundational morality. That is, most humans are „hardwired“ to be ethical«; *Donaldson / Dunfee* (2000), S. 439 (H.i.O.).

<sup>95</sup> *Homann / Blome-Drees* (1992), S. 35.

<sup>96</sup> Vgl. *Palazzo* (2006), S. 4.

<sup>97</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden, falls nicht anders vermerkt, *Tokarski* (2008), S. 68 ff. Ein guter Überblick mit weiterführenden Erklärungen zu den einzelnen Ethikpositionen findet sich etwa bei *Tokarski* (2008), S. 65 ff., sowie bei *Nida-Rümelin* (1996).

<sup>98</sup> *Kant* (1827), S. 45.

stimmt. Dem *Kontraktualismus* bzw. der vertragstheoretischen Ethik gemäß, gibt es ein gemeinsames Interesse aller Personen, bestimmte Regeln zu befolgen. Daher sind sie bereit, einen Vertrag (Kontrakt) miteinander zu schließen, der für alle verbindliche Regeln etabliert.<sup>99</sup> Moralische Normen beruhen somit auf reziproken Verträgen bzw. Vereinbarungen und Moralität wird im Sinne von Einschränkungen verstanden. Die *Diskursethik* schreibt vor, dass die allgemeine Zustimmungsfähigkeit von Handlungsmaximen in realen Diskursen einer Prüfung unterzogen werden soll. Das heißt, Handlungsnormen können nur dann gerechtfertigt werden, wenn sie in einer „virtuellen Modelldiskussion“ Zustimmung finden könnten. Und nicht zuletzt kann auch die *Christliche Ethik* als Ausgangsbasis für die Konzeption eines wirtschafts- bzw. unternehmensethischen Ansatzes dienen.<sup>100</sup> Sie basiert auf christlichen Werten und Leitlinien, die vor dem Hintergrund, dass der Mensch zum Ebenbild Gottes geschaffen wurde, gestaltet werden.<sup>101</sup>

Nachdem die terminologische Vorarbeit geleistet und ein Umriss der geschichtlichen Entwicklung von Ethik und Ökonomik dargestellt wurde, soll in den nachfolgenden Abschnitten auf einige unterschiedliche wirtschaftsethische Entwicklungsrichtungen bzw. –tendenzen aus verschiedenen Regionen eingegangen werden. Einige der bekanntesten Ansätze dieser Regionen sollen dafür als Beispiele dienen.

## 2.2 Die Moral in der Wirtschaft: Skizzierung konzeptioneller Ansätze

Seitdem die Debatte um die Wirtschafts- und Unternehmensethik in der zweiten Hälfte des vorigen Jh.s verstärkt aufkam, sind eine Menge unterschiedlicher Ansätze, Konzepte, Definitionen, Strategien, Praxis-Beispiele, usw. von verschiedensten Autoren, Organisationen und anderen Akteuren konzipiert und/oder erprobt worden. Dadurch zeigt sich einerseits das wachsende öffentliche und wissenschaftliche Bewusstsein für wirtschafts- und unternehmensethische Probleme, andererseits ist gleichzeitig aber auch eine gewisse Heterogenität in der

---

<sup>99</sup> Siehe in diesem Kontext beispielsweise *Rawls* (1971), S. 136 ff.

<sup>100</sup> Es existieren freilich noch weitere religiöse »Strömungen...die ethische Elemente des unternehmerischen Handelns in allen Teilen der Welt bestimmen. Als solche...sind vor allem das Judentum, das Christentum...sowie der Islam von Bedeutung. Ferner...der Buddhismus, der Taoismus und der Konfuzianismus...deren Einfluss sich insbesondere im südostasiatischen Wirtschaftsraum entfaltet«. Für den abendländischen Kulturraum hat insbesondere das Christentum eine besondere Bedeutung; vgl. *Kreikebaum* (1996), S. 93.

<sup>101</sup> Siehe dazu auch *Hansmann* (2008); sowie *Weber* (2004) und *Weber* (1921/1972).

Diskussion bzw. unter den Ansätzen zu erkennen,<sup>102</sup> die sowohl die Art der Begründung als auch die praktischen Konsequenzen der verschiedenen Ansätze betrifft<sup>103</sup>. Aus dem umfangreichen Spektrum von Ansätzen sollen nun im Folgenden einige charakteristische Ansätze aus dem „US-amerikanischen“ und dem „europäisch-deutschsprachigen“ Raum ausgewählt und kurz umrissen werden. Die lateinamerikanische „RSE-Bewegung“ wird zwecks Nachvollziehbarkeit diverser Aussagen und Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die paraguayische RSE, separat und umfassender diskutiert.<sup>104</sup> Alle drei „Bewegungen“ verfügen einerseits über eigene, abgrenzende Charakteristika und Bezeichnungen, andererseits weisen sie aber auch gewisse Ähnlichkeiten auf, z.B. aus methodischer Perspektive. Zunächst seien jedoch die Ansätze „Compliance-Management“ und „Integrity-Management“ kurz umrissen.

### 2.2.1 »Compliance-Ansatz« vs. »Integrity-Ansatz«

Die Unterscheidung zwischen „compliance“ und „integrity“ wurde von Steinmann und Olbrich in die deutschsprachige unternehmensethische Diskussion eingeführt.<sup>105</sup> Das *Compliance-Modell* (*compliance* = Befolgung, Einhaltung) ist das gängige, regelbasierte Unternehmenssteuerungsmodell des Überwachens und Sanktionierens. Es bezieht sich zuvorderst auf das Prinzip der Legalität, sodass sich das Unternehmen vor allem nach von außen vorgegebenen Regeln und Gesetzen richtet.<sup>106</sup> Die Regeleinhaltung wird insbesondere von der Rechtsabteilung oder einer internen Revision überwacht und häufig durch ein externes Auditverfahren überprüft. Das Compliance-Modell knüpft ferner an eine „zentralistische Durchsetzungs-Philosophie“ an. Ethische Grundsätze werden an der Spitze formuliert und „per Organisationsbescheid an die nachgeordneten Hierarchieebenen weitergeleitet“<sup>107</sup>. Dort werden sie durch „standardisierte Schulungsmaßnahmen vermittelt und auf ihre Einhaltung hin kontrolliert und sankti-

<sup>102</sup> »Die Unternehmensethik« wird es nicht geben. »Ein Pluralismus von Ansätzen erscheint gegenwärtig notwendig oder unvermeidlich«; Ulrich (1991), S. 190 (H.i.O.); siehe auch Homann / Blome-Drees (1992); Grabner-Kräuter (1998); Palazzo (2000).

<sup>103</sup> Vgl. Grabner-Kräuter (1998), S. 1 f.

<sup>104</sup> Die Darstellung dieser Ansätze versteht sich als einschlägige, exemplarische Charakterisierung und erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>105</sup> Siehe Steinmann / Olbrich (1998). Die Unterscheidung zwischen »Compliance« und »Integrity« ist seit dem Beitrag »Managing for Organizational Integrity« von Paine (1994) fester Bestandteil unternehmensethischer Diskussion. Paine (1994), S. 111 stellt fest, dass während »compliance is rooted in avoiding legal sanctions, organizational integrity is based on the concept of self-governance in accordance with a set of guiding principles«. Compliance und Integrity greifen freilich auch ineinander, sodass »Compliance braucht Integrity – Integrity braucht Compliance«; Thielemann (2005), S. 36.

<sup>106</sup> Vgl. Kleinfeld / Bickmann (2003), o.S.

<sup>107</sup> Steinmann / Löhr / Suzuki (2003), S. 31.



oniert“<sup>108</sup>. Es geht also im Wesentlichen um die Einhaltung bestehender Vorschriften (im Unternehmen) und Gesetze, um Befehl (von oben) und Gehorsam (der Mitarbeiter). Organisatorisch gesehen kann Compliance auch als „die Schließung der Organisation für ethisch verfehlte Handlungsoptionen“<sup>109</sup> charakterisiert werden. Seit neuerer Zeit wird dem Compliance-Modell, das defizitär ist und geändert werden muss, ein *Integrity-Modell* (Integritätsmodell) gegenübergestellt, das sich aus den praktischen Erfahrungen mit den Grenzen des Compliance-Ansatzes speist.<sup>110</sup> Es setzt von vornherein auf die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der ethischen Selbstverpflichtung (integritätsfördernde Organisationskultur), indem diese den ethischen Argumentationsprozess aktiv tragen und mitgestalten.<sup>111</sup> Integrity baut auf Selbst-Regulierung (z.B. eigene Leitwerte wie Code of Conduct), d.h. Eigenverantwortung und Selbstbindung aller Organisationsangehörigen (Mitarbeiterorientierung) und orientiert sich gleichzeitig am geltenden Recht.<sup>112</sup> Die Mitarbeiter haben dadurch die Möglichkeit, die (Verhaltens-)Standards selber zu wählen, wodurch ihr verantwortliches Handeln gefördert wird.

Compliance	Integrity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzip der Legalität (Gesetzesbefolgung)</li> <li>• Unternehmerische Regulierung „von oben“</li> <li>• Konzeption der Verhaltensvorschriften und -normen „an der Spitze“ des Unternehmens</li> <li>• extrinsische Motivation</li> <li>• Organisation ist ethisch verfehlten Handlungsoptionen gegenüber verschlossen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzip der Selbstverpflichtung (und der Legalität)</li> <li>• Selbstregulierung durch Beteiligung der Mitarbeiter</li> <li>• Konzeption von Verhaltensvorschriften und -normen auf Basis eines Diskurses aller Betroffenen</li> <li>• intrinsische Motivation</li> <li>• Organisation ist für ethische Einsichten offen</li> </ul>

Abbildung 4: Compliance vs. Integrity-Ansatz

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten aus *Springer* (2006), S. 28; *Paine* (1994), S. 113.

<sup>108</sup> *ebd.*

<sup>109</sup> *Thielemann* (2005), S. 37 (H.i.O.).

<sup>110</sup> Vgl. *Steinmann / Löhr / Suzuki* (2003), S. 31. An dieser Stelle ist auch die Äußerung von *Haas* (o.J.), CEO von Levi Strauss, nennenswert: »We learned that you can't force ethical conduct into an organization. Ethics is a function of the collective attitudes of our people«.

<sup>111</sup> Vgl. *Steinmann / Löhr / Suzuki* (2003), S. 31.

<sup>112</sup> Vgl. *Springer* (2006), S. 28; *Kleinfeld / Bickmann* (2003), o.S.

Das Integrity-Modell kann auch als Fortentwicklung des Compliance-Modells verstanden werden.<sup>113</sup> Denn zum einen muss sich Compliance nicht nur auf die Befolgung von (rechtlichen) Normen beziehen und zum anderen kann auch Integrity die Befolgung von Normen vorschreiben. Aufgrund der Überschneidungen sollte bei der Wahl zwischen einem Compliance- und einem Integrity-Programm nicht nach einem Entweder-Oder gefragt, sondern vielmehr beide zweckmäßig kombiniert werden.<sup>114</sup>

### 2.2.2 Die US-amerikanische »Business Ethics« und »CSR«

Die Debatte um die Business Ethics in den USA begann in den 60er und 70er Jahren des vorigen Jh.s.<sup>115</sup> Kaum einem anderen Thema wurde zu der Zeit sowohl in der Öffentlichkeit, als auch in akademischen Kreisen und vonseiten der Unternehmungen so viel Aufmerksamkeit geschenkt, wie der Business Ethics, so dass die amerikanische Gesellschaft bisweilen sogar als „*a society enamored with Business Ethics*“<sup>116</sup> beschrieben wurde. Eines der kennzeichnenden Merkmale der Business Ethics ist die „*mangelnde ethische Konzeptualisierung*“<sup>117</sup> der Ansätze und ein „*methodological pluralism*“<sup>118</sup>. Das Fehlen ethisch-theoretisch fundierter Konzepte ist vor allem auf die Relevanz empirischer Untersuchungen in diesem Forschungsbereich zurückzuführen. Demzufolge steht bei der Frage nach der Normenbegründung und -findung eine sehr anwendungsorientierte Bestimmung und Umsetzung ethischer Normen im Vordergrund. Diese Empirie-Orientierung wird dadurch verstärkt, dass der Utilitaris-

<sup>113</sup> »Many integrity initiatives have structural features common to compliance-based initiatives: a code of conduct, training in relevant areas of law, mechanisms for reporting and investigating potential misconduct, and audits and controls to insure that laws and company standards are being met...But an integrity strategy is broader, deeper, and more demanding than a legal compliance initiative«; *Paine* (1994), S. 111.

<sup>114</sup> Vgl. *Talaulicar* (2006), S. 365 ff, sowie die dort angeführte weiterführende Literatur.

<sup>115</sup> Vgl. *Palazzo* (2000), S. 2; *Grabner-Kräuter* (1998), S. 83. Die Begriffe »Corporate Social Responsibility« und »Business Ethics« gehören wohl zu den geläufigsten Bezeichnungen in der einschlägigen Fachliteratur. Als akademische Disziplin hat sich Business Ethics jedoch erst Mitte der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre etabliert; vgl. *Shaw* (1996), S. 489. Zur Entstehung der Business Ethics haben, insbesondere während der Zeit vor 1960, diverse theologische und religiöse Initiativen und Aktivitäten beigetragen. Ebenso haben zahlreiche Wirtschaftsskandale (Bestechungsskandale, Korruptionsfälle, »insider-trading«, etc.) dazu beigetragen, dass die Öffentlichkeit wieder wachsamer wurde; vgl. *Kreikebaum* (1996), S. 39 ff.; sowie *Wieland* (1993), S. 21 ff.

<sup>116</sup> *Vitell / Festervand* (1987), S. 111. Als Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Business Ethics Debatte bezeichnet *De George* das von *John Rawls* im Jahre 1971 veröffentlichte Hauptwerk »A Theory of Justice«; vgl. *De George* (1987), S. 202. Dieses Werk stellt heute immer noch ein wichtiges Kompendium für Wirtschaftsethiker dar.

<sup>117</sup> *Grabner-Kräuter* (1998), S. 108.

<sup>118</sup> *Derry / Green* (1989), S. 521.

mus (utilitaristische Begründung von Moral) als eine der bedeutendsten Positionen in der anglo-amerikanischen Ethik gilt. Die Amerikaner setzen sich im Bereich Business Ethics weniger mit der Theorie auseinander, befassen sich eher mit pragmatischen Fragen und beschäftigen sich deshalb auch „*zuerst mit den Fakten*“<sup>119</sup> und erarbeiten „*davon ausgehend eine Theorie*“<sup>120</sup>. Daher kann die amerikanische Vorgehensweise auch als *induktive* (epagogische) Methode bezeichnet werden. Anhand so genannter *Case Studies* werden spezifische Problemfälle aus der Praxis untersucht und anschließend Empfehlungen bzw. Anwendungsmöglichkeiten für die unternehmerische Praxis abgegeben,<sup>121</sup> um so die Ethik in den Alltag der Wirtschaft hineinzubringen<sup>122</sup>. Die Business Ethics Forschung fokussiert sich mehr auf die Mikro- und Mesebene,<sup>123</sup> so dass sich die verschiedenen Konzeptionen grundsätzlich eher mit individuellethischen Fragen auseinandersetzen und weniger mit staatlicher Ordnungspolitik bzw. dem Wirtschaftssystem und dessen Rahmenordnung. In der Literatur zu Business Ethics und CSR lassen sich einige renommierte Ansätze finden, von denen im Folgenden zwei kurz dargestellt werden.

Einer der viel zitierten Aufsätze in der wirtschafts- und unternehmensethischen Fachdiskussion ist der von *Milton Friedman* verfasste Artikel „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“<sup>124</sup>. In dieser paradigmatischen Abhandlung schreibt Friedman über die soziale Verantwortung von Unternehmen, insbesondere bezüglich der Bewältigung sozialer und ökologischer Probleme in der Gesellschaft. Welches seine Position diesbezüglich ist, kommt bereits im Titel seines Aufsatzes plastisch zum Ausdruck: Die Unternehmen sollen vor allem ihren Gewinn – bezogen auf den Marktwert des Unternehmens bzw. den Shareholder Value – maximieren. Die Verantwortung, die die „*Agen-*

---

<sup>119</sup> *Palazzo* (2000), S. 109 f.

<sup>120</sup> *ebd.*

<sup>121</sup> Vgl. *Grabner-Kräuter* (1998), S. 84 ff. Zu den Forschungsschwerpunkten gehören die Analyse von »Fällen unmoralischen Verhaltens« (sowohl in der Wirtschaft als auch in Unternehmungen), »die Ermittlung moralischer Einstellungen und Werte von Managern« und die Untersuchung von »Ethical Codes«. *Palazzo* (2000), S. 58 spricht von einer »fallbezogenen Methodik«.

<sup>122</sup> Vgl. *Grabner-Kräuter* (1998), S. 110.

<sup>123</sup> Vgl. *Palazzo* (2000), S. 156 ff.

<sup>124</sup> Hier und im Folgenden wird dieser Aufsatz aus *Beauchamp / Bowie* (2004), S. 50-55 zitiert. Vgl. dazu auch *Friedman* (2000). Dass das neoliberale Dogma *Friedmans* in der Unternehmensethik so präsent ist, könnte daran liegen, dass »his position is attractive in both its clarity, simplicity, and elegance, and also in its solution of the problem of the social control of business«; *Smith* (1990), S. 61. An dieser Stelle sei auch erwähnt, dass *Friedman* Anfang der 1970er Jahre das Bonmot »The business of business is business« prägte. Auch dieses von ihm pointiert formulierte Diktum hat bis auf den heutigen Tag in der einschlägigen Fachdiskussion seinen festen Platz.

ten“<sup>125</sup> (Manager) ihren „Prinzipalen“<sup>126</sup> (Unternehmenseigentümern bzw. Aktionären) gegenüber haben, besteht darin, „to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society“<sup>127</sup>. Somit entfällt für die Agenten der Auftrag, sich um soziale und ökologische Anliegen zu kümmern und sie tragen keine Verantwortung jenseits der Gewinnmaximierung. Darüber hinaus haben die Agenten nach Friedman auch nicht die nötigen Informationen und Anreize zur effizienten Erfüllung dieser Tätigkeit, so dass sie sich nur ihren eigenen Prinzipalen gegenüber zu verantworten haben. Die soziale Verantwortung der Agenten – beispielsweise anderen Stakeholdern gegenüber – wird bereits dadurch kompensiert, dass sie die „rules of the game“<sup>128</sup> einhalten und sich nach moralischen Grundsätzen, wie z.B. das Vermeiden von Täuschung und Betrug, verhalten. Die Verantwortung für die Lösung sozialer und ökologischer Probleme liegt beim Staat, der die dafür benötigten Ressourcen hat. Die einzige soziale Verantwortung, die die Unternehmen haben, kommt durch die folgende apodiktische Behauptung zum Ausdruck: „There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud“<sup>129</sup>.

Der Stakeholder-Ansatz wurde in den 1980er Jahren (1984) von Edward Freeman entwickelt. Obwohl eine ganze Reihe von US-amerikanischen Business Ethics-Ansätzen existieren, die auf dem Stakeholder-Konzept aufbauen, gilt Freeman als der Begründer des stakeholderorientierten Ansatzes. Er entwickelte den Shareholder Approach, der ausschließlich auf die Anteilseigner (Shareholder) ausgerichtet war, zu einem Stakeholder Approach weiter, der *alle* Interessensgruppen (Stakeholder) fokussiert. Die folgende Abbildung stellt dies dar.

---

<sup>125</sup> »The manager is the agent of the individuals who own the corporation«; Friedman (1970, 2004), S. 51.

<sup>126</sup> »The executive is an agent serving the interests of his principal«; *ibd.*, S. 52.

<sup>127</sup> *ibd.*, S. 51. Dadurch, dass die Manager den Gewinn der Unternehmung maximieren, maximieren sie gleichzeitig auch die allgemeine Wohlfahrt. Friedman verweist in diesem Sinne immer wieder auf die von Adam Smith entwickelte Denkfigur der »unsichtbaren Hand«; vgl. beispielsweise Friedman / Friedman (1980), S. 2 et passim.

<sup>128</sup> Friedman (1970, 2004), S. 54 f.

<sup>129</sup> Hier zitiert Friedman sich selbst nach Friedman (1962), S. 133. Diese Friedmansche Argumentation hat mittlerweile viele Apologeten gefunden.

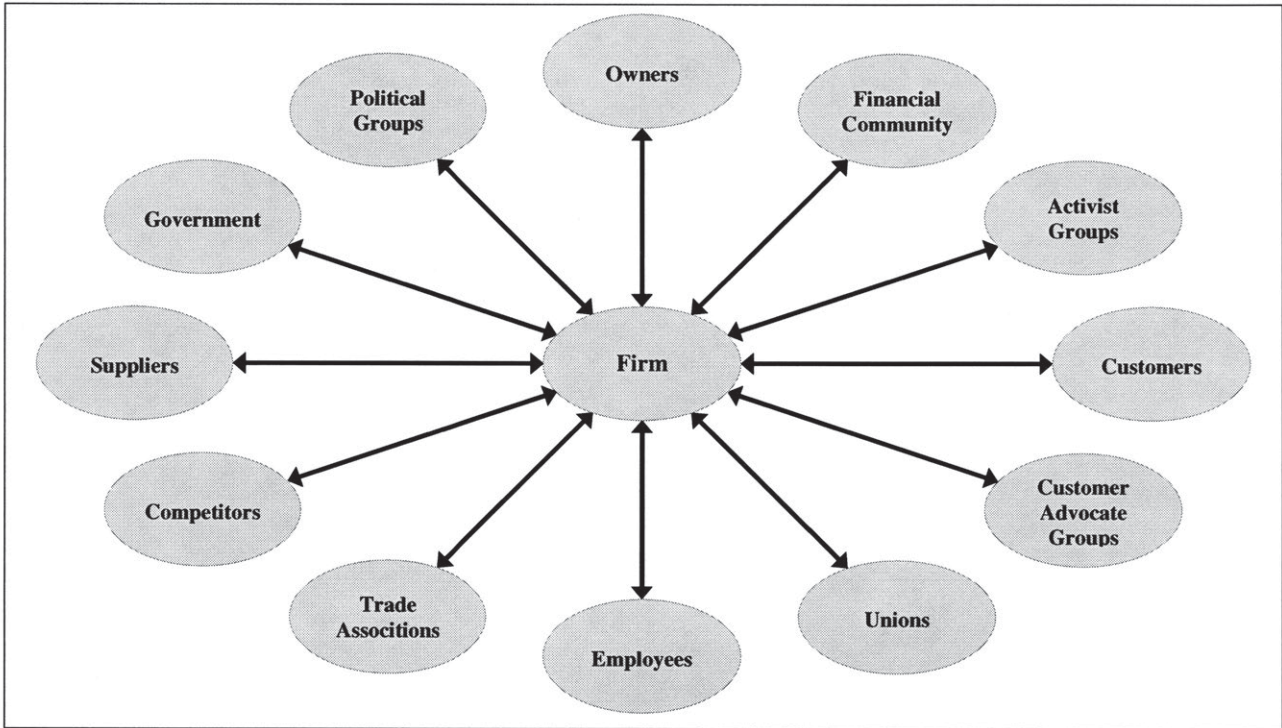


Abbildung 5: Die »Stakeholder Map of a Very Large Organization«

Quelle: *Freeman (1984), S. 55.*

Nach Freeman's Interpretation werden folgende Personen bzw. Gruppierungen als Stakeholder bezeichnet: „*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.*“<sup>130</sup> Somit stehen nicht mehr die Eigentümer oder die Zulieferer und Kunden einer Unternehmung alleine im Mittelpunkt, sondern es werden alle Stakeholder der Firma berücksichtigt (z.B. beim strategischen Management). „*Somewhere in the past, organizations were quite simple, and "doing business" consisted of buying raw materials from suppliers, converting it to products, and selling it to customers...The central point is that given the Production View as a conceptual framework, the owner-manager-employee need only worry about satisfying suppliers and customers in order to make the business successful.*“<sup>131</sup>

### 2.2.3 Die Wirtschafts- und Unternehmensethik in Europa

Das Interesse an wirtschafts- und unternehmensethischen Fragestellungen wurde im europäisch-deutschsprachigen Raum in den 1980er Jahren geweckt und hat sich relativ schnell „*zu einem neuen, eigenständigen Wissenschaftsfeld entwickelt*“<sup>132</sup>. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig: Das zunehmende Umweltbewusstsein in der Bevölkerung und die wachsende Umweltverantwortung der Unternehmen in den 1980er Jahren, die kritische Reaktion der Öffentlichkeit auf Bestechungsskandale, unlautere Geschäftspraktiken, etc. Nicht unerwähnt darf dabei bleiben, dass die deutsche Debatte ganz wesentliche Impulse aus der amerikanischen Diskussion über Business Ethics erfahren hat und erfährt.<sup>133</sup> Sie unterscheidet sich jedoch von der amerikanischen Business Ethics Forschung u.a. darin, dass klar zwischen *Wirtschaftsethik* und *Unternehmensethik* unterschieden wird.<sup>134</sup> Außerdem beschäftigt sie sich vor allem mit der „*philosophischen (Letzt)*“<sup>135</sup> *Begründung ethischer Prinzipien*<sup>136</sup> sowie „*der grundsätzlichen Möglichkeit und Sinnhaftigkeit der Einbeziehung ethischer Elemente in wirt-*

<sup>130</sup> *ebd.*, S. 25. Diese Stakeholder-Definition wird häufig als sehr weit gefasst kritisiert, wodurch es z.B. für ein Unternehmen schwierig wird, »den verschiedenen Interessengruppen das Recht zuzugestehen, an allen Entscheidungen mitzuwirken, die die Verwirklichung ihrer Projekte in elementarer Weise beeinflussen«; *Grabner-Kräuter* (1997), S. 217 f.

<sup>131</sup> *Freeman* (1984), S. 5 (H.i.O.).

<sup>132</sup> *Palazzo* (2000), S. 2; vgl. auch *Grabner-Kräuter* (1997), S. 210.

<sup>133</sup> Siehe dazu etwa *Homann / Blome-Drees* (1992), S. 169.

<sup>134</sup> Vgl. *Preuss* (1999), S. 407; *Osterloh* (1996), S. 204; sowie die Ausführungen über Wirtschaftsethik und Unternehmensethik oben auf S. 12 ff.

<sup>135</sup> *Steinmann / Löhr* (1995), S. 170.

<sup>136</sup> *Grabner-Kräuter* (1998). Bereits Ende der 1980er Jahre schrieb Enderle, dass sich die Wirtschaftsethik in Europa, im Unterschied zu den USA, »mit größerem theoretischen Interesse zu entwickeln« schien; *Enderle* (1988), S. 37.

*schaftliche Entscheidungen*“<sup>137</sup>. Daher wird auch u.a. kritisiert, dass die wirtschafts- und unternehmensethische Debatte zu weit entfernt von der Praxis geführt werde. „Die Unternehmungsethik hat sich vor allem mit der Begründung ethischer Kriterien beschäftigt und den Implementierungsaspekt weitgehend vernachlässigt.“<sup>138</sup> Diese theoretische Tendenz deutscher wirtschafts- und unternehmensethischer Ansätze wird auch durch die Dominanz der kantischen Ethik im deutschsprachigen Raum bestimmt (im Gegensatz zum Utilitarismus in der anglo-amerikanischen Welt). Deutsche Wirtschafts- und Unternehmensethiker legen großen Wert darauf, ihren Untersuchungen und Ansätzen eine fundierte theoretische Grundlage zu geben. Die Vorrangigkeit der theoretisch-methodischen Fundierung, d.h. zuerst die Entwicklung der Theorie respektive der These, dann die Operationalisierung der Theorie, kann auch als *theoretisch-deduktive* Vorgehensweise<sup>139</sup> bezeichnet werden. Wieland spricht von einem „eher abstrakten Niveau“<sup>140</sup>, auf dem die wirtschaftsethische Diskussion in Deutschland lange Zeit stehen geblieben sei. Durch ein „Praxisdefizit“<sup>141</sup> in der Wirtschafts- und Unternehmensethik gelinge es nur sehr zögerlich, „das in weit fortgeschrittenen theoretischen Diskussionen gewonnene Wissen“<sup>142</sup> in die Praxis umzusetzen.<sup>143</sup> Außerdem konzentrieren sich die einschlägigen Forschungsaktivitäten im deutschsprachigen Raum generell mehr auf die wirtschaftliche Rahmenordnung, d.h. die Wirtschafts- und Unternehmensethiker „setzen sich stärker mit der makroökonomischen Dimension unternehmerischen Handelns auseinander“<sup>144</sup>.

Als die bekanntesten und dominierenden wirtschafts- und unternehmensethischen Ansätze im deutschsprachigen Raum werden in der einschlägigen Literatur die Konzepte von Homann, Steinmann und Wieland mit ihrem jeweiligen Schülerkreis bezeichnet. Im Folgenden sollen diese drei Ansätze kurz skizziert werden.

<sup>137</sup> *ebd.* Vgl. hierzu auch Kreikebaum / Behnam / Gilbert (2001), S. 1 ff.

<sup>138</sup> Thommen (1996), S. 187.

<sup>139</sup> Vgl. beispielsweise Palazzo (2000), S. 107 ff.

<sup>140</sup> Wieland (1993), S. 13 ff.

<sup>141</sup> *ebd.*

<sup>142</sup> *ebd.*

<sup>143</sup> *ebd.* Interessant ist dabei zu beobachten, dass selbst Wirtschaftsethiker aus dem deutschsprachigen Raum verlangen, das »Stadium der Grundlagendebatte – auch bei weiter bestehenden Dissensfeldern – zu überschreiten, um die praktischen Fragen der Unternehmensethik näher zu untersuchen«; Steinmann / Löhr (1995), S. 170 f. Ein weiteres Wesensmerkmal der wirtschafts- und unternehmensethischen Forschung besteht darin, dass auch die verschiedenen Ansätze, meistens klar voneinander abgegrenzt sind; vgl. Palazzo (2000), S. 57. Während für Deutschland der Kampf der Theorieschulen typisch ist, neigen die Amerikaner eher dazu, »ihre Übereinstimmung zu betonen, statt ihre Unterschiede hervorzuheben«; *ebd.*

<sup>144</sup> Palazzo (2000), S. 159.

Homann hat zusammen mit seinen Schülern ein ordoliberales wirtschaftsethisches Konzept, auch als „Ordnungsethik“ bzw. „normative Wirtschaftsethik“ bekannt, konzipiert und verdeutlicht dies am klassischen Beispiel von *Spielregeln* und *Spielzügen*.<sup>145</sup> Er bezieht sich dabei auf die Spieltheorie, insbesondere auf Dilemmastrukturen, Anreizsystematiken und Kooperationsprobleme: „Die für Märkte geltenden Spielregeln zielen darauf ab, dass die Spielzüge in einer kollektiven Selbstschädigung der Anbieter resultieren – zum Wohl der Nachfrager, der Konsumenten!“<sup>146</sup>. Damit eine moderne Wirtschaft bzw. Gesellschaft nachhaltig funktionieren kann, bedarf es einer Rahmenordnung, innerhalb derer die Handlungen der wirtschaftlichen Akteure stattfinden müssen. Diese Rahmenordnung (nach Homann bestehend aus Spielregeln), welche die Handlungen (von Homann als Spielzüge bezeichnet) wirtschaftlicher Akteure regelt, besteht aus Verfassung, Gesetzen, Wirtschafts- und Wettbewerbsordnung, sowie der Unternehmensverfassung, aber auch moralische und kulturelle Verhaltensstandards gehören dazu. Die Akteure müssen sich in ihren Entscheidungen nach den in Form von Vorschriften festgelegten Spielregeln richten.

Einerseits behaupten Homann et al. daher, dass durch die Befolgung der Spielregeln (wirtschaftsethische Handlungsanweisungen) sichergestellt wird, dass die Spielzüge – bzw. das Handeln der Akteure – sowohl aus moralischer Sicht als auch im Sinne wirtschaftlicher Rationalität stets das Richtige ist und automatisch zum „langfristigen Wohl der Allgemeinheit“<sup>147</sup> führt. Deshalb hat für Homanns wirtschaftsethischen Ansatz das „bei den Regeln“<sup>148</sup> ansetzen Priorität. Die moralischen Intentionen sind in den Spielregeln geltend zu machen, „da diese für alle Wettbewerber gleichermaßen gelten und damit wettbewerbsneutral sind“<sup>149</sup>. Das heißt, unmoralisches, sich den Spielregeln widersetzendes Verhalten, soll durch eine möglichst spezifische und präzise Gestaltung der Rahmenordnung verhindert werden, statt im Falle eines ethischen Problems „an

<sup>145</sup> Vgl. Homann / Blome-Drees (1992), S. 20 ff.

<sup>146</sup> *ebd.*, S. 29.

<sup>147</sup> *ebd.*, S. 39. »Wenn die Rahmenordnung sicherstellt, dass die moralfreien Aktionen der Unternehmen zum langfristigen Wohl der Allgemeinheit ausschlagen, ist die allein an ökonomischen Kalkülen orientierte Tätigkeit der Unternehmen grundsätzlich zustimmungsfähig und damit legitim«; *ebd.* (Hervorhebung getilgt). »Der systematische Ort der Moral« ist die »Rahmenordnung«; *ebd.*, S. 20. »Damit alle (Wirtschaftssubjekte, A.d.V.) ihre jeweiligen Ziele erreichen, brauchen sie lediglich ein geeignetes Regelsystem, die Wirtschaftsordnung«; *ebd.*, S. 22; vgl. dazu auch Homann (2002), S. 4 ff.

<sup>148</sup> Homann (1996), S. 87. »Regeln verhindern die Ausbeutung moralischen Verhaltens Einzelner, indem alle, auch die Konkurrenten, denselben Moralstandards unterworfen werden«, »Regeln beschränken Handlungsoptionen, sie „bändigen“ die Einzelnen«; Homann (2006), S. 8 (H.i.O.).

<sup>149</sup> Homann / Blome-Drees (1992), S. 114.



den Einzelnen zu appellieren“<sup>150</sup> bzw. zu verlangen, dass die Akteure ihr Handeln durch eigenes Engagement ändern. Durch die Rahmenordnung wird somit das systemkonforme unternehmerische Gewinnstreben so kanalisiert, „dass es als moralisch legitim angesehen werden kann“<sup>151</sup>. Es handelt sich bei diesem Ansatz demnach also um eine normative (Wirtschafts-)Ethik, die Gestaltungsempfehlungen geben will.<sup>152</sup> Im Mittelpunkt steht folglich die Frage, „welche moralischen Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft zur Geltung gebracht werden können“<sup>153</sup>. Homann kritisiert immer wieder die Konzepte anderer Wirtschafts- und Unternehmensethiker mit der Argumentation, dass ihre Ansätze von einem dualistischen Modell geprägt seien, in dem Moral und Ökonomie „als systematisch heterogen“<sup>154</sup> betrachtet werden und – im Konfliktfall – der Moral ein Primat gegenüber der Ökonomie zukommt. Er lehnt einen Dualismus von Moral und Ökonomie ab. Um den Vorteilsstreben-Moral-Dualismus, dem wirtschaftliche Akteure immer wieder ausgesetzt sind, zu überwinden, sollte nach Homanns systemimmanentem Ansatz die „Moral in die Ökonomie endogenisiert“<sup>155</sup> werden. Für ihn ist Ökonomie systematisch die „Fortsetzung der Ethik mit anderen, besseren Mitteln“<sup>156</sup>. Wirtschaftsethik wird hier somit als „allgemeine Ethik mit ökonomischer Methode“<sup>157</sup> betrieben, um den „Gegenstand Moral in terms of economics zu rekonstruieren“<sup>158</sup>. Denn bezüglich der Implementierungsfrage von Moral vertritt Homann die Ansicht, dass Menschen dauerhaft nur dann moralische Normen befolgen bzw. sich moralischen Normen unterwerfen, wenn sie – im Konstrukt des *homo oeconomicus* – davon „Vorteile erwarten können...und...wenn jeder davon auf lange Sicht größere Vorteile erwartet als ohne diese Normen“<sup>159</sup>. Moral muss sich demnach auszahlen. Überhaupt finden bei Homann nur jene Normen Beachtung, die auch implementierbar bzw. durchsetzbar sind: „Die Frage der Implementierung von Normen“<sup>160</sup>, die seit dem 18.

<sup>150</sup> Homann (1996).

<sup>151</sup> Homann / Blome-Drees (1992), S. 114.

<sup>152</sup> Kritiker sehen sie auch als »philosophische Wirtschaftsethik mit ökonomischer Methode« die »sich schwer tut, anwendungsfähige mikropolitische und mikroanalytische Antworten auf moralische Fragen zu formulieren, sondern...eher illustrierend auf einem gewissen Plausibilitätsniveau operiert«; Wieland (2001), S. 27 (Hervorhebungen getilgt).

<sup>153</sup> Homann (2001a), S. 37; Homann / Blome-Drees (1992), S. 14.

<sup>154</sup> Homann (2006), S. 3.

<sup>155</sup> ebd., S. 5.

<sup>156</sup> ebd. und ders. (1997), S. 207; sowie Homann / Kirchner (1995), S. 197; Homann (2001b), S. 8.

<sup>157</sup> Homann / Lütge (2005), S. 19 (Hervorhebungen getilgt).

<sup>158</sup> ebd., S. 19 (Hervorhebungen getilgt).

<sup>159</sup> Homann (2001a), S. 38; siehe dazu auch Homann / Lütge (2005), S. 20.

<sup>160</sup> Homann (2001b), S. 2.

Jh. von der Ökonomik traktiert wird, ist für die Ethik unverzichtbar. „Die normative Gültigkeit von moralischen Regeln hängt von der anreizkompatiblen Implementierbarkeit ab: Die Implementierbarkeit schlägt auf die Geltung durch.“<sup>161</sup> Bei der Implementierung der Moral oder Normativität ist deshalb darauf zu achten, dass diese einerseits das Kriterium der Anreizkompatibilität erfüllen und andererseits auf der Ordnungsebene geltend gemacht werden, sodass die Akteure bei moralisch korrektem Handeln davon ausgehen können, dass sie langfristig dadurch keinen Nachteil in Kauf nehmen müssen. „Moralische Intentionen lassen sich nur im Windschatten ökonomischer Anreize realisieren, nicht gegen sie; sie werden geltend gemacht nicht primär in den Handlungen, sondern in den Handlungsbedingungen, also auf der Regelbeziehungsebene der Ordnungsebene.“<sup>162</sup>

Andererseits postulieren Homann und Mitarbeiter jedoch auch ein moralisch geprägtes und verantwortungsbewusstes Handeln der wirtschaftlichen Akteure.<sup>163</sup> Denn die politisch gesetzte Rahmenordnung unternehmerischer Aktivitäten kann moralische Forderungen nicht zufriedenstellend erfassen und integrieren, sodass sie aus pragmatischen und systematischen Gründen niemals vollständig ist. Es entsteht ein gesetzlicher Regelungsbedarf aufgrund von Regelungsdefiziten und Lücken in der Rahmenordnung.<sup>164</sup> Die Akteure sind dazu verpflichtet, auf Fehler in den jeweiligen Regelsystemen hinzuweisen, auch wenn sie dadurch gegen die eigenen Interessen handeln würden. Es entsteht ein Bedarf an moralischer Verantwortungsübernahme durch die Unternehmungen, die dazu aufgefordert werden, „eigenständige Legitimationsbemühungen anzustrengen“<sup>165</sup>. Denn das Ziel dieser moralischen Pflicht liegt darin, zur Solidarität mit den anderen Akteuren und zum „Wohl der Allgemeinheit“ beizutragen.<sup>166</sup> Das Durchgreifen ordnungspolitischer (Spielregeln) Defizite auf die Handlungs-

<sup>161</sup> *ibd.*, S. 17.

<sup>162</sup> Homann (1997), S. 188. »Die Korrektur moralischer Übel erfolgt nicht über eine Änderung der Motivation, sondern über eine Umgestaltung der Situation – etwa durch Ordnungspolitik: Moralisch erwünschte Handlungen müssen anreizkompatibel gemacht werden, weil sie nur dann im Normalbetrieb moderner Marktwirtschaften mit Wettbewerb befolgt werden können... Erst wenn die anreizkompatible Implementierbarkeit durch eine entsprechende soziale Ordnung (hinreichend) sichergestellt ist, gilt die Norm auch fürs Handeln... Moral kann nicht verlangen, dass der Einzelne dauerhaft und systematisch gegen seine Interessen verstößt und sich widerstandslos ausbeuten läßt«; ders. (2006), S. 8 und S. 10.

<sup>163</sup> Vgl. Homann / Lütge (2005), S. 82 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Homann / Blome-Drees (1992), S. 114 f.

<sup>165</sup> *ibd.*, S. 116.

<sup>166</sup> Vgl. *ibd.*, S. 112 ff.

ebene (Spielzüge) ist nach Homann et al. die Begründung für die Notwendigkeit einer Unternehmensethik.<sup>167</sup>

Der unternehmensethische Ansatz von Steinmann et al. – auch als „republikanische Unternehmensethik“ oder „Dialogethik“ bekannt –, dessen ethisch-normatives Fundament die Dialogethik ist, ist in erster Linie auf den betriebswirtschaftlichen Bereich ausgerichtet.<sup>168</sup> Dieses Konzept postuliert, dass die Spielregeln bzw. Rahmenbedingungen in einer Marktwirtschaft, nach denen sich die Unternehmensführung richten muss, oft zu kurz greifen, sodass die Unternehmen mit Konflikten konfrontiert werden, für deren Lösungen keine legitimen Regeln mehr bestehen.<sup>169</sup> Diese Handlungsspielräume verlangen eine ethische Orientierung und – um die Konflikte zu lösen, ist die Selbstverpflichtung der Unternehmung gefordert – Unternehmensethik wird hier als „Akt der Selbstverpflichtung“<sup>170</sup> verstanden. Da in der heutigen posttraditionalen, pluralistischen Gesellschaft traditionelle Normen moralisch richtigen Handelns – die von möglichst allen Individuen in gleicher Weise anerkannt werden – geschwunden sind, wird vorgeschlagen, Lösungen für Konfliktsituationen über eine dialogische Verständigung zu schaffen.<sup>171</sup> Über diese dialogisch-argumentative Verständigung aller Betroffenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sollen unternehmungsethische Normen festgelegt werden.<sup>172</sup> Diese dürfen etwa gesetzliche Minimalregelungen bzw. staatlich festgelegte Rechtsnormen ergänzen, sie jedoch (im Normalfall) nicht ersetzen.<sup>173</sup> Für die dialogische Normenfindung bzw. –begründung in der Praxis ist es wichtig, dass so genannte „gute Gründe“<sup>174</sup> für die festzulegenden Normen vorliegen, die sich aus den Argumenten aller Betroffenen ergeben. In einer unternehmerischen Organisationsstruktur können jedoch

<sup>167</sup> Vgl. *ebd.*, S. 116 f.

<sup>168</sup> Siehe dazu »Der Fall Nestlé« in Steinmann / Löhr (1987), S. 6 ff. (H.i.O.); sowie *dies.* (1989).

<sup>169</sup> Vgl. Steinmann / Löhr (1992), Sp. 2451 ff.

<sup>170</sup> *ebd.*, Sp. 2455 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Steinmann / Löhr (1989), S. 88 f.; sowie *dies.* (1992), Sp. 2454.

<sup>172</sup> Vgl. *dies.* (1995), S. 143 ff. Bei diesem praktischen Dialog – z.B. für die Erarbeitung eines Verhaltenskodices – ist es ganz wichtig, dass alle Betroffenen als gleichberechtigte Argumentationspartner teilgenommen haben. Denn sie müssen sich in einem »freien Konsens« über die festgelegten Normen geeinigt haben. Ferner sei darauf hingewiesen, dass die Unternehmen folglich keinen so genannten »Katalog mit obersten, ewig gültigen und situationsunabhängigen Normen« für die Orientierung ihres Handelns festlegen dürfen, da die Normen immer wieder dialogisch neu begründet werden müssen; vgl. *dies.* (1992), Sp. 2454.

<sup>173</sup> Vgl. *dies.* (1992), Sp. 2452 f. Die Verhaltensnormen sollen dann wirksam werden, »wenn das handlungsleitende Gewinnstreben zu ethisch bedenklichen (Neben-)Wirkungen führt«; *ebd.*

<sup>174</sup> Steinmann / Löhr (1987) S. 15; sowie Löhr (1991), S. 226 ff.

oft „organisatorische Barrieren für ethisches Handeln“<sup>175</sup> festgestellt werden, die diesen Normfindungsprozess obstruieren. Dafür wird ein schrittweiser Abbau dieser Barrieren vorgeschlagen, um eine ethische Sensibilisierung der Organisation bzw. jedes Einzelnen zu ermöglichen.<sup>176</sup> Im (einzelnen) Konfliktfall zwischen ethischer Vernunft und ökonomischer Rationalität, verlangen Steinmann und Koautoren einen Primat der Ethik vor der Ökonomie. Diese vorrangige Position der Ethik wird beispielsweise dadurch verdeutlicht, „dass unternehmensethische Normen als Obernormen für besondere (konflikträchtige) Einzelfälle zu verstehen sind“<sup>177</sup>.

Als nächstes sei der Ansatz bzw. die „Governance-Ethik“ von Wieland umrissen. Die Grundidee der Ethik der Governance besteht darin, dass „sich alle herkömmlichen Probleme der Wirtschafts- und Unternehmensethik mikroanalytisch darstellen lassen als die moralische Dimension distinkter wirtschaftlicher Transaktionen“<sup>178</sup>. Dieser Ansatz markiert eine starke mikroanalytische und mikropolitische Orientierung und stellt somit einen (strikten) organisationstheoretischen Anwendungsbezug – Ebene der Organisationssysteme – in den Vordergrund. Als Gegenstandsbereich der Governanceethik wird der moralische Aspekt bei der Abwicklung (Führung, Steuerung und Kontrolle) klar definierter wirtschaftlicher Transaktionen, wie z.B. Arbeitsverträge, globale Lieferantensysteme, Umgang mit Kunden, usw., festgelegt.<sup>179</sup> Denn bei den (formalen) vertraglichen Beziehungen eines Unternehmens kommt es immer wieder zu unvollständigen Verträgen, „die ausbeutbare Abhängigkeiten entstehen lassen“<sup>180</sup>. Das heißt, es entstehen Transaktionskosten. Außerdem weist Wieland darauf hin, dass „Wirtschaftsskandale zeigen, dass es nicht reicht, sich auf formale Kontrollsysteme zu verlassen. Vielmehr müssen informale Steuerungsmechanismen wie Werte und Moral integriert werden.“<sup>181</sup> Als Lösung schlägt die Ethik der Governance konkrete Maßnahmen vor, mit denen ein ethischer Wandel – im Falle von Kooperations- und Interaktionsproblemen zwischen den Akteuren – in einem Unternehmen gefördert werden kann. Die ethischen Maßnahmen werden durch „individuelle Selbstbindung“ oder „Selbstgovernance“ implementiert.<sup>182</sup>

<sup>175</sup> Steinmann / Löhr (1992), Sp. 2458 ff.

<sup>176</sup> Dies kann etwa durch die Verkürzung von Hierarchien, die Re-Integration von arbeitsteiligen Produktionsprozessen, sowie mehr Teamarbeit und Selbstorganisation geschehen; vgl. *ebd.*

<sup>177</sup> Steinmann / Löhr (1987), insbesondere S. 16 ff.

<sup>178</sup> Wieland (2001), S. 8.

<sup>179</sup> Vgl. *ders.*, S. 12 f. Die Ausrichtung bezieht sich hier auf Vertrag und Organisation. Als »Governance« bezeichnet Wieland »grundlegend sowohl die Art und Weise als auch die Tätigkeit der Leitung und Kontrolle einer Organisation«; Wieland (2002), S. 2.

<sup>180</sup> *ders.* (1996), S. 15.

<sup>181</sup> *ders.* (2005), o.S.

<sup>182</sup> Vgl. Wieland (2002); sowie *ders.* (2001).

Als allgemeinste Definition von Corporate Governance bietet sich nach Wieland an, „*darunter die Steuerungsstruktur zur Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen oder Austauschbeziehungen in, zwischen und mittels Unternehmen zu verstehen.*“<sup>183</sup> Somit werden Governancestrukturen als „*Sets oder Matrizen kommunizierter formaler und informaler Regeln und Werte*“<sup>184</sup> verstanden.

Dieser Wertekanon (Steuerungsmatrix) stattet die Akteure für ihr Handeln mit Spielregeln aus. Daher wird die Entwicklung und Implementierung – in und mittels Organisationen – ethischer Systeme (*EthikManagementSystem, EthikAuditSystem*) vorgeschlagen, die als Realisierung und Steuerung moralischer Kommunikation in und zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft fungieren.<sup>185</sup> Denn „*die Handlungen von Mitgliedern einer Organisation lassen sich demnach nicht allein durch Direktion und Kontrolle, durch Anreize und Sanktionen, sondern grundlegend auch durch Werte – Einstellungen, Haltungen, Überzeugungen – steuern*“<sup>186</sup>. (Moralische) Kommunikation ist nach Wieland für ein Unternehmen äußerst wichtig. Sie bestimmt, jenseits ökonomischer Codierung, über den Erfolg eines Unternehmens.<sup>187</sup> Ferner stabilisiert sie ökonomische Handlungen und trägt einen großen Teil der Verantwortung für ökonomischen Erfolg oder Misserfolg.<sup>188</sup> EthikManagementSysteme, bestimmt durch die Elemente eines vierstufigen Prozesses (Kodifizierung, Kommunikation, Implementierung und Organisation), sind Governancemechanismen, welche die moralische Verfassung einer Organisation „*über deren leitende Werte definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben erfüllen*“<sup>189</sup>. Sie geben der Organisation durch Selbstbeschreibung und Selbstbindung Identität und signalisieren möglichen Kooperationspartnern – wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, gesellschaftlichen Gruppen, usw. – Erwartungssicherheit mit Rekurs auf deren Handeln und Verhalten.<sup>190</sup> Die Frage von Moral gehört somit nicht in den Bereich des „good will“ eines Unternehmens, sondern ist „*unabtrennbarer Bestandteil der Steuerung, Führung und Kontrolle*“<sup>191</sup> des Unternehmens. Folgende Abbildung illustriert die Struktur eines EthikManagementSystems:

---

<sup>183</sup> Wieland (2002), S. 2.

<sup>184</sup> ders. (1999), S. 67.

<sup>185</sup> Vgl. *ebd.*, S. 68 und 91.

<sup>186</sup> Wieland (2002), S. 4.

<sup>187</sup> Vgl. ders. (1996).

<sup>188</sup> Vgl. Palazzo (2006), S. 3.

<sup>189</sup> Wieland (1999), S. 91.

<sup>190</sup> Vgl. *ebd.*, S. 92.

<sup>191</sup> Wieland (2002), S. 5.

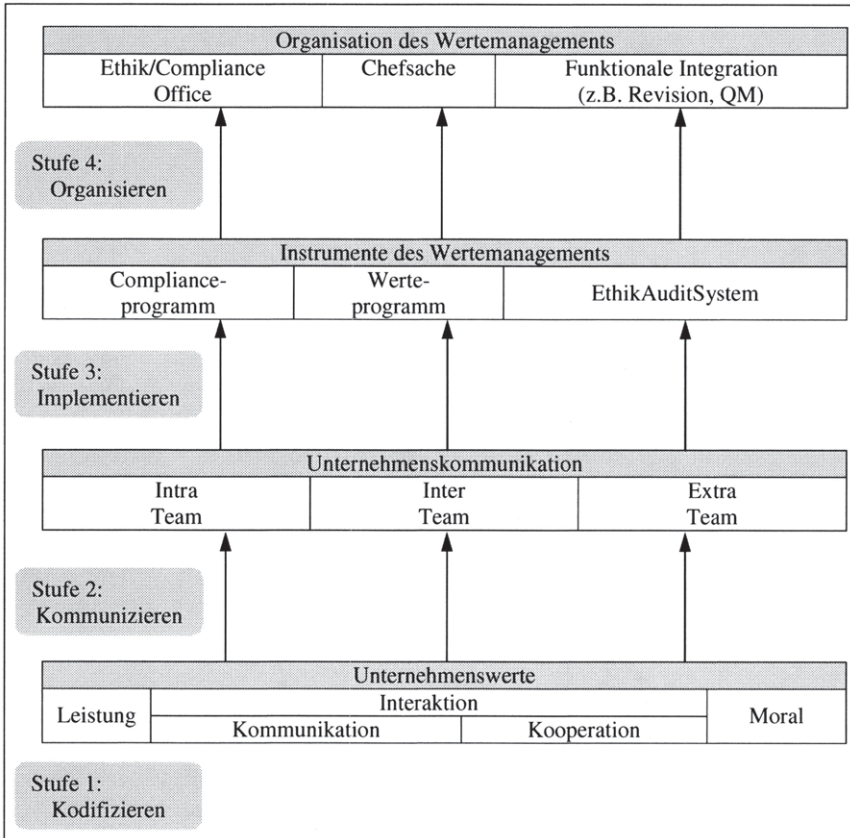


Abbildung 6: Prozessstufen des EthikManagementsystems

Quelle: Wieland (1999), S. 93.

Der vorliegenden Untersuchung werden im Allgemeinen die Ansätze von Homann, Steinmann und Wieland zugrunde gelegt, im Besonderen das Homannsche Konzept. Der Hauptgrund dafür liegt in der Komplementarität dieser drei Ansätze<sup>192</sup>, sowie ihrer Anwendbarkeit.

<sup>192</sup> Siehe dazu etwa die Argumentation von Homann / Lütge (2005), S. 122, die den Homannschen und den Wielandschen Ansatz als »grundsätzlich komplementär« betrachten. Denn während die Homannsche Konzeption »auf die allgemeinen Bedingungen der Implementierung moralischer Normen und Ideale in der modernen Wirtschaft und Gesellschaft« fokussiert und die »Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen in diesem Rahmen« erörtert, zielt die Wielandsche Governance-Ethik »auf die Umsetzung im Managementprozess der Unternehmung«; ebd. (H.i.O.).

### 2.2.4 Die »Responsabilidad Social Empresarial« in Lateinamerika

Das Aufkommen der Diskussion um die RSE in Lateinamerika kann auf Anfang bis Mitte der 1990er Jahre datiert werden.<sup>193</sup> Daher ist dieses „Konzept“<sup>194</sup>, sowohl in der Praxis als auch in wissenschaftlich-akademischen Diskussionen, als ein „*relatively new topic*“<sup>195</sup> zu sehen, das meistens noch als „*a growing movement that remains in its infancy*“<sup>196</sup> bezeichnet wird. Ab den 90er Jahren wird die „RSE-Bewegung“<sup>197</sup> insbesondere durch so genannte „Förderinstitutionen“<sup>198</sup> verbreitet und gefördert. Diese „Überbringer der RSE“ spielen heute immer noch eine äußerst wichtige Rolle im RSE-Umfeld der jeweiligen Länder. Sie organisieren, in Kooperation oder mit Unterstützung von Privatfirmen, RSE-Projekte, –Seminare, –Tagungen, –Workshops, –Kongresse, –Konferenzen, führen RSE-Studien durch, verbreiten Informationen über RSE (z.B. Fallbeispiele, Richtlinien für die RSE-Implementierung), usw. Beispielhaft für die RSE-Konferenzen kann die „Interamerikanische RSE-Konferenz“, die auch als „*wichtigste Veranstaltung über RSE in Amerika*“<sup>199</sup> bekannt ist, genannt werden. Sie wird vom FOMIN des BID organisiert und von anderen RSE-Förderorganisationen sowie diversen Privatfirmen der Region unterstützt. Die erste dieser Art fand 2002 in Miami statt. Im Laufe der Zeit hat sich der Charakter dieser Konferenz nach Antonio Vives, einer der Gestalter dieser Konferenz, etwas verändert.<sup>200</sup> Während bei den ersten Konferenzen der „didaktische und informative Charakter“ im Vordergrund stand, hat diese Veranstaltung mittlerweile eher einen pragmatischen Charakter, d.h. der Schwerpunkt liegt auf die „Förderung von Netzwerken und Verbreitung von Beispielen“.

<sup>193</sup> Das RSE-Konzept kommt dem der US-amerikanischen CSR sehr nahe; vgl. etwa *Agüero* (2005), der für seine Darstellung der RSE auf Englisch den Begriff »Corporate Social Responsibility« (CSR) verwendet.

<sup>194</sup> In der RSE-Literatur ist immer wieder die Rede vom »RSE-Konzept«. Folgende Literaturquellen seien dafür exemplarisch genannt: *Correa / Flynn / Amit* (2004); *Futuros* (2004); *Linguitte* (2004); *Vincular* (2004). Das *World Bank Institute* (2002), S. 6 weist in diesem Kontext jedoch darauf hin, dass es aufgrund der Anpassungsnotwendigkeit an lokal- und regionalspezifische (Umwelt-)Bedingungen (z.B. unterschiedliche Gewichtung der Stakeholder) jedoch schwierig werden kann, »to speak uniformly about CSR as concept«.

<sup>195</sup> *Arruda* (1997), S. 1597; vgl. dazu auch *Correa / Flynn / Amit* (2004).

<sup>196</sup> *Peinado-Vara* (2005a), S. 1.

<sup>197</sup> *Linguitte* (2004).

<sup>198</sup> *Illich / Vega* (2005), S. 24. In nahezu jedem lateinamerikanischen Land befindet sich mittlerweile eine Einrichtung, welche das RSE-Konzept gezielt im Land verbreitet. Beispielhaft dafür ist das »Forum EMPRESA«, das Ende der 1990er Jahre gegründet wurde, zu nennen; weitere RSE-Förderorganisationen siehe in Anhang H, S. 277 ff.

<sup>199</sup> Siehe dazu die Internetseite <http://conferenciainteramericanaderse.com>.

<sup>200</sup> Vgl. *Vives* (2009b).

Insgesamt gesehen bezieht sich das Engagement der Förderinstitutionen auf die zwei Dimensionen *Durchführung von (RSE-)Projekten und (RSE-)Bewusstseinsbildung*. Das Ziel dabei ist, den Privatsektor – und den Staat – für RSE zu sensibilisieren und dazu zu motivieren, RSE-Maßnahmen zu implementieren und ihm dabei eine Stütze zu sein.<sup>201</sup> Denn von staatlicher Seite ist in den meisten Ländern erfahrungsgemäß (noch) keine systematische und nennenswerte RSE-Förderung zu erwarten. „*The CSR environment in Latin America demands a leap of faith for companies, because government policy often does not encourage CSR.*“<sup>202</sup> Trotz bestehender Unterschiede hinsichtlich des RSE-Entwicklungsstandes zwischen den Ländern dieser Region, lassen sich einige Charakteristika erkennen, die für die meisten Länder gleichermaßen gelten.<sup>203</sup> Für den Beginn der RSE werden unterschiedliche Gründe genannt, die alle *mosaikartig* zusammengeführt werden können: „*es ist ein komplexes Mosaik von Gründen*“<sup>204</sup>. Zunächst muss erwähnt werden, dass die Philanthropie in dieser Region eine lange Tradition hat und insbesondere vom gesellschaftlichen Standpunkt von großer Bedeutung ist. Philanthropisches Engagement gilt für die Firmen oft als Vorstufe oder Ansatzpunkt für RSE-Aktivitäten. RSE ist „*still strongly associated with philanthropy, which is usually the initial stage of all social responsible practices*“<sup>205</sup>. „*Die meisten lateinamerikanischen Firmen verstehen den RSE-Begriff als philanthropisches und karitatives Engagement. Dies ist der Ausgangspunkt der RSE in der ganzen Region.*“<sup>206</sup> Während die Philanthropie als Vorstufe der RSE betrachtet wird, kann als ein nächster bzw. erster RSE-Schritt die Einhaltung bereits existierender Gesetze gesehen werden. Denn die Nichteinhaltung gesetzlicher Vorschriften ist ein äußerst großes Problem in vielen lateinamerikanischen Ländern. Zu diesem Ergebnis ist auch eine Studie unter PyMEs (Klein- und Mittelständischen Unternehmen) in acht lateinamerikanischen Ländern gekommen: „*Die erste Stufe der RSE ist die Befolgung der bereits existierenden Gesetzgebung. Allein die Erhöhung der Anzahl der Akteure, welche die gültigen Arbeits- und Umweltgesetze einhalten (bzw. die Erweiterung und Entwicklung derselben), würde den weiteren Impuls der RSE-Aktivitäten entscheidend beeinflussen.*“<sup>207</sup>

Grundlage der Unternehmensphilanthropie war (und ist) eine paternalistische Rolle gegenüber der Gesellschaft, von der sich die Firmen im Rahmen der

<sup>201</sup> Vgl. Barrett (2002); Sanborn (2002).

<sup>202</sup> World Bank Institute (2002), S. 3.

<sup>203</sup> Allerdings muss in Betracht gezogen werden, dass »CSR activity is very unevenly distributed in the region«; Peinado-Vara (2004), S. 3. »As true in the Americas as anywhere else, there is great variation in definition and implementation of CSR.«

<sup>204</sup> Linguitte (2004), S. 1 f.

<sup>205</sup> Peinado-Vara (2004), S. 2.

<sup>206</sup> REDES / Global...Infancia / AVINA (2007), S. 29.

<sup>207</sup> Vives / Corral / Isusi (2005), S. 6.



RSE entfernen müssen. „*Der Privatsektor hat eine paternalistische und assistenzialistische Sicht seiner Rolle in der Gesellschaft gehabt.*“<sup>208</sup> Allerdings kann nicht generell bei privatwirtschaftlichen Akteuren ein „Umsatteln“ auf CSR aufgrund von wohlthätiger Motivation festgestellt werden, da ein sozialer Zweck vom Unternehmer nicht primär intendiert wird bzw. nicht grundsätzlich im Vordergrund seines unternehmerischen Handelns (Gewinnstrebens) steht. Häufig sehen die Firmen sich angesichts diverser (globaler) Einflüsse zur RSE gezwungen: RSE „*is happening not because of a sudden softening of attitudes amongst hard-nosed business leaders suddenly racing to take on the role of corporate social welfare agents. Rather, it is the result of market forces in the shape of rising expectations from stakeholders – consumers, investors, employees and NGOs. Those rising expectations are in turn caused by global forces for change.*“<sup>209</sup> Im kausalen Zusammenhang mit den unternehmerischen philanthropischen Aktivitäten – und neuerdings mit dem RSE-Engagement – müssen das langsame und vor allem ungleiche wirtschaftliche Wachstum dieser Region und die dadurch entstandenen sozialen Notlagen gesehen werden. In diesem Kontext ist auch die endemische und in allen Bereichen grassierende Korruption (und die damit einhergehende Straflosigkeit bzw. der Mangel an effektiver Strafverfolgung) zu nennen, die als „*most significant challenge of Business Ethics in Latin America*“<sup>210</sup> gesehen wird. Des Weiteren ist auf die häufige Missachtung der Arbeitnehmerrechte und –werte und das weitgehend schwache Bewusstsein und Interesse für Umweltprobleme in Lateinamerika hinzuweisen.<sup>211</sup> Diese Argumente lassen sich wie folgt zusammenfassen: „*Persistent poverty amidst great wealth, denial of basic rights amidst formal democracy, profound and morally intolerable inequality: these conditions characterize much of Latin America today.*“<sup>212</sup> Die Regierungen dieser Region erweisen sich als inkompetent und überfordert in der Bekämpfung dieser Übel. Die privatwirtschaftlichen Akteure erkannten, dass „*there is no healthy business in a sick society*“<sup>213</sup> und sahen sich – aufgrund der entstandenen prekären sozialen Konstellationen – zunehmend mit der Anforderung konfrontiert, durch „soziale Investitionen“ mehr *nachhaltige* soziale (politische, wirtschaftliche, ökologische, etc.) Verantwortung zu übernehmen.<sup>214</sup> „*Corporations in Latin America are investing in communities in*

<sup>208</sup> Peinado-Vara (2005b), S. 17.

<sup>209</sup> Hodges (2002), S. 53.

<sup>210</sup> Arruda (1997), S. 1598. Korruption und Straflosigkeit »came to be serious moral diseases in the region«.

<sup>211</sup> Vgl. Arruda (1997), S. 1600.

<sup>212</sup> Sanborn (2005), S. 3.

<sup>213</sup> Gutiérrez / Jones (2004), S. 153. (H.i.O.).

<sup>214</sup> Siehe dazu auch das Ergebnis einer Studie über Corporate Citizenship (CC) von Schuster (2005), die u.a. zu folgendem Ergebnis gekommen ist: CC in Entwicklungsländern entsteht zumeist als »pragmatische Antwort auf unzureichendes staatliches Engagement

order to have a stable society where they can produce and sell their products. Community investment directly improves their bottom line as much as it improves life in these communities“.<sup>215</sup> Hierin lässt sich beispielsweise einer der wesentlichen Unterschiede der lateinamerikanischen RSE aus der Perspektive der praktischen Implementierung zur CSR in Nordamerika erkennen. Während Anreiz und Zielsetzung des CSR-Engagements bei den amerikanischen Firmen vor allem im „Business Case“ liegen, werden lateinamerikanische Privatfirmen mit der Anforderung konfrontiert, ihre RSE-Aktivitäten auch als „Development Case“ zu gestalten.<sup>216</sup>

In der lateinamerikanischen RSE-Bewegung können aber auch, insbesondere hinsichtlich der Forschungsmethodik, Impulse bzw. Einflüsse von der nordamerikanischen Business Ethics Bewegung festgestellt werden. Lateinamerikanische RSE-Forscher und –Autoren gehen, ähnlich wie ihre nordamerikanischen Kollegen, vom forschungsmethodischen Ansatz her im Wesentlichen *empirisch-induktiv* (epagogisch) vor und untersuchen die RSE anhand von „Fallstudien“. „Research on CSR in Latin America has concentrated on studying specific experiences, working inductively to generate hypotheses.“<sup>217</sup> Ein weiterer Grund für den Anfang der RSE in Lateinamerika ist, dass einerseits ausländische multinationale Konzerne während der 1990er Dekade verstärkt ihre Geschäftstätigkeiten nach Lateinamerika ausdehnten. Vielen dieser Multis war das RSE-

---

für gesellschaftliche Herausforderungen«, während sie in Industrieländern häufig als »Reaktion auf kritische Vorfälle« (wie z.B. Nestlé Trockenmilch (1970), Nike Sweathops (1995), Shell und Brent Spar (1995), Enron (2001) oder Parmalat (2004)) zustandekommt; *ebd.* S. 41.

<sup>215</sup> Gutiérrez / Jones (2004), S. 156.

<sup>216</sup> »The „business case“ may be the most salient incentive for CSR in North America, where CSR is promoted by strong consumer and shareholder pressure on the market and secondary reliance on government incentives«; *World Bank Institute* (2002) (H.i.O.). CSR bzw. RSE im Sinne eines »Business Case« wird hier wie folgt verstanden: »CSR can lead to long-term profits, competitive advantage, innovative strategy, and overall health of a firm«. In ärmeren Ländern – wie den lateinamerikanischen – hingegen wird CSR bzw. RSE als »Development Case« interpretiert: »CSR can be promoted as an integral part of the development agenda«, »creating a favorable investment climate through encouraging good governance and efficiency, leading to (equitable) domestic economic growth and sustainable development«. Firmen können dem business und dem development Ansatz gleichzeitig folgen, denn »the two approaches are not mutually exclusive. The business case for CSR is complemented by the development case for CSR, insofar as the development case serves the economic growth of the region while still reinforcing the business case for CSR«; *World Bank Institute* (2002), S. 4 und S. 6.

<sup>217</sup> Gutiérrez / Jones (2004), S. 184. Enderle (2002), S. 349 weist dagegen darauf hin, dass in der Herangehensweise an die RSE-Thematik eher zwischen Kontinentaleuropa und Lateinamerika Gemeinsamkeiten zu erkennen sind. Dabei bezieht er sich auf die in diesen zwei Regionen vertretene Auffassung, dass die Ethik in erster Linie in der Rahmenordnung zu verankern sei.

Konzept nicht mehr unbekannt (vor allem den nordamerikanischen), sie brachten durch ihre allmähliche Etablierung auf dem lateinamerikanischen Markt die „guten Nachrichten der RSE“<sup>218</sup> in diese Region und können somit auch als „Überbringer der RSE“ bezeichnet werden. Andererseits aber haben auch lateinamerikanische Großunternehmen aufgrund verstärkter Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten, sowie zusätzlichem Kapital- bzw. Finanzbedarfs, ihre Geschäftsaktivitäten international erweitert. In diesem Fall müssen die Firmen sich den Anforderungen und Vorschriften des internationalen Marktes bzw. der Fremdkapitalgeber anpassen. Der größte Teil lateinamerikanischer Unternehmen die sich „intensiv“ mit RSE beschäftigen, sind entweder börsennotierte Firmen, große transnationale Unternehmen oder „holding companies“. Familienunternehmen sowie kleine, heimische Firmen verhalten sich der RSE gegenüber (noch) skeptisch. Sie vertreten oft die Meinung, dass die vorhandenen nationalen Gesetze genügen, „to ensure good behavior“<sup>219</sup>. „Obwohl die RSE häufig mit Aktivitäten assoziiert wird, die darüber hinausgehen, was gesetzlich gefordert wird, ist im lateinamerikanischen Kontext und in der Karibik, die sich durch einen hohen Grad an informellen wirtschaftlichen Aktivitäten charakterisieren, die alleinige Erfüllung des gesetzlichen Rahmens bereits als ein signifikanter Schritt hinsichtlich der Entwicklung eines verantwortungsvollen unternehmerischen Verhaltens zu sehen. Die formale Registrierung der Firma, die Einhaltung der Arbeitsgesetze und der Umweltstandards stellen eine Grundbedingung dar, die im Rahmen des verantwortungsvollen Handelns der Firmen dieser Region nennenswert sind.“<sup>220</sup>

Lateinamerikanische Führungskräfte leisten einen ganz wesentlichen Beitrag zur Verbreitung moralischer Prinzipien und Etablierung eines „ethical climate“<sup>221</sup> im Unternehmen. Die Hauptverantwortung für ethische Angelegenheiten liegt – im Gegensatz zu nordamerikanischen Firmen, wo „many top managers delegate responsibility for ethics management to others“<sup>222</sup> – in lateinamerikanischen Firmen traditionell bei den Führungskräften des Unternehmens. Sie legen gewöhnlich Wert darauf, selber mit gutem Beispiel voranzugehen und die Mitarbeiter dadurch zu moralischem Handeln zu motivieren. „Corporate executives and managers are critical in driving CSR practices and need to be educated accordingly. Executives and managers should nurture a corporate culture of ethical behavior that instills the importance of CSR in all of their employees.“<sup>223</sup> Ein weiteres Merkmal der RSE Bewegung in Lateinamerika ist der Einfluss kul-

<sup>218</sup> *Linguette* (2004), S. 1 (Hervorhebung getilgt).

<sup>219</sup> *ibd.*, S. 27 f.

<sup>220</sup> *Flores et al.* (2007), S. 240.

<sup>221</sup> *Arruda* (1997), S. 1597.

<sup>222</sup> *Weaver / Treviño / Cochran* (1999), S. 55.

<sup>223</sup> *World Bank Institute* (2002), S. 6.

tureller und religiöser Traditionen und Werte. Die meisten Lateinamerikaner gehören der römisch-katholischen Kirche an, die u.a. durch die Soziallehre den Menschen ethische Orientierung für ihr alltägliches Leben bietet.<sup>224</sup>

Im Folgenden sollen nun einige Definitionen für RSE angeführt werden, die von verschiedenen RSE-Akteuren der Region festgelegt wurden.

Der *FOMIN* der *BID* versteht RSE als „Wettbewerbszeug“ und schildert dieses Konzept wie folgt: *„Die unternehmerisch gesellschaftliche Verantwortung (RSE) ist eine Sicht auf das Unternehmen, welche den Respekt der ethischen Werte, Personen, Gesellschaften und der Umwelt als integrale Strategie begreift, die den Mehrwert steigert und somit die Wettbewerbssituation des Unternehmens verbessert. Die RSE ist mehr als eine Reihe isolierter Aktivitäten oder Initiativen die auf das Marketing, die Öffentlichkeitsarbeit oder anderen für das Unternehmen vorteilhaften Aktivitäten basieren. Es handelt sich vielmehr um ein Bündel verständlicher Politiken, Praktiken und Programmen, die in alle Aktivitäten und Unternehmensentscheidungsprozesse eingegliedert werden.“*<sup>225</sup>

Das brasilianische *Instituto ETHOS* versteht unter dem RSE-Begriff Folgendes: *„Unternehmerisch soziale Verantwortung ist eine Managementform die sich wie folgt definiert: Durch die ethische und transparente Beziehung der Firma mit der ganzen Öffentlichkeit, d.h. mit der sie in Verbindung steht; durch die Erstellung von unternehmerischen Zielen, die mit der nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung kompatibel sind; durch den Erhalt der Umwelt- und Kulturressourcen für zukünftige Generationen und schließlich durch das Respektieren der Vielfalt und die Förderung der Verringerung sozialer Ungleichheiten.“*<sup>226</sup>

## 2.3 Zusammenfassende Bemerkungen zum zweiten Kapitel

Die Diskussion, die sich mit der Interaktion von Wirtschaft und Moral beschäftigt, hat sich – aufgrund diverser Entwicklungen und Gegebenheiten – während der letzten Jahrzehnte weltweit intensiviert. Obwohl immer wieder Gemeinsamkeiten festgestellt werden können, wird sie in unterschiedlichen Ländern größtenteils mit unterschiedlichen Methoden, Hintergründen, Begründungen, Fokus-

<sup>224</sup> Vgl. *Arruda* (1997), S. 1598. *Arruda* wagt sogar, wenn auch etwas vorsichtig, die Aussage: »Maybe the most important values still present in these nations are the family unity and religiosity«; *ebd.*, S. 1603. Trotz der moralischen Unterstützung durch den Glauben, kommt es auch immer wieder zu einem dichotomischen Verhältnis zwischen Glaube und Geschäftspraxis: »faith and business practices are often very distant from each other«; *ebd.*, S. 1597.

<sup>225</sup> *BID / FOMIN* (o.J.), S. 1 f.

<sup>226</sup> Siehe die Internetseite des *Instituto ETHOS*: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

sierungen, Zielsetzungen, usw. geführt. Während die US-amerikaner – und die Lateinamerikaner – sich beispielsweise eher induktiv mit den moralisch legitimierbaren Handlungen von Unternehmen anhand von „Case-Studies“ auseinandersetzen, legen Wirtschafts- und Unternehmensethiker aus dem europäisch-deutschsprachigen Raum großen Wert auf die theoretisch-methodische Fundierung ihrer Forschungsansätze. Dies macht sich auch an den hier geschilderten Ansätzen aus den jeweiligen Sprachräumen bemerkbar. Die Amerikaner Friedmann und Freeman adressieren mit ihren Konzeptionen zum einen unternehmerisches Handeln an sich (das „Business“, die „Shareholder“) und zum anderen das Umfeld, in dem unternehmerisches Handeln stattfindet (die „Stakeholder“). Dies versuchen sie aus moralischer Sicht relativ pragmatisch zu begründen. Im Gegensatz dazu steht bei Homanns ordnungsethischem Ansatz beispielsweise nicht unternehmerisches Handeln an sich im Vordergrund, sondern vielmehr die Rahmenordnung, innerhalb derer unternehmerisches Handeln stattfindet. Die weiteren Ansätze deutschsprachiger Wirtschaftsethiker – wie z.B. Steinmann und Wieland – stellen wiederum unternehmerisches Handeln in den Mittelpunkt. Die lateinamerikanische RSE-Szene hingegen wird nach wie vor stark von einem christlichen Ethikverständnis und philanthropisch orientierten Unternehmensengagement dominiert. Bei der Verbreitung des RSE-Konzepts in der Region spielen so genannte RSE-Förderorganisationen eine äußerst wichtige Rolle. Sie sehen in der RSE das Potential, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Außerdem legen sie großen Wert darauf, RSE als Managementkonzept zu begreifen, das dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt.

Nachdem einige grundlegende (theoretische) Vorüberlegungen angestellt wurden, soll nun im Folgenden der Blick auf die praktische Umsetzung moralischer Werte und Normen – auf individueller, unternehmerischer und gesamtwirtschaftlicher Ebene – gerichtet werden.

### **Kapitel 3: Einige anwendungsbezogene Überlegungen**

Die zentrale Frage dieses Kapitels soll sein, wie die Etablierung moralischer Werte und Normen in der Praxis erfolgt oder erfolgen kann. Dabei geht es zunächst um die Lokalisierung der Moral (Mikro-, Meso-, Makro- und Supraebene) und danach um bestimmte Maßnahmen bzw. Werkzeuge zur Implementierung der Moral (Soft-Law Instrumente wie z.B. der Verhaltenskodex). Dementsprechend ist dieser Abschnitt als praxis- bzw. anwendungsbezogene Ausführung vorangegangener Kapitel zu verstehen.

Für die Anwendung moralischer Maßstäbe wurden vier mögliche Handlungsebenen definiert: die Mikro-, Meso-, Makro- und Supraebene. Eine nachhaltig erfolgreiche Etablierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik kann nur durch ein Zusammenwirken dieser vier Ebenen erfolgen; sie sind „interde-

pendent“. Die folgende Abbildung stellt den Zusammenhang der verschiedenen Handlungsebenen dar.<sup>227</sup>

Handlungsebene	Handlungsträger	Handlungsfeld
<i>Mikroebene</i>	Individuum	Individualethik (Führungsethik)
<i>Mesoebene</i>	Unternehmen als Institutionen	Unternehmensethik (Institutionenethik, Organisationsethik)
<i>Makroebene</i>	Staat, Gesellschaft, Wirtschaftsordnung, Rahmenordnung als Institutionen	Wirtschaftsethik (Institutionenethik, Sozialethik)
<i>Supraebene</i>	internationale Staaten, Gesellschaften, Wirtschaftsordnungen, Rahmenordnungen als Institutionen	internationale Wirtschaftsethik

Abbildung 7: Handlungsebenen für die Implementierung von Moral

Quelle: Tokarski (2008), S. 138.

### 3.1 Mikroebene: Die Individualethik

Zunächst stellt sich die Frage nach der Forderung an die individuelle Moral.<sup>228</sup> Daher stehen auf der Mikroebene die Individuen in ihrer Funktion als Wirtschaftsakteure im Mittelpunkt. Es geht also um ethische Forderungen an Unternehmer (Führungskräfte), Arbeitnehmer, Investoren, Konsumenten, usw. In dieser Arbeit stehen die „Unternehmensführungsethik“ (Führungskräfte) und die „Mitarbeiterethik“ (Arbeitnehmer) im Vordergrund.

Bei der *Unternehmensführungsethik* geht es um die Frage der „*menschenwürdigen und fairen Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und Stakeholdern*“<sup>229</sup>. Führungskräfte müssen ständig zwischen ökonomischer Klugheit und verantwortungsbewusstem Umgang mit den Stakeholdern befinden. Die Forderungen an ein moralisch verantwortetes Handeln (Führen) der Vorgesetzten können wie folgt expliziert werden: (a) Führungskräfte haben ihren Mitarbeitern mit Respekt und Würde zu begegnen (sie dürfen die Mitarbeiter beispielsweise nicht zu „illegalen und unmoralischen Diensten“ zwingen). (b) Führungskräfte haben so genannte „verdienstliche Pflichten“, die der „Beförderung der Mitarbeiter dienen“ (z.B. Anerkennung guter Leistungen, konstruktive

<sup>227</sup> Der hier als »Mesoebene« bezeichnete Bereich wird in dieser Arbeit gelegentlich auch »Mikroebene«, d.h. unternehmerische Ebene, genannt. In der einschlägigen Literatur wird zuweilen lediglich zwischen der Individualethik der Wirtschaftsakteure (Mikroebene) und der Ethik der gesamtwirtschaftlichen Rahmenordnung (Makroebene) unterschieden; siehe dazu etwa Göbel (2006), S. 79.

<sup>228</sup> Hierzu und zum Folgenden in diesem Kapitel siehe, sofern nicht explizit anders erwähnt, Göbel (2006).

<sup>229</sup> Göbel (2006), S. 174 (Hervorhebung getilgt).

Kritik, offene und ehrliche Information). (c) Führungskräfte haben die Verantwortung, „Arbeitsinhalte und -bedingungen“ für die Mitarbeiter „persönlichkeitsfördernd zu gestalten“ (z.B. Möglichkeiten zu sozialer Interaktion, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung).

Genauso wie Führungskräfte ihr Handeln nach ethischen Grundsätzen auszurichten haben, sind auch die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten (den Führungskräften und indirekt auch den Unternehmenseignern) gegenüber moralischen Verpflichtungen nachzukommen (*Mitarbeiterethik*). Es gehört auch zu den Dienstpflichten der Mitarbeiter, den Weisungen der Vorgesetzten – wozu sie sich durch Abschluß eines Arbeitsvertrages freiwillig verpflichten – zu folgen. Dafür werden von ihnen folgende grundlegende Eigenschaften erwartet: (a) *Arbeitsethos* (die Bereitschaft, sich für das Erreichen der Firmenziele mitverantwortlich zu fühlen und einzusetzen, wie z.B. durch gute Arbeitsqualität, Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit, Hinweisen auf Fehler, Vermeiden eines „consumption on the job“). (b) *Kollegialität* (z.B. die Bereitschaft zur Kooperation, Unterstützung der Kollegen, Schikanieren und Mobben von Arbeitskollegen unterlassen). (c) *Integrität* (z.B. keine Sabotage, Diebstahl, Bestechung, Bestechlichkeit, Defraudation, Fälschen oder Frisieren von Informationen, etc. im Unternehmen). Ferner müssen Mitarbeiter sich den Stakeholdern der Firma (Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Gesellschaft, Staat, usw.) gegenüber moralisch einwandfrei verhalten.

### 3.2 Mesebene: Die Unternehmensethik

Zum einen: „*Morally speaking, corporations are unusual entities...they have no pants to kick or soul to damn...no conscience to keep it awake all night, no emotions for the psychiatrist to analyze, and no body to be thrown into jail.*“<sup>230</sup>

Zum anderen: „*People perceive the corporation as a moral entity. Indeed, they credit it with the unmistakable mark of morality: a duty to acknowledge standards which transcend laws.*“<sup>231</sup>

Als nächstes kann die Frage nach der Moral eines Unternehmens gestellt werden. Diese Frage wird hier positiv beantwortet. Denn ähnlich wie ein Individuum moralisch handeln kann und für sein Handeln verantwortlich ist, sind auch privatwirtschaftliche Organisationen als moralische Akteure zu sehen, die für ihr Handeln Verantwortung übernehmen müssen.<sup>232</sup> Zunächst ist die Frage nach der Motivation zu freiwilliger moralischer Verpflichtung von Unternehmen zu beantworten, das heißt, warum Privatfirmen sich überhaupt mit moralischen Angelegenheiten beschäftigen.

<sup>230</sup> Donaldson (1982), S. 1 (Hervorhebungen getilgt).

<sup>231</sup> ebd.

<sup>232</sup> »Es sind demnach alle Bedingungen für die Zuschreibung von Verantwortungsfähigkeit an die Unternehmen erfüllt«; Göbel (2006), S. 93.

### 3.2.1 Die Motivation zu Selbstverpflichtung und –regulierung

Grundsätzlich können zwei Motivationsarten unterschieden werden. Zum einen ist es *das Gefühl moralischer Verantwortung* (tugendethische Haltung) und zum anderen *der ökonomische Nutzen* der sich daraus für die Unternehmen erzielen lässt (utilitaristische Haltung).<sup>233</sup> Während einerseits in der betreffenden Literatur die Auffassung vertreten wird, dass der Antrieb zu unternehmerisch sozialer Verantwortungsübernahme im Endeffekt immer durch „*some kind of self interest*“<sup>234</sup> angetrieben wird und dies somit die „stärkste“ Motivation der Akteure ist, gehen andere Autoren davon aus, „*dass sich die Motivation zu CSR-Maßnahmen keinesfalls auf die Hoffnung auf einen wie auch immer gearteten ökonomischen Erfolg reduzieren lässt*“<sup>235</sup>. Sie sind der Meinung, dass es durchaus Entscheidungsträger gibt, die sich dessen bewusst sind, dass sich ein Teil ihres unternehmerischen Engagements vermutlich nicht rechnen wird.

In der einschlägigen wissenschaftlichen Diskussion sowie anhand von empirischen Untersuchungen wurden unterschiedliche Motivationstypen herausgearbeitet, von denen hier einige beispielhaft dargestellt werden. Nach Swanson lassen sich beispielsweise drei CSR Haupt-Motivationsarten identifizieren:<sup>236</sup> (a) „*The utilitarian perspective*“ (CSR als Instrument zur Erreichung der Leistungsziele wie Profitabilität, ROI oder Verkaufsvolumen); (b) „*The negative duty approach*“ (Einführung der CSR aus Zwang, um Stakeholder zu beschwichtigen) und (c) „*The positive duty view*“ (Einführung der CSR aus Eigenmotivation, ohne sozialen Druck zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung). Ferner sind die Feststellungen des brasilianischen *Instituto ETHOS* in diesem Kontext nennenswert:<sup>237</sup> (a) „*Companies need to be adapted to the international market and respond to market drivers*“; (b) „*Desire of bringing about swift and significant reduction in the poverty and extreme social inequality throughout the country*“ und (c) „*Concern for maintaining natural and human resources for future generation*“.

Die Motivation zu unternehmensethischen Maßnahmen impliziert somit zwangsläufig eine einschlägige Abwägung zwischen Vor- und Nachteilen. Nutzen und Benachteiligung können sich sowohl mittelbar als auch unmittelbar für das Unternehmen (und seine internen und externen Interessengruppen) ergeben. Diese sind somit weder eindimensional, noch lassen sie sich eindeutig auf bestimmte allgemeingültige Aspekte beschränken. Die Vor- und Nachteile unternehmensethischen Engagements sind vielmehr als sehr facettenreich zu typisieren. Einer der wohl größten Vorteile aus unternehmerischer Sicht ist die Verbes-

<sup>233</sup> Vgl. Ringlstetter / Schuster (2003).

<sup>234</sup> Hemingway (2002).

<sup>235</sup> Hansen / Schrader (2005), S. 386 f.

<sup>236</sup> Vgl. Swanson (1995).

<sup>237</sup> Vgl. Joung (2009).



serung der eigenen Wettbewerbsposition durch CSR. Weitere interne und externe positive Begleiterscheinungen ethischen (bzw. sozialen) Engagements können sein:<sup>238</sup> – Verbesserung des Risiko- und Krisenmanagements, – Größerer Einsatz der Mitarbeiter (höhere Mitarbeiterzufriedenheit), – Verbesserung der finanziellen Leistung, – Reduktion der Betriebskosten, – Verbesserung des Markenwerts und Reputationsgewinn, – Gute Beziehungen zu Regierung und Gesellschaft, – Langfristige Kapitalrendite (ROI), – Mehr unternehmerische Nachhaltigkeit angesichts eines transparenten und verantwortungsbewussten Managements mit hoher Sensibilität für gesellschaftliche Bedürfnisse und – Verbesserung (bzw. Erhalt) sozialer und ökologischer Bedingungen. In diesem Zusammenhang kann auch auf die Position Wielands hingewiesen werden, der, im Gegensatz zu den geschilderten wirtschaftlichen Vorteilen einer ethischen Selbstverpflichtung, betont, dass „*nur eine nicht-intentionale Moralpraxis intentionale Wirkung zeigen kann*“.<sup>239</sup> Er spricht von einem „*moralökonomischen Paradoxon*“<sup>240</sup> und versucht damit, die Beziehung zwischen den Systemen Ethik und Ökonomie zu verdeutlichen. Moral hat ökonomische Konsequenzen, ohne dass sie auf den ökonomischen Code reduziert oder in diesen übersetzt würde. Daher sollte Moral nicht als Mittel zum Zweck der Gewinnsteigerung eingesetzt werden.<sup>241</sup> Ökonomische Vorteile sind durch moralisches Handeln nur dann erzielbar, wenn die Moral nicht um des ökonomischen Vorteils willen erfolgt, sondern um ihrer selbst willen. „*Nur wer moralische Anreize als solche als genuin moralische zulässt, kann darauf hoffen, positive ökonomische Folgen zu erzielen*.“<sup>242</sup>

### 3.2.2 Praxisnahe moralische Maßnahmen

Obwohl es letztendlich im Unternehmen tätige Individuen sind, welche eine „innerbetriebliche Rahmenordnung“ erschaffen und modifizieren, kann diese Rahmenordnung „als Medium des Handelns zum Ort der Moral“ werden. Die innere Struktur – das „Gewissen“ – des Unternehmens beeinflusst das Handeln der Menschen (Führungskräfte und Belegschaft) ganz wesentlich und ist daher ein konstitutiver Bestandteil der Unternehmensverantwortung. Diese unternehmensinterne Struktur kann durch diverse Maßnahmen bzw. Verhaltensvorgaben (für die Mitarbeiter und anderen Stakeholder) verkörpert werden. Es geht im Weiteren also um spezifische unternehmerische Maßnahmen zur Implementierung moralischer Normen, die öfters auch als „Soft-Law-Instrumente“ bezeichnet werden.

---

<sup>238</sup> Vgl. Mathis (2008), S. 64; sowie BID / FOMIN (o.J.), S. 2.

<sup>239</sup> Wieland (2004), S. 26.

<sup>240</sup> ders. (1999), S. 80.

<sup>241</sup> Vgl. Sautter (2009), S. 16.

<sup>242</sup> Wieland (2004), S. 26.

Zunächst einmal ist es das *Unternehmensleitbild*. Hier wird formal festgelegt und öffentlich dokumentiert, wofür die Firma eintritt. Ein Unternehmensleitbild „reflektiert die gemeinsame Wertebasis eines Unternehmens; formuliert die grundlegenden Überzeugungen und Ziele, die für das Unternehmen gültig sein sollen und definiert die Verantwortung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens.“<sup>243</sup> Es steht für die Strategie, die Identität und die Politik des Unternehmens.<sup>244</sup> Das Unternehmen verpflichtet sich dadurch freiwillig zur Einhaltung bestimmter Verhaltensweisen und moralischer Werte (z.B. Dokumentation der sozialen und ökologischen Verantwortung)<sup>245</sup>. Das Unternehmensleitbild dient also als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter und praxisnaher Strategien, Richtlinien und Implementierungs- bzw. Umsetzungsmaßnahmen und –instrumenten (Soft-Law). Für die Leitbilderstellung wird ein „*Bottom-up-Prozess*“<sup>246</sup> empfohlen, damit allen Mitarbeiterschichten die Möglichkeit zur Partizipation eingeräumt wird. Ebenso ist die Ernennung von Ansprechpartnern und Vertrauenspersonen in diesem Kontext sehr wichtig. Des Weiteren ist eine Kontrolle der Leitbildumsetzung notwendig und bei Verstößen sind Sanktionsmaßnahmen zu ergreifen. Für Anpassungen an veränderte Unternehmens- und Umweltsituationen sollte eine Revision des Unternehmensleitbildes durchgeführt werden.

Zu den bekanntesten Umsetzungsmaßnahmen gehören z.B. Verhaltensrichtlinien oder –normen, Kodizes, Corporate Code of Conduct, Code of Ethics, usw.<sup>247</sup> Einerseits beziehen sich diese unternehmenspolitischen Maßnahmen auf die strikte Befolgung von Gesetzen. Andererseits gehen sie aber auch über die bloße Einhaltung der Gesetze hinaus. Das Unternehmen implementiert somit durch Selbstverpflichtung, –bindung oder –regulierung – im Gegensatz zu Rechts- und Gesetzesnormen – freiwillig ethische Zielsetzungen. Die Instrumente bilden eine solide Grundlage zur Implementierung moralischer Normen und leisten systemische Unterstützung bei der Etablierung einer Unternehmensethik.

<sup>243</sup> KPMG / Steinmann (1999), S. 10.

<sup>244</sup> Vgl. Palazzo (2001), S. 57.

<sup>245</sup> Vgl. KPMG / Steinmann (1999), S. 10.

<sup>246</sup> KPMG / Steinmann (1999), S. 8 (Hervorhebung getilgt).

<sup>247</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen bei Talaulicar (2006), S. 29 ff. der, basierend auf einer empirischen Untersuchung über die Institutionalisierung von Unternehmensethik des Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, folgende unternehmensethische Implementierungsmaßnahmen hinsichtlich ihres Grundcharakters unterscheidet: a) Dokumentenorientiert (Ethik-Kodex, Ethik-Leitfaden), b) Zuständigkeitsorientiert (Ethik-Vorstand, Ethik-Direktor, Ethik-Beauftragter/Ombudsperson, Ethik-Kommission, Ethik-Gesprächszirkel), c) Ausbildungsorientiert (Ethik-Seminar, Ethik-Seminarteil, Ethik-Workshop), d) Gedankenaustauschorientiert (Ethik-Diskussionsforen, Ethik-Hotlines) und e) Rechenschaftsorientiert (Sozial-/Ökobilanzierung, Ethik-Bilanzierung, Ethik-Controlling/Ethical Audit, Ethik-Personalgespräch).

Sie können die oben ausgeführte Individualmoral zwar nicht ersetzen (Moralität kann nicht delegiert werden), jedoch dazu beitragen, bei Führungskräften und Belegschaft (bzw. dem Unternehmen insgesamt) ein moralisch verantwortliches Handeln herbeizuführen. Sie sollten unbedingt (und eindeutig) sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert werden. Ebenso bedürfen sie schriftlicher Form. Dies ist für eine erfolgreiche Umsetzung selbiger unabdingbar.

Exemplarisch soll kurz auf den *Code of Conduct* eingegangen werden. Er kann als „Wegweiser“<sup>248</sup> für die Konkretisierung der im Unternehmen geltenden Spielregeln betrachtet werden. Für die Erstellung eines Code of Conduct bieten sich etwa „Workshops mit einem möglichst repräsentativen Querschnitt von Mitarbeitern an, die neben der inhaltlichen Erarbeitung der Verhaltensrichtlinie auch als Multiplikatoren und Ansprechpartner für alle anderen Mitarbeiter dienen.“<sup>249</sup> Diese Mitarbeiter können übrigens auch als „Promotoren“ des Code of Conduct bezeichnet werden, da durch sie der Code zu einem „living document“<sup>250</sup> wird. Des Weiteren muss bei der Konzeption beachtet werden, dass ein solcher Code immer nur ein „Geländer“ darstellen kann und soll, „an dem sich die Mitarbeiter orientieren können. Es können nie alle konkreten Konflikt- und Problemfälle der täglichen Praxis abgedeckt werden“<sup>251</sup>. Daher sollte ein Code of Conduct nicht nur aus Regeln und Vorschriften bestehen, „sondern immer auch Verfahren enthalten, die den Mitarbeitern helfen, potentielle Konfliktfälle im Arbeits- und Managementalltag erkennen und lösen zu können“<sup>252</sup>.

Als nächstes ist auf die *Zuordnung moralischer Verantwortlichkeit* einzugehen. Neben den geschilderten moralischen Unternehmensstrukturen (Verhaltensvorschriften) wird als weitere (moralische) Maßnahme die Zuordnung spezieller moralischer Verantwortlichkeit, d.h. Personen mit ethischem Auftrag, empfohlen. Dazu gehören sowohl singuläre Positionen (bzw. Personen), wie z.B. der *Ombudsmann*, der *Public Interest Director*, der *Ethics Officer* oder der *Whistle-Blower*, als auch multipersonale Gremien, wie z.B. die *Ethik-Kommission*. Welche dieser Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden, hängt u.a. von der Unternehmensgröße (z.B. finanzielle Kapazität) und der Bedeutung, die einer ethischen Orientierung der gesamten Organisation zugemessen wird, ab. In manchen Fällen (z.B. bei kleineren Firmen) wird auch einfach der Aufgaben- und Verantwortungsbereich einer bereits existierenden Stelle oder Abteilung erweitert. Großunternehmen haben öfters Abteilungen eigens für das Stakeholdermanagement eingerichtet. Bezeichnungen dafür sind beispiels-

---

<sup>248</sup> Palazzo (2001), S. 57 (H.i.O.).

<sup>249</sup> *ebd.*

<sup>250</sup> *ebd.* (H.i.O.).

<sup>251</sup> *ebd.*

<sup>252</sup> *ebd.*

weise „Public Policy Issues Analysis“, „Corporate Social Responsibility Unit“, „Corporate Communications“, usw.

Exemplarisch für Personen mit moralischer Verantwortlichkeit sei hier der *Whistle-Blower* näher erläutert. Ein Whistle-Blower kann definiert werden als „jemand, der unethische Praktiken innerhalb einer Organisation gegenüber Vorgesetzten oder gegenüber der Öffentlichkeit aufdeckt“<sup>253</sup>. Demnach kann grundsätzlich zwischen einem „secret whistle blowing“ (heimliches Verpfeifen) und einem „public whistle blowing“ (öffentliches Verpfeifen) unterschieden werden.<sup>254</sup> Während der Whistle-Blower – bei öffentlichem Verpfeifen – von der Öffentlichkeit oft als „Held“ gefeiert wird, sehen die Kollegen und Vorgesetzten in ihm zumeist einen illoyalen Verräter und „Nestbeschmutzer“: „*Most whistleblowers undergo serious penalties for committing the truth*“<sup>255</sup>. Whistle-Blower können jedoch auch in diesem Fall vor Benachteiligung und Diskriminierung geschützt werden. Das Unternehmen kann beispielsweise von Strafen für Mitarbeiter absehen, die ein Fehlverhalten aufdecken. Ebenso können Whistle-Blower von der Öffentlichkeit in Schutz genommen oder auch gesetzlich geschützt werden. Wenn das Top-Management innerbetriebliche Reaktionen und Hinweise auf moralische Missstände ignoriert oder gar supprimiert, ist Unterstützung von außen bzw. ein so genanntes „secret“ oder „public external whistle-blowing“ notwendig (etwa vonseiten der Regierung, der Justiz, den Medien, usw.).

### 3.2.3 Die Messbarkeit unternehmensethischer Maßnahmen

Im engen Zusammenhang mit der Bestimmung, ob eine unternehmensethische Maßnahme vorteilhaft oder nachteilig zu bewerten ist, steht der Aspekt der Quantifizierung bzw. Messbarkeit dieser Maßnahme, der als eine der größten Herausforderungen unternehmerisch moralischer Handlungen gesehen werden kann. Es geht also um die Frage, ob die Auswirkungen unternehmensethischen Engagements auf das Kerngeschäft der Unternehmung – ähnlich wie die systemimmanente Logik der Nutzenmaximierung – quantifizier- bzw. messbar sind. Dies könnte von den Unternehmungen zum einen als zusätzlicher Erfolgsparameter gewertet werden, der z.B. zur Rechtfertigung eben dieser Aktivitäten vor den Anteilseignern dient, und zum anderen der Unternehmensleitung etwa bei der Planung entsprechender Aktivitäten eine große Unterstützung sein. Obwohl mittlerweile eigens dafür verschiedene Indikatoren entwickelt wurden, die einen relativ hohen Grad an Messbarkeit ermöglichen, ist dies immer noch mit großen

<sup>253</sup> Göbel (2006), S. 181.

<sup>254</sup> Vgl. dazu statt vieler Nielsen (1989).

<sup>255</sup> Martin (1992), S. 24 (Hervorhebung getilgt). Die Folgen eines whistleblowing können für den Whistleblower bis zum Verlust des Arbeitsplatzes führen: »Horror stories about whistleblowers are not the exception; they are the rule«; *ebd.*

Schwierigkeiten verbunden, wie etwa empirische CSR-Untersuchungen in dieser Richtung zeigen.<sup>256</sup> Positive Änderungen, die mithilfe von CSR-Maßnahmen im Unternehmen und nach außen erreicht werden können und die auch – allerdings bis zu einem beschränkten Grad – quantifizierbar sind, sind z.B. eine Verringerung der Schadstoffemission, ein effektiverer und effizienterer Umgang mit den Ressourcen, eine effizientere Produktionsform, die Steigerung des Firmengewinns durch die Entwicklung neuer oder zusätzlicher Produkte, die Reduzierung der Kosten für Bußgelder, usw.<sup>257</sup> Aber auch zunächst nicht quantifizierbare Ergebnisse wie die Steigerung des Vertrauens zu den Stakeholdern, können sich letztendlich für das gesamte Unternehmen wirtschaftlich rentieren. Es besteht auch die Möglichkeit, von staatlicher Seite (Makro-Ebene) eine Standardisierung unternehmensethischer Aktivitäten anhand von Beurteilungs- und Zertifizierungsverfahren zum Zwecke der Messbarkeit und des Vergleichs zu konzipieren und einzuführen.<sup>258</sup> Dies wird jedoch – etwa im europäischen Raum – von Industrie- und Handelskammern sowie Unternehmensverbänden sehr kritisch gesehen und mit der Bemerkung kommentiert, dass eine Standardisierung unternehmensethischer Aktivitäten zum Zwecke der Messbarkeit „dem Charakter von CSR nicht gerecht“<sup>259</sup> werde.

### 3.2.4 Unternehmensethische Berichterstattung

Viele Unternehmen, insbesondere multinationale Konzerne, aber auch kleinere Firmen, geben mittlerweile auch nicht-finanzielle Informationen (d.h. umweltpolitische und gesellschaftliche Aspekte) nach außen bekannt. Die Schilderung dieser (zusätzlichen) Fakten gewinnt für die Analyse und Präsentation der Entwicklung, Performanz und des *Status quo* der Unternehmung – neben der Darstellung der Jahresbilanz – immer mehr an Bedeutung. Ähnlich wie die Messbarkeit, kann auch die Berichterstattung unternehmensethischer Maßnahmen entweder von den Unternehmen (Meso-Ebene)<sup>260</sup> freiwillig, je nach Notwendigkeit und anhand selbstgewählter Indikatoren durchgeführt, oder aber staatlich

---

<sup>256</sup> Exemplarisch sei auf eine CSR-Befragung unter 561 europäischen Firmen aus den Ländern Großbritannien, Niederlande und Deutschland im Jahr 2004 hingewiesen. Eine der Fragen lautete, ob CSR messbar sei. Darauf antworteten 37,3 % der Befragten mit JA und 62,7 % mit NEIN; vgl. *Mathis* (2004), S. 12 ff.

<sup>257</sup> Vgl. *Mathis* (2004).

<sup>258</sup> Vgl. *Europäisches Parlament* (2006).

<sup>259</sup> Vgl. *DIHK / ZDH / WKÖ* (2007).

<sup>260</sup> Vgl. *Lübke / Braun* (2009), S. 5. Eine Kritik an der Berichterstattung auf freiwilliger Basis lautet allerdings, dass es für die Stakeholder schwierig sein könnte, sich »umfassend, wahrheitsgemäß und vergleichbar« über unternehmensethische Aktivitäten zu informieren.

(Makro-Ebene)<sup>261</sup>, durch eine gesetzliche Veröffentlichungspflicht von Unternehmensdaten, geregelt werden. Die Informationen über entsprechende Aktivitäten können zum einen für die Interessengruppen der Unternehmung (z.B. Verbraucher, Anleger, Beschaffer, etc.) generell eine große Hilfe sein, falls diese an der gesamten Performanz (d.h. sowohl an den ökonomischen, als auch sozialen und ökologischen Faktoren) einer Firma Interesse haben. Zum anderen sind auch die Unternehmen selber daran interessiert, über ihr soziales und ökologisches Engagement (nach außen) zu berichten, z.B. wenn das Unternehmen sich dadurch einen zukünftigen Nutzen verspricht, wenn es sich von der Konkurrenz abheben möchte, usw. Trotzdem ist es oft schwierig, die Interessengruppen – zuvorderst die Konsumenten – von der Seriosität und Vertrauenswürdigkeit des CSR-Engagements zu überzeugen. Denn diese reagieren auf die Berichterstattung oft zynisch und sind der Meinung, dass auch diese letztendlich als ein Mittel zur Profitsteigerung eingesetzt wird (was auch nicht ganz falsch ist). Für viele Firmen ist genau dies der Grund dafür, nicht über ihre sozial-ökologischen Aktivitäten zu berichten. Sie wollen Gutes tun und nicht darüber reden.

Einem Unternehmen stehen unterschiedliche Berichterstattungsmöglichkeiten, –methoden oder Kommunikationstools zur Verfügung, die etwa durch Eigenwerbung seitens der Firma, durch die Medien oder durch den Einbezug Dritter eingesetzt werden können (Kommunikationsdreieck). Dazu gehört z.B. der *Nachhaltigkeitsbericht*, der entweder separat oder in den jährlichen Geschäftsbericht eingearbeitet präsentiert werden kann, die *Tripple-Bottom-Line* (Dreifache Bilanz), die auch als „Drei-Säulen-Modell“ bekannt ist und „eine Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu forcieren“<sup>262</sup> versucht, sowie die weltweit anerkannten Leitlinien der *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>263</sup>.

Nachdem die Mikro- und Mesoebene betrachtet wurden, soll nun folgend auf gesetzlich vorgeschriebene und freiwillige Maßnahmen auf Makro- bzw. Supraebene eingegangen werden.

### 3.3 Makro- und Supraebene: Überbetriebliche Regulierungen

Auf überbetrieblicher (Makro- und Supra- bzw. internationaler) Ebene sind zunächst die Vorgaben rechtlich bindender Natur (*die staatliche Rahmenordnung* bzw. *die nationalen Gesetze*) zu erwähnen, die demgemäß rechtlich erzwingbar sind. Der Staat erlässt *Gesetze* und *Verordnungen*, wo die Rechte und Pflichten

<sup>261</sup> Vgl. *Europäische Kommission* (2001b); sowie *Lübke / Braun* (2009). Der Ruf nach dem Gesetzgeber darf allerdings nur dann eine Lösung sein, »wenn es gar nicht anders geht«; *Lübke / Braun* (2009), S. 5.

<sup>262</sup> *GTZ* (2006), S. 11.

<sup>263</sup> Vgl. *Lübke / Braun* (2009), S. 5.

der Unternehmen und deren Stakeholder geregelt werden. Dazu gehören beispielsweise die Arbeitnehmerschutzrechte, der Verbraucherschutz und der Anlegerschutz, die Umweltgesetzgebung, Gesetze zum Tierschutz, usw. Das Problem ist nur, dass der Gesetzgeber nicht (mehr) alle Rechtsbereiche abdecken und das gesamte Handeln der Akteure regeln – geschweige denn überwachen und kontrollieren – kann, wodurch beispielsweise so genannte Gesetzeslücken entstehen. „Die Regierungen sind möglicherweise zu schwach, um die Einhaltung geltender Normen zu kontrollieren“.<sup>264</sup> Zudem ist nicht jedes vom Gesetzgeber erlassene Gesetz auch moralisch vertretbar. Eine kritische Hinterfragung der Gesetze ist also nicht nur legitim, sondern absolut notwendig, um ggf. eine sittliche Neubewertung bestehender Gesetze herbeizuführen. In Anbetracht der genannten Gesetzgebungsmängel sind diverse *Kodizes* und *Konventionen* für bestimmte (Wirtschafts-)Bereiche, Länder, usw. konzipiert worden, welche die rechtlich bindenden Maßnahmen ergänzen sollen. Sie helfen, Gesetzesmängel und – lücken zu füllen (Beitrag zur Rechtsfortbildung), Graubereiche der Gesetzgebung richtig zu interpretieren und sie sollen die Akteure noch einmal zur Einhaltung der Gesetze anhalten. Diese (Soft-Law-) Instrumente können von Branchen- oder Berufsverbänden, Kammern, Vereinen, Akademien, NGO's, Wissenschaftlern, usw. erstellt werden. In der Regel besitzen sie keinen rechtlich bindenden Charakter – daher die Bezeichnung *soft-law* – und ihre Einhaltung beruht normalerweise auf Freiwilligkeit (dahinter steht keine staatliche Durchsetzungsmacht).<sup>265</sup>

Während sich den Staaten bereits auf nationaler Ebene Schwierigkeiten in Bezug auf die Handlungsregelungen der Akteure bieten, ist dies auf internationaler Bühne (Makro-Ebene) noch deutlicher erkennbar. Dies kann insbesondere im Zuge der Globalisierungsdynamik beobachtet werden.<sup>266</sup> Da die Wirtschaft „nicht mehr fest an das nationalstaatliche System gebunden“<sup>267</sup> ist und es keine „Weltregierung“ oder keinen „Weltstaat“ gibt, die/der die Rechtsverletzungen überwacht und Sanktionen verhängt, ist die Etablierung internationaler (bzw. supranationaler) Institutionen durch freiwillige Vereinbarung öffentlicher und privater Akteure notwendig.<sup>268</sup> Es geht also um *freiwillige Selbstregulierung auf globaler Ebene*. Zunächst seien die *völkerrechtlichen Verträge* genannt. Es gibt viele verschiedene Verträge dieser Art, die das „Grundgerüst der Globalisie-

---

<sup>264</sup> Sautter (2008), S. 45.

<sup>265</sup> Vgl. *ebd.*, S. 67 f.

<sup>266</sup> Vgl. dazu etwa Sautter (2008), S. 21 ff.; sowie *ders.* (2004), S. 5 ff.

<sup>267</sup> Scherer (2003), S. 90.

<sup>268</sup> Vgl. Sautter (2004), S. 59. Dazu gehören etwa »die Regierungen der Nationalstaaten, supranationale Staatenverbände, internationale Organisationen, Nicht-Regierungsorganisationen, Privatunternehmen, nationale und internationale Gerichtshöfe«, usw.; vgl. *ebd.*; sowie Scherer (2003), S. 195 ff.

rungsordnung“<sup>269</sup> bilden. Beispiele dafür sind die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die UN-Charta, das GATT und das GATS des WTO-Systems, das „United Nations Convention Against Corruption“, das Kyoto-Protokoll, usw. Die Regeln für die internationalen Austauschbeziehungen werden jedoch nicht alle konsequent eingehalten, sodass die internationalen Regelsysteme von einer Fragilität begleitet werden.<sup>270</sup> Daher ist – ähnlich wie auf staatlicher Ebene – auch auf internationalem Podium die Schaffung so genannter *Soft-Law-Instrumente* notwendig. Auch hier kann bereits eine große Vielfalt an Instrumenten festgestellt werden.<sup>271</sup> (a) Die Vereinten Nationen mit ihrem *Global Compact*<sup>272</sup> und der *United Nations Declaration against Corruption and Bribery in International Commercial Transactions*<sup>273</sup>, (b) die OECD und die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen* in der Neufassung von 2000<sup>274</sup>, (c) die Social Accountability International mit ihrem *Social Accountability 8000 (SA 8000)*<sup>275</sup>, (d) die International Organization for Standardization (ISO) und *ISO 26000*<sup>276</sup> und (e) die Global Reporting Initiative (GRI) mit ihren Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung *Sustainability Reporting Guidelines* bzw. GRI-Richtlinien<sup>277</sup>. In diesem Kontext sei auch die 1993 in Deutschland gegründete NGO Transparency International (TI) genannt. TI erstellt beispielsweise mehrere unterschiedliche Korruptionsindizes bzw. –berichte. Dazu gehören der jährlich von TI veröffentlichte *Corruption Perceptions Index (CPI)* (Korruptions-

<sup>269</sup> Sautter (2008), S. 118. Siehe dazu auch *ders.* (2004), S. 59 ff.

<sup>270</sup> Vgl. Sautter (2008), S. 66 ff.

<sup>271</sup> Vgl. dazu *ebd.*, S. 63 ff. »Das Problem ist nicht das Fehlen von *Ordnungsregeln*, sondern deren *relativ geringe Verbindlichkeit*«; *ebd.*, S. 68 (H.i.O.).

<sup>272</sup> Der Global Compact besteht aus zehn Prinzipien, welche die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung umfassen. Er ist auch als Globales Netzwerk bekannt, das die politischen Akteure und die nicht-staatlichen Akteure zusammenführt. Ziel der Vereinten Nationen ist es, gemeinsam mit den nicht-staatlichen Akteuren nach Lösungen für die globalen Probleme (z.B. Umweltzerstörung, Korruption, Armut, usw.) zu suchen. Die Privatfirmen und NGO's die diesem Pakt beitreten, verpflichten sich zur Einhaltung dieser zehn Prinzipien und gelten in dieser Initiative neben den eigenen Mitgliedsstaaten als »gleichberechtigte Partner«; vgl. *Pies / Sardison* (2005a), S. 181 f. Im Detail dazu siehe auch *UN Global Compact* (2008).

<sup>273</sup> Siehe dazu etwa die Erläuterungen bei Sautter (2004), S. 63 ff.

<sup>274</sup> Für eine ausführliche Darstellung dieser Leitsätze siehe *OECD* (2000).

<sup>275</sup> Diese Standards basieren auf früheren Konventionen der ILO und der UN-Menschenrechtserklärung; vgl. Göbel (2006), S. 265 f.

<sup>276</sup> Die ISO hat neuerdings mit der ISO 26000 internationale Standards zur Übernahme sozialer Verantwortung entwickelt, die für Organisationen aller Art im privaten und im öffentlichen Sektor (Entwicklungs- und Industrieländer) gelten; vgl. *ISO* (2008), o.S.

<sup>277</sup> Für weiterführende Details siehe *GRI* (2002).



wahrnehmungsindex)<sup>278</sup>, das *Global Corruption Barometer (GCB)* (Globale Korruptionsbarometer) und der *Bribe Payer Index (BPI)* (Bestechungsindex).

### 3.4 Versuch einer Arbeitsdefinition: Was unter RSE verstanden wird

Im Hinblick auf die Abgrenzung und Bestimmung der Begriffe „RSE“, „CSR“ und „Wirtschafts- und Unternehmensethik“ muss zum einen darauf hingewiesen werden, dass in der einschlägigen Fachliteratur und in der dazugehörigen Forschung und Wissenschaft keine einheitlichen Definitionen zu finden sind. Zum anderen ist anzumerken, dass diese Begriffe auch in der betriebswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Praxis sehr unterschiedlich interpretiert und umgesetzt werden. Jeder (theoretische) Bestimmungsversuch dieser Begriffe zeigt neue Aspekte, setzt einen anderen – empirischen und/oder theoretischen – Fokus, usw. In der Praxis hängt die Realisierung dieser Konzepte beispielsweise vom wirtschaftlichen, politischen und sozialen Umfeld der Unternehmung, der finanziellen Lage und Unternehmenspolitik der Firma, usw. ab.<sup>279</sup> Außerdem kann sich die Definition dieser Begriffe im Laufe der Zeit aufgrund neuer wissenschaftlicher und empirischer Erkenntnisse verändern.

Eine umfassende und erschöpfende Definition des Begriffs RSE kann in der vorliegenden Arbeit freilich nicht geleistet werden. Um jedoch die Untersuchung insgesamt zielgerichtet und fokussiert durchführen zu können, bestand die Notwendigkeit zur Abgrenzung des Forschungsgegenstandes „RSE“. Daher musste eine Arbeitsdefinition festgelegt werden, d.h. eine Art *Regenschirm-Definition*, unter der eine Vielzahl unterschiedlicher unternehmerischer Aktivitäten in den Bereichen Ökonomie, Soziales und Ökologie subsumiert werden kann und die vor allem vom Forschungsziel geleitet wurde. Die oben geschilderten CSR-, RSE- und wirtschafts- und unternehmensethischen Definitionen sind dafür richtungsweisend und dienen als Grundlage. Unter Berücksichtigung des aktuellen (RSE-)Forschungsstandes wurde somit folgende Arbeitsdefinition zugrunde gelegt:

RSE ist ein innovatives, strategisches Managementkonzept, das die drei Säulen Wirtschaft, Soziales und Ökologie nachhaltig fokussiert und somit die Unternehmungen zum einen zur Erfüllung ihrer gesetzlichen Pflichten anregt und zum anderen über philanthropisches Engagement hinaus die Übernahme sozialer Verantwortung auf freiwilliger und (betriebs-)wirtschaftlich tragfähiger Basis ermöglicht.

<sup>278</sup> Vgl. *Transparency International* (2008).

<sup>279</sup> Vgl. etwa *European Commission* (2004), S. 16.

### 3.5 Synopse zu Teil A

Paraguay wird zu Beginn des 21. Jh.s mit vielfältigen und belastenden Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören die in weiten Teilen des Landes herrschende Armut, soziale Ungleichheiten, zahlreiche Bestechungs- und Korruptionsskandale, u.v.m. Da der Staat nicht in der Lage ist, diese sozialen Herausforderungen alleine zu überwinden, wird nach neuen, ergänzenden Adressierungsmöglichkeiten gesucht. Eine Möglichkeit, die sich in den letzten Jahren herausgebildet hat, ist die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch Privatunternehmen, genannt „RSE“. RSE sucht unter sozialverträglichen, umweltgerechten und ökonomisch tragfähigen Gesichtspunkten nach Lösungsvorschlägen für die akuten sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme des Landes.

Die vorliegende Arbeit untersucht und diskutiert die RSE in Paraguay sowohl vor dem Hintergrund wissenschaftlich-theoretischer Erkenntnisse als auch anhand von empirischen Untersuchungen konkreter RSE-Aktivitäten vor Ort. Unternehmerisch gesellschaftliche Verantwortung ist spätestens seit dem Ende des 20. Jh.s vor dem Hintergrund diverser ökonomischer, sozialer und ökologischer Entwicklungen und Probleme weltweit zu einem – sowohl wissenschaftlich als auch öffentlich – beachteten und viel diskutierten Thema avanciert. Für diese Arbeit wurden theoretische Ansätze zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und einschlägige Forschungsergebnisse, die sich in der Praxis etabliert haben, wie z.B. Instrumente zur RSE-Implementierung, zur – Berichterstattung, usw., aus dem europäisch-deutschsprachigen Raum und aus den USA ausgewählt. In der Debatte um die RSE wird mit unterschiedlichem Fokus argumentiert. Zum einen wird eine Adressierung der (neuen) Herausforderungen auf institutioneller Ebene (national und global) postuliert. Zum anderen werden zunehmend Forderungen nach (mehr) Engagement auf unternehmerischer (und individueller) Ebene artikuliert.

Die paraguayische RSE-Bewegung charakterisiert sich gemäß Voruntersuchungsergebnissen u.a. dadurch, dass sie sowohl in der Praxis als auch in der Theorie noch ganz am Beginn steht, häufig noch mit Philanthropie gleichgesetzt wird und sich bislang lediglich einige wenige Unternehmen damit beschäftigen. Außerdem erfährt die RSE in Paraguay wesentliche Unterstützung und Impulse aus dem Ausland und von den RSE-Förderorganisationen. Die RSE-Förderer widmen sich schwerpunktmäßig der RSE-Bewusstseinsbildung und der Durchführung von RSE-Projekten und –Aktivitäten. Da die RSE-Aktivitäten sehr vielfältig sind, eine enge Eingrenzung des RSE-Begriffs für Paraguay gleichsam unmöglich war, wurde der vorliegenden Untersuchung eine Art Regenschirm-RSE-Definition zugrunde gelegt. Sie ermöglicht es, trotz des relativ weit gefassten Rahmens, eine Grundlage für die Arbeit zu schaffen und letztendlich auch Abgrenzungen durchzuführen.

# Teil B: Fallbeispiel: RSE-Initiativen in Paraguay

„Die unternehmerische soziale Verantwortung ist eine neue Handlungsweise in unserem Land, die noch um einen Platz in der öffentlichen Meinung, auf der Agenda der Medien und selbst bei vielen paraguayischen Unternehmen kämpfen muss.“<sup>280</sup>

Nachdem im vorangegangenen Teil A die Grundlagen dieser Arbeit geschildert wurden und das Thema RSE in Paraguay lediglich sporadisch angerissen werden konnte, soll nun in diesem Teil B die Darstellung und Erläuterung der paraguayischen RSE im Mittelpunkt stehen. Dies bezieht sich überwiegend auf die Darstellung von Forschungsergebnissen und Erkenntnissen, die auf der Basis empirischer Untersuchungen und Befragungen zur RSE in Paraguay gewonnen wurden. Die Einbeziehung der Erkenntnisse einiger bereits vorliegender einschlägiger theoretischer Abhandlungen komplettiert die Darstellung der paraguayischen RSE. Für ein besseres Verständnis der RSE-Situation in Paraguay insgesamt, sollen jedoch zunächst (in Kapitel 1) einige grundlegende Fakten über das Land vorangestellt werden. Anschließend folgt dann (in Kapitel 2) eine Beschreibung der Grundlagen zur Vorgehensweise bei den empirischen Untersuchungen, bevor schließlich (in Kapitel 3) die empirischen Ergebnisse dargestellt und diskutiert werden.

## Kapitel 1: Einige grundlegende Gegebenheiten Paraguays

Paraguay ist ein Land, das einerseits – je nach Blickrichtung – über viele Vorteile und positive Eigenschaften verfügt. Beispielhaft dafür sind die großen Potentiale für wirtschaftliches Wachstum, die jedoch bisher nicht effizient genutzt worden sind. Dazu gehört etwa eine überwiegend junge Bevölkerung<sup>281</sup>, reichlich elektrische Energie<sup>282</sup>, große Mengen an Süßwasserreserven,<sup>283</sup> weit ausge-

---

<sup>280</sup> REDES / *Global...Infancia* / AVINA (2007), S. 8.

<sup>281</sup> Nach einer Untersuchung im Jahr 2008 sind 61,3 % der paraguayischen Bevölkerung weniger als 30 Jahre alt, während der Anteil der über 65-jährigen an der Gesamtbevölkerung lediglich bei 6 % liegt; vgl. *DGEEC* (2008), S. 4.

<sup>282</sup> Paraguay kann seinen Stromanteil, d.h. die Hälfte der in den beiden großen binationalen Wasserkraftwerken Itaipú (Gemeinschaftsprojekt mit Brasilien) und Yacyretá (Gemeinschaftsprojekt mit Argentinien) erzeugten Elektrizität, nicht annähernd nutzen. Von den 20 installierten Turbinen im Itaipú-Kraftwerk gehören 10 Paraguay. Das Land kann jedoch nur knapp den Strom von einer Turbine nutzen (bzw. 4,6 % im Jahr 2006), der Rest des Stromes wird an Brasilien verkauft. Eine ähnliche Situation findet sich bei Yacyretá, das auch zur Hälfte Paraguay gehört. Dort kann das Land nur 2 – 5 % (bzw. 3,2 % im Jahr 2006) des erzeugten Stromes verbrauchen, der Rest wird an Argentinien verkauft; vgl. *Paredes* (2008), S. 20; *Guerrero* (2008), S. 2.; *CADTM* (2008), S. 4.

dehnte landwirtschaftlich nutzbare Flächen (insbesondere für Ackerbau und Viehzucht)<sup>284</sup>, niedrige Produktions- und Fertigungskosten,<sup>285</sup> so gut wie keine periodisch auftretenden Naturkatastrophen (wie z.B. Erdbeben, große Überschwemmungen, tropische Wirbelstürme, usw., dafür aber mehr oder weniger intensive Hitze- und Trockenperioden, etwa in der Region Chaco), eine niedrige Bevölkerungsdichte<sup>286</sup>, usw.<sup>287</sup> Andererseits aber ist dieses Land gleichzeitig – über einen längeren Zeitraum gesehen – von unterschiedlichen Problemen betroffen und hat mit vielen Herausforderungen zu kämpfen. Dazu gehören u.a. die große Armut in der Bevölkerung, soziale Ungleichheiten, Korruption, schwache und ineffiziente staatliche Strukturen, sowie die geringe Wettbewerbsfähigkeit des Privatsektors und die schwache Entwicklung der eigenen Wirtschaft. Bevor jedoch Einzelheiten diesbezüglich erläutert werden, sollten einige historische und politische Hintergründe und Eckdaten nicht unerwähnt bleiben.

## 1.1 Ein historisch-politischer Abriss

Trotz seiner Unabhängigkeit im Jahre 1811 von der spanischen Krone, ist Paraguay eine Nation ohne lange demokratische Erfahrung und Tradition.<sup>288</sup> Ähnlich wie die meisten lateinamerikanischen Staaten, wurde auch Paraguay im Laufe der Zeit sehr zentralistisch aufgebaut. Das nationale Territorium wurde von der Hauptstadt Asunción, dem geographischen, politischen und wirtschaftlichen Zentrum aus, vereint und gesteuert.<sup>289</sup> Seit der Unabhängigkeit hat das Land u.a. mehrere langandauernde Diktaturen und Kriege erlebt. Die letzte und vermutlich

<sup>283</sup> Beispielhaft kann diesbezüglich der »Acuífero Guaraní« genannt werden, der als »eine der wichtigsten Süßwasserreserven des Planeten« gilt. Dieses unterirdische Süßwasservorkommen dehnt sich unter vier Ländern aus: Paraguay, Brasilien, Argentinien und Uruguay und liegt in einer geologischen Formation, die das Flusssystem des Río Uruguay, Río Paraguay und Río Paraná einschließt. Es hat eine Gesamtoberfläche von 1,2 Mio. Km<sup>2</sup> und – so wird vermutet – ein Gesamtvolumen von 55.000 Km<sup>3</sup> Süßwasser; vgl. *Grosse / Thimmel* (2004); *Antúnez* (2005); sowie die Internetseite [www.sg-guarani.org](http://www.sg-guarani.org).

<sup>284</sup> Paraguay hat eine Gesamtfläche von 40.675.000 ha. Davon gelten 23.817.737 ha. (58,5 %; 11 Mio. ha. davon befinden sich wiederum in Ostparaguay) als landwirtschaftlich nutzbare Fläche, wovon jedoch lediglich 2.285.000 ha. (9,6 %) tatsächlich genutzt werden; *FAO* (2000), S. 275.

<sup>285</sup> Auch die Ausgaben für Strom, fließendes Wasser, Brennstoff, etc. sind relativ gering (etwa im Vergleich zu den anderen Mercosur-Staaten). Ein weiterer Vorteil sind in diesem Zusammenhang die niedrigen Lohnkosten; vgl. *Silvero / Bareiro / Cardozo et al.* (2005), S. 12.

<sup>286</sup> Die durchschnittliche Bevölkerungsdichte liegt bei 15 Einwohner/km<sup>2</sup>; vgl. *DGEEC* (2007b), S. 21.

<sup>287</sup> Vgl. *Borda* (2007), S. 13.

<sup>288</sup> Vgl. dazu etwa *ders.* (2006), sowie *De Riz* (2007), S. 2 ff.

<sup>289</sup> Vgl. *Imás* (1998).

schlimmste Diktatur war das „Stroessner-Regime“, auch bekannt als „stronismo“. <sup>290</sup> General Alfredo Stroessner war insgesamt knapp 35 Jahre, von 1954 bis 1989, an der Macht und regierte das Land mit harter Hand. <sup>291</sup> Die wohl gravierendsten Kriege hat Paraguay gegen seine Nachbarländer geführt: 1865-1870 der „Dreibund-Krieg“ gegen Argentinien, Brasilien und Uruguay und 1932-1935 der „Chaco-Krieg“ gegen Bolivien.

Im Jahr 1989, nach dem Ende der Stroessner-Diktatur, begann für Paraguay dann der „Übergangsprozess zur Demokratie“. Während dieses Zeitraumes (1989-1993) gelang es den durch einen „Militärputsch“ an die Macht gekommenen Präsidenten General Andrés Rodríguez in einem bestimmten Ausmaß „*die öffentliche Freiheit wieder herzustellen, den Repressionsapparat des Staates abzuschaffen und viele Menschenrechtsverletzer vor Gericht zu stellen*“ <sup>292</sup>. Zudem wurde 1992 die neue Nationale Verfassung verabschiedet, welche u.a. eine demokratische Staatsform mit der Trennung der (drei) Staatsgewalten vorschreibt und den Schutz des Persönlichkeitsrechts stärkt. Trotz des demokratischen Fortschrittes während der Rodríguez-Ära muss darauf hingewiesen werden, dass der „Übergang“ zur Demokratie keineswegs während dieser Zeit abgeschlossen, sondern lediglich begonnen wurde. <sup>293</sup>

Die ersten demokratischen Wahlen Paraguays finden 1993 statt und Juan Carlos Wasmosy wird der erste zivile Präsident des Landes nach knapp 40 Jahren Militär-Regierungen. <sup>294</sup> Nachdem Wasmosys Amtszeit (1993-1998) abgelaufen ist, wird Raúl Cubas Grau zum neuen Präsidenten gewählt. Dieser kann jedoch nicht lange Zeit im Amt bleiben (1998-1999), da ihm, und dem Putschisten General Lino César Oviedo, vorgeworfen wird, am Mord des Vizepräsidenten Luis María Argaña beteiligt gewesen zu sein. Deshalb wird Luis Ángel González Macchi, der bis dahin Präsident des Senats war, neuer Präsident Paraguays

<sup>290</sup> Vgl. *Comisión de Verdad y Justicia del Paraguay* (2008).

<sup>291</sup> Stroessner werden u.a. Folter, Entführung und Ermordung politischer Gegner vorgeworfen. Die Stroessner-Ära begann im Jahre 1954 durch einen Putsch und wurde ebenso durch einen Putsch seiner eigenen Militärs beendet. Danach floh Stroessner ins brasilianische Exil, wo er unbehelligt lebte und 2006 verstarb. Seit 2003 untersucht die »Kommission für Wahrheit und Gerechtigkeit« die Verbrechen der Stroessner Diktatur. Dazu gehört auch die Auswertung des Aktenmaterials aus dem »Archiv des Schreckens«, das 1992 entdeckt wurde und die Repressionsaktivitäten der Stroessner-Polizei dokumentiert. Dieses Archiv beinhaltet u.a. Beweismaterial über die »Operation Condor«, ein militärischer Pakt, durch den die Militärregime des »Cono Sur« (Paraguay, Uruguay, Bolivien, Chile, Argentinien und Brasilien) geheim kooperierten und ihre Unterdrückungsaktionen wie Austausch von Gefangenen in den 70er und 80er Jahren koordinierten; vgl. *De Riz* (2007); *Comisión de Verdad y Justicia del Paraguay* (2008)

<sup>292</sup> *CIDH* (2001), Kapitel II, Abschnitt 13; siehe auch *Cavallaro / Biedermann et al.* (2007), S. 9.

<sup>293</sup> Vgl. *Comisión de Verdad y Justicia del Paraguay* (2008), S. 24.

<sup>294</sup> Vgl. *Cavallaro / Biedermann et al.* (2007), S. 9.

und kann Graus Amtszeit (1998-2003) zu Ende führen. Die Amtszeit Macchis ist vor allem durch korrupte Praktiken und wirtschaftlichen Rückgang gekennzeichnet.<sup>295</sup> Im Jahr 2003 finden erneut Präsidentschaftswahlen statt und Nicanor Duarte Frutos wird der Nachfolger von Macchi. Nicanor's Amtsperiode (2003-2008) charakterisiert sich u.a. durch eine strikte Haushaltspolitik und mehreren Strukturreformen (z.B. Steuerreform).<sup>296</sup> Ein zentrales Anliegen der Nicanor-Regierung war ferner die Stabilisierung der makroökonomischen Situation des Landes. Dieses Ziel konnte die Regierung auch durchaus erreichen, sodass sie „auf gute Ergebnisse verweisen“<sup>297</sup> kann.

Wie es die paraguayische Verfassung vorschreibt (fünf Jahre Legislaturperiode), waren für das Jahr 2008 wieder Präsidentschaftswahlen angesagt. Diese Wahlen führten in der paraguayischen Politik zu einer historischen Zäsur. Die rechtskonservative „Rote Partei“, die bereits seit 61 Jahren an der Macht war und dadurch eine hegemoniale Stellung im Land aufgebaut hatte, wurde durch die „Patriotische Allianz für den Wandel“ – auch als *Alianza* bzw. APC bekannt<sup>298</sup> – und ihrem Präsidentschaftskandidaten, dem ehemaligen Bischof Fernando Lugo, abgelöst. Der 20. April 2008, an dem die Wahlen in Paraguay stattfanden, ist für das paraguayische Volk somit ein geschichtsträchtiger Tag. Die Hoffnungen, die von der Bevölkerung in den neuen Präsidenten gesetzt wurden, waren nicht zuletzt wegen des von ihm propagierten „Wechsels“ anfangs sehr groß. Indes macht sich immer mehr Skepsis in der paraguayischen Gesellschaft breit und zwischen den zur Alianza gehörenden Parteien herrscht auch nicht mehr die ursprünglich demonstrierte Einigkeit, was vor allem auf ein Misstrauen und große Differenzen zwischen den Alianza-Parteien zurückzuführen ist (die liberale Partei PLRA, größte Kraft in der Alianza, war anfangs Juli 2009 aus dem Bündnis ausgetreten<sup>299</sup>).

<sup>295</sup> Vgl. *Alfred* (2005), S. 25; sowie *Cavallaro / Biedermann et al.* (2007), S. 10.

<sup>296</sup> Vgl. *Europäische Kommission* (2007), S. 9.

<sup>297</sup> *Europäische Kommission* (2007), S. 11. Dazu gehören die Verbesserung der Haushaltslage (Haushaltsüberschuß), ein deutlicher Anstieg der öffentlichen Einnahmen (vor allem Steuereinnahmen), der Abbau der Auslandsverschuldung, usw.

<sup>298</sup> Die APC ist ein Mitte-Links-Bündnis von verschiedenen Oppositionsparteien, Gewerkschaften und Bauernbewegungen. Die politische Macht dieser Partei ist jedoch u.a. deshalb beschränkt, weil sie im Nationalen Kongress keine absolute Mehrheit hat. Lugo ist auch als »Bischof der Armen« bekannt und identifiziert sich gerne mit der armen Bevölkerung des Landes. »Für die armen Arbeiter und Landbewohner ist Lugo die Hoffnung für die Überwindung der extremen Armut, die durch die Politik der Roten Partei herbeigeführt wurde und auf Klientelismus, Korruption und Exploitation basiert«. Lugo kommuniziert mit dem Volk vom Lande gerne in der Indianersprache Guaraní, die heute als Idiom der armen Bevölkerung gilt und ist bekannt für seinen »ñemongeta guasu« (auf Guaraní: großen Dialog mit dem Volk); vgl. *Silvero / Bareiro / Cardozo et al.* (2005), S. 11; *CADTM* (2008).

<sup>299</sup> Vgl. *ABC* vom 06. Juli 2009.

Die soeben dargestellten Ereignisse zeigen u.a., dass sich die jüngere paraguayische Geschichte durch einen ständigen Kampf gegen das Erbe der andauernden (politischen) Instabilität, Querelen und die vielen Irrtümer der Regierungen kennzeichnet.<sup>300</sup> Von außen wird das Land heute zumeist als eine „*konstitutionelle Demokratie, die sich auf dem Wege der Konsolidierung befindet*“<sup>301</sup>, gesehen. Die „*Systematisierung des Autoritarismus, die Vetternwirtschaft und die Korruption*“<sup>302</sup> üben bis auf den heutigen Tag noch einen profunden Einfluss auf das Land aus. Diese endemischen Probleme sind nicht nur auf der politischen Bühne vorzufinden, sondern sie lassen sich auch im sozialen Bereich und in der Wirtschaft des Landes beobachten.

## 1.2 Sozioökonomische Merkmale und Determinanten

Wie bereits eingangs dieses Kapitels angesprochen, ist Paraguay durch Armut und große soziale Ungleichheiten geprägt.<sup>303</sup> Grund für die vielen wirtschaftlichen und sozialen Probleme ist (a) einerseits der schwache Staat, der keine strategischen Ziele und Pläne für die Lösung interner Probleme hat. Aber auch eine schwerfällige und umständliche Bürokratie, veraltete Strukturen bzw. ein sehr langsamer Fortschritt bei der Umsetzung von Strukturreformen, das Vorhandensein der vielen „*Sinekure-Ämter*“<sup>304</sup> in öffentlichen Einrichtungen, die Korruption und Schattenwirtschaft, die mangelhafte Infrastruktur,<sup>305</sup> usw. bremsen die Entwicklung bzw. verzögern die Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lage des Landes.<sup>306</sup> Außerdem ist der Staat dem Privatsektor in vielen Berei-

<sup>300</sup> Vgl. *Cavallaro / Biedermann et al. (2007)*, S. 11. *Borda (2006)* S. 11, weist darauf hin, dass die drei misslungenen Putschversuche während der jungen Demokratie des Landes (Dezember 1995, April 1996 und Dezember 2001) auf einen Mangel an demokratischer Tradition in der Zivilgesellschaft und der Politik, sowie eine schwache Entwicklung des Staates schließen lassen. Nicht selten war (und ist!) das politische Leben des Landes – durch die inner- und zwischenparteilichen Kontroversen – auch von Gewalt gekennzeichnet; vgl. *De Riz (2007)*, S. 2 H.i.O.

<sup>301</sup> *Europäische Kommission (2007)*, S. 9.

<sup>302</sup> *Cavallaro / Biedermann et al. (2007)*, S. 11 f. Ein paraguayischer Funktionär beteuerte im Jahr 2002, dass »seine Partei leer bliebe, wenn die leitenden Personen wegen Korruptionsverdacht ihr Amt niederlegen sollten«.

<sup>303</sup> Siehe dazu auch die Tabellen in Anhang E, S. 241 ff: Makroökonomische Indikatoren.

<sup>304</sup> Die vielen Sinekure-Ämter sind offiziell Angestellte der Regierung und können deshalb auch nicht einfach so entlassen werden. Sie werden auch als »parasitäres Nebenprodukt der kleinlichen Politiktreiberei und des Klientelismus der 60-jährigen Rote-Partei-Herrschaft« beschrieben und sind Teil der kleptokratischen Herrscher des Landes; vgl. dazu etwa *ABC* vom 26. Februar 2009.

<sup>305</sup> Die Infrastruktur wird immer wieder als Bremsklotz für die weitere wirtschaftliche Entwicklung gesehen, da sie das Wirtschaftswachstum des Landes in vielen Branchen verschärft.

<sup>306</sup> Vgl. *Borda (2007)*.

chen eher ein Hindernis als eine Hilfe oder Unterstützung, was sich etwa negativ auf das Wachstum der Wirtschaft des Landes auswirken kann. Denn in der Regierung „*ist weder eine wirtschaftliche noch politische Führung vorhanden*“<sup>307</sup>, die vor allem Sicherheit und Ruhe (etwa bzgl. sozialer Konflikte) im Lande garantiert und eine politische und wirtschaftliche Richtung vorgibt, die zurzeit (Lugo-Regierung) nicht erkennbar ist. Somit wird der Privatsektor auch in Zukunft weitgehend auf sich gestellt sein und viele Schwierigkeiten alleine bewältigen müssen. Daher ist für den Privatsektor oft wichtig, dass „*von der Regierung nicht einmal eine Zusammenarbeit verlangt wird, sondern einfach, dass sie kein Hindernis für das Wachstum darstelle*“<sup>308</sup>. (b) Andererseits aber ist der schwache wirtschaftliche und soziale Fortschritt auch auf den Privatsektor zurückzuführen, der eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit aufweist. Dies hängt wiederum damit zusammen, dass es einen Mangel an innovativer Technologie, qualifizierten Arbeitskräften, adäquaten Finanzierungsmöglichkeiten, usw. auf dem paraguayischen Markt gibt.<sup>309</sup> Weitere Einzelheiten dazu sollen in diesem Abschnitt gegeben werden. Im Folgenden werden jedoch zunächst diverse Daten und Fakten zur Gesamtwirtschaft des Landes untersucht.

### 1.2.1 Die paraguayische Wirtschaft im Überblick

In Paraguay lassen sich aus mikro- und makroökonomischer Sicht diverse positive und negative Aspekte feststellen, von denen im Folgenden einige erfasst werden sollen.

#### 1.2.1.1 Einige makroökonomische Indikatoren

Obwohl Paraguay – wie bereits oben erwähnt – nicht unbedeutendes Potential zu wirtschaftlicher Dynamik besitzt, erreicht das Land nur ein relativ geringes und ungleiches wirtschaftliches Wachstum.<sup>310</sup> Viele Wettbewerbsvorteile und

<sup>307</sup> Vgl. ABC vom 19. Juli 2009.

<sup>308</sup> Vgl. ebd.

<sup>309</sup> Vgl. Borda (2007). Der Mangel an Wettbewerbsfähigkeit im Privatsektor wird zuweilen auch mit einem Mangel an Selbstwertgefühl des Paraguayers begründet. Eigenschaften wie Bescheidenheit und Genügsamkeit halten ihn oft davon ab, die eigene Wettbewerbsposition ständig zu verbessern. Ebenso kann die »autoritäre und patriarchalische Kultur« des Staates die Motivation zur Verbesserung der Wettbewerbsposition im Privatsektor behindern: »...wir leben in einer Gesellschaft, die außerordentlich paternalistisch ist. Wir erwarten, dass die Lösungen von oben kommen«; vgl. *Lagniks* (2002), S. 40 und S. 344; *Última Hora* vom 26. Mai 2007.

<sup>310</sup> Vgl. statt vieler Borda (2007), S. 13 ff. In Parenthese sei hier auch die neoliberale Wirtschaftspolitik Paraguays angesprochen. Dies muss jedoch im lateinamerikanischen Kontext betrachtet werden. Die Staaten dieser Region haben als Antwort auf das »verlorene Jahrzehnt« der 80er Jahren des vorigen Jh.s, das von vielen wirtschaftlichen Problemen in der Region geprägt war, in den darauf folgenden 90er Jahren mehrere wirtschaftspolitische Maßnahmen durchgeführt. Um die Ökonomien der Region wieder zu stabilisie-



ein Großteil der zur Verfügung stehenden Ressourcen (wie z.B. eine geringe Steuerbelastung und einfache Steuerstruktur, eine vorwiegend junge Bevölkerung, reichlich Elektrizität, etc.) konnten bisher nicht optimal genutzt werden. Dies hat mit dazu beigetragen, dass der größte Teil der Wirtschaft immer noch aus Land- und Viehwirtschaft besteht. Die Wirtschaft zeichnet sich u.a. durch eine mangelnde Diversifizierung der Exportstruktur und einer geringen Mehrwertschaffung im Produktionsprozess aus. Die wichtigsten Exportgüter des Landes sind daher Rohstoffe und landwirtschaftliche Erzeugnisse.<sup>311</sup> „Die Struktur des paraguayischen BIP spiegelt ein Land mit einem niedrigen Industrialisierungsgrad (14% des BIP entfallen auf den Sekundärsektor) und einem hohen Anteil des Primärsektors (27% des BIP entfallen auf die Landwirtschaft, im Wesentlichen Ausfuhren) wider, wobei jedoch bereits eine bedeutende Zunahme der Dienstleistungen festzustellen ist (59%).“<sup>312</sup> Paraguay exportiert kaum Fertigwaren.

Das paraguayische BIP konnte im Jahr 2008 das sechste Jahr in Folge – seit 2003 – ein positives Wachstum verzeichnen (siehe Anlage 21, auf S. 320). Auffallend ist, dass sich das addierte BIP-Wachstum der paraguayischen Wirtschaft von 1989-2002 auf 29,1% belief, während das kumulierte BIP-Wachstum in der Zeitspanne von 2003-2008 bereits 27,7% erreichte. Die für Paraguay wirtschaftlich erfolgreichsten Jahre während der Zeit des Übergangs zur Demokratie (1989-2008) waren somit, gemessen am BIP-Wachstum, die Jahre 1989, 1995 und 2007. Ähnlich hat sich auch das Pro-Kopf-Einkommen Paraguays entwickelt. Im Jahr 1995 lag es bei 1.526 US\$ und erreichte 2008 mit 1.556 US\$ den seit 47 Jahren höchsten registrierten Wert.<sup>313</sup> Ebenso wie das Land es bisher nicht geschafft hat, seine Potentiale und Chancen optimal zu nutzen, ist es bislang nicht gelungen, einen großen Nutzen von der „traditionellen internationa-

---

ren, wurde ein Stabilisierungs- und Reformpaket, der so genannte »Washington Consensus« verabschiedet. Einige Punkte dieses Konsenses sind beispielsweise die Liberalisierung der Handelspolitik und die Öffnung der inneren Märkte für den internationalen Handel, die Privatisierung öffentlicher Einrichtungen, eine Finanz- und Steuerreform, mehr Schutz für Privateigentum, um ausländisches Kapital anzulocken, usw. Der erhoffte Erfolg dieses Konsenses blieb jedoch auch in Paraguay aus; siehe dazu etwa *Borda* (2006), S. 7.

<sup>311</sup> Die Produktions- und Exportstruktur des Landes wurde, je nach Veränderung der internationalen Nachfrage, im Laufe der Zeit umgestaltet. In einer ersten Etappe, ungefähr bis Mitte des 20. Jh.s, wurden hauptsächlich Yerba Mate, Holz, Tannin und Tabak exportiert und galten somit als Haupteinnahmequellen. Mittlerweile gelten Baumwolle, Soja, Rindfleisch und Energie (von den Wasserkraftwerken Itaipú und Yacyretá) als die wichtigsten Produktions- und Exportgüter des Landes; vgl. *Borda* (2006), S. 8.; *Palau / Kretschmer* (2004), S. 109.

<sup>312</sup> *Europäische Kommission* (2007), S. 10. *Vega* (2000), S. 8 f. bezeichnet die paraguayische Wirtschaft gar als »die landwirtschaftlichste Südamerikas«.

<sup>313</sup> Vgl. *BCP* (2008), S. 14.

len wirtschaftlichen Integration“<sup>314</sup> zu schöpfen. In diesem Kontext wird insbesondere die Sinnhaftigkeit des „Vertrag von Asunción“<sup>315</sup> des MERCOSUR für Paraguay immer wieder heftig diskutiert. Außerdem lässt sich an dieser Stelle der (private und der öffentliche) internationale Kapitalverkehr, insbesondere in Form des Zuflusses (privater) ausländischer Direktinvestitionen (FDI) nach Paraguay anführen.<sup>316</sup> Während die FDI's nach Lateinamerika und in die Karibik von 2007 bis 2008 um 13,3% (von 113.157 Mio. US\$ auf 128.301 Mio. US\$) stiegen, gingen die paraguayischen FDI's in demselben Zeitraum um 23,4% (von 196 Mio. US\$ auf 150 Mio. US\$) zurück.<sup>317</sup> Dabei verfügen gerade die FDI's über ein großes Potential als Finanzierungsquelle für die Entwicklung des Landes. „Private international capital flows, particularly foreign direct investment...are vital complements to national and international development efforts. Foreign direct investment contributes to financing sustained economic growth over the long term. It is especially important for its potential to transfer knowledge and technology, create jobs, boost overall productivity, enhance competitiveness and entrepreneurship, and ultimately eradicate poverty through economic growth and development.“<sup>318</sup> Allerdings muss dabei auch beachtet werden, dass FDI's nur dann einen wesentlichen Entwicklungsbeitrag leisten (können), wenn die (Entwicklungs-)Länder die entsprechenden Strukturen etablieren, damit auch die Investoren hinreichend von ihren Investitionen profitieren können. „A central challenge, therefore, is to create the necessary domestic...conditions to facilitate direct investment flows...Countries need to continue their efforts to achieve a transparent, stable and predictable investment climate, with proper contract enforcement and respect for property rights, embedded in sound macroeconomic policies and institutions that allow businesses...to operate efficiently and profitably and with maximum development impact.“<sup>319</sup>

Während der Nicanor-Ära (2003-2008) zeichnete sich in Paraguay eine gesamtwirtschaftliche Erholung ab, die dann u.a. durch die weltweite Finanz- und

---

<sup>314</sup> Silvero / Bareiro / Cardozo et al. (2005), S. 11.

<sup>315</sup> *ibd.* Im März 1991 wurde der Vertrag von Asunción von den Staaten Brasilien, Argentinien, Uruguay und Paraguay unterzeichnet und gilt somit als Gründungsdatum der Zollunion MERCOSUR. Zu den größten Herausforderungen des MERCOSUR gehören die unterschiedlichen Wirtschaftspolitiken der Mitgliedsstaaten und deren wirtschaftliche Situation; vgl. *ibd.*

<sup>316</sup> In diesem Zusammenhang sei *en passant* auch die »Landesrisiko bzw. Bonität« Paraguays erwähnt. Diese wurde Ende 2009 von Standard & Poor's mit »B« gewertet. Dieses Rating hält das Land bereits seit 2007; vgl. *Última Hora* vom 18. November 2009.

<sup>317</sup> Vgl. CEPAL (2009), S. 29.

<sup>318</sup> FAO (2002), S. 5.

<sup>319</sup> *ibd.*, S. 5 f.

Wirtschaftskrise ab Ende 2008 beeinträchtigt wurde.<sup>320</sup> Das jährliche Wachstum der paraguayischen Wirtschaft lag während der Zeit von 2003 bis 2008 im Durchschnitt bei 4,6%.<sup>321</sup> Einen wichtigen Beitrag zu dem kurzzeitigen wirtschaftlichen Aufschwung hat auch die weltweit große Nachfrage nach Commodities geleistet. Da die Commodities während der letzten Jahre hohe Preise verzeichneten, profitierte beispielsweise auch der Rohstoff-Export Paraguays davon. In diesem Zusammenhang wird die paraguayische Ökonomie auch als „duale Wirtschaft“ bezeichnet, bestehend aus „(1) dem landwirtschaftlichen Export und (2) den Wiederausfuhren und der Maquila“<sup>322</sup>. Nahezu der gesamte Export des Landes besteht aus Agrarprodukten und die wichtigsten Exportprodukte sind Sojabohnen (und Derivate), Rindfleisch und verschiedene Getreidesorten wie Mais, Weizen und Sesam, usw.<sup>323</sup> Die „Wiederausfuhren“ bilden ebenso einen nicht unbedeutenden Anteil der Exporte.<sup>324</sup> Ferner kann festgestellt werden, dass sich die „Grenzregionen“ des Landes – sowohl hinsichtlich der Produktivität als auch der Bevölkerung – seit den 1970er Jahren dynamischer entwickelt haben als die „Regionen im Landesinnern“<sup>325</sup>. Während die wichtigste Beschäftigung in den Regionen im Landesinnern die Landwirtschaft ist, charakterisieren sich die Grenzregionen (etwa zu den Nachbarländern Brasilien, Argentinien und Bolivien) vor allem durch kommerzielle Aktivitäten (insbesondere Import / Export mit den Nachbarländern und dem internationalen Markt). Für die Handelsaktivitäten in den Grenzregionen wird daher auch der Begriff „Grenzhandel“<sup>326</sup> verwendet.

<sup>320</sup> Borda (2006) weist darauf hin, dass obwohl die Nicanor-Regierung ein »schweres Erbe« von der Vorgänger-Regierung übernahm, es ihr gelungen ist, ein makroökonomisches Gleichgewicht wiederherzustellen, die öffentlichen Finanzen zu ordnen, die Reaktivierung der Wirtschaft anzustoßen und das Vertrauen in die Regierung wieder aufzubauen.

<sup>321</sup> Vgl. BCP (2008), S. 13.

<sup>322</sup> Masi / Penner / Dietze (2000), S. 99. Maquila ist ein exportorientierter Industriezweig, d.h. es darf nur eine geringe Menge der hergestellten (Maquila-)Produkte im nationalen Markt verkauft werden.

<sup>323</sup> Die 12 wichtigsten Exportgüter (Primärprodukte) stellen 86 % aller Ausfuhren Paraguays dar. Die Sojabohnen (und Derivate) bilden einen Anteil von 57 % und das Rindfleisch 13 %. Die Länder des MERCOSUR sind mit einem Anteil von 47 % die wichtigsten Ziele für paraguayische Exporte; vgl. BCP / Rediex (2009), S. 2. In der Erntesaison 2007/08 war Paraguay der sechstgrößte Sojaproduzent der Welt und gleichzeitig weltweit der viertgrößte Sojaexporteur; vgl. MAG (2008), S. 16.

<sup>324</sup> Silvero / Bareiro / Cardozo et al. (2005), S. 26 weisen darauf hin, dass lediglich knapp die Hälfte des gesamten Exports Paraguays aus nationalen Produkten besteht. Den Rest stellen die Wiederausfuhren, insbesondere nach Argentinien und Brasilien, dar. Dazu gehören z.B. elektrische und elektronische Geräte, Kleidungsstücke, usw.

<sup>325</sup> Vgl. Masi / Penner / Dietze (2000).

<sup>326</sup> ebd.

Weitere Erfolge der Nicanor-Regierung waren der drastische Abbau der Auslandsschulden, die Senkung des Staatsdefizits, wodurch das erste Mal seit dem Ende der Diktatur in vier aufeinander folgenden Jahren Überschüsse erzielt werden konnten, der Anstieg der Steuereinnahmen und eine starke Erhöhung der Anzahl der Steuerzahler. Durch diese positiven Ergebnisse der Nicanor-Regierung konnte eine makroökonomische Belebung in Gang gesetzt werden, die ein Zusammenspiel vieler Faktoren war. Einerseits wurden einige wichtige (Struktur-)Reformen durchgeführt, die sich durchaus positiv auf die Gesamtwirtschaft auswirkten.<sup>327</sup> Andererseits aber wurde das wirtschaftliche Wachstum durch entsprechende weltweite Impulse hervorgerufen bzw. begünstigt (etwa große Nachfrage nach Primärprodukten, folglich mehr Exporte<sup>328</sup>) und nicht etwa durch eine starke Verbesserung der Wettbewerbsposition im Privatsektor. Der paraguayische Privatsektor leidet trotz der wirtschaftlichen Reaktivierung während der Nicanor-Zeit immer noch unter schwacher Wettbewerbsfähigkeit, schlecht ausgebildeten Arbeitskräften, einem Technologiedefizit, usw.<sup>329</sup>

### 1.2.1.2 Die Privatwirtschaft und mikroökonomische Merkmale

Die Struktur der paraguayischen Privatwirtschaft kennzeichnet sich u.a. durch einen starken landwirtschaftlichen Sektor und einen hohen Anteil an PyMEs<sup>330</sup> aus. Als eines der charakteristischen Merkmale der Wirtschaftsstruktur ist daher das Fehlen großer Produktionszentren bzw. Großunternehmen zu erwähnen, was dazu führt, dass beispielsweise knapp 63% aller Erwerbstätigen in Unternehmen mit nicht mehr als fünf Angestellten beschäftigt sind.<sup>331</sup> Der „Mikrounternehmenssektor“ spielt daher in der Produktionsstruktur des Landes eine wesentliche Rolle.<sup>332</sup> „Die PyMEs sind lebenswichtig, weil sie einerseits für den internen

<sup>327</sup> Dazu gehören etwa das »Gesetz über die Neuordnung der Verwaltung und Anpassung des Haushalts; das Gesetz über eine verantwortungsbewusste Ausgabenpolitik; die Steuer- und Rentenreform der öffentlichen Hand; ein neues Einkommenssteuersystem für natürliche Personen; ein moderner Zolltarif«, usw. vgl. *Europäische Kommission* (2007), S. 12.

<sup>328</sup> Wegen der guten Weltpreise für Nahrungsmittel stieg der Wert der Ausfuhren drastisch an. So erhöhten sich beispielsweise die Soja-Ausfuhren im Jahr 2003 um 62 % und 2004 sogar um 89 %; vgl. *Europäische Kommission* (2007), S. 12. »Falls Paraguay in der jüngeren Vergangenheit eine Zeit des Aufschwungs erlebt hat, dann infolge zufälliger und externer Gründe und nicht wegen des Resultats guter öffentlicher Politiken«; *Borda* (2006), S. 58.

<sup>329</sup> Vgl. *Borda* (2007), S. 6.

<sup>330</sup> Für weitere Erläuterungen zum Akronym »PyMEs« (kleine und mittlere Unternehmen) siehe weiter unten die Darstellung der Klassifikation der paraguayischen Unternehmenslandschaft nach Unternehmensgröße in Anhang C, Anlage 7 und 8, S. 234.

<sup>331</sup> Vgl. *DGEEC* (2008), S. 9.

<sup>332</sup> Dies hat auch die BID (Interamerikanische Entwicklungsbank) erkannt und unterstützt anhand diverser Projekte die PyMEs in Paraguay. Bei ihrer Kooperationsstrategie setzt

*Markt Produktionsmöglichkeiten und Arbeitsplätze schaffen, andererseits aber auch wegen des Potentials als Schlüssel zu mehr Formalisierung der Wirtschaft zu dienen*<sup>333</sup>. Allerdings ist eben genau in dieser Unternehmensgruppe sehr oft ein sehr niedriges Niveau an Wettbewerbsfähigkeit (insbesondere im internationalen Vergleich) zu erkennen. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe, die von einem Mangel an modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, über ein niedriges Niveau an Investitionen in FuE, Innovation und Humankapital (etwa Weiterbildung, sodass oft semi-qualifizierte oder nicht qualifizierte Arbeitskräfte beschäftigt werden), bis hin zu einer zentralisierten Unternehmensstruktur bzw. Administration (die Führungskräfte und/oder Angestellten sind zudem oft die Eigentümer) reichen.

In diesem Zusammenhang muss auch auf die Familienunternehmen hingewiesen werden, die in der paraguayischen Wirtschaft eine starke Rolle spielen. Mehr als 90% aller Firmen sind Familienbetriebe.<sup>334</sup> *„Kleine Produzenten sind die immense Mehrheit.“*<sup>335</sup> In ländlichen Gegenden ist die „kleinbäuerliche Familienwirtschaft“ bzw. kleinbäuerliche Subsistenzwirtschaft weit verbreitet. Insbesondere in den Familienfirmen, aber auch in anderen Unternehmen, ist bis heute immer noch ein starkes paternalistisches Denken vertreten. Während der Begriff „Paternalismus“ früher bloß im politischen Kontext verwendet wurde, wird er mittlerweile auch im privatwirtschaftlichen Sektor benutzt. Vor allem um das Verhalten (bzw. den autoritären Führungsstil) von Unternehmern zu beschreiben, wenn diese etwa in die Rechte der eigenen Mitarbeiter eingreifen und eigenständig über deren Anliegen entscheiden. Der Paternalismus stärkt daher auch eine *„Kultur der Inaktivität, der Armut und der Abhängigkeit“*<sup>336</sup>.

---

die Bank daher u.a. auf eine Verbesserung des Geschäftsklimas unter PyMEs, insbesondere im agroindustriellen und exportierenden Sektor, durch: Erhöhung der Produktivität der Firmen, Exportdiversifizierung, Verbesserung der Produktqualität, bessere Finanzierungsmöglichkeiten (Kredite), etc. vgl. *BID* (2004); *BID* (2005). Die Aktivitäten des Mikrounternehmenssektors sind ganz vielfältig: während im urbanen Bereich vor allem Firmen aus dem kommerziellen Sektor (wie z.B. Kioske, Nahrungsmittelläden, Eisenwarengeschäfte, ambulante Händler, Verkaufsstände am Straßenrand oder auf den Märkten wo Kleider, Elektrogeräte, Telefone und Zubehör, Obst, Gemüse, usw. verkauft werden) dominieren (43 %), beschäftigen sich die Mikrounternehmen in ruralen Gegenden vor allem mit landwirtschaftlichen Aktivitäten (76 %); vgl. *BID* (2008).

<sup>333</sup> *BID* (2004), S. 14.

<sup>334</sup> Vgl. *Facchia* (2007).

<sup>335</sup> *Silvero* (2006). Mehr als 80 % der ländlichen Betriebe haben maximal 20 Ha. (Ostparaguay) bzw. 100 Ha. (Chaco) nutzbare Anbaufläche. Dort werden Baumwolle, Sesam, Maniok, Mais, usw. angebaut; vgl. *Vega* (2000), S. 9 ff.

<sup>336</sup> *ABC* vom 15. Juli 2005. Ursprünglich war Paternalismus ein Begriff, dem keine negative Konnotation innewohnte. Über die Zeit aber hat sich »paternalismo« zu einen »politischen Terminus, mit abwertendem Charakter« entwickelt, »der verwendet wird, um Herrscher zu bezeichnen, die den Bürgern keine Beteiligung ermöglichen«. Es handelt

Ebenso ist das „Kooperativssystem“ ein ganz wesentlicher Bestandteil der paraguayischen Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>337</sup> In der paraguayischen Verfassung wurde u.a. festgelegt, dass der Staat die Verbreitung des Kooperationsystems fördert, da diese als „Einrichtungen von sozialem Interesse, die für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung des Landes notwendig sind“,<sup>338</sup> betrachtet werden.<sup>339</sup> Als kennzeichnendes Strukturmerkmal des Kooperationsystems kann das genossenschaftliche Wirtschaften gesehen werden. Die Kooperativen sind in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen tätig, wie z.B. im landwirtschaftlichen Sektor und produzieren Rohprodukte wie Mais, Weizen, Soja, Erdnüsse, Baumwolle, etc. und verarbeitete Produkte wie Sojaöl, Milchprodukte, Getreideprodukte (wie Mehl), Rindfleischprodukte, usw. Die Kooperativen nehmen jedoch nicht nur aufgrund ihrer wirtschaftlichen Leistungen und Beiträge eine wichtige Stellung im Land ein. Sie haben sich auch als „eine valide Alternative zur Überwindung der Armut und des Rückstandes in einem verarmten und hoffnungslosen Umfeld etabliert. Zudem haben sie ein Netzwerk für soziale Sicherheit, etwa hinsichtlich Erkrankungen, Renten und Pensionen, eingerichtet, wie sie das Land in anderen Bereichen nicht kennt“<sup>340</sup>. Außerdem genießen diese Einrichtungen in Bezug auf Ehrenhaftigkeit großes Ansehen in der Bevölkerung und bekommen für ihre Integrität beispielsweise mehr Anerkennung als die Institution Kirche.<sup>341</sup> Dies zeigt u.a., dass auch der Kooperationssektor sich nicht mehr aus der sozialen Verantwortung stehlen kann, sondern vielmehr – auch und insbesondere im eigenen Interesse – darum bemüht sein muss, nach Lösungsvorschlägen für gesellschaftliche Probleme zu suchen.

---

sich um ein autoritäres politisches System und die Bürger werden als unfähig angesehen, Initiativen zu ergreifen, zu reflektieren und Entscheidungen zu treffen; vgl. *ebd.* Für »paternalismo« wird oft auch »caudillismo« sinnähnlich verwendet. Der »caudillo« war der *Anführer*, der einen Militärstützpunkt und einen wichtigen Teil der Zivilbevölkerung kontrollierte. Das politische System »caudillismo« ist nach den Unabhängigkeitskriegen Lateinamerikas entstanden; vgl. *Bentéz* (2006), S. 296.

<sup>337</sup> Die ersten Kooperationsysteme entstanden bereits im 17. Jh. in den Jesuiten-Reduktionen unter dem Guaraní-Namen »minga« und stellten damals eine Art gemeinschaftliche Arbeit in der Landwirtschaft dar. Viel später, im Jahr 1941, wurde dann offiziell die erste Kooperative Paraguays gegründet. Seitdem wurde das Kooperationsystem allmählich auch gesetzlich verankert und geregelt. Das Kooperationsrecht schreibt u.a. vor, dass die Kooperativen nicht profitorientiert ausgerichtet sein und somit auch keinen Gewinn erwirtschaften, sondern lediglich »Überschüsse« erzielen dürfen; siehe *Silvero / Bareiro / Cardozo et al.* (2005), S. 69 ff.

<sup>338</sup> *ebd.*, S. 74.

<sup>339</sup> Diese Förderung umfasst etwa finanzielle (Kredite) und technische Unterstützung, sowie Befreiung von bestimmten Steuerarten; vgl. *ebd.*, S. 74 ff.

<sup>340</sup> *ebd.*, S. 163.

<sup>341</sup> Vgl. *CISNI / World Bank et al.* (2005), S. 33.

### 1.2.2 Zu sozioökonomischen Ungleichheiten und Korruption

Lateinamerika ist der Kontinent mit den weltweit größten sozialen Disparitäten.<sup>342</sup> Dies zeigt sich auch in Paraguay, wo der Kampf gegen Armut und sozialer Ausgrenzung eine der größten Herausforderungen zu Beginn des 21. Jh. dar. Das Land gehört zu den Staaten mit der höchsten sozialen Ungleichheit in der Region. „*Das Land [Paraguay; A.d.V.] ist heutzutage das ungerechteste Land der Welt, wenn folgende zwei Indikatoren in Betracht gezogen werden: die Einkommenskluft und der Landbesitz.*“<sup>343</sup>

Mit Rekurs auf den Landbesitz ist beispielsweise nennenswert, dass 2% der Landeigentümer über 82% der kultivierbaren Agrarfläche (Landwirtschaft und Viehzucht) verfügen, die jedoch längst nicht immer effektiv und effizient genutzt wird.<sup>344</sup> „*In Paraguay existiert eine klare inverse Korrelation zwischen der Produktivität des Bodens und der Größe eines Grundstücks.*“<sup>345</sup> Es wird daher immer wieder eine (effiziente) Neuaufteilung des Bodens verlangt, die eine Steigerung des allgemeinen gesellschaftlichen Wohlstandes erlaubt, das Armutsniveau senkt und gleichzeitig die Eigentümer der Ländereien, die neu aufgeteilt werden, angemessen kompensiert.<sup>346</sup> Mit der ungerechten Verteilung des Landes hängt also auch die Einkommenskluft, die in Paraguay zwischen Arm und Reich festgestellt werden kann, eng zusammen. In diesem Rahmen lässt sich etwa ein „*regionales Ungleichgewicht*“<sup>347</sup> in Bezug auf die politische Gliederung des Landes in Departamente erkennen. Das durchschnittliche Familieneinkommen lag beispielsweise im Jahr 1998 in den Departamenten Boquerón, Central und Alto Paraná zwei- bis dreimal so hoch wie in den Departamenten San Pedro, Caaguazú und Caazapá.<sup>348</sup> Ferner lässt sich in der paraguayischen Wirtschaft – bedingt durch die Ausrichtung auf den Export landwirtschaftlicher Produkte – ein „*duales Wachstum*“<sup>349</sup> beobachten. Folgende zwei Einkommensgruppen können so detektiert werden: (a) Der moderne, progressive landwirtschaftliche Sektor (Großlandwirte), der in großen Mengen produziert (etwa Soja und Rindfleisch) und (b) die Kleinbauern oder „kleine landwirtschaftliche Pro-

<sup>342</sup> »Einstimmig wird Lateinamerika als der ungleichste Kontinent unseres Planeten gesehen. Sein Gini-Koeffizient...ist der schlechteste der Welt...Er ist schlechter als der von Afrika. Es ist die Region, wo Einkommen und Chancen am schlechtesten verteilt sind«. Der Gini-Koeffizient Lateinamerikas liegt bei 0,57; vgl. *Kliksberg* (1998) S. 16.

<sup>343</sup> *Bareiro* (2003), S. 21.

<sup>344</sup> Vgl. *Banco Mundial* (2007); sowie *Palau / Kretschmer* (2004), S. 109 ff.; *CADTM* (2008), S. 3.

<sup>345</sup> *Vega* (2000), S. 5.

<sup>346</sup> Vgl. *ebd.*

<sup>347</sup> *Masi / Penner / Dietze* (2000), S. 10.

<sup>348</sup> Siehe dazu auch die politische Karte Paraguays mit Darstellung der 17 »Departamente« unten in Anhang D, Anlage 13, S. 238.

<sup>349</sup> *Hahn* (o.J.).

duzenten“, die kleine Grundstücke mit veralteten traditionell archaischen Techniken bewirtschaften und dadurch teilweise miserable Erträge erzielen.

Diese Situation bietet einen breiten Nährboden für soziale Konflikte, insbesondere in ländlichen Gegenden, und das Wachstum des Landes sowie die Reduzierung der Armut werden dadurch gebremst.<sup>350</sup> So galten in Paraguay beispielsweise im Jahr 2007 insgesamt 35,6% der Bevölkerung als arm.<sup>351</sup> Davon lebten 16,25% in Armut<sup>352</sup> und 19,36% in extremer Armut<sup>353</sup>. Während 2007 die „nicht extreme Armut“ in städtischen Gebieten mit 20,3% verhältnismäßig hoch lag (im Vergleich: auf dem Land 10,6%), ist in ländlichen Räumen besonders die extreme Armut mit 24,4% relativ groß (im Vergleich: 15,8% in den Städten). Außerdem ist auffallend, dass von 2005 bis 2007 (Nicanor-Ära) die extreme Armut einen relativ starken Anstieg verzeichnete (von 15,46% auf 19,36%), während die nicht extreme Armut zurückging (von 22,75% auf 16,25%). Nach aktuellen Schätzungen wird die Armut in Paraguay von 35,6% im Jahr 2007 auf 40,3% im Jahr 2009 steigen. Als sichtbare Beispiele für die Bevölkerungsarmut können u.a. folgende soziale Zustände (insbesondere in den Großstädten) beo-

---

<sup>350</sup> Borda (2006), S. 57; Vega (2000), S. 13. Eine sich hinter den sozialen Konflikten in ländlichen Gegenden verbergende Problematik darf hier nicht unerwähnt bleiben: Der »Sojakrieg«. Der »Konflikt auf dem Land hat sich infolge der massiven Expansion des Sojaanbaus verschärft und zu wachsenden Konfrontationen zwischen Campesinos und Sojabauern im ganzen Land geführt«. Zwischen 1995 und 2006 hat sich die Anbaufläche für Soja mit einem Anstieg von 735.000 Ha. auf 2,4 Mio. Ha. mehr als verdreifacht. Die Campesinos werfen den Sojabauern vor, durch den Einsatz von Pflanzenschutzmitteln die Gesundheit der umliegenden Anwohner zu gefährden und die Umwelt zu belasten und tun ihren Unmut etwa durch Kundgebungen und Landbesetzungen kund.

<sup>351</sup> Siehe dazu die Schilderung der Befragungsdaten der DGEEC in Anhang E, Anlage 24, S. 247. Als arm gelten nach der Definition der staatlichen Einrichtung DGEEC die Personen, deren Wohlstandsniveau, gemessen am Monatseinkommen, unter der »Armutsgrenze« liegt, d.h. geringer ist als die Kosten des »Mindestwarenkorb«. Der Mindestwarenkorb ist eine Menge an Gütern und Dienstleistungen, welche die Grundvoraussetzungen für das menschliche Überleben sichern. Die Kosten bzw. der Preis dieses Mindestwarenkorb gilt als Armutsgrenze; vgl. DGEEC (2007a).

<sup>352</sup> Für die Armutsgrenze wurde ein Mindestwarenkorb im Wert von monatlich 1.447.394 Gs. (288 US\$) p/Haushalt festgelegt. Das sind bei einer durchschnittlichen Familienmitgliederzahl von ca. 4,3 Personen 332.959 Gs. (66 US\$) p/Person im Monat, bzw. 11.099 Gs. (2,2 US\$) p/Tag und Person (Wechselkurs: 1 US\$ = 5.030 Gs. Stand: 05. Juni 2009); vgl. DGEEC (2007a). Im Vergleich dazu: der aktuelle gesetzlich festgelegte Mindestlohn beträgt 1.408.863 Gs. (280 US\$; Stand: 05. Juni 2009).

<sup>353</sup> Für die extreme Armutsgrenze wurde ein Mindestwarenkorb im Wert von monatlich 885.315 Gs. (176 US\$) p/Haushalt festgelegt. Das sind 203.658 Gs. (40 US\$) p/Person im Monat, bzw. 6.789 Gs. (1,3 US\$) p/Tag und Person; vgl. DGEEC (2007a).



bachtet werden: Die vielen „Straßenkinder“<sup>354</sup> und die „Ohne Dach“<sup>355</sup> Bevölkerungsgruppe.

Um gegen die extreme Armut vorzugehen, hat die Regierung u.a. das Programm „Bedingte Transfers“ gestartet. Bei diesem Projekt werden finanzielle Transferleistungen von der Regierung an die ärmsten Familien des Landes geleistet und gleichzeitig an Bedingungen geknüpft. Das heißt, eine Familie bekommt diese Zuweisung von Finanzmitteln nur dann, wenn die Kinder regelmäßig eine medizinische Beratung in Anspruch nehmen und die Schule besuchen. Dadurch soll nachhaltig der „*circulus vitiosus der Armut*“<sup>356</sup> durchbrochen werden. Um beispielsweise die extreme Armut ungefähr auf dem Niveau von 2007 zu halten (bei ca. 19,2%), müsste die paraguayische Regierung nach Angaben einer PNUD-Studie im Jahr 2009 mindestens 100.000 Familien bzw. 500.000 Personen durch dieses Programm fördern.<sup>357</sup> Die Regierung plant dieses Jahr monatlich ca. 120.000 Familien durch „monetäre Unterstützung“ zu fördern. Bis 2008 lag diese Förderung bei monatlich 180.000 Gs. (ca. 26 EUR) und soll im Jahr 2009 auf 250.000 Gs. (ca. 36 EUR) im Monat angehoben werden.<sup>358</sup>

<sup>354</sup> Verwahrloste, arbeitende oder bettelnde Straßenkinder sind etwa ein alltäglicher Anblick in der Hauptstadt Asunción. Sie werden sehr oft bereits in ganz jungen Jahren von ihren Eltern zur Kinderarbeit gezwungen, damit die Familie überleben kann. Es gibt keine genauen Statistiken über Straßenkinder in Paraguay. Laut einer Studie von 2004, arbeiten jedoch ca. 322.000 der 5- bis 17-Jährigen Jungen und Mädchen des Landes in irgendeiner Form (bezahlt, unbezahlt, zu Hause, auf der Straße, usw.), davon ungefähr 8 % (25.760) alleine auf der Straße. Die Kinder verrichten folgende Arbeiten: Sie verkaufen verschiedenste Artikel wie Kekse, Eis, Tageszeitungen, Kaugummis, Schlüsselanhänger, usw. (diese Sachen bekommen sie zumeist von Geschäftsleuten, an die sie einen Großteil des eingenommenen Geldes abgeben müssen), sie putzen die Schuhe der Passanten, bewachen und/oder waschen geparkte Autos, waschen die Windschutzscheiben der an der Ampel wartenden Autos, tragen die (schweren) Einkaufstaschen der Kunden vom (Super-)Markt zum Parkplatz, sie schleppen auf Märkten große Kisten mit Obst und Gemüse, durchsuchen den Müll nach Wiederverwertbarem, sie betteln, sind in Drogengeschäfte verwickelt, im Prostituiertenmilieu involviert, sammeln Aludosen und Plastikflaschen, die sie an Altwarenhändler verkaufen, usw. Erstaunlicherweise gingen die meisten arbeitenden Straßenkinder (77 %) zur Schule; vgl. *Espínola et al.* (1991); *Dequent* (o. J.).

<sup>355</sup> Viele der Ohne-Dach Bewohner (spanisch: »Sin Techos«) haben keinen festen Wohnsitz in der Stadt und leben daher oft in unsicheren Zonen, wie z.B. der Bucht des Paraguayflusses bei Asunción, die bei Hochwasser überschwemmt wird. Sie haben ein niedriges Bildungsniveau und/oder eine schlechte Berufsausbildung, viele von ihnen sind arbeitslos, unterbeschäftigt, Lohnempfänger mit geringem Einkommen, etc., deren Einkünfte unterhalb der Armutsgrenze liegen; vgl. *Imás* (1998), S. 325 f.

<sup>356</sup> PNUD / UNICEF / UNFPA (2009).

<sup>357</sup> Vgl. PNUD / UNICEF / UNFPA (2009).

<sup>358</sup> Vgl. ABC vom 14. Februar 2009. Wechselkurs: 1 EUR = 7.000 Guaraníes; Stand: 23. Mai 2009.

Als Ursache für das große Ausmaß von Armut in Paraguay ist jedoch nicht nur die ungleiche Landverteilung zu benennen. Im engen Zusammenhang mit der Armut steht auch die Beschäftigtenrate bzw. die Struktur der Arbeitslosigkeit des Landes. Diese unterscheidet sich in „offene Arbeitslosigkeit“ und „Unterbeschäftigungsquote“.<sup>359</sup> Auf einen ersten Blick sind beispielsweise zwischen den letzten zwei Jahren, 2007 und 2008, keine großen Veränderungen im Hinblick auf die (offene) Arbeitslosigkeit (minimaler Anstieg von 5,6 auf 5,7%) und die Unterbeschäftigung (unverändert bei 26,5%) festzustellen. Bei genauerem Betrachten der Unterbeschäftigung etwa lässt sich indes erkennen, dass der größte Teil der Unterbeschäftigten zur verdeckten Unterbeschäftigungsquote gehört. Das heißt, diese Personengruppe, insgesamt 19,6% aller am Markt Beschäftigten, arbeitet 30 oder mehr Stunden die Woche und verdient dabei weniger als den gesetzlichen Mindestlohn. Während dieser Teil der Unterbeschäftigten im letzten Jahr zwar um 2,0% zurückgegangen ist, ist jedoch gleichzeitig der Teil der sichtbaren Unterbeschäftigten von 4,9 im Jahr 2007 auf 6,9% im Jahr 2008 gestiegen. Das Fehlen von Arbeit sahen laut einer Studie der Weltbank und der BID im Jahr 2005 die meisten Paraguayer (99,4%) als das größte Problem des Landes.<sup>360</sup>

In diesem Kontext muss auch auf den Zugang der Bevölkerung zu öffentlichen Dienstleistungen wie Bildung<sup>361</sup>, Telefon, Wasser- und Stromversorgung, medizinischer Betreuung, etc. hingewiesen werden.<sup>362</sup> In Hinblick auf das paraguayische Sozialversicherungssystem ist beispielsweise anzumerken, dass das Gesundheitswesen durch seine ausschließenden Einschränkungen einige Zugangsbedingungen für die Bevölkerung geschaffen hat. Diese können nur von den „Sozialgruppen erfüllt werden, die aus sozialer, arbeitstechnischer und wirtschaftlicher Perspektive am meisten privilegiert sind, wodurch die [soziale; A.d.V.] Ungleichheit nur noch verfestigt und vertieft wird“<sup>363</sup>. Die „vulnerablen

<sup>359</sup> Vgl. *DGEEC* (2008). Die Unterbeschäftigungsquote wird noch mal in »sichtbare Unterbeschäftigungsquote« und »verdeckte Unterbeschäftigungsquote« unterteilt. Die sichtbare Unterbeschäftigung bezieht sich auf Personen des Arbeitsmarktes, die weniger als 30 Stunden p/Woche arbeiten, gerne mehr arbeiten würden und auch dafür zur Verfügung stehen. Zur verdeckten Unterbeschäftigungsquote hingegen gehören alle die Personen, die 30 Stunden p/Woche und mehr arbeiten, deren Einkommen jedoch unterhalb des gesetzlich festgelegten Mindestlohns liegt. Siehe dazu auch Anhang E, Anlage 19, S. 242.

<sup>360</sup> Vgl. *CISNI / World Bank et al.* (2005), S. 68.

<sup>361</sup> Vgl. *Borda* (2006).

<sup>362</sup> Siehe dazu auch die Darstellung der dazugehörigen statistischen Daten in Anhang D, Anlage 15, S. 240.

<sup>363</sup> *Benítez* (2006), S. 297. Dazu zählen z.B. die Zahlungskapazität, ethnische Herkunft und Wohnort der Personen; vgl. *ebd.*

und ausgegrenzten Gruppen<sup>364</sup> sind die großen Verlierer dieses Gesundheitssystems. Ebenso muss an dieser Stelle auf die Verbreitung von und den Zugang zu moderner Informations- und Kommunikationstechnologie hingewiesen werden, die eine große Barriere für gerechtes wirtschaftliches Wachstum darstellen. Insbesondere sind davon die „Guaraní sprechenden Personen“<sup>365</sup> aus ländlichen Gegenden benachteiligt.<sup>366</sup> Da diese Personen häufig nur Guaraní sprechen bzw. über keine guten Spanischkenntnisse verfügen, haben sie bei der Informationsbeschaffung oft mit ernsthaften Schwierigkeiten zu kämpfen.<sup>367</sup> In Paraguay hat die „technologische Kluft“<sup>368</sup> in der Gesellschaft die Diskrepanz zwischen Arm und Reich verschärft.

Ebenso wie soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten das Wachstum Paraguays bremsen, wird auch die überall im Lande grassierende Korruption als Hindernis für nachhaltige Entwicklung gesehen. „Das wohl schwierigste, mühsamste und belastendste auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung ist für Paraguay die fulminante Verbreitung der Korruption, Straflosigkeit, Untergrundgeschäfte und Informalität im großen Maßstab.“<sup>369</sup> Korruption ist in der paraguayischen Gesellschaft tief verankert. „In Paraguay ist die Korruption Teil der Kultur, es kann kein nicht korrupt sein erkannt werden, es ist etwas Gewöhnliches in der Gesellschaft“<sup>370</sup>. Einerseits wird in der Bevölkerung die Ansicht vertreten, dass die Korruption vor allem seit der langandauernden Stroessner-

<sup>364</sup> Bentéz (2006), S. 301.

<sup>365</sup> Hahn (o.J.).

<sup>366</sup> Die Indianersprache Guaraní wird heutzutage häufig als Idiosynkrasie der armen Bevölkerung vom Land (Campesinos) angesehen bzw. stark mit dieser Bevölkerungsgruppe assoziiert. Sie gilt als »wichtigster Depositär dieser Sprache«, sodass das Guaraní in diesem sozialen Milieu seine authentischste Ausdrucksform findet; vgl. *Silvero / Bareiro / Cardozo et al.* (2005), S. 11.

<sup>367</sup> Dass die zu Hause gesprochene Sprache (Guaraní, Spanisch oder beide) im Zusammenhang mit dem monatlichen p/Kopf Einkommen steht, zeigen auch die Umfrageergebnisse der DGEEC von 2007. Danach sprechen 65,6 % der 20 % Ärmsten des Landes zu Hause meistens Guaraní, während nur 16,6 % der 20 % Reichsten zu Hause diese Sprache sprechen. Spanisch wird hingegen lediglich von 10,3 % der 20 % Ärmsten zu Hause am meisten gesprochen und von immerhin 47,6 % der 20 % Reichsten der paraguayischen Bevölkerung; vgl. *DGEEC* (2007a).

<sup>368</sup> *Borda* (2006), S. 57.

<sup>369</sup> *Silvero / Bareiro / Cardozo et al.* (2005), S. 111 und S. 113. Klare Beispiele für Informalität sind Schmuggel, Piraterie, Fälschungen und unlauterer Wettbewerb. Oft wird in diesem Kontext auch die Bezeichnung »Mafiabande« verwendet. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine organisierte und zentral gesteuerte Mafiabande wie sie öfters aus anderen Ländern bekannt sind. Es ist vielmehr eine korrupte Klasse in der Gesellschaft, die sich durch Usurpation in Politik und Wirtschaft etabliert hat. In Paraguay wird jedoch nicht nur erlaubte Handelsware geschmuggelt, sondern auch Waren, deren Handel ausdrücklich verboten ist, wie z.B. Drogen, Waffen und Leder von Wildtieren; vgl. *ebd.*

<sup>370</sup> *SUMANDO* (2007), S. 3.

Diktatur als eines der größten politischen, sozialen und ökonomischen Probleme des Landes gilt. Denn während dieser Zeit wurde dieses verwerfliche Verhalten von der Regierung besonders gefördert. Stroessner verharmloste die korrupten Machenschaften seiner Regierung etwa mit der berühmten Phrase: „*Der Preis des Friedens*“<sup>371</sup>. Andererseits aber ist auch die Auffassung verbreitet, dass die Korruption kein Novum in Paraguay ist und auch nicht erst durch die Stroessner-Diktatur im 20. Jh. ermöglicht bzw. gefördert wurde. Es ist vielmehr eine Problematik, die das Land bereits seit Jahrhunderten beschäftigt und große politische, soziale und wirtschaftliche Übel angerichtet hat. Dieses atavistische Erbe hat das Land u.a. in moralische und materielle Armut versinken lassen.<sup>372</sup>

Wie überall, gibt es auch in Paraguay unterschiedliche Ursachen, Typologien bzw. Erscheinungsformen und Indikatoren von Korruption.<sup>373</sup> Ebenso gibt es einige Initiativen zum Kampf gegen Korruption. Im Großen und Ganzen muss jedoch davon ausgegangen werden, dass „*das Interesse im Kampf gegen Korruption relativ neu in Paraguay ist*“<sup>374</sup>. Korruption ist sowohl in öffentlichen Einrichtungen als auch im Privatsektor verbreitet. „*Die Korruption in Paraguay ist endemisch und systemisch und in allen Bereichen des Staates präsent... Sie betrifft die verschiedensten Lebensbereiche und alle sozialen Schichten der paraguayischen Bevölkerung.*“<sup>375</sup> Für das Vorhandensein von Korruption in der Politik wird beispielsweise die These vorgebracht, dass die Parteizugehörigkeit der Volksvertreter i.d.R. im Vordergrund stand und steht und nicht etwa die Professionalität oder Qualifizierung des Einzelnen. Dies hat sicherlich auch dazu beigetragen, die Korruption in öffentlichen Einrichtungen generell zu fördern. Die paraguayische Gesellschaft wird daher mit der Herausforderung konfrontiert, den „*Patrimonialismus*“<sup>376</sup> im politischen Bereich, der sich z.B. durch unbefugte private Appropriierung staatlicher Ressourcen erkennbar macht und so die Korruption fördert, zu demontieren. Allerdings wird Korruption nicht bloß durch das Handeln einzelner Individuen determiniert, sondern ist Teil eines machtvollen Ganzen. „*Die Korruption ist nicht nur Produkt des individuellen Willens. Dieses Phänomen ist das Resultat eines gering entwickelten institutio-*

<sup>371</sup> Pangrazio (2001), S. 101.

<sup>372</sup> Vgl. etwa Pangrazio (2001), S. 36 et passim. Gleiches gilt für die Straflosigkeit in diesem Land; vgl. *ebd.*, S. 52 ff.; sowie Céspedes (1998), S. 697 ff.

<sup>373</sup> »In Paraguay sind die Mehrheit der Formen von Korruption vorzufinden«; Crosby / Beck (2008), S. 1. Das »Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption« bietet ein umfangreiches Repertoire an Korruptions-Formen. Dazu gehören: Bestechung, Veruntreuung, Missbräuchliche Einflüsse, Missbräuchliche Wahrnehmung von Aufgaben, Unerlaubte Bereicherung, Verheimlichung, Behinderung der Justiz, etc. vgl. UNODC (o.J.), S. 12 ff.

<sup>374</sup> Crosby / Beck (2008), S. 8.

<sup>375</sup> *ebd.*, S. 1.

<sup>376</sup> De Riz (2007), S. 13.

nellen Rahmens, in Bezug auf dessen normative Orientierung und administrative Handlungsweise. Dies behindert die Schaffung bzw. Gültigkeit rationaler Normen und kontrollierbarer und effizienter Verwaltungsformen.“<sup>377</sup>

Auch der Privatsektor wird von der Korruption in staatlichen Einrichtungen tangiert. Mehr als 80% der paraguayischen Unternehmer sehen die Korruption im Staatssektor als „größtes Hindernis für die Realisierung unternehmerischer Aktivitäten“<sup>378</sup>. Illegale und informelle Aktivitäten sind jedoch auch bei den Akteuren des privaten Sektors vorzufinden. Es wird z.B. vermutet, dass im Privatsektor 70% oder mehr der Unternehmen im informellen Sektor tätig sind.<sup>379</sup> Fast jedes Jahr erreicht der Handel mit Schmuggelware neue Rekordzahlen und die Kosten der Korruption steigen. Die illegalen Exporte beispielsweise stiegen nach Angaben einer Untersuchung von 1.509,3 Mio. US\$ im Jahr 2003 auf 3.449,1 Mio. US\$ im Jahr 2006 um 128%.<sup>380</sup> Daher wird auch behauptet, dass „die Illegalität im Land stärker ist als der Staat“<sup>381</sup>. Es handelt sich hier nicht nur um illegale Aktivitäten im kleinen Rahmen (z.B. der Verkauf kleiner Warenmengen wie Piraten-DVD's, gefälschte Marken-Kleider, usw. im Straßenhandel), sondern um Unternehmen, die im großen Maßstab strafbare Handlungen begehen (z.B. Geldwäsche, Schwarzhandel, Verletzung geistigen Eigentums durch Piraterie, Steuerhinterziehung, usw.). Da diesen Schmuggelgeschäften häufig „politischer Schutz“<sup>382</sup> gewährt wird, ist der Anreiz zum Kampf gegen Korruption oft sehr gering. Insbesondere im Außenhandel nehmen illegale Handlungen immense Ausmaße an. Lange Zeit war beispielsweise die „offizielle“ Handelsbilanz Paraguays nicht sehr aussagekräftig, da sie keine realistischen Aussagen über Importe und Exporte machte.<sup>383</sup> Bekannt für den Schmuggel und andere schattenwirtschaftliche Aktivitäten ist besonders die „Region Dreiländereck“ Paraguay, Brasilien, Argentinien. Hier wird jedes Jahr illegale Ware im Wert von mehreren Millionen US\$ beschlagnahmt.<sup>384</sup> Deshalb wird auch des Öfteren behauptet, dass für einen Unternehmer, der sich in Paraguay ausschließlich auf legalem Terrain bewegen möchte, „it is difficult to compete with the much lower operating costs of those who operate outside the law.“<sup>385</sup> Denn „the

<sup>377</sup> CISNI / World Bank et al. (2005), S. 3.

<sup>378</sup> CISNI (2006), S. 8.

<sup>379</sup> Vgl. Cohen et al. (2004), S. 15.

<sup>380</sup> Vgl. Silvero (2007), S. 1. Diese Zahlen inkludieren nicht die Mengen unerlaubter Handelsware wie Drogen, Waffen und Leder von Wildtieren.

<sup>381</sup> Silvero (2007), S. 1.

<sup>382</sup> ebd.

<sup>383</sup> Vgl. Silvero / Bareiro / Cardozo et al. (2005), S. 25 f.

<sup>384</sup> Im Jahr 2008 lag der Wert der konfiszierten Ware nach Angaben des brasilianischen Fiskus in dieser Zone mit 82 Millionen US\$ um 6 % höher als im Jahr zuvor; vgl. ABC vom 12. Januar 2009.

<sup>385</sup> Cohen et al. (2004), S. 15.

*temptation for a businessman to participate in a corrupt act may involve a choice regarding the survival of his enterprise.*<sup>386</sup>

Der Kampf gegen Korruption scheint bisweilen aussichtslos. Zum einen ist dieses Übel so stark in der Gesellschaft verwurzelt, dass es von der Öffentlichkeit zum Teil gar nicht mehr als Übel perzipiert wird. *„In der paraguayischen Kultur wird allgemein die Ansicht vertreten, dass die Korruption akzeptiert und mit ihr Frieden geschlossen wurde. Dies hat die Bevölkerung desensibilisiert und gegen den Schaden, der durch Korruption verursacht wird, unempfindlich gemacht. Und obwohl die Erkenntnis, dass es sich um eine inakzeptable Handlungsweise handelt, vorhanden ist, löst Korruption kein negatives soziales Stigma aus.*<sup>387</sup> Zum anderen geht die um sich greifende Korruption stark mit dem Vorhandensein der Straflosigkeit bzw. dem Versagen der judikativen Macht einher. *„Impunity enhances the allure of the many corrupt opportunities that may tempt Paraguayans at all economic levels. A weak anti-corruption control system increases the margin of discretion and reduces the risks to corrupt behavior. Indeed, the incentives system has favored corrupt action.*<sup>388</sup> Obwohl Gesetzesverstöße zunächst von der Justiz erfasst werden, bleiben die Ermittlungen sehr oft ergebnislos und enden in einem *„opá rei“*<sup>389</sup>. Daher wird von einigen Autoren beispielsweise die These vertreten, dass die Korruption oder auch der Schwarzhandel zwar schwerwiegende Verstöße gegen das Gesetz sind, jedoch nicht das größte Problem darstellen. *„Die Grundprobleme sind die Gesetzesverletzung [vonseiten der Justiz; A.d.V.] und der Mangel an beispielhaften Sanktionen für Gesetzesübertreter.*<sup>390</sup> In diesem Kontext muss ferner auf das Desinteresse vonseiten der paraguayischen Regierung im Kampf gegen Korruption hingewiesen werden. Obwohl es bereits Initiativen und finanzielle Unterstützung zur Bekämpfung der Korruption von ausländischen Organisationen wie USAID oder BID gibt, *„scheint es, als sei die paraguayische Regierung wesentlich weniger an diesem Kampf interessiert. Gleichzeitig haben die wichtigsten politischen Akteure und die Gesellschaft generell keine deutlichen und dezidierten Forderungen zum Kampf gegen Korruption gestellt“*<sup>391</sup>. Die meisten Anti-

<sup>386</sup> *ebd.*

<sup>387</sup> Crosby / Beck (2008), S. 4.

<sup>388</sup> Cohen et al. (2004), S. 3.

<sup>389</sup> »Opá rei« (auf Guaraní: *endet im Nichts*, oder: *alles umsonst*) ist ein bekanntes und weit verbreitetes Idiom in der Guaraní Sprache in Paraguay und wird normalerweise auch nicht ins Spanische übersetzt; vgl. *De Guaranía* (2008).

<sup>390</sup> Silvero / Bareiro (2007). »Die juristische Unabhängigkeit verursacht in Paraguay ständige Probleme und scheint sich gegen jegliche bedeutsame Reform zu weigern«; *ebd.* Siehe dazu auch Crosby / Beck (2008).

<sup>391</sup> Crosby / Beck (2008), S. 8. Siehe dazu etwa das »Programa Umbral«, das von USAID unterstützt wird. Nach Crosby / Beck (2008), S. 19 sind die externen Organisationen (USAID, Millennium Challenge Operation – MCC, Weltbank und BID) überhaupt die

Korruptions-Initiativen auf nationaler Ebene sind vom Typ „*warten wir ab, was passiert*“<sup>392</sup> und daher sehr unverbindlich. Dieses Verhalten hängt sicherlich auch mit dem Problem der „Mittelmäßigkeit“ zusammen, die in der paraguayischen Kultur stark verbreitet ist. Die Mittelmäßigkeit wirkt sich negativ auf die paraguayische Kultur aus und hält die Gesellschaft davon ab, sich zu mobilisieren und zu engagieren (in diesem Fall gegen Korruption).<sup>393</sup>

### 1.3 Herausforderungen für die RSE: Eine Zwischenbetrachtung

Vor dem Hintergrund der soeben geschilderten Fakten und Bedingungen bezüglich der Gesamtsituation Paraguays, soll an dieser Stelle wieder an die eingangs der Untersuchung aufgeworfene zentrale forschungsleitende Frage angeknüpft werden. Ziel ist es, eine Zwischenbetrachtung im Hinblick auf die weiteren Untersuchungen zu machen. Denn angesichts des äußerst schwierigen Umfeldes, dem die Privatunternehmen dieses Landes ausgesetzt sind, drängt sich hier der Einwand auf, dass es sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, dass Unternehmen ihr Handeln in Paraguay nach moralischen Maßgaben ausrichten. Als Leitplanke und Kriterienraster soll für die Zwischenbetrachtung der Homannsche Ansatz herbeigezogen werden.<sup>394</sup> Zunächst seien jedoch die zentralen Herausforderungen für paraguayische Unternehmen und für die RSE zusammengefasst schematisch dargestellt:

---

einzigsten Akteure, die eine solide Unterstützung für den Kampf gegen Korruption bieten und auch über finanzielle Ressourcen verfügen.

<sup>392</sup> Crosby / Beck (2008), S. 19.

<sup>393</sup> Vgl. Pangrazio (2001). An dieser Stelle sei auch auf die Guaraní-Begriffe »peichante« (mittelmäßig bzw. halbe Sachen machen oder keinen Wert auf Vollständigkeit oder Qualität legen) und »vaí vaí« (eine Sache schnell und ohne große Sorgfalt erledigen) hingewiesen, die im paraguayischen Sprachgebrauch weit verbreitet sind. Ähnliches gilt für die sehr bekannte Redewendung »ya da ya« (es reicht schon) und die Guaraní-Wörter »tekoreí« (faul), »ñembotavý« (sich unwissend stellen), »japú« (verlogen) und »vyrerei« (sich mit Unwichtigem aufhalten); vgl. etwa De Guaranía (2008).

<sup>394</sup> Zu Homanns ordnungsethischer Konzeption siehe auch die Diskussion auf S. 38 ff.

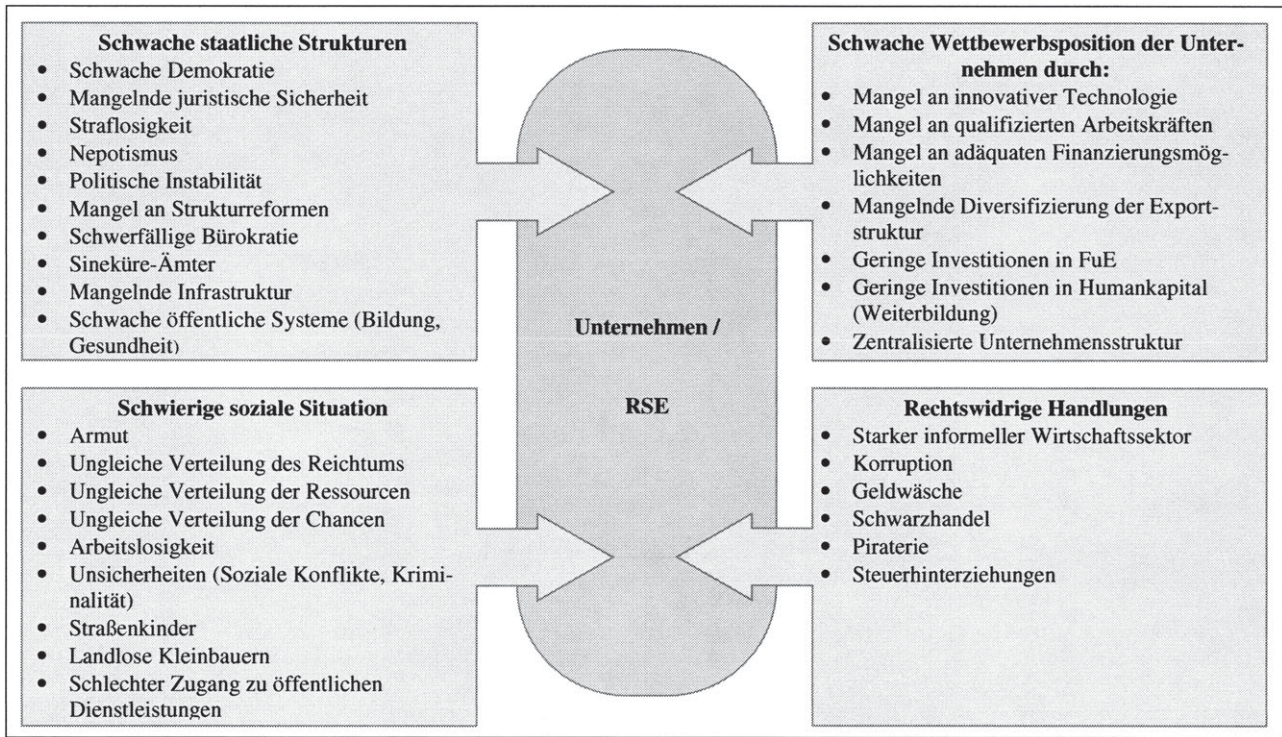


Abbildung 8: Herausforderungen für Unternehmen und RSE in Paraguay

Quelle: Eigene Darstellung.



Die Ergebnisse der Voruntersuchung konstatieren zwar, dass die RSE mittlerweile auch in Paraguay verbreitet wird und einige wenige Unternehmen darum bemüht sind, mithilfe dieses Konzeptes einen Beitrag zur Lösung der vielen Probleme des Landes zu leisten. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass philanthropisches Engagement bei paraguayischen Firmen weit verbreitet ist und der Privatsektor demzufolge durchaus um das Wohl der Gesellschaft bemüht ist. Allerdings scheint – beispielsweise vor dem Hintergrund, dass Korruption als Teil der paraguayischen Kultur wahrgenommen wird – eine erfolgreiche und ausgedehnte RSE-Verbreitung und –Umsetzung *mit nachhaltigem Charakter* in diesem Land nicht realisierbar. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass „*im paraguayischen Unternehmenssektor jahrelang davon ausgegangen wurde, dass die [gesellschaftliche; A.d.V.] Verantwortung der Regierung und den Nichtregierungsorganisationen zufalle*“<sup>395</sup>. Das heißt, um die sozialen Probleme hat sich der Staat zu kümmern. „*In unserem Land haben wir bisher kaum über die moralische Verantwortung von Unternehmern reflektiert. Fast immer endet diese in der Forderung, dass die öffentlichen und politischen Akteure sich um das gute Funktionieren des Staates und um unserer Entwicklung kümmern müssen*.“<sup>396</sup> Warum sollte dies auch in den Aufgabenbereich der Privatunternehmen fallen? Es grenzt daher gar an Zumutung, in dem dargestellten Umfeld von einem Unternehmen zu verlangen, dass es sich – und zwar auf freiwilliger Basis – um Kampf gegen Korruption, um soziales und ökologisches Engagement, usw. bemüht. Denn Unternehmen sollen – langfristig gesehen – zuvorderst auf Gewinnmaximierung, die als ihre „moralische Pflicht“ und als der Allgemeinheit am besten dienend gesehen werden kann, setzen.<sup>397</sup> Außerdem kann ein Unternehmen dauerhaft nicht gegen seine „Interessen verstoßen und sich widerstandslos ausbeuten lassen“. Ökonomische Rationalität und ethische Legitimität scheinen hier, aus Sicht der Privatunternehmen, zu weit auseinanderzuklaffen. Zudem kann, um erneut mit *Homanns* Worten zu argumentieren, Moral „*nicht gegen die Wirtschaft, sondern nur in ihr und durch sie geltend gemacht werden*“.<sup>398</sup> Davon scheint die paraguayische Wirtschaft momentan jedoch noch sehr weit entfernt zu sein, da seitens des paraguayischen Staates praktisch (noch) kein In-

---

<sup>395</sup> ADEC / CIRD (2003), S. 4.

<sup>396</sup> *Última Hora* vom 10. Juli 2010.

<sup>397</sup> Vgl. *Homann / Blome-Drees* (1992), S. 38 f. Unternehmen »sollen danach streben, Gewinne zu machen«; *ebd.*, S. 24 (H.i.O.). Hohe Gewinne sind nicht für Wohltätigkeit oder für die Erfüllung anderer moralischer Forderungen da. Wenn ein Unternehmen diesem Prinzip nicht folgt, läuft es Gefahr, »Wettbewerbsnachteile zu erleiden und von seinen Konkurrenten aus dem Markt gedrängt zu werden«; *ebd.*, S. 34.

<sup>398</sup> *Homann / Blome-Drees* (1992), S. 19 (H.i.O.). Siehe auch *ebd.* S. 125: »Es ist für die Unternehmen nicht nur moralisch erlaubt, sondern ethisch geboten, ihr Eigeninteresse im Wettbewerb gegenüber den Konkurrenten zu verfolgen«.

teresse an der Förderung der RSE besteht. Außerdem ist das Land weit entfernt von einer gut funktionierenden Rechtsstaatlichkeit. Dies ist auch der Grund dafür, dass häufig nicht die Nichteinhaltung gesetzlicher Regelungen (durch die Unternehmen) als das größte Problem des Landes angesehen wird, sondern eine nicht funktionierende Justiz bzw. die zahlreichen Fälle von Straflosigkeit. Hierin entsteht für eine etwaige Implementierung moralischer Intentionen seitens der Unternehmen ein Widerspruch.

Durch die Beschäftigung mit RSE ergibt sich daher für die Unternehmen die Gefahr, dass sich im alltäglichen Geschäftsbetrieb ernsthafte Konfliktsituationen ergeben. Es stellt sich nämlich die Frage, warum Unternehmen A moralisch korrekt handeln und dafür (zeitliche, personelle, finanzielle, usw.) (RSE-)Investitionen tätigen sollte, wenn es sich dadurch vor dem Gesetz keine Vorteile erhoffen kann, sondern eher Nachteile befürchten muss. Denn gleichzeitig legt Unternehmen B, mit dem Unternehmen A möglicherweise konkurrieren (z.B. gleiche Branche) oder kooperieren (z.B. Zulieferer oder Handelspartner) muss, keinen großen Wert auf moralisch korrektes Handeln, hat somit keine „zusätzlichen“ (RSE-)Ausgaben und wird für gesetzeswidriges Handeln gar nicht oder nicht entsprechend bestraft, sondern profitiert im Endeffekt womöglich noch von seinen korrupten Machenschaften.<sup>399</sup> Ferner könnten dadurch für Unternehmen aus der RSE-Szene Probleme in Bezug auf das Verhältnis zu ihren Stakeholdern entstehen, da beispielsweise den Geschäftsbeziehungen nicht auf beiden Seiten die gleichen Prioritäten und Bedingungen zugrunde gelegt werden. Diese Implikationen weisen eher auf einen potentiellen Zielkonflikt als auf eine Zielharmonie zwischen ökonomischen und moralischen Interessen der Unternehmen hin. Denn letztendlich könnten für die Unternehmen durch RSE Nachteile aus ökonomischer Perspektive entstehen, z.B. Wettbewerbsnachteile, da legales und integeres Handeln beispielsweise nicht angemessen honoriert wird oder mit großen Schwierigkeiten bzw. einem deutlichen Mehrkostenaufwand verbunden ist. „*Freiwillige moralische Sonder-Leistungen einzelner (Unternehmen), sofern sie zu Kostenerhöhungen führen, sind durch die Konkurrenz ausbeutbar und verschaffen damit genau jenen Wettbewerbern ökonomische Vorteile, die diese moralischen Sonder-Leistungen nicht erbringen*“<sup>400</sup>. Die Akteure müssen in diesem Fall davon ausgehen, dass „*moralisches Verhalten bestraft und unmoralisches Verhalten belohnt wird*“<sup>401</sup>. Diese Konfliktsituationen

<sup>399</sup> Unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft wird »das Ergebnis des Handelns nicht allein davon bestimmt..., wie sich ein einzelnes Unternehmen verhält, sondern hauptsächlich auch von den Reaktionen der anderen Unternehmen...Das betrifft nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg. Auch in bezug auf moralischen Erfolg, also die Möglichkeit, moralische Normen und Werte zur Geltung zu bringen, liegt diese Interdependenz vor«; Homann / Blome-Drees (1992), S. 121.

<sup>400</sup> Homann / Blome-Drees (1992), S. 28 (Hervorhebungen getilgt).

<sup>401</sup> ebd., S. 36.

und (Wettbewerbs-)Nachteile anderen Unternehmen gegenüber, die keine RSE eingeführt haben, könnten somit als Abschreckung vor der Implementierung des RSE-Konzeptes wirken. „Eine Moral, die die moralischen Akteure nicht vor Ausbeutung durch die Konkurrenz schützt, ist zutiefst unmoralisch“<sup>402</sup>. Es kann (aus wirtschaftlichen Gründen) nicht davon ausgegangen werden, dass einzelne Akteure oder Akteursgruppen isoliert moralische Verhaltensstandards befolgen. „Wollte man vom einzelnen Marktteilnehmer unter Wettbewerbsbedingungen moralisch begründete Mehr- bzw. Vorleistungen verlangen, würde man ihm zumuten, dass er durch seine Konkurrenten aus dem Markt gedrängt und wirtschaftlich ruiniert wird“<sup>403</sup>.

Diese Argumentation Homanns scheint auch genau auf die Situation Paraguays zutreffend zu sein. Die Moral sollte nach Homann vielmehr in den „Spielregeln“, d.h. in den für alle verbindlichen Rahmenbedingungen abgegolten werden.<sup>404</sup> Aufgrund des Wettbewerbs moderner Marktwirtschaften müssen moralisch erwünschte Handlungen der Unternehmen für ihre Implementierbarkeit zunächst „anreizkompatibel“ gemacht werden. Diese Implementierbarkeit muss ferner „durch eine entsprechende soziale (Rahmen-)Ordnung hinreichend sichergestellt werden“. Die Akteure haben die Rahmenordnung einzuhalten<sup>405</sup> und „auf diese Weise wird die Verlässlichkeit der wechselseitigen Verhaltenserwartungen sichergestellt“<sup>406</sup>. Das Problem ist in diesem Falle nur, dass auch das paraguayische (Regel-)System bzw. die Wirtschaftsordnung – wie oben dargestellt – nicht einwandfrei bzw. so gut funktioniert, dass dadurch moralisch korrektes Handeln seitens privatwirtschaftlicher Akteure sichergestellt wird. Homann erkennt zwar in seiner ordnungsethisch fundierten Konzeption einer Wirtschaftsethik, dass „die Voraussetzung einer vollkommenen Rahmenordnung...aus pragmatischen und systematischen Gründen niemals vollständig gegeben“<sup>407</sup> ist. In Folge dessen kann das gewinnorientierte Handeln der Unternehmen seine moralische Rechtfertigung nicht in jedem Fall (alleine) durch die Einhaltung bestehender Gesetze und geltender Wettbewerbsregeln sicherstellen. Während die Legitimationsverantwortung des wirtschaftlichen Handelns in der klassischen Konzeption an die Rahmenordnung delegiert wird (z.B. in den entwickelten westlichen Industrienationen), fällt sie „bei Defiziten in der Rahmenordnung an

<sup>402</sup> Pierer / Homann / Lübke-Wolff (2003), S. 57.

<sup>403</sup> Homann / Blome-Drees (1992), S. 36.

<sup>404</sup> Vgl. *ebd.*, S. 35 ff.

<sup>405</sup> Dies wird von Homann als Voraussetzung gegeben für moralisch korrektes Handeln. In Paraguay scheint die Einhaltung der Rahmenordnung durch die Unternehmen jedoch nicht so selbstverständlich zu sein, womit sich bereits erste Schwächen in Bezug auf eine Anwendung des Homannschen Ansatzes auf paraguayische Verhältnisse bemerkbar machen.

<sup>406</sup> Homann / Blome-Drees (1992), S. 23.

<sup>407</sup> *ebd.*, S. 114.

die Unternehmen zurück“<sup>408</sup>. Letzteres trifft auch auf die Situation in Paraguay zu.

Aus diesem Grunde „entsteht ein Bedarf an moralischer Verantwortungsübernahme durch die Unternehmen, der über das normale Maß der systemkonformen Gewinnorientierung hinausgeht“<sup>409</sup>, sodass die Unternehmen aufgefordert sind, „eigenständige Legitimationsbemühungen anzustrengen“<sup>410</sup>. Eine Unternehmensethik ist so gesehen nach Homann notwendig. Sie kann seiner Auffassung nach grundsätzlich mithilfe zweier Handlungstypen bzw. Verhaltensstrategien realisiert werden: (1.) der „Wettbewerbsstrategie“ und (2.) der „ordnungspolitischen Strategie“. Während bei der ersten Strategie moralische Werte – die „direkt auf die Erzielung von Gewinnen gerichtet sind“ – durch „individuelle Selbstbindung“ zum Tragen kommen, besteht die zweite Strategie darin, „die Defizite der staatlichen Rahmenordnung zu kompensieren“, indem die Unternehmen beispielsweise „bei den Politikern auf eine Lösung des Problems drängen“. Insbesondere die ordnungspolitische Strategie wird von Homann hervorgehoben. All jene Konzeptionen von Unternehmensethik, „die den zweiten Typ bzw. die zweite Strategie übersehen oder vernachlässigen“<sup>411</sup>, bleiben seiner Auffassung nach unbefriedigt – und müssen unbefriedigt bleiben. Daher sieht Homann die am individuellethischen Paradigma orientierten (wirtschaftsethischen) Ansätze in ihrer sinnvollen Anwendung begrenzt. Denn im Endeffekt sind moralische Intentionen seiner Auffassung nach in den Spielregeln geltend zu machen, da diese für alle Wettbewerber gleichermaßen gelten und damit wettbewerbsneutral sind: „Unter den Bedingungen der modernen (Markt-)Wirtschaft lässt sich eine Unternehmensethik sinnvoll nur aus ordnungstheoretischer Perspektive entwickeln.“<sup>412</sup> Außerdem wird Moral bei Homann „in den Dienst der Gewinnerzielung der Unternehmen gestellt und damit funktionalisiert“ (Ökonomik ist Ethik mit anderen, besseren Mitteln).

Das Regelsystem – einerlei wie gut oder schlecht es konzipiert ist – und die Verankerung der Moral darin alleine reichen jedoch nicht, um die Beachtung moralischer Normen zu gewährleisten. Es muss auch (richtig) funktionieren, und dies ist in Paraguay nicht der Fall (z.B. aufgrund mangelnder juristischer Verfolgung von Rechtsverletzungen, sowie der Strafflosigkeit). In einem hochentwickelten Industriestaat mit einem funktionierenden Rechtssystem wie den USA oder Deutschland kann eventuell in einem weiteren Umfang davon ausgegangen werden, dass durch eine systematische Verankerung der Moral in der Rahmenordnung moralisch einwandfreies Handeln weitestgehend gewährleistet werden

---

<sup>408</sup> *ebd.*, S. 126.

<sup>409</sup> *ebd.*, S. 116.

<sup>410</sup> *ebd.*

<sup>411</sup> *ebd.*, S. 136.

<sup>412</sup> *ebd.*, S. 121.

kann. Für paraguayische Verhältnisse scheint dies jedoch sehr gewagt, illusorisch und zu hoch gegriffen. Insofern unterscheidet sich das (Makro-)Umfeld, in dem sich paraguayische Unternehmen bewegen, sehr deutlich von dem eines Industriestaates mit funktionierender Rechtsstaatlichkeit. Zudem kann, im Hinblick auf die schwache Wettbewerbsposition des Privatsektors, letztendlich davon ausgegangen werden, dass auch die Unternehme(r)n (Meso- und Mikro-Ebene) sich im Zweifelsfall – d.h. bei Zielkonflikten – für ihre eigene ökonomische Existenzsicherung und somit gegen die Übernahme sozialer Verantwortung auf freiwilliger und zusätzlicher Basis entscheiden werden. Wollte ein Unternehmen sich trotzdem in Paraguay mit RSE beschäftigen, müsste dieses Konzept den dort bestehenden Gegebenheiten angepasst werden, wobei wiederum aller Voraussicht nach große RSE-Abstriche gemacht werden müssten. Letztendlich wäre die in Paraguay realisierbare RSE nicht mehr mit dem eigentlichen RSE-Konzept kompatibel.

Das Zwischenfazit zur RSE in Paraguay fällt somit – insbesondere hinsichtlich einer Betrachtung unter den Aspekten der Homannschen Konzeption einer Wirtschafts- und Unternehmensethik – eher negativ aus (in Teil C ist darauf zurückzukommen). Eine Verankerung moralischer Maximen scheint in Paraguay weder in der Rahmenordnung (Makro-Ebene) noch bei den einzelnen Wirtschaftsakteuren (Meso- und Mikro-Ebene) realisierbar. Da im Gegensatz dazu die Voruntersuchungsergebnisse positiv zu werten sind, d.h., trotz schwieriger Umfeldbedingungen erste Bemühungen zur Verbreitung der RSE in Paraguay festgestellt werden konnten, soll nun in den folgenden Kapiteln der paraguayische RSE-Bereich weiter untersucht werden.

## **Kapitel 2: Datenerhebung: Konzeption und Aufbau**

Wie die soeben geschilderten Fakten und Bedingungen der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Situation Paraguays zeigen, ist es fraglich, ob es für ein Privatunternehmen in diesem Land überhaupt möglich ist, sich mit RSE zu beschäftigen. Aus diesem Grunde ist hier zunächst auf die eingangs aufgestellten Hypothesen und die daraus folgenden Fragestellungen zurückzukommen. Die Hypothesen, welche auf die Ergebnisse der Voruntersuchungen aufgebaut wurden, gehen beispielsweise davon aus, dass einzelne paraguayische Firmen sich zwar mit RSE beschäftigen, jedoch mit großen Herausforderungen (d.h. Konfliktsituationen) zu kämpfen haben. Daher stellen sich z.B. die Fragen, welche Projekte und Aktivitäten von diesen Unternehmungen *in concreto* im Rahmen der RSE durchgeführt werden, welche Rolle dabei andere RSE-Akteure spielen, welches die Motivation dieser Firmen zur Beschäftigung mit RSE ist, usw. Dies soll nun teils anhand theoretischer (d.h. wissenschaftlicher Erkenntnisse wie z.B. RSE-Publikationen), größtenteils jedoch mithilfe empirischer Un-

tersuchungen in Paraguay untersucht werden. Dazu bedarf es eines strukturierten und zielgerichteten Vorgehens.

Für die Planung, Koordinierung und Durchführung der eigentlichen Untersuchung und empirischen Datenerhebung (Feldarbeit), d.h. nach der pre-investigativen Phase, mussten mehrere unterschiedliche Aspekte beachtet werden, die in diesem Kapitel näher beleuchtet und erörtert werden sollen. Dies bezieht sich insbesondere auf die *Auswahl der Untersuchungspopulation* (zum einen eine deterministische Auswahl, zum anderen eine randomisierte systematische Stichprobenauswahl), die *Bestimmungen zur Informations- und Faktenbeschaffung* (Ausarbeitung des Erhebungsinstruments Fragebogen bzw. Interviewleitfaden; Auswahl von Informationsquellen für die Sekundärforschung) und die *Strukturierung des Auswertungsprozesses* (Auswahl der Kriterien und Richtlinien für verwertbare und aussagekräftige Ergebnisse).

## 2.1 Die Abgrenzung des Untersuchungsumfangs

Die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Voruntersuchungen wurden auch für die Abgrenzung des Untersuchungsumfangs bzw. der Zielgruppenbestimmung und –auswahl herangezogen. Auf Grund der Erkenntnisse der Voruntersuchung konnte festgestellt werden – wie bereits eingangs dieser Arbeit dargestellt, dass neben den privaten Wirtschaftsunternehmen auch noch andere nicht-unternehmerische Organisationen (RSE-Förderer) maßgeblich an der Verbreitung und Implementierung des RSE-Konzepts beteiligt sind. Der Staat hingegen nimmt auf diesem Terrain (noch) eine sehr passive Rolle ein. Nach Identifizierung der zwei großen Befragungszielgruppen bzw. (RSE-)Hauptakteure in Paraguay (Privatunternehmen und nicht-unternehmerische Organisationen bzw. RSE-Förderer), wurde für jede dieser Zielgruppen eine Anzahl von Akteuren deterministisch ausgewählt, die sich bereits „intensiv“ oder „intensiver“ mit RSE beschäftigen<sup>413</sup>. Um einem Bias in der RSE-Beurteilung entgegenzuwirken, wurde ferner für die Zielgruppe Privatunternehmen eine Anzahl von Firmen randomisiert ausgewählt (Teilrandomisierung).<sup>414</sup> Dies soll im Folgenden ausführlicher geschildert werden.

<sup>413</sup> Unter Akteure, die sich »intensiv« bzw. »intensiver« mit RSE beschäftigen werden beispielsweise Organisationen verstanden, die in nationalen RSE-Publikationen erwähnt werden (etwa Fallbeispiele) und somit anderen Unternehmen als RSE-Vorbild dienen sollen. Andere haben sich dem »Paraguayischen Netzwerk des Global Compact« angeschlossen oder wurden für ihr RSE-Engagement ausgezeichnet; usw. Allen diesen Akteuren ist die RSE auf jeden Fall bekannt.

<sup>414</sup> Für die Gruppe RSE-Förderer wurden keine Akteure nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Ein vollständiger Anspruch auf Repräsentativität der dargestellten Daten für das ganze Land kann jedoch auch angesichts der Teilrandomisierung nicht erhoben werden. Jedenfalls nicht insofern, als dass verallgemeinernde Schlüsse von der Untersuchungstichprobe auf die Untersuchungsgrundgesamtheit gezogen werden könnten. Zum einen

## 2.2 Das Auswahlverfahren für die Hauptuntersuchung

Die Auswahl der zu kontaktierenden Akteure kann als teilrandomisiert gekennzeichnet werden. Denn zum einen wurde eine deterministische Auswahl getroffen und zum anderen – bei den Privatfirmen – eine randomisierte systematische Stichprobenauswahl gewählt.

### 2.2.1 Die deterministische Auswahl

Für die zielgerichtete Auswahl von Privatfirmen und nicht-unternehmerischen Organisationen, die sich bereits mit dem RSE-Konzept befassen, dienten folgende Gruppierungen von Organisationen (alle wurden kontaktiert, jedoch nicht alle konnten auch befragt werden):

- i. Organisationen die dem „*Paraguayischen Netzwerk des Global Compact*“ beigetreten sind (insgesamt 24 Kontaktierte).<sup>415</sup>
- ii. Mitglieder des „*PEC*“, *Ethischer Handelspakt* (insgesamt 16 Kontaktierte).<sup>416</sup>
- iii. Projekt „*Einführung von RSE in PyMEs*“ (klein- und mittelständischen Unternehmen) (insgesamt 25 Kontaktierte).
- iv. *RSE-Publikationen* (insgesamt 25 Kontaktierte).<sup>417</sup>
- v. *Vorschläge* für RSE-Befragung (insgesamt 20 Kontaktierte).<sup>418</sup>

### 2.2.2 Die randomisierte systematische Stichprobenauswahl

Bei der aleatorischen Auswahl der zu kontaktierenden Firmen wurde darauf geachtet, ein möglichst breites Unternehmensspektrum abzudecken. Aus diesem Grund mussten zunächst einige Unternehmenseigenschaften (Parameter) defi-

---

deswegen nicht, weil das RSE-Konzept einem Großteil der im Rahmen der Zufallsstichprobe ausgewählten Akteure vollkommen unbekannt war. Die Anzahl der Organisationen, die mit der RSE bereits vertraut sind, ist sehr beschränkt. Zum anderen stand die Befragung von Experten im Bezug auf die Thematik im Vordergrund, um einen möglichst umfassenden Eindruck über die RSE-Szene in Paraguay zu gewinnen, wobei Richtung und Inhalt der Ergebnisse naturgemäß beeinflusst werden. Hinsichtlich der RSE-Szene als solche konnten jedoch sehr wohl repräsentative Informationen erhoben werden. Das heißt, es lassen sich durchaus Rückschlüsse der durch die Ergebnisse dieser Studie erwiesenen Eigenschaften der paraguayischen RSE aus der ausgewählten Teilmenge auf die Eigenschaften aller Firmen, die sich mit RSE beschäftigen, ziehen.

<sup>415</sup> Der Global Compact der Vereinten Nationen und das RSE-Konzept schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern ergänzen und überlappen sich weitgehend; vgl. *PNUD Paraguay* (2006), S. 10.

<sup>416</sup> Die PEC-Initiatoren haben aus vertraulichen Gründen nicht alle Mitglieder benannt.

<sup>417</sup> Siehe etwa *AHK MERCOSUR / GTZ / InWEnt* (2007); *USAID / CIRD / PNUD* (2006), sowie Listen von RSE-Auszeichnungen und –Preisträgern (z.B. von der ADEC), aber auch RSE-Berichterstattungen einiger Privatfirmen, usw.

<sup>418</sup> Während der Befragungsphase wurden von den Befragten auch einige Privatfirmen und andere Organisationen für eine RSE-Befragung vorgeschlagen.

niert werden, um dann anschließend im Hinblick darauf die Auswahl der zu kontaktierenden Akteure machen zu können.

### 2.2.2.1 *Determinierung der Unternehmensparameter*

Die für diese Untersuchung festgelegten charakterisierenden Unternehmensmerkmale sind: *Herkunft des Unternehmens und gegenwärtige geographische Lage, Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit und Rechtsform des Unternehmens.*

*Herkunft des Unternehmens und gegenwärtige geographische Lage:* Zunächst kann die paraguayische Unternehmenslandschaft hinsichtlich der Herkunft der Unternehmen in nationale und ausländische Firmen unterteilt werden.<sup>419</sup> Da die Mehrheit der paraguayischen Unternehmen in Asunción und Umgebung angesiedelt sind, wurden die Befragungen hauptsächlich dort durchgeführt.

*Begriffliche und quantitative Abgrenzung nach Beschäftigtenzahlen:* Die begriffliche Abgrenzung erfolgt hier vor dem Hintergrund quantitativer Begrenzung der Unternehmen. Dazu wurde die Beschäftigtenzahl als Bezugsgröße genommen. Die Unterteilung lautet: Kleinst-, Klein-, Mittelständisches- und Groß-Unternehmen.<sup>420</sup>

*Branchenspezifische Abgrenzung:* Bei der Sektorengliederung wurde zunächst darauf geachtet, dass die drei großen Wirtschaftssektoren Primär-, Sekundär- und Tertiär-Sektor vertreten sind. Um das gesamte Branchenspektrum abzudecken, wurden die „Nationalen Konten Paraguays“ (CNP), die das Bruttoinlandsprodukt des Landes bilden, als Ausgangspunkt verwendet.<sup>421</sup> Die 33 Wirtschaftssektoren, welche die Gesamtproduktion aller Waren und Dienstleistungen darstellen, wurden für die vorliegende Arbeit in 16 Branchen gebündelt.<sup>422</sup>

*Abgrenzung nach Rechtsformen der Unternehmen:* Hinsichtlich der Unternehmensrechtsform wurde in der vorliegenden Arbeit insbesondere zwischen

---

<sup>419</sup> Das heißt, Unternehmen, die in Paraguay gegründet wurden und ihren Hauptsitz dort haben, deren Begründer oder Eigentümer jedoch nicht notwendigerweise gebürtige Paraguayer sein müssen, werden als »nationale Firmen« bezeichnet. Falls es sich jedoch um Unternehmen handelt, deren »Headquarter« sich im Ausland befindet und die in Paraguay eine Niederlassung, Repräsentation, Vertretung, etc. haben, werden diese als »ausländische Firmen« bezeichnet. Für beide Unternehmensgruppen zusammen wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff »paraguayische Firmen« verwendet.

<sup>420</sup> Siehe dazu Anhang C, Anlage 7 und 8, S. 234.

<sup>421</sup> Siehe dazu Anhang C, Anlage 10, S. 235.

<sup>422</sup> Dabei wurde den – gemessen am BIP-Anteil – wichtigsten Wirtschaftssektoren ein besonderes Augenmerk geschenkt. Dazu zählen etwa der Handel und die Produktion von Nahrungsmitteln, die Agrarerzeugnisse und die Dienstleistungen; vgl etwa *CNP* (2006), S. 71.



Kapitalgesellschaften (AG und GmbH), Genossenschaften (Kooperativen) und Multis (Transnationale Unternehmen) unterschieden.<sup>423</sup> Für die Bezeichnung der RSE-Förderer wurden, je nach Ziel und Zweck der Einrichtung, unterschiedliche Bezeichnungen verwendet.

#### 2.2.2.2 Auswahl der Unternehmen

In einem nächsten Schritt musste in Erfahrung gebracht werden, wie genau die paraguayische Unternehmenslandschaft aussieht, d.h., wie viele und welche privaten Wirtschaftsunternehmen (auch ausländische) auf dem paraguayischen Markt tätig sind. Als Grundlage dafür dienten folgende Rankings und Unternehmenslisten:

„Ranking der größten Steuerzahler von 2005“.<sup>424</sup>

„Ranking der Importeure von 2004“.<sup>425</sup>

„Ranking der Exporteure von 2006“.<sup>426</sup>

„Mitgliederliste des Verbandes der Importeure Paraguays“.<sup>427</sup>

„Industrie-Adressbuch“.<sup>428</sup>

Als nächstes wurden diese Listen miteinander abgeglichen. Danach wurde die Stichprobenauswahl gemacht und im Anschluß daran eine Segmentierung dieser Unternehmen entsprechend der Zugehörigkeit zu den oben genannten Merkmalen durchgeführt. Insgesamt wurden 104 Privatfirmen randomisiert ausgewählt und kontaktiert.

Im folgenden Abschnitt werden die Angaben über die kontaktierten und befragten Organisationen in einer Abbildung quantitativ resümiert.

<sup>423</sup> Siehe dazu Anhang C, Anlage 9, S. 235.

<sup>424</sup> Vgl. SET (2006). Hier werden die 469 größten Steuerzahler Paraguays aufgelistet.

<sup>425</sup> Vgl. CIP (2004). In dieser Liste werden 1.535 nationale und ausländische Firmen aus Paraguay, die Produkte, die sie importieren und der totale FOB-Wert ihrer Ware in US\$ aufgeführt.

<sup>426</sup> Vgl. CIP (2006). Diese Liste zeigt die 100 größten Importfirmen Paraguays und den Wert ihrer Importe in FOB US\$.

<sup>427</sup> Insgesamt sind in dieser Liste 540 Unternehmen aufgeführt; vgl. CIP (2009).

<sup>428</sup> Das »Industrie-Adressbuch« ([www.guiadelaindustria.com.py](http://www.guiadelaindustria.com.py)) verzeichnet zurzeit insgesamt 3.270 Firmen (Stand: 08. Juni 2009). Dieses Verzeichnis wird vom Verlag »Guía de la Industria S.R.L.« unabhängig von einer behördlichen (gesetzlichen) Registrierung der Privatfirmen in öffentlichen Einrichtungen (wie z.B. im Industrie- und Handelsministerium, Arbeitsministerium, etc.) geführt. Eine Übereinstimmung mit der Anzahl der behördlich registrierten Firmen muss daher nicht zwangsläufig bestehen.

### 2.2.3 Die Auswahl in der Übersicht: Quantitative Empirie

		Privatfirmen		Nicht-unternehmerische Organisationen		Subtotal	
		Kontaktiert	Befragt	Kontaktiert	Befragt	Kontaktiert	Befragt
<b>Deterministische Auswahl</b>	Global Compact	15	11	9	7	110	64
	PEC	16	4	0	0		
	RSE in PyMEs	22	4	3	0		
	RSE-Publikation	12	11	13	11		
	Vorschläge	9	7	11	9		
<b>Randomisierte Auswahl</b>		104	45	0	0	104	45
<b>Subtotal:</b>		178	82	36	27		
<b>Gesamttotal:</b>						<b>214</b>	<b>109</b>

Abbildung 9: Kontaktierte und befragte Organisationen

Quelle: Eigene Darstellung

Von insgesamt 214 kontaktierten Organisationen (Privatfirmen und nicht-unternehmerischen Organisationen) konnten insgesamt 109 Organisationen befragt werden, was eine Gesamtrücklaufquote – d.h. Gesamtzahl auswertbarer gültiger Fragebögen – von knapp 51% (50,94%) bedeutet. Während von den deterministisch ausgesuchten Organisationen 58% befragt werden konnten, beläuft sich der Prozentsatz der randomisiert ausgewählten und befragten Organisationen auf 43%. Mit Blick auf die zwei Befragungszielgruppen stellen sich die Rücklaufquoten wie folgt dar: Bei den Privatfirmen fiel der Rücklauf mit 46% des gesamten Firmensamples, d.h. 82 Befragte von insgesamt 178 Kontaktierten, verhältnismäßig moderat aus. Im Falle der nicht-unternehmerischen Organisationen hingegen lag die Beteiligung mit 75% (27 von 36) wesentlich höher. Die quantitative Empirie der vorliegenden Untersuchung umfasst somit die Befragung von insgesamt 82 Privatunternehmen (75% aller Befragten) und 27 nicht-unternehmerischen Organisationen (25% aller Befragten).

Die Anzahl der kontaktierten, jedoch nicht befragten Organisationen beläuft sich auf insgesamt 105 Privatfirmen und nicht-unternehmerische Akteure bzw. 49% des gesamten Untersuchungssamples. Die Gründe für eine Nichtteilnahme an der Befragung waren sehr vielfältig, können jedoch weitgehend in drei große Gruppen geteilt werden:

i. Sofortige, direkte Ablehnung: (Insgesamt 17%).

Im Folgenden sollen einige Begründungen zur Nichtteilnahme an der Befragung geschildert werden, die hier als direkte Ablehnung verstanden werden:<sup>429</sup>

*„Bezüglich des von Ihnen erhaltenen Fragebogens teile ich Ihnen mit, dass wir nur für die Lieferung der Informationen autorisiert sind, die auch auf der dazugehörigen Internetseite zur Verfügung stehen.“*

*„Leider müssen wir Ihnen mitteilen, dass wir aufgrund einer Reihe interner Umstrukturierungen nicht in der Lage sind, an Ihren Befragungen teilzunehmen.“*

*„Hiermit teile ich Ihnen mit, dass wir aufgrund der Anordnung der Vorgesetzten ausschließlich Informationen an paraguayische Studenten weitergeben und an die, welche direkt mit der Nahrungsmittelbranche in Verbindung stehen.“*

*„Leider führen wir aufgrund interner Unternehmenspolitik keine Interviews mit Privatpersonen über unsere Aktivitäten.“*

ii. Zunächst Zusage, dann keine Rückmeldung mehr: (Insgesamt 12%).

Ein Teil der kontaktierten Unternehmen hatte zunächst einer Teilnahme an der Befragung zugestimmt. Ihnen wurde daraufhin der Fragebogen zugeschickt. Danach wurden diese Firmen mindestens noch drei- bis viermal per Email angeschrieben und um Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens gebeten. Eine Rückmeldung seitens der Unternehmen erfolgte jedoch nicht mehr. Einige Unternehmen, die bereits bei der Anfrage zur Teilnahme an der Befragung darauf hingewiesen hatten, dass sie sich durchaus mit RSE beschäftigen und diverse Projekte in diesem Bereich durchführen, wurden insgesamt bis zu fünf- oder sechsmal – ohne Erfolg – angeschrieben und um die Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens gebeten. Das folgende Beispiel bezeugt dies:

*„In der Tat nimmt unser Unternehmen eine Führungsposition im RSE-Bereich in Paraguay ein; es ist aktives Mitglied der Fördergruppe des Global Compact in Paraguay und es ist Gründungsmitglied des Ethischen Handelspaktes Paraguays.“<sup>430</sup>*

iii. Keine Reaktion, auch nicht nach erneuter Anfrage: (Insgesamt 71%).

Die Mehrheit der kontaktierten, jedoch nicht befragten Unternehmen hat auf eine Anfrage zur Teilnahme an der Befragung gar nicht geantwortet.

<sup>429</sup> Aus Rücksicht den kontaktierten Organisationen und Personen gegenüber werden hier keine Angaben wie Name der Person oder des Unternehmens angegeben.

<sup>430</sup> Das gesellschaftliche und ökologische Engagement dieses Unternehmens wird immer wieder als Paradebeispiel für RSE in Paraguay bezeichnet. Eine Befragung dieser Firma war jedoch auch nach dem Erhalt einer Zusage seitens des Unternehmens, wegen fehlender Rückmeldung – auch nach wiederholter Bitte – nicht möglich.

## 2.3 Zur Erhebung der Informationen und Daten

### i. Methoden der Informationsbeschaffung und –erfassung:

Die Informations- und Faktenbeschaffung der vorliegenden Arbeit kann in zwei große Felder – *Sekundärforschung* und *Primärforschung* – unterteilt werden:

Im Rahmen der Sekundärforschung wurde auf folgende Informationsquellen zurückgegriffen:

Literaturrecherchen im Internet (elektronische Informationsressourcen wie RSE-Umfragen, –Aufsätze, –Presseberichte, –Zeitschriften, –Diskussionspapiere, Jahres- und Geschäftsberichte der Unternehmen, Nachhaltigkeitsberichte, Internetauftritte von Firmen, Unternehmensrichtlinien, –grundsätze und –philosophie, sowie andere RSE-Publikationen), die während des gesamten Untersuchungszeitraumes durchgeführt wurden.

Material- und Literatursammlungen in Paraguay (während vier Forschungsaufenthalten: Dezember 2005, August 2007, Juli 2008 und Juli 2009):

RSE-Fallstudien Sammlungen, –Presseberichte, –Zeitungsartikel, usw.

Für die Primärforschung wurden folgende drei Befragungstechniken bzw. –typen definiert und angewandt:<sup>431</sup>

Die mündliche Befragung (persönliche „Face-to-face“ Interviews).<sup>432</sup>

Die fernmündliche Befragung (telefonische Interviews).

Die schriftliche Befragung (Email-Befragung).<sup>433</sup>

Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Datenerhebungsschritte der Primärforschung.

<sup>431</sup> Siehe etwa *Diekmann* (2006), S. 373 ff., der in diesem Kontext auch drei Typen von Befragungen unterscheidet. Anhand der Quellenangabe der zitierten Passagen aus den Befragungen (Primärforschung) lässt sich erkennen, welche Erhebungstechnik für die jeweilige Befragung angewandt wurde: »Interview mit der Firma xy« steht für mündliche und fernmündliche Befragung und »Befragung der Firma xy« bezieht sich auf die schriftliche Befragung. Des Weiteren kann festgestellt werden, ob es sich bei der befragten Organisation um eine Firma, NGO, Handelskammer, Kooperative, usw. handelt, da diese Bezeichnung in die Quellenangabe aufgenommen wurde.

<sup>432</sup> Die mündlichen Interviews hatten je eine Dauer von einer bis maximal drei Stunden. In den allermeisten Fällen wurde das Interview mit nur einer Person geführt.

<sup>433</sup> Die Email-Befragung ist das meistangewandte Untersuchungsinstrumentarium der vorliegenden Studie. Zu den Vorteilen dieses Erhebungsinstrumentariums zählen etwa der geringe(re) Zeitaufwand (z.B. im Vergleich zum persönlichen Interview), die hohe Reichweite, der sehr geringe bis nicht vorhandene Kostenaufwand, die Unkompliziertheit und Schnelligkeit, usw. Überdies werden bei der schriftlichen Befragung die Interviewereinflüsse weitestgehend ausgeblendet; vgl. etwa *Diekmann* (2006), S. 374 ff. Außerdem wurde die Email-Befragung von den allermeisten Organisationen aus Zeit- und Flexibilitätsgründen bevorzugt.

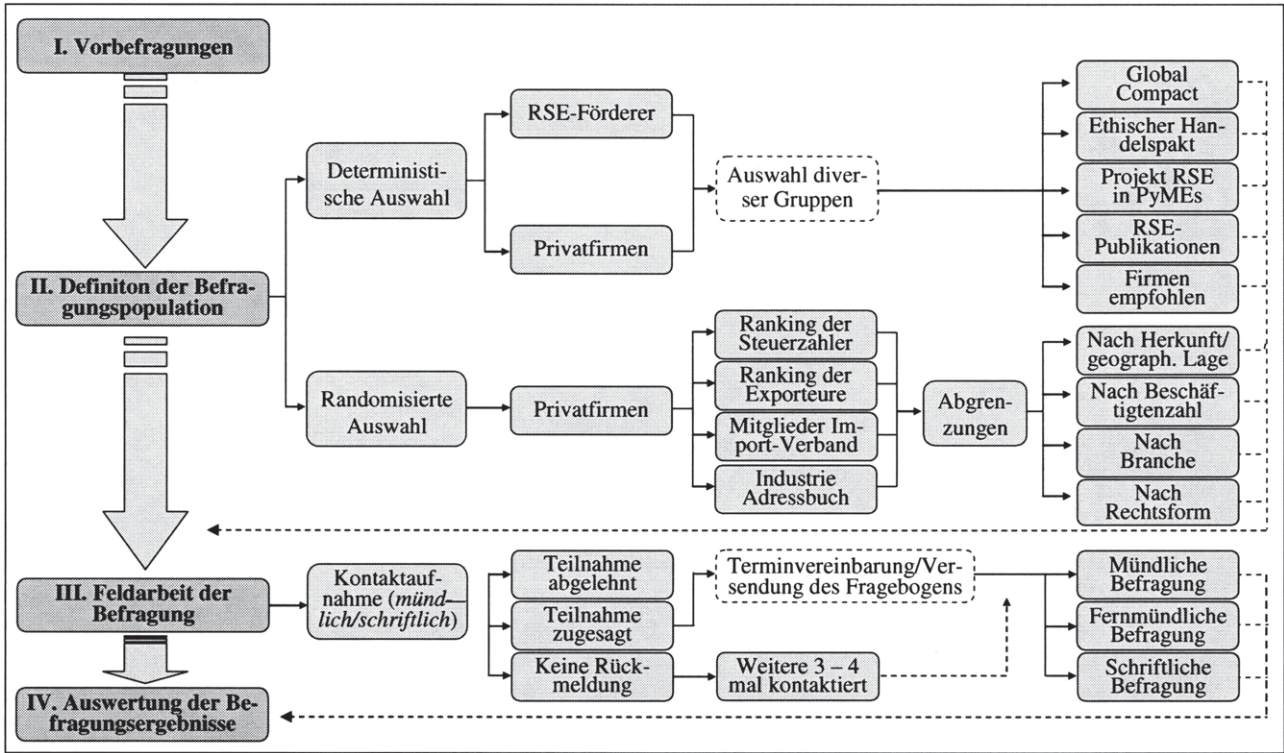


Abbildung 10: Phasen der Primärdatenerhebung in der Übersicht

Quelle: Eigene Darstellung.

Während sich die oben dargestellte theoretische Grundlage aus mehreren unterschiedlichen Quellen nährt, richten sich die Primärforschungsaktivitäten gezielt und ausschließlich auf die Untersuchung der RSE in Paraguay. Die Erhebungstechniken der Informationsbeschaffung primärer Daten wurden je nach Kommunikationsmöglichkeit und Wunsch der Befragten eingesetzt. Der erste Kontakt fand entweder telefonisch oder schriftlich (Email) statt. Dabei wurde zunächst danach gefragt, ob das RSE-Konzept im Unternehmen bekannt ist bzw. ob die Firma sich bereits damit beschäftigt und anschließend danach, ob das Unternehmen zu einer Teilnahme an der Befragung bereit sei (nach Möglichkeit mit dem für RSE-Angelegenheiten verantwortlichen Ansprechpartner). Die Zusendung des Fragebogens erfolgte mit der zweiten Email. Bei telefonischem Kontakt wurde sogleich ein Termin für das Interview vereinbart. Die Untersuchungen wurden in folgenden Zeiträumen durchgeführt:

Insgesamt wurden drei Forschungsaufenthalte für persönliche und telefonische Interviews in Paraguay abgehalten: Im Dezember 2005 für die Voruntersuchungen, im August 2007 und Juli 2008 für die Hauptuntersuchungen.

Die Email-Befragungen erfolgten im gesamten Zeitraum von Dezember 2006 bis September 2009. Der Hauptuntersuchungszeitraum für diese Befragungen kann jedoch auf das Zeitintervall Juni 2008 bis November 2008 begrenzt werden.

Alle für die Befragung ausgewählten Firmen und nicht-unternehmerischen Organisationen wurden, falls sie nicht nach der ersten Email-Anfrage eine Rückmeldung geliefert hatten, mindestens noch drei- bis viermal kontaktiert, bevor sie in die Liste der Nicht-Befragten eingetragen wurden.

#### ii. *Instrumente der Informationsbeschaffung:*

Als Haupterhebungsinstrument für die Beschaffung primärer Informationen und Daten wurde ein *strukturierter, nicht-standardisierter Fragebogen bzw. Interviewleitfaden* – mit vorwiegend offenen Fragen – verwendet. Es handelt sich bei diesem Teil (B) der vorliegenden Arbeit demnach um empirisch qualitative Untersuchungen, die mittels offener Email-Befragungen und leitfadengestützter offener (mündlicher und fernmündlicher) Befragungen durchgeführt wurden, d.h. mit offenen Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten. Die in Anhang A geschilderten Fragebögen stellen das Grundkonzept der im Endeffekt verwendeten Fragebögen dar. Dieses Grundkonzept des Fragebogens wurde so konzipiert, dass es an die Umstände der jeweiligen Akteure individuell angepasst werden konnte, da nicht für alle Befragten exakt dieselben Fragestellungen verwendet werden konnten. Diese Anpassungen beziehen sich freilich nur auf minimale Änderungen und wurden im Zusammenhang mit den folgenden Gegebenheiten vorgenommen: Branche, Herkunft und Größe der Unternehmung (z.B. ob Geschäfte mit dem Ausland bestehen), RSE-Bekanntheitsgrad (z.B. ob die Firma bereits in Publikationen im Zusammenhang mit der RSE erwähnt wurde), usw.

Für die situativ geführten Einzelgespräche wurde zwar ein Interviewleitfaden vorformuliert, die Fragen konnten jedoch je nach Bedarf erweitert werden, d.h. spontan so genannte „Ad-hoc-Fragen“ formuliert werden. Hinsichtlich des Fragebogaufbaus für die schriftliche Befragung wurde – trotz unterschiedlicher Auffassungen zu dem Begriff RSE – bewusst darauf geachtet, dem Fragebogen keine RSE-Definition voranzustellen. Auf diese Weise sollte die Gefahr, dass die Befragten etwa voreingenommen dem RSE-Thema gegenüber antworten, verringert werden.<sup>434</sup> Dadurch, dass bei den Frageformulierungen ein offener Fragetyp zum Einsatz kam und somit vorgegebene Antwortkategorien gemieden wurden, konnte auch das Antwortspektrum erweitert werden. In einzelnen Fällen – insbesondere bei den Email-Befragungen – wurden auch Rück- bzw. Sondierungsfragen angesichts mehrdeutiger oder unverständlicher Antworten gemacht, was auch von den Befragten goutiert wurde.

### iii. Die Themenbereiche der Befragung:

Bei der inhaltlichen Gestaltung der Fragen musste zunächst berücksichtigt werden, dass Privatfirmen und nicht-unternehmerische Organisationen die RSE-Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven behandeln und daher auch verschiedene Standpunkte der Betrachtung einnehmen. Deshalb wurden für diese beiden Akteursgruppen einerseits unterschiedliche Fragebögen bzw. Interviewleitfäden ausgearbeitet. Auf diese Weise war es möglich, ganz konkret und explizit auf die Arbeit der jeweiligen RSE-Akteure einzugehen. Andererseits wurden aber auch einige identische Fragen gestellt, um etwa bestimmte Äußerungen zu überprüfen oder miteinander zu vergleichen.<sup>435</sup> Jeder dieser Fragebögen gliedert sich in zwei große Teile (Teil I und Teil II) mit jeweils mehreren unterschiedlichen Fragen.

---

<sup>434</sup> Den Fragebögen wurde jedoch eine in die Befragung einführende Passage vorangestellt, um das Untersuchungsthema zu skizzieren und so den Befragten eine Orientierung zu vermitteln; siehe dazu die Grundkonzepte der zwei verschiedenen Fragebögen in Anhang A, S. 225 f.

<sup>435</sup> *Bohrstedt* (1983), S. 69 ff. weist darauf hin, dass für quantitative Forschung hinsichtlich der Messung der Ergebnisse bei der Konzeption eines Fragebogens darauf geachtet werden soll, eine möglichst hohe *Reliabilität* (»the degree to which items on remeasurement would order individuals responding to them in the same way (i.e., whether they are *reliable*)«) und *Validität* (»whether or no tone's items measure what they are intended to measure (i.e., whether they are *valid*)«) zu erzielen. Diese Gütekriterien können teilweise auch auf die vorwiegend qualitative Herangehensweise der vorliegenden Untersuchung übertragen werden. Während die Reliabilität hier beispielsweise durch den Vergleich der Äußerungen der beiden Befragungszielgruppen überprüft werden kann, kann die Validität etwa anhand weiterer Untersuchungsmethoden (z.B. Vergleich mit anderen Informationsquellen wie Fallstudien) überprüft und gefestigt werden.

## 2.4 Zur Auswertung der Untersuchungsergebnisse

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse umfasst kurzum zwei große Informationspools: (a) Die *RSE-Befragungsergebnisse* (Primärforschungsmaterial) und (b) die *RSE-Material- und Literatursammlung* (Sekundärforschungsmaterial). Dieses Informationsmaterial galt es zu analysieren, zu vergleichen und schließlich Schlußfolgerungen daraus zu ziehen. Um bei der Dokumentation und Auswertung der Untersuchungsergebnisse ein strukturiertes Vorgehen zu ermöglichen, wurde u.a. darauf geachtet, die theoretischen und empirischen Befunde zum einen vom Standpunkt der Privatfirmen und zum anderen aus der Perspektive der RSE-Förderer zu beleuchten und zu diskutieren. Außerdem wurden einige Aspekte beider (RSE-)Betrachtungsweisen miteinander verglichen (z.B. RSE-Vorteile, –Chancen, –Hindernissen, usw.). Die exemplarische Darstellung einiger ausgewählter RSE-Projekte und –Aktivitäten – sowohl von Privatunternehmen als auch von nicht-unternehmerischen Organisationen – soll schließlich einen ausführlicheren Einblick in das RSE-Engagement dieser beiden Akteursgruppen ermöglichen. Als richtungsweisend für die Auswertung empirischer Informationen galten vor allem die Ergebnisse der Experten-Interviews, d.h. jener Personen, die sich intensiv bzw. hauptberuflich mit der RSE beschäftigen und daher im paraguayischen RSE-Umfeld als RSE-Experten bekannt sind.<sup>436</sup> Eine getrennte Auswertung sekundärer und primärer Informationen findet in Kapitel 3 nicht statt. Die folgende Abbildung zeigt den strukturellen Aufbau der (theoretischen und empirischen) Datenerhebung in der Übersicht.

---

<sup>436</sup> Dies bezieht sich hauptsächlich auf Personen, die in nicht-unternehmerischen Organisationen wie ADEC, CIRD, PNUD, PEC, PamCham, BID/FOMIN, usw. tätig sind und die darum bemüht sind, das RSE-Konzept in Paraguay zu verbreiten. Aber auch die Aussagen jener Personen die in Unternehmen tätig waren, wo die RSE sich – nach Einschätzung der Befragungsergebnisse – bereits in einem »fortgeschrittenen Stadium« befand, galten für die Auswertung als ausschlaggebend.



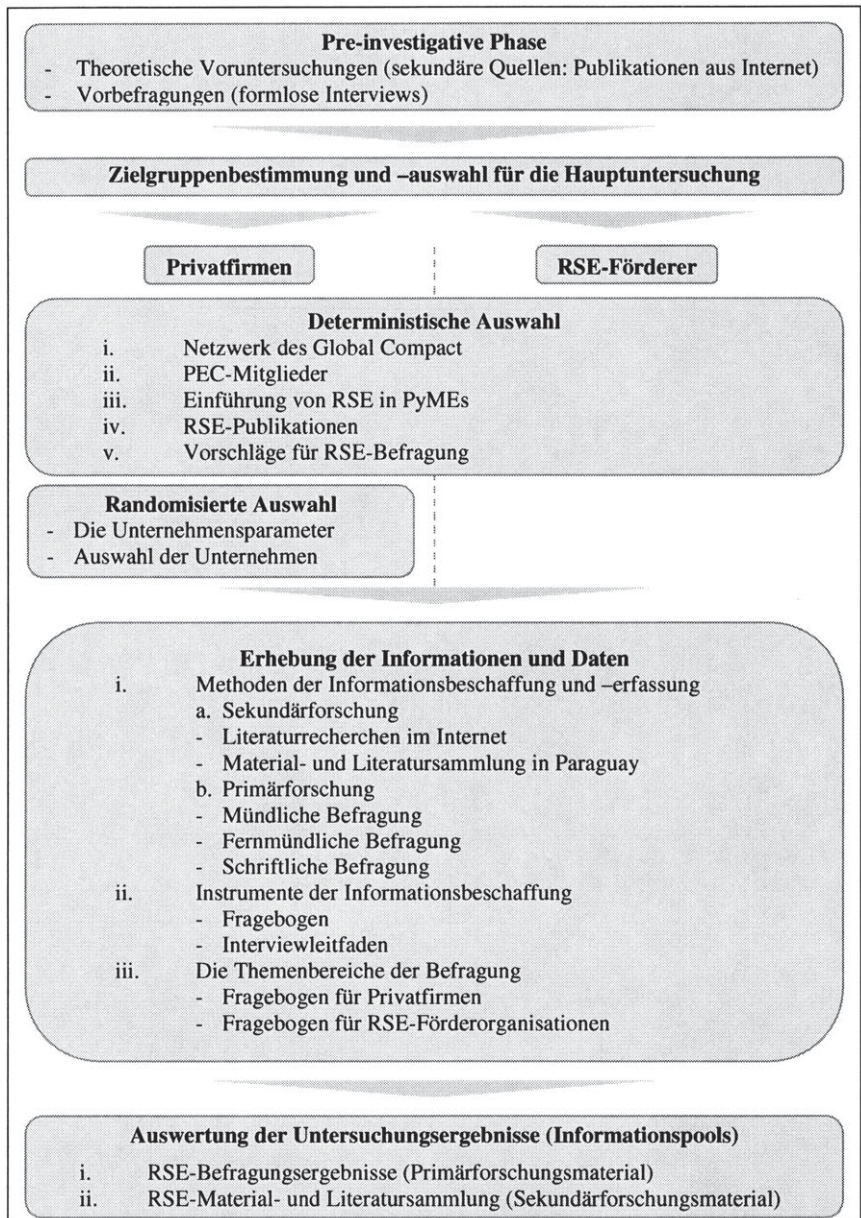


Abbildung 11: Synoptische Übersicht der Datenerhebung

Quelle: Eigene Darstellung.

## Kapitel 3: Datenauswertung: Die Ergebnisse der Untersuchungen

Die Darstellung, Diskussion und Interpretation theoretischer Befunde und empirischer Erkenntnisse im Rahmen der Ein- und Durchführung der RSE in Paraguay, sowie Möglichkeiten zur Ausgestaltung dieses Konzeptes stellen den Schwerpunkt in diesem dritten Kapitel dar. Das heißt, es werden in diesem Kapitel sowohl die durch die Befragung gewonnenen Informationen als auch Informationen aus einschlägiger (RSE-)Literatur ausgewertet. Zunächst wird diskutiert, welche Rolle einige Organisationen und Akteure die als RSE-Förderorganisationen in der paraguayischen RSE-Szene bekannt sind, spielen. Danach werden RSE-Initiativen und –Aktivitäten des Privatsektors geschildert und schließlich soll der Beitrag des öffentlichen Sektors zur RSE dargestellt werden.<sup>437</sup> Zum besseren Verständnis des RSE-Konzepts in Paraguay insgesamt, werden zu Beginn einige einleitende Worte vorangestellt.

### 3.1 Die RSE in Paraguay: Einleitende Bemerkungen

*„Mit den Gewinnen ist es wie mit der Gesundheit. Man braucht sie, und je mehr, desto besser. Aber dafür ist man doch nicht auf der Welt.“<sup>438</sup>*

Ein unternehmerisches Handeln nach den Kriterien der RSE ist in Paraguay immer noch unterentwickelt. Obwohl die Verbreitung dieses Konzeptes in diesem Land bereits Ende der 90er Jahre des vorigen Jh.s begann, etwas später also als in einigen anderen lateinamerikanischen Ländern, kann bisher immer noch von einer *„Einführungs- und Verständnisphase dieses Konzeptes“<sup>439</sup>* gesprochen werden. Denn wie anhand der Befragungen festgestellt werden konnte, beschäftigen sich die Unternehmen in Paraguay mit der RSE erst seit kurz nach der Jahrtausendwende intensiver. Selbst Unternehmen, die bereits als Praxisbeispiele für RSE-Initiativen herangezogen werden, befinden sich z. Z. immer noch im Aufbau-Stadium einer RSE-Strategie. Diese Firmen haben zwar bereits die Re-

<sup>437</sup> Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass einige befragte Personen nachdrücklich darauf aufmerksam gemacht haben, dass die im Rahmen dieser Untersuchung erhobenen Informationen und Daten oft auf persönlichen Erfahrungen und Erkenntnissen basieren. Die gewonnenen Informationen entsprechen somit oft subjektiven Meinungen und Einschätzungen und reflektieren insofern nicht unbedingt immer die Meinung der gesamten Organisation. Dennoch werden – aus Gründen der Diskretion den Interviewpartnern gegenüber – nicht die Namen der interviewten Person, sondern der Name der befragten Organisation (Firma, NGO, usw.) in der Quellenangabe genannt. Einige befragte Personen haben ihre Informationen ausdrücklich als »vertraulich« bezeichnet und darum gebeten, von einer Veröffentlichung abzusehen. Dieser Bitte wurde in der vorliegenden Untersuchung selbstverständlich entsprochen.

<sup>438</sup> *Peters / Waterman* (2003), S. 131.

<sup>439</sup> *REDES / Global...Infancia / AVINA* (2007), S. 34.

levanz von RSE für das eigene Unternehmen und die Gesellschaft, in der sie agieren, erkannt, und es ist auch offensichtlich, dass bereits erste Schritte in Richtung RSE gemacht wurden.<sup>440</sup> Die Mehrheit der Privatfirmen hat RSE jedoch noch nicht etwa als Gesamtkonzeption in die Unternehmenspolitik integriert oder systematisch in die strategische Unternehmensführung eingebunden. Somit kann davon ausgegangen werden, dass etwa das nachhaltige Potential dieses Konzepts noch bei weitem nicht voll ausgeschöpft wird und eine starke Assoziation der RSE mit Philanthropie immer noch vorherrscht. Insbesondere unternehmensexterne RSE-Aktivitäten werden häufig mit philanthropischen Aktivitäten gleichgesetzt, da hier die Grenze sehr oft fließend ist. An dieser Stelle muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass teilweise deutliche Unterschiede zwischen den *deterministisch* und den *randomisiert* ausgewählten Akteuren zu finden sind. Während deterministisch ausgewählte Unternehmen bereits ein relativ klares RSE-Verständnis haben, ist den randomisiert ausgewählten Firmen vor allem die Abgrenzung zwischen RSE und Philanthropie (noch) nicht bekannt. Dieser klare Unterschied ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die deterministisch ausgewählten Firmen bereits Kontakt zu den RSE-Förderern hatten und ihnen das RSE-Konzept mit seinen Eigenschaften, vor allem aber die Unterschiede zur Philanthropie, verdeutlicht wurde. Die durch die randomisierte Stichprobenauswahl bestimmten Akteure hingegen verbinden mit RSE alles, was das Unternehmen für die Gesellschaft leistet (insbesondere jedoch philanthropisches Engagement). Damit einher geht auch eine der wohl größten Herausforderungen bei der Verbreitung des RSE-Konzepts in Paraguay. Sie besteht darin, die Unternehmen davon zu überzeugen, dass sich RSE-Engagement auf nachhaltige Initiativen und Aktivitäten bezieht. Denn viele der (randomisiert ausgewählten) Unternehmen sind der Meinung, dass sie bereits seit Jahrzehnten RSE betreiben und beziehen sich dabei auf ihre philanthropischen Aktivitäten.<sup>441</sup> Mittlerweile lassen sich jedoch Ansätze erkennen, die darauf hindeuten, dass bei einzelnen – insbesondere jedoch bei den deterministisch ausgewählten – Firmen *peu à peu* ein Umdenken stattfindet. Wichtig ist, dass dieser Prozess bereits im

---

<sup>440</sup> »Die RSE ist noch nicht so stark in den paraguayischen Unternehmenssektor einbezogen worden, weil in der Vergangenheit davon ausgegangen wurde, dass die [soziale; A.d.V.] Verantwortung beim Staat und bei den NGO's liegt. Allerdings stellen die nationalen Unternehmer mittlerweile fest, dass sich durch die Verbesserung der Beziehung zu den Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Aktionären und zur Gesellschaft, die Situation der eigenen Firma verbessert«; *ADEC / CIRD* (2003), S. 4.

<sup>441</sup> Ein breites Aktivitätsspektrum, wie materielle und finanzielle Spenden oder andere spontane philanthropische Hilfsaktionen, wird von vielen Firmen dem RSE-Konzept zugeordnet. Diese Aktionen haben jedoch eher einen reaktiven und sporadischen Charakter, implizieren ein relativ myopisch und kurzfristig orientiertes Handeln, werden zumeist ungeordnet und fragmentarisch durchgeführt und sind meistens nicht an Unternehmensstrategie und -ziel gebunden.

Gänge ist, der Stellenwert, den dieses Konzept in der heutigen Unternehmenswelt auf globaler Ebene einnimmt, von vielen erkannt wurde und erste Fortschritte festgestellt werden können.

Im Vergleich zu hoch entwickelten Industrieländern, wo die CSR relativ weit fortgeschritten ist, haben die Unternehmen in Paraguay mit anderen Herausforderungen zu kämpfen. Die Probleme in Paraguay sind anders gelagert. Neben dem relativ geringen Interesse vieler Unternehmen selber an dem RSE-Konzept, sind auch die allermeisten Konsumenten, anders als etwa in Europa oder den USA, kaum an der RSE-Thematik interessiert. Obwohl sich in dieser Hinsicht mittlerweile langsam etwas zu ändern scheint und einige wenige Verbraucher zunehmend auch für die Wertschöpfungskette der gekauften Produkte Interesse zeigen, werden immer noch die klassischen Produkteigenschaften wie Preis, Qualität, Geschmack, Sicherheit, etc. als prioritär eingestuft. Dies hängt ganz sicher nicht nur mit den kulturellen, sondern auch und vor allem mit den ökonomischen und sozialen Bedingungen des Landes zusammen. Da ein Großteil der paraguayischen Bevölkerung von Armut in ihren vielen Erscheinungsformen betroffen ist,<sup>442</sup> können viele Konsumenten es sich „nicht leisten“, zusätzliche „Ansprüche“ bei der Produktwahl zu stellen, indem sie auch auf ethische, soziale und/oder ökologische Kriterien achten. Während die meisten Konsumenten sich weniger dafür interessieren, ob und inwiefern moralische, soziale und ökologische Aspekte bei der Herstellung der Produkte berücksichtigt wurden, achten viele sehr wohl darauf, ob und wie sich das Unternehmen etwa in der Gesellschaft engagiert.<sup>443</sup> Auch der paraguayische Staat zeigt bisher kein bis wenig Interesse an der RSE, was die Beschleunigung der Verbreitung dieses Konzeptes nicht gerade begünstigt. Einige Akteure haben jedoch bereits die Relevanz der RSE auch für Paraguay erkannt und sind darum bemüht, die Verbreitung, sowie Ein- und Durchführung dieses Konzeptes in diesem Land voranzutreiben. Da der Staat die RSE bisher nicht fördert, geht die Mehrheit dieser (privatwirtschaftlichen und nicht-unternehmerischen) Akteure allerdings davon aus, dass mögliche Konflikte, die bei der Implementierung von RSE zwischen der Befolgung ethischer Standards und dem Erhalt unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit auftreten können, zurzeit (noch) nicht durch ordnungspolitische Strate-

---

<sup>442</sup> Für Einzelheiten zu Armut, Pro-Kopf-Einkommen, usw. in Paraguay siehe Anhang E, S. 241 ff.

<sup>443</sup> Es sei an dieser Stelle nur kurz angesprochen, dass viele nationale Firmen darauf hingewiesen haben, dass auch einige ihrer ausländischen Geschäftspartner auf RSE Wert legen. Anders als die Konsumenten achten diese jedoch darauf, wie das Produkt an sich gefertigt wurde. Das heißt, ob das Produkt etwa den Bio-Vorschriften entspricht, ob bei der Produktion keine Kinderarbeit dafür eingesetzt wurde und bestimmte Umweltstandards eingehalten wurden, etc. Die ausländischen Geschäftspartner legen weniger Wert darauf, wie und wo sich die Firma in Paraguay etwa darüber hinaus noch sozial engagiert.

gien überwunden werden können. Ganz im Gegenteil: Den Unternehmen wird sogar die moralische Verantwortung und Aufgabe zugewiesen, von Staat und Regierung einen verantwortlichen Umgang mit den öffentlichen Ressourcen zu fordern.<sup>444</sup> Zu den Förderern der RSE gehören z.Z. vor allem (nationale und internationale) Organisationen, deren RSE-Engagement im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

## 3.2 Nicht-unternehmerische Organisationen und RSE-Förderung

*„Es gibt Leute, die halten Unternehmer für einen rühdigen Wolf, den man totschiessen müsse. Andere meinen, der Unternehmer sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken kann. Nur ganz wenige sehen in ihm das Pferd, das den Karren zieht.“<sup>445</sup>*

Wie bereits oben in Kapitel 2 bei der Auswahl der für die RSE-Befragungen zu kontaktierenden Akteure dargestellt, sind an der Verbreitung der RSE in Paraguay insbesondere Organisationen, die weder ganz dem Unternehmenssektor noch dem öffentlichen oder dem dritten Sektor zugeordnet werden können, maßgeblich beteiligt.<sup>446</sup> Da diese Organisationen heterogene Strukturen aufweisen und teilweise sehr unterschiedliche Ziele verfolgen, wird im Folgenden grundsätzlich zwischen zwei Gruppen von Organisationen unterschieden. Während die erste Gruppe als „Förderorganisationen bzw. RSE-Förderer“ bezeichnet wird, wird die zweite Gruppe „Zivilorganisationen“ genannt.<sup>447</sup> Zur ersten Gruppe gehören Unternehmensverbände, Handelskammern, internationale Entwicklungsorganisationen und international tätige staatliche Einrichtungen. Der zweiten Gruppe, den Zivilorganisationen, wurden in erster Linie die nationalen NGO's und Stiftungen zugeordnet.<sup>448</sup> Bei der Gruppen-Einteilung standen die

<sup>444</sup> Vgl. *Última Hora* vom 10. Juli 2010.

<sup>445</sup> Zitat des ehemaligen britischen Premierministers *Winston Churchill*.

<sup>446</sup> Das heißt nicht, dass die Unternehmen selber die Relevanz der RSE noch nicht erkannt hätten. Es geht vielmehr darum, dass nicht-unternehmerische Organisationen die Privatfirmen dazu motivieren und dabei unterstützen, RSE auch *de facto* in die Praxis umzusetzen und dies »richtig« zu machen.

<sup>447</sup> Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass es sich bei den befragten nicht-unternehmerischen Organisationen – d.h. sowohl RSE-Förderern als auch Zivilorganisationen – ausschließlich um *deterministisch* ausgewählte Akteure handelt.

<sup>448</sup> Diese Abgrenzung konnte anhand der Voruntersuchungsergebnisse nicht erkannt bzw. festgelegt werden. Die Bezeichnungen »RSE-Förderer« und »Zivilgesellschaften« wurden für die vorliegende Arbeit einerseits der Einfachheit halber gewählt. Andererseits aber auch aus dem Grunde, um einen möglichst alle aus diesen Gruppen befragten Organisationen umfassenden Begriff festzulegen und somit die Interessen dieser Akteure auf einen mehr oder weniger gemeinsamen Nenner zu bringen, obwohl die Bezeichnung nicht immer direkt, jedoch i.w.S. schon zutrifft. Aus Gründen der Komplexität und viel-

RSE-Projekte mit ihren Zielen und Auswirkungen im Mittelpunkt, und nicht etwa Art und Struktur der Organisationen, welche diese RSE-Projekte initiieren bzw. durchführen. Beide Organisationsgruppen verfolgen anhand ihrer RSE-Ansätze nachhaltig summa summarum das gleiche Ziel: Die Verbesserung der sozialen Lage in Paraguay. Die RSE-Förderer sind darum bemüht, dies langfristig mittels einer Stärkung der Wettbewerbsposition der Unternehmen bzw. eines unmittelbaren unternehmerischen Erfolgs zu erreichen. Die Zivilorganisationen hingegen konzipieren Projekte, die vordergründig eine soziale Ausrichtung haben und somit unmittelbar zu sozialer Entwicklung beitragen. Der positive Effekt für die beteiligten Privatunternehmen – etwa eine Verbesserung des Firmenimages – kann daher als mittelbare bzw. untergeordnete Implikation des Projektes gesehen werden. Letztere Projekte haben oft einen philanthropischen Charakter und können in den meisten Fällen nur teilweise als RSE eingestuft werden.

Selbstverständlich sind sowohl hinsichtlich des Engagements als auch der Interessen zwischen den einzelnen Organisationen dieser zwei Gruppen Schnittmengen zu erkennen. Dies bezieht sich etwa auf eine Zusammenarbeit der beiden Organisationen bei RSE-Aktivitäten und –Projekte. Diese Organisationen haben die Relevanz der RSE für den paraguayischen Privatsektor und die Gesellschaft insgesamt erkannt. Die Gesellschaft stellt zwar (noch) keine großen RSE-Ansprüche an die Privatunternehmen und die Firmen sind, zumindest bei der Einführung der RSE, noch zurückhaltend. Die RSE-Förderer hingegen gehen davon aus, dass es in Zukunft auch auf diesem Gebiet – zunächst vermutlich eher nur ansatzweise – einen Wandel geben wird und die Privatunternehmen sich jetzt bereits mit RSE beschäftigen sollten.<sup>449</sup> Daher zeichnet sich die Verbreitung und Implementierung des RSE-Konzepts in Paraguay insbesondere durch diese Organisationen aus.

### 3.2.1 Das Engagement der RSE-Förderorganisationen

Die Akteure der Organisationsgruppe „RSE-Förderer“ können als Promotoren der RSE in Paraguay betrachtet werden. Während die Arbeit einiger dieser nicht-unternehmerischen Organisationen einen starken nationalen – paraguayi-

---

fältiger Aktivitäten wurden keine Definitionen eigens für diese Gruppen von Organisationen festgelegt.

<sup>449</sup> Diverse Studien (wie etwa Auger et al. (2003); Micheletti / Follesdal (2007); Crane (2001)), Befragungen (z.B. PNUD / PROhumana (2002) aus Chile und Akatu / Faber-Castell (2007) aus Brasilien), Unternehmensberichte, usw. aus unterschiedlichen Ländern belegen, dass obwohl die klassischen Produkteigenschaften wie Preis, Qualität, usw. nicht weniger wichtig sind, die Produkte (und Unternehmen) auch zunehmend andere Bedürfnisse der Konsumenten bedienen müssen. Die Verbraucher achten beispielsweise mehr auf umweltfreundlich produzierte Produkte, Bio- und Fair-Trade-Labels, die Einhaltung sozialer Mindestnormen usw.

schen – Akzent hat, etwa die der Unternehmensverbände, sind andere Organisationen in der lateinamerikanischen Region oder auch weltweit im RSE-Bereich tätig, z.B. die BID, UNDP, etc. Einige haben sich auch internationalen Netzwerken angeschlossen oder kooperieren auf andere Weise mit ausländischen Akteuren, um Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig mit Ratschlägen zu unterstützen und so das RSE-Konzept in Paraguay bzw. in der Region gemäß der hier herrschenden Bedingungen weiterzuentwickeln und zu verbreiten.<sup>450</sup> Die nationalen RSE-Förderorganisationen – wie z.B. ADEC oder CIRD – können somit auch als RSE-Dialogplattform zwischen Unternehmen, Zivilgesellschaft, Staat und ausländischen RSE-Förderern bezeichnet werden. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies graphisch.

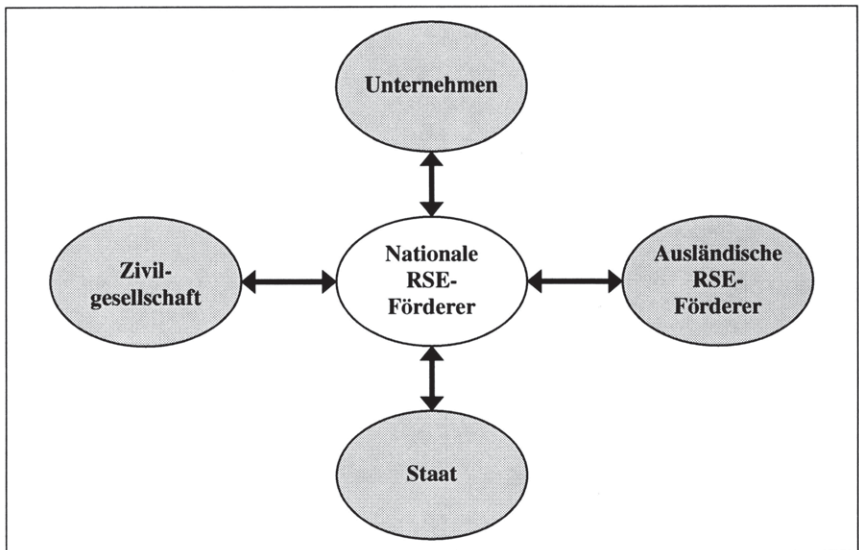


Abbildung 12: Nationale RSE-Förderer als Dialogplattform

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>450</sup> Zu den wohl bedeutendsten Organisationen dieser Art, welche sich mit der Verbreitung der RSE auf dem amerikanischen Kontinent beschäftigen, gehören das »Forum EMPRESA« und das »WBCSD«, sowie ihre jeweils nationalen Kompetenzen; vgl. dazu *Correa / Flynn / Amit* (2004). Siehe ferner die Darstellung der RSE-Förderer in Anhang H, S. 277 ff.

### 3.2.1.1 Beispiele für RSE-Aktivitäten

Die RSE-Förderer sehen das Potential des Privatsektors, mittels RSE-Initiativen einen gewichtigen Beitrag zur Entwicklung des Landes zu leisten. Sie sind der Auffassung, dass RSE eine hilfreiche Strategie zur Verbesserung des Wirtschaftsklimas in Paraguay sein kann. Um die RSE allerdings für solche Projekte effektiv und effizient einsetzen zu können, bedarf es eines eindeutig und klar definierten Konzeptes. Die RSE ist in Paraguay jedoch noch neu. Deshalb besteht bei diesem Konzept immer noch ein relativ großer Interpretationsspielraum und es ist unter den RSE-Ansätzen in paraguayischen Firmen eine heterogene Bandbreite an Ausprägungen, Charakteristika und Zielen in der Einführung und Anwendung dieses Konzepts zu erkennen. Aus diesem Grund sind die RSE-Förderer darum bemüht, den Unternehmen einen Rahmen vorzugeben, d.h. eine Systematik und Struktur zu entwickeln, die bei der Ein- und Durchführung der RSE als Orientierung oder „moralische Leitplanke“ dienen soll und u.a. die Einordnung, Bewertung und Vergleichbarkeit der Aktivitäten ermöglicht.<sup>451</sup> Zudem werden Netzwerke von diesen Organisationen gegründet, damit die Unternehmen neue (RSE-)Ideen und praktische Erfahrungen austauschen und sich (im RSE-Bereich) gegenseitig motivieren und anspornen können.<sup>452</sup> Diese Netzwerke können für die Firmen auch eine Motivation dafür sein, die eigenen RSE-Aktivitäten zu strukturieren, wie das folgende Beispiel aus der Praxis zeigt: *„Angesichts der Teilnahme an der Fördergruppe des Global Compact in Paraguay hat die Firma im Jahr 2007 damit angefangen, ihre RSE-Aktivitäten zu systematisieren und zu dokumentieren. Diese Informationen werden später als Grundlage für den Fortschrittsbericht dienen, den die Firma Ende des Jahres 2008 der Fördergruppe des Global Compact vorlegen muss. Außerdem besteht die Absicht, ab 2008 über ein offizielles RSE-Budget zu verfügen.“*<sup>453</sup> Ferner organisieren die RSE-Förderer für die Firmen RSE-Seminare (etwa mit ausländischen RSE-Experten, um sich internationales RSE-Know-how anzueignen), –

<sup>451</sup> Zu nennen wäre in diesem Zusammenhang etwa der »Leitfaden für die ersten Schritte zur RSE«, der von der ADEC, in Zusammenarbeit mit CIRD und USAID, entwickelt wurde und den Unternehmen als »Orientierungskarte« bzw. »Roadmap« dienen soll. Dieser Leitfaden war womöglich der erste seiner Art in Paraguay. Als Grundlage für den Leitfaden diente ähnliches (RSE-)Material der Organisation Forum EMPRESA; vgl. ADEC / CIRD (2003). Des Weiteren spielen auch die »ETHOS Indikatoren für RSE«, die von der Organisation ETHOS in Brasilien entwickelt wurden, eine wichtige Rolle bei der Verbreitung und Implementierung der RSE in Paraguay; für weitere Details siehe die Darstellung verschiedener RSE-Leitfäden in Anhang F, S. 248 ff.

<sup>452</sup> Exemplarisch für bereits existierende derartige Netzwerke sei auf den »Global Compact« und den »PEC« verwiesen. Siehe dazu etwa die Ausführungen in Anhang F, Anlage 33, S. 273, sowie in Kasten 2, auf S. 118.

<sup>453</sup> Befragung der Firma Pollpar S.A. (2008).



Schulungen, –Weiterbildungskurse für Führungskräfte, –Kongresse, –Projekte mit finanzieller Unterstützung (etwa von der BID), usw.

Diese Organisationen sind in ihrer assistierenden und zugleich Richtlinien setzenden Rolle im RSE-Bereich darum bemüht, kohärente Strategien und Prozesse zu definieren und somit ein konzertiertes RSE-Konzept zu entwickeln. Sie setzen sich jedoch nicht nur kritischer und stringenter mit der RSE-Thematik auseinander – als etwa die Unternehmen selber –, sondern ergreifen auch selber RSE-Initiativen. In Zusammenarbeit mit den Privatfirmen und teilweise auch mit dem öffentlichen Sektor führen sie RSE-Projekte durch, sodass sie wegen ihrer proaktiven Funktion auch als Vorreiter und Vordenker in diesem Bereich gesehen werden können.

Das folgende Beispiel „Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs“ verdeutlicht diese impulsgebende, zugleich aber auch beratende und begleitende Rolle dieser Organisationen anhand des Engagements des FOMIN im RSE-Bereich. Zunächst muss in diesem Kontext jedoch erwähnt werden, dass es in Paraguay große Unterschiede zwischen dem RSE-Engagement der GES (Großunternehmen) und den faktischen Kapazitäten der PyMEs, RSE-Standards einzuführen, gibt. Das heißt, die GES sind mit ihrer RSE meistens weiter fortgeschritten als die PyMEs, weil diese sehr oft aus wirtschaftlichen Gründen nicht in der Lage sind, RSE überhaupt einzuführen. In diesem Zusammenhang sind auch die Erkenntnisse der ADEC, die anhand diverser Untersuchungen unter den PyMEs gewonnen wurden, aufschlussreich:<sup>454</sup> (a) RSE-Aktivitäten sind zwar unter PyMEs weit verbreitet, werden jedoch von den Unternehmen nicht mit dem RSE-Konzept assoziiert. (b) Eine RSE-Politik wird als Abgabe wirtschaftlichen Gewinns an die Gesellschaft verstanden und nicht als nachhaltige Investition. Daher sind die RSE-Aktivitäten der PyMEs nicht in die unternehmerischen Prozesse und Tätigkeiten integriert, sondern werden isoliert durchgeführt und als Kosten des Unternehmens gesehen. (c) PyMEs führen ihre RSE-Aktivitäten sporadisch durch, d.h. je nach sich dazu ergebenden Möglichkeiten und finanziellen Ressourcen. Außerdem „zeigt die Erfahrung, dass eine der effektivsten Formen zur Förderung der RSE unter PyMEs der Antrieb und die Unterstützung vonseiten großer Unternehmen ist. Als Teil ihrer eigenen RSE fördern die Großunternehmen die Verbesserung des Managements ihrer Zuliefererkette. Diese Maßnahmen wirken sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der PyMEs aus“<sup>455</sup>. Im Folgenden sei nun dieses RSE-Projekt geschildert.

---

<sup>454</sup> Vgl. ADEC / BID / FOMIN (2009), S. 13.

<sup>455</sup> ebd.

Der Multilaterale Investitionsfonds (FOMIN) der Interamerikanischen Entwicklungsbank (BID) hat in Zusammenarbeit mit der ADEC das Projekt »Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs« in Paraguay gestartet, bei dem es gezielt darum geht, die PyMEs bei der Einführung der RSE zu unterstützen. Die BID hat sich deswegen für die ADEC entschieden, weil diese bereits Erfahrungen in diesem Bereich aufweisen konnte, z.B. durch Kooperationsprojekte mit der PNUD und der AVINA-Stiftung. Was die Finanzierung dieses Projekts betrifft, so wurde es so konzipiert, dass der größte Teil vom FOMIN (72%) und der Rest (28%) von lokalen Geldgebern (der ADEC und den involvierten Privatfirmen) getragen wird. Das Prozedere ist so aufgebaut, dass die BID via FOMIN ihren finanziellen Beitrag der ADEC zur Verfügung stellt und die ADEC sich darum kümmert, das Projekt zusammen mit 9 GES (Großunternehmen) in 44 PyMEs durchzuführen,<sup>456</sup> die alle zur Wertschöpfungskette (Lieferanten, Verteiler und Verkaufsstellen) der GES gehören. Dazu wurden von der ADEC Fachkräfte (Berater) ausgebildet, welche die Aktivitäten beratend begleiten.

Einige Details zum Projekt:

Projektstart:	2005		
Initiatoren / ausführende Organisation			
Ausführungszeitraum:	36 Monate		
Beteiligte Großunternehmen:	Insgesamt 9: Petrobras Paraguay; ABN AMRO; Sanatorio San Roque; Desarrollo Agrícola del Paraguay; Interbanco; Unilever Capsa del Paraguay; Seguridad de Seguros; Visión Banco; Tecnomyl.		
Direkt Begünstigte:	44 PyMEs. Oberste Ziele: Das Management stärken und Wettbewerbsvorteile sichern bzw. neue Kompetenzen erwerben.		
Indirekt Begünstigte:	Ausgebildete RSE-Berater; Interessengruppen der betroffenen Firmen wie z.B. deren Mitarbeiter und die Gesellschaft allgemein.		
Beitrag des FOMIN:	359.450 US\$ = 72% (nicht zurückzahlbar)		
Lokaler Beitrag:	140.550 US\$ = 28% (von ADEC und GES zu tragen)		
Investition Total:	500.000 US\$ = 100%		

Kasten 1: Projekt »Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs«  
 Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *BID / FOMIN* (2005a); Internetseite *ADEC* [www.adec.org.py](http://www.adec.org.py); Befragung der *BID* (2008).

<sup>456</sup> Im Memorandum der BID (PR-M1002; siehe *BID / FOMIN* (2005a), S. 1) ist die Rede von 8 GES und 56 PyMEs, während die ADEC auf ihrer Internetseite über 9 GES und 44 PyMEs und in der »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs« über 9 GES und 42 PyMEs berichtet. Bei der Auswahl der GES für dieses Projekt wurde darauf geachtet, dass diese die nationalen Umwelt- und Sozialstandards, sowie andere legale Vorschriften und Normen erfüllen. Aber auch die PyMEs müssen »legal konstituiert und von den paraguayischen Behörden autorisiert sein«; vgl. *BID / FOMIN* (2005a), S. 7; *ADEC / BID / FOMIN* (2009), S. 12 et passim.

Durch den direkten Kontakt, den die GES zu den PyMEs pflegen, können sie diese dazu motivieren, RSE-Praktiken einzuführen. Denn vor dem Hintergrund des steigenden Interesses an RSE auf dem internationalen Markt, sehen sich auch die GES vor die Herausforderung gestellt, verstärkt Wert auf dieses Konzept zu legen und auch, etwa bei der Auswahl eigener Lieferanten, soziale und ökologische Kriterien zu berücksichtigen. Die allermeisten PyMEs sind jedoch nicht in der Lage, aus eigener Kraft RSE einzuführen. Somit bestünde langfristig die Gefahr, dass sie vom Markt verdrängt würden. Durch dieses Projekt aber wird ihnen die Möglichkeit geboten, sich den Marktbedingungen anzupassen, indem sie professionelle Unterstützung bei der Einführung der RSE erhalten. Dadurch kann ihre Leistungsfähigkeit gestärkt werden. Nachhaltig soll sich diese Initiative freilich auf die Entwicklung der Gesellschaft insgesamt auswirken. Das heißt, durch die Förderung und Stärkung der Privatfirmen soll im Endeffekt ein Beitrag zur Entwicklung der paraguayischen Gesellschaft geleistet werden. Weil die PyMEs einen Mangel an Wettbewerbsfähigkeit aufweisen und weil sie eine der tragenden Säulen der paraguayischen Wirtschaft bilden, hat der FOMIN dieses RSE-Projekt gestartet.<sup>457</sup> Dieses Projekt zeigt, dass der FOMIN und die ADEC klar das Defizit der PyMEs in puncto RSE-Einführung erkannt haben. Denn obwohl diese Unternehmensgruppe einen essentiellen Beitrag zur paraguayischen Wirtschaft leistet, spielt sie durch ihre Zurückhaltung diesem Konzept gegenüber eine eher marginale Rolle im RSE-Bereich.

---

<sup>457</sup> Ein ähnliches Bild ergibt sich im Hinblick auf die Rolle der PyMEs in beinahe allen lateinamerikanischen Staaten. Sie tragen einen erheblichen Beitrag zur wirtschaftlichen Leistung des Landes bei, stehen jedoch in puncto RSE eher im Abseits und hinken hinterher. Aus diesem Grund führt die BID über den von ihr verwalteten FOMIN-Fonds noch weitere RSE-Projekte in anderen lateinamerikanischen Ländern durch. Dazu gehören etwa Chile, Kolumbien, Mexiko, Brasilien und Uruguay; vgl. *Vincular* (2004), S. 3; *Vives / Corral / Isusi* (2005). Um sich verstärkt auf die Entwicklung des Privatsektors zu konzentrieren, hatte der »Bericht der Arbeitsgruppe für die Strategie des FOMIN (MIF/GN-56)« aus dem Jahre 2000 die FOMIN dazu geraten, ihre Arbeit stärker auf so genannte »Clústers« auszurichten. Infolgedessen wurde u.a. der Clúster »Förderung der Wettbewerbsfähigkeit über die RSE« (RSE-Clúster) gegründet. Für diesen neuen strategischen (RSE-)Ansatz des FOMIN gibt es einen Aktionsplan, der vor allem auf die Relevanz des RSE-Konzeptes als Strategie zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit einer Firma hinweist. Zudem wird darauf aufmerksam gemacht, dass die RSE als in die strategische Unternehmensführung integriertes Konzept neben dem ökonomischen Nutzen, auch moralische, soziale und ökologische Vorteile aufweist und somit zur Bekämpfung der Armut in der Region beitragen kann. Das oben dargestellte Projekt »Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs« ist das sechste, das vom FOMIN im Rahmen des RSE-Clústers durchgeführt wird. Der FOMIN setzt bei diesen und ähnlichen Projekten auf die Zusammenarbeit mit Großunternehmen und Unternehmensverbänden, die das Projekt vor Ort durchführen; vgl. *BID / FOMIN* (o.J.); sowie *BID / FOMIN* (2005a).

Der dringende Handlungsbedarf, den die RSE-Förderer hinsichtlich der RSE der PyMEs festgestellt haben, resultiert daraus, dass sie befürchten, dass diese Unternehmen langfristig nicht mehr mit den Anforderungen des internationalen Marktes Schritt halten können werden. Denn ein Mangel an RSE-Bewußtsein und –Initiativen unter paraguayischen PyMEs kann sich auf lange Sicht nicht nur im Geschäftsverkehr mit paraguayischen Großunternehmen behindernd auswirken, sondern auch im internationalen Handel als Nachteil erweisen.<sup>458</sup> Die allermeisten PyMEs sind zwar nicht direkt auf dem internationalen Markt vertreten, jedoch gehören sie oft zu den Lieferanten multinationaler Unternehmen. Die Multis werden sehr wahrscheinlich – als Intermediäre in der Wertschöpfungskette – früher oder später auch in Paraguay bei der Auswahl ihrer Lieferanten (Mindest-)Standards für sozial verantwortliches Handeln festlegen (müssen).<sup>459</sup> Der Weg zu nachhaltigem Wachstum und mehr Konkurrenzfähigkeit der PyMEs, der letztendlich zu Fortschritt und Entwicklung der paraguayischen Wirtschaft bzw. Gesellschaft insgesamt führt, kann nach Auffassung des ADEC und des FOMIN über die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für diese Unternehmensgruppe erfolgen. Um eine Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition zu erzielen, wird den Unternehmen empfohlen, folgende Hauptaspekte zu berücksichtigen:<sup>460</sup> (i.) Die Produktivität erhöhen und die Produktionskosten senken. (ii.) Neue Märkte oder Marktnischen erschließen. (iii.) Die Qualität der Prozesse und der Produkte verbessern. (iv.) Die Qualität des Humankapitals steigern.<sup>461</sup>

<sup>458</sup> Die Relevanz der RSE(CSR)-Thematik auf internationaler Ebene demonstriert auch das *Grünbuch* der Europäischen Kommission. Hier wird explizit dargestellt, welch hohen Stellenwert die Europäische Kommission der RSE bei Handelsverhandlungen mit Drittstaaten oder anderen Vertragspartnern (Staatengemeinschaften) beimisst. Konkret werden dort in diesem Zusammenhang auch die Verhandlungen zwischen der EU und dem MERCOSUR genannt; vgl. *Europäische Kommission* (2001a), S. 20.

<sup>459</sup> Einerseits wird die zunehmende Globalisierung und Öffnung der Märkte in Lateinamerika als Hindernis für die Entwicklung der RSE-Aktivitäten unter PyMEs von einigen Autoren dieser Region postuliert. Denn viele Firmen sehen sich vor dem Hintergrund des steigenden internationalen Wettbewerbs zur Reduktion der Produktionskosten gezwungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht zu verlieren. Dadurch werden jedoch in zunehmendem Maße (interne und externe) RSE-tangierende Aktivitäten (wie Bedingungen am Arbeitsplatz, soziale Sicherheit der Arbeitnehmer oder soziale Investitionen in der umliegenden Gesellschaft) von eben diesen Unternehmen vernachlässigt; vgl. dazu *Vives / Corral / Isusi* (2005), S. 77 und für weitere Erläuterungen die dort angeführten Originalquellen. Andererseits kommen einige Studien zu RSE in Lateinamerika zu dem Ergebnis, dass die größten Anreize zur Einführung dieses Konzepts von ausländischen Akteuren (etwa Importunternehmen aus Europa und Nordamerika) geschaffen werden; siehe *Peinado-Vara* (2005b), S. 20.; sowie *Vincular* (2004), S. 2.

<sup>460</sup> Vgl. *Uniapac* (2006).

<sup>461</sup> An dieser Stelle kann angemerkt werden, dass die hier genannten Aspekte zur Verbesserung der unternehmerischen Wettbewerbsposition durch RSE-Aktivitäten und –Projekte

Dieses Projekt zielt – neben der Verbreitung des RSE-Konzepts in Paraguay – auf die Verbesserung der sozialen Lage des Landes mittels einer Stärkung der Wettbewerbsposition der PyMEs ab.<sup>462</sup> Aus RSE-Perspektive gehört dazu nach Meinung des FOMIN und der ADEC u.a. die Investition in (RSE-)Aus- und Fortbildung der eigenen Arbeitskräfte (unternehmensintern) und die Übernahme von gesellschaftlichem Engagement (unternehmensextern), um sich den neuen (RSE)Anforderungen zu stellen und den Anschluß am (internationalen) Markt nicht zu verlieren.<sup>463</sup> Die Motivation der GES zur Teilnahme an diesem Projekt besteht darin, dass sie einerseits von der Gesellschaft als sozial verantwortliche Unternehmen wahrgenommen werden wollen und andererseits sich nachhaltig im Markt positionieren möchten. Da diese Ziele jedoch nur durch eine holistische Sichtweise möglich sind, in die möglichst alle Interessengruppen einbezogen werden, sind die GES darum bemüht, die PyMEs, mit denen sie in direktem Kontakt stehen, bei der RSE-Einführung zu unterstützen.<sup>464</sup> RSE kann von den GES als Teil des Wertschöpfungsmanagements gesehen werden. Denn durch die Überwachung des Wertschöpfungsprozesses ihrer Produkte achten die GES darauf, unter welchen ethischen Bedingungen die einzelnen Teile ihres Gesamtproduktes hergestellt wurden. Die Motivationen der PyMEs zur Implementierung

---

auf einen ersten Blick kaum eine Beziehung zur RSE-Arbeitsdefinition oben auf S. 63. aufweisen. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die Verbesserung der unternehmerischen Wettbewerbsposition als ein erster RSE-Schritt von den RSE-Förderorganisationen (in diesem Falle der FOMIN und der ADEC) gesehen wird. Dies soll sich wiederum – langfristig – sowohl auf das Unternehmen (wirtschaftlicher Erfolg, Befolgung der Gesetze, usw.) als auch auf die Gesellschaft (und die Umwelt) positiv auswirken.

<sup>462</sup> Die Minderung exogener (systemisch-struktureller) Schwierigkeiten bleibt bei diesem Projekt größtenteils auf der Strecke. Vergara (2005) stellt hinsichtlich der Stärkung der PyMEs im RSE-Bereich fest, dass zur mittel- und langfristigen Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und der Entwicklung dieser Unternehmensgruppe die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen und anderer Maßnahmen notwendig ist. Dazu gehören (a) ein für den Nutzeneffekt der RSE sensibilisierter Finanzsektor, (b) eine Regierung, die in der RSE das Potential zur Verbesserung der Unternehmensführung erkennt und (c) Großunternehmen, die das RSE-Engagement der PyMEs, die zu ihrer Zulieferkette gehören, mehr wertschätzen und somit diese bevorzugen.

<sup>463</sup> Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und den Zugang zum Markt nicht zu verlieren, bestünde für die PyMEs grundsätzlich auch die nachhaltig eher kontraproduktive und i. d. R. unökonomische Option, die Löhne und Gewinnmargen zu reduzieren, statt über die Einführung einer langfristig gesicherten Wettbewerbsfähigkeit auf eine Verbesserung der Produktivität, Löhne und Erträge des Unternehmens zu setzen; siehe dazu etwa Pérez-Torreblanca / Villanueva / Peinado-Vara (2007), S. 4.

<sup>464</sup> Die ADEC hat darauf hingewiesen, dass die RSE auch *per definitionem* verlangt, dass ein Unternehmen daran interessiert sein soll, ob und inwiefern seine Zulieferer die RSE-Prinzipien beachten; Interview mit dem Unternehmensverband ADEC (2007).

der RSE hingegen können nach Angaben der ADEC größtenteils als „*intuitiv*“<sup>465</sup> beschrieben werden. Es waren also zuvorderst die „*persönlichen Motivationen der Eigentümer*“<sup>466</sup> der PyMEs, die eine Teilnahme an diesem Projekt zuließen.

Die ADEC und der FOMIN sehen durch dieses Projekt multieffektive Auswirkungen. Sie beabsichtigen zwar, langfristig einen Beitrag zur Entwicklung des Landes zu leisten. Zunächst soll jedoch durch diese Initiative die Wettbewerbsposition der Privatfirmen gestärkt werden. Die Stärkung der Wettbewerbsposition besteht darin, dass die Firmen durch eine Anpassung an RSE-Standards (z.B. die Einhaltung sozialer, ökologischer und ethischer Standards) den Anschluß am (internationalen) Markt einerseits nicht verlieren. Andererseits können sich durch eine (RSE-)Anpassung für die PyMEs (möglicherweise) neue Markt- und Absatzchancen ergeben. Gleichzeitig werden die Unternehmen aber auch dazu aufgefordert, mittels RSE *bewusst* ihre Kompetenzen und Ressourcen so einzusetzen, dass sie einen essentiellen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft bzw. Verbesserung der Lebensqualität leisten. Vor allem bei den PyMEs besteht i.d.R. eine relativ starke regionale und geographische Bindung. Daher haben sie einen vergleichsweise direkten Anschluß an die lokale Gesellschaft, verfügen über gute Kenntnisse der sozialen Gegebenheiten und können sich dadurch beispielsweise leichter sozial engagieren.<sup>467</sup> Dieses Projekt setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:<sup>468</sup>

**Komponente 1: *Entwicklung lokaler RSE-Kapazitäten:*** Um in Paraguay RSE-Fachleute auszubilden, werden zunächst RSE-Trainingsprogramme angeboten. Dazu werden auch Fachleute aus dem Ausland eingeladen. In diesen Ausbildungskursen werden die „RSE-Berater“ ausgebildet. Des Weiteren werden RSE-Kurse für Führungskräfte der teilnehmenden PyMEs zu spezifischen RSE-Themengebieten angeboten.

**Komponente 2: *Implementierung der RSE in Wertschöpfungsketten:*** Als ein nächster Schritt, soll die RSE in allen PyMEs, die zur Wertschöpfungskette der GES gehören, eingeführt werden. Dafür sind hauptsächlich die im Vorfeld ausgebildeten RSE-Berater zuständig. Zu den PyMEs gehören die Primär- und Sekundärzulieferer der GES, ihre Verteiler und Verkaufsstellen. Diese müssen zunächst mit ihren Eigenschaften identifiziert werden, um anschließend für jede Gruppe einen speziellen RSE-Aktionsplan auszuarbeiten. Dazu gehören u.a. die Bestimmung einer RSE-Methodik und diverser RSE-Indikatoren, anhand derer sich die RSE-Aktivitäten in den PyMEs durchführen und anschließend bewerten lassen. Eine permanente Überwachung der RSE-Aktivitäten gilt als letzte Phase dieser Komponente.

---

<sup>465</sup> ADEC / BID / FOMIN (2009), S. 13.

<sup>466</sup> *ebd.*

<sup>467</sup> Vgl. etwa Cici / Ranghieri (2008).

<sup>468</sup> Vgl. BID / FOMIN (2005b), S. 4.

Komponente 3: *Verbreitung der Ergebnisse*: Ferner gehören zum Inhalt dieses Projektes die Vorteile bzw. positiven Ergebnisse des RSE-Konzepts im Privatsektor, im öffentlichen Sektor und unter den Zivilorganisationen zu verbreiten. Dafür werden (paraguayische) Fallbeispiele konzipiert und publiziert, beispielhafte RSE-Fälle in den Kommunikationsmedien veröffentlicht, usw.

Die Hauptmotivation der RSE-Förderer, sich mit dem RSE-Konzept zu beschäftigen ergibt sich daraus, dass sie darin das Potential sehen, einen gewichtigen Beitrag zur Überwindung der Unterentwicklung Paraguays zu leisten. Sie gehen nicht davon aus, dass die RSE alle wirtschaftlichen und sozialen Probleme beseitigen wird, jedoch sind sie davon überzeugt, dass dieses Konzept dazu beitragen kann, die Probleme zu lösen. Dafür ist mitunter die Bereitschaft zu einem entscheidenden Wandel bzw. zu einer (Ver-)Änderung seitens der Akteure – Privatpersonen und –unternehmen – erforderlich. Dies kann insbesondere in einem Land, in dem es eine historisch tief verwurzelte und seit langer Zeit tradierte Kultur der Informalität, sowie eine Krise moralischer Werte gibt, eine sehr große Herausforderung sein.<sup>469</sup>

Das folgende Projekt „Ethischer Handelspakt“ (PEC) ist ein Beispiel dafür. Es beabsichtigt eine grundlegende Änderung des Verhaltens marktwirtschaftlicher Akteure durch die Einführung und Förderung moralischer Werte in die Geschäftstätigkeiten. Mitglieder des PEC sind sowohl Multis, als auch nationale Großunternehmen und PyMEs. Grundbedingung für die Mitgliedschaft im PEC ist der Nachweis über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Mindestanforderungen (Mindestlohn, Steuern, Sozialversicherungen, etc.). Im Folgenden seien weitere Einzelheiten dieses Projektes angeführt:




---

<sup>469</sup> Siehe dazu die »Präambel« des »Ethischen Handelspaktes« auf der Internetseite [www.pactoetico.com.py](http://www.pactoetico.com.py); sowie *Ética Comercial* (2004); *Redes / Global...Infancia / Avina* (2007).

Das »Good Governance Program« der USA, das vom »Department of Commerce« (vertreten durch die Botschaft der USA in Paraguay) unterstützt wird, hat, in Kooperation mit der »Paraguayisch-Amerikanischen Handelskammer – PamCham« und der »Paraguayischen Inserenten-Kammer«, in Paraguay die Ethik-Initiative »Ethischer Handelspakt« gestartet. Administrativ wird dieser Pakt vor allem von diesen drei Organisationen betreut und richtet sich in erster Linie an Akteure aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. Er verfolgt das Ziel die Transparenz in der Unternehmensführung zu fördern, um somit zur Formalisierung der paraguayischen Wirtschaft beizutragen.



Einige Details zum Projekt:

Projektstart:	13. Juli 2005		
Initiatoren:	<b>Good Governance Program der USA</b> 	<b>Paraguayisch-Amerikanische Handelskammer</b> 	<b>Praguayische Inserentenkammer</b> 
Mitglieder:	<p>145 Privatfirmen aus dem dienstleistenden, produzierenden und gewerblichen Sektor. Folgende PEC-Mitglieder (20) wurden von der PamCham im Rahmen der Befragung genannt bzw. konnten im Internet ausfindig gemacht werden:</p> <p>Banco Regional SA, Bareiro &amp; Módica Abogados, Bayer, Casa Kube SA, Casa Maita SRL, Centro Repuestos SACI, Chemtec SA, Cominco SRL, Conti Paraguay SA, Diesa SA, Dominio SA, El Molino, Escribanía Arbo, Escribanía Canuto Rasmussen, Escribanía Narvaja, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte &amp; Touche, Ernst &amp; Young, Johnson &amp; Johnson, Archer Daniels &amp; Midland (ADM).</p>		
<p>Eine Teilnahme am PEC lässt sich anhand folgender Schritte darstellen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anfrage der Firma bzgl. einer Mitgliedschaft im PEC.</li> <li>2. Firma muss Dokumente vorlegen: Nachweise über die Entrichtung von Steuern, Vorschriften für Mindestlohn, Sozialversicherungen, etc. Diese Dokumente sollen belegen, dass es sich um ein legal operierendes Unternehmen handelt.</li> <li>3. Firma nimmt an Ethik-Trainings teil; Entwurf eines Ethik-Kodexes für das Unternehmen.</li> <li>4. Firma informiert ihre Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner, etc. über die Einführung des Ethik-Kodexes.</li> <li>5. Firma wird auditiert.</li> <li>6. Falls Audit erfolgreich, erhält die Firma eine »Zertifizierung PEC«. Falls nicht, bekommt die Firma mehr Zeit um die Bedingungen zu erfüllen.</li> <li>7. 3 Jahre später: Aktivitäten der Firma werden evaluiert und die »Zertifizierung PEC« wird erneuert.</li> </ol>			

Kasten 2: Projekt »Ethischer Handelspakt« (PEC)  
 Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *BID / PEC (2006)*; *Ética Comercial (2004)*; *Última Hora* vom 03.09.2007; Internetseite [www.pactoetico.com.py](http://www.pactoetico.com.py) und Befragung Handelskammer PamCham (2008).



Wenn die Voraussetzungen (Nachweis über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Mindestanforderungen) gegeben sind, haben die Mitarbeiter (Führungskräfte wie Abteilungsleiter, Manager, etc.) der Firma, die sich am PEC beteiligt, zunächst die Möglichkeit, an einem Ethik-Training teilzunehmen. Dort werden sie darin unterwiesen, wie ein Ethikprogramm ins Unternehmen implementiert werden kann (zwei Mitarbeiter jeder Firma haben die Möglichkeit, an einem Training in den USA teilzunehmen). Die teilnehmenden Firmen müssen danach einen Ethik-Kodex entwickeln und einführen, der sich an den eigenen unternehmerischen Merkmalen und Anforderungen orientiert. Dafür wird ihnen ein bereits ausgearbeiteter Ethik Leitfaden zur Verfügung gestellt.<sup>470</sup> Dieser Ethik-Leitfaden – auch „manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies“ genannt – wurde vom „Department of Commerce“ der USA auf die Internetseite des PEC online gestellt.

Der PEC beinhaltet sieben Hauptpunkte mit jeweils mehreren Unterpunkten und Prinzipien, die für jedes Unternehmen jedweder Branche und Größenordnung, das seinen geschäftlichen Aktivitäten (unternehmensintern und –extern) moralische Werte und Normen zugrunde legen möchte, geeignet sind. Die sieben Hauptpunkte werden im Folgenden dargestellt und die jeweiligen Unterpunkte und Prinzipien kurz zusammengefasst.<sup>471</sup>

i. Gewissenhaftigkeit der Unternehmensleitung:

Insbesondere bei unternehmensinternen Entscheidungen, beispielsweise in Bezug auf Gewalt am Arbeitsplatz, geistiges Eigentum, Umgang mit vertraulichen Daten und Informationen, Privatsphäre am Arbeitsplatz, etc.

ii. Unternehmensführung und Verantwortungsübernahme:

Ein Unternehmen muss beispielsweise bei der Erstellung der Buchführung, des Jahresabschlusses, der Abgabe von Steuererklärungen, usw. darauf achten, dass diese sorgfältig und vorschriftsmäßig angefertigt werden. Des Weiteren sollten immer wieder interne Audits und Kontrollen durchgeführt werden, um auf Fehler und Schwachstellen aufmerksam zu werden und diese rechtzeitig zu beheben. Dazu gehören auch Ethik-Audits.

iii. Verhältnis zu den eigenen Mitarbeitern:

Alle Mitarbeiter im Unternehmen müssen gleichberechtigt und mit dem nötigen Respekt behandelt werden. Zudem hat jede Firma dafür Sorge zu tragen, dass im Unternehmen ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Achtung herrscht. Auch Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz muss gewährleistet sein.

---

<sup>470</sup> Siehe *Ética Comercial* (2004).

<sup>471</sup> Siehe dazu die Internetseite des PEC ([www.pactoetico.com.py](http://www.pactoetico.com.py)).

iv. Verhältnis zu anderen Unternehmungen und zu den Konsumenten:

Eine Beziehung zu anderen Firmen, die von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt ist, kann für beide Seiten vorteilhaft sein. Ebenso ist die Integrität des Unternehmens den Konsumenten gegenüber sehr wichtig, beispielsweise bezüglich der klassischen Produkteigenschaften wie Preis, Qualität, Sicherheit, etc.

v. Verhältnis zur globalen Gemeinschaft und soziale Verantwortung:

Die Firmen sollten ihre Unternehmens-Politiken und –Strategien so gestalten, dass sie zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Firma und der Gesellschaft beitragen, und gleichzeitig die Umwelt und die natürlichen Ressourcen nachhaltig erhalten bleiben. Daher verpflichtet sich jedes Unternehmen zu einem verantwortungsvollen Umgang mit den Naturressourcen (wie z.B. Wasser, Wälder, Böden, etc.), den Abfällen und deren Entsorgung, usw. Außerdem sind die weltweit geltenden Menschenrechte zu respektieren und zu fördern, Bildungsaktivitäten sollen unterstützt werden, ebenso Initiativen im Kampf gegen Korruption, usw.

vi. Verhältnis zu den Behörden:

In einem professionell geführten Unternehmen wird darauf geachtet, die gesetzlichen Bestimmungen zu erfüllen und somit im formellen Sektor tätig zu sein. Dazu gehört beispielsweise die Entrichtung von Steuern, Sozialabgaben und sonstigen Beiträgen, die Beantragung von Lizenzen und anderen Berechtigungen, die Bekämpfung und Vorbeugung von korrumpierenden Handlungen (beispielsweise den Parteien, Beamten und anderen öffentlichen Funktionären gegenüber), usw.

vii. Prävention von Erpressung und Bestechung:

Um Erpressungen und Bestechungen, sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor, vorzubeugen, wird von den Firmen u.a. eine freiwillige Selbstregulierung verlangt. Diese Selbstregulierung kann etwa durch die Etablierung von Ethik-Kodizes erfolgen. Die Firmen verpflichten sich somit, jede Art von Erpressung und Bestechung abzulehnen und gleichzeitig dagegen zu agitieren.<sup>472</sup>

Die Mitgliedsunternehmen werden während der Implementierung des PEC u.a. durch professionelle Beratung und Meetings begleitet. Zudem werden die Firmen aufgefordert, ein Audit über die Einführung des PEC durchzuführen. Zurzeit arbeiten die Initiatoren, insbesondere die PamCham, mit internationalen Prüfungsgesellschaften (z.B. PWC – Pricewaterhouse Coopers) zusammen, um

---

<sup>472</sup> An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass durch die Etablierung eines Ethik-Kodex noch nicht automatisch sichergestellt ist, dass dieser auch eingehalten wird. Daher ist beispielsweise das später folgende Audit – siehe weiter unten in diesem Abschnitt – von äußerst großer Bedeutung.

ein (PEC-)Prüfungssystem zu entwerfen und einzuführen. Ein Audit wird mit der Zeit zur Pflichtaufgabe für die Mitglieder werden. Wer sich nicht daran hält, muss mit Sanktionen rechnen oder wird gar ausgeschlossen. Die PEC-Zertifizierung soll es den Firmen vor allem erleichtern, das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen bzw. zu sichern und letztendlich auch mehr Wettbewerb zu erreichen. Um den Mitgliedsfirmen einen weiteren wirtschaftlichen Nutzen zu ermöglichen, hat der PEC u.a. mit folgenden Ministerien ein Abkommen unterzeichnet: für Industrie und Handel, für Landwirtschaft und Viehzucht, für Außenpolitik, für Finanzen (Abteilung für öffentliche Ausschreibungen) und mit der Nationalen Zollbehörde. „*The objective of these agreements is to give to the PEC certificated members some recognitions as: Green Light for import and export at Customs Office; selected list of firms for doing business in Paraguay in the Paraguayan embassies and consulates abroad; preferences in bureaucratic issues in the Government Licitations; training courses and more.*“<sup>473</sup>

Die Mitglieder des PEC sollen im Großen und Ganzen (wirtschaftliche) Vorteile den Anderen gegenüber haben, etwa den Firmen, die im informellen Sektor tätig sind. „*Membership [in the PEC; A.d.V.] sets the company apart from those involved in the informal economy*“<sup>474</sup>. Langfristig gesehen, könnten sich diese (PEC-)Firmen somit durch die Verschaffung von Wettbewerbsvorteilen immer mehr von den anderen (Nicht-PEC-)Unternehmen unterscheiden und schließlich in einem (RSE-)Marktsegment bewegen bzw. in einer „Liga spielen“, die letzteren weitgehend verschlossen bleibt. Dieses RSE-Marktsegment, das sozusagen nur Unternehmen zugänglich ist, die sich mit dem PEC bzw. der RSE beschäftigen, könnte dann beispielsweise ganz konkrete Bedingungen an die (potentiellen) Mitgliedsfirmen stellen, wie z.B. eine PEC-Mitgliedschaft, die Einführung eines Code of Conduct, usw. Der paraguayische Markt ist von der Etablierung eines RSE-Marktsegments freilich noch weit entfernt. Allerdings könnte dies ein Ansporn für die Firmen zur Einführung des PEC sein, da sie im RSE-Marktsegment beispielsweise gar nicht mehr unmittelbar mit Unternehmen konkurrieren, die sich nicht mit RSE (bzw. dem PEC) beschäftigen.

Die allermeisten PEC-Mitglieder sind in der Hauptstadt Asunción und Umgebung ansässig. Die Initiatoren beabsichtigen zunächst eine Umsetzung und Etablierung des PEC in Asunción, bevor das Projekt in andere Großstädte Para-

---

<sup>473</sup> Befragung der Handelskammer *PamCham* (2008). Im Zusammenhang der genannten Vorteile sei auf die Rechtsgleichheit aller paraguayischen wirtschaftlichen Akteure vor dem Gesetz hingewiesen. Die genannten Vorteile stellen sicherlich einen Ansporn für die Firmen dar, sich dem PEC anzuschließen. Ob jedoch gleichzeitig auch die Rechtsgleichheit aller Akteure gewährleistet wird, ist in diesem Fall fraglich. Insbesondere in Bezug auf den Punkt »Preferences in bureaucratic issues in the Government Licitations« könnte die kritische Frage aufgeworfen werden, ob es ethisch legitim ist, hierbei vom Grundsatz der Rechtsgleichheit abzuweichen.

<sup>474</sup> Befragung der Handelskammer *PamCham* (2008).

guays multipliziert wird.<sup>475</sup> Das Motiv zur Initiierung des PEC lässt sich auf der ersten Seite der Präambel des Paktes finden: „*Angesichts der außerordentlichen und historischen Kultur der Informalität und der Wertekrise, die sich auf die Republik Paraguay auswirkt, sehen wir uns vor der unaufschiebbaren Notwendigkeit zu handeln, um den kompletten Zerfall unserer Gesellschaft zu vermeiden*“<sup>476</sup>. Durch eine aktive Mitgliedschaft möglichst vieler Firmen im PEC hoffen die Initiatoren nicht nur einen Beitrag zur Formalisierung der Wirtschaft (Kampf gegen Korruption, Förderung der Rechtsstaatlichkeit, etc.) zu leisten, sondern sie gehen davon aus, dass die Firmen durch die Befolgung der PEC-Normen auch ihre Wettbewerbsposition stärken und sich ihnen neue Türen im internationalen Geschäft öffnen werden.<sup>477</sup> Die Multis beispielsweise, die auch in Paraguay nach Geschäftspartnern suchen, legen immer mehr Wert auf ethische Akzeptanz in den Geschäftsbeziehungen. Durch den PEC kann potentielles Misstrauen zwischen den Geschäftspartnern *ex ante* minimiert werden. Zudem bietet der PEC vielfältige Möglichkeiten zum Dialog, indem die Teilnehmer beispielsweise Erfahrungen aus der Praxis austauschen und voneinander lernen. Für die beteiligten Unternehmen ist das PEC-Projekt zunächst ohne Kostenaufwand verbunden. Denn der erste Teil der Verbreitung und Einführung des Paktes in Paraguay wurde von der US-amerikanischen Regierung (via Good Governance Program) finanziert.<sup>478</sup> Danach wurden die finanziellen Kosten von der PamCham getragen und nachdem die Unternehmen ihren eigenen Ethik-Kodex bereits verbindlich eingeführt haben, müssen sie selber die Kosten übernehmen,

---

<sup>475</sup> Dazu muss allerdings auch gesagt werden, dass die meisten Firmen Paraguays in Asunción und den umliegenden Vororten angesiedelt sind (mehr als 70 %) bzw. dort ihr Hauptbüro und häufig dann im Inland eine Zweigstelle eingerichtet haben; siehe dazu auch die geographisch-politische Abgrenzung der paraguayischen Unternehmenslandschaft in Anhang C, Anlage 6, S. 234.

<sup>476</sup> Siehe die Präambel des PEC auf der Internetseite [www.pactoetico.com.py](http://www.pactoetico.com.py).

<sup>477</sup> Dies wird freilich nur dann der Fall sein, wenn der Markt die Befolgung dieser Normen auch tatsächlich honoriert. Ebenso muss darauf hingewiesen werden, dass sich die (RSE-)Ziele der PEC-Initiatoren ganz und gar nicht mit den oben aufgeführten Befürchtungen decken (siehe dazu oben auf S. 89 die Annahme, dass sich den Firmen, die sich mit RSE beschäftigen, möglicherweise ernsthafte Konfliktsituationen ergeben könn(t)en).

<sup>478</sup> Dazu gehörte vor allem der organisatorische Teil am Anfang des PEC-Projekts, der mit einem »small grant« von der US-amerikanischen Regierung unterstützt wurde. In einem Zeitraum von 18 Monaten wurden mehrere Meetings durchgeführt, die Thematik mit den interessierten Firmen diskutiert und schließlich der PEC erarbeitet; Befragung der Handelskammer PamCham (2008).

z.B. für das Audit. Von der paraguayischen Regierung hat die PEC-Initiative keine (direkte) finanzielle Unterstützung erhalten.<sup>479</sup>

Die größte Herausforderung für eine erfolgreiche Verbreitung des PEC in Paraguay sieht die PamCham einerseits darin, mehr Firmen für die Implementierung des PEC zu motivieren. Dafür muss der Pakt im Privatsektor noch bekannter gemacht werden und es muss vor allem über die Vorteile, welche sich für die PEC-Mitglieder in der Praxis ergeben, informiert werden. Andererseits muss es einen noch intensiveren Kontakt zum Staat geben, um mehr öffentliche Einrichtungen in den PEC zu involvieren. Als „key-success“ dieser Initiative nennt die PamCham die Teamarbeit. Insgesamt wurden sechs Teams für die Durchführung dieses Projektes gegründet: für Kommunikation, Training, Zertifizierung, Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit und für Rechtsangelegenheiten. Durch die Teamarbeit würde dem PEC nach Meinung der PamCham mehr Glaubwürdigkeit in den Augen des Staates, des Privatsektors und der Presse verliehen.

Die Frage, die sich vor dem Hintergrund des soeben Geschilderten ergibt, ist die nach dem aktuellen Stand des Projektes und möglichen konkreten Beweisen, Aussagen und faktischen Ergebnissen von Teilnehmenden. Im Folgenden sollen stichpunktartig einige Fakten zur (aktuellen) Situation des PEC dargestellt werden:<sup>480</sup>

*i. Zunächst einige quantitative Angaben:*

Von den 145 Mitgliedsfirmen haben zurzeit insgesamt 100 Firmen die für eine Mitgliedschaft benötigten Nachweise (Dokumente; siehe Schritt 2 in Kasten 2 oben S. 185) eingereicht (Stand: April 2009).<sup>481</sup>

Von den 100 Firmen, die die Grundvoraussetzungen einer PEC-Mitgliedschaft erfüllen, haben wiederum insgesamt 60 Firmen an den Ethik-Trainings zur Konzeption eines Ethik-Programms und Verhaltenskodex teilgenommen (Stand: April 2009).<sup>482</sup>

Von den 60 Firmen, die an den Ethik-Trainings teilgenommen haben, verfügen insgesamt 15 Firmen über einen eigenhändig angefertigten Kodex (Stand: April 2009).<sup>483</sup>

Im April 2008 hat der PEC von der BID (über den FOMIN) eine Schenkung über 123.000 US\$ bekommen.<sup>484</sup> Diese finanziellen Mittel sollen dazu dienen,

---

<sup>479</sup> Befragung der Handelskammer *PamCham* (2008). Paraguay war das dritte lateinamerikanische Land, das im Rahmen des Good Governance Programs der USA ethische Praktiken im privatwirtschaftlichen Sektor einführt.

<sup>480</sup> Dazu sei angemerkt, dass sich der Zugang zu einschlägigen Informationen als relativ problematisch erwiesen hat. Die Internetseite [www.pactoetico.com.py](http://www.pactoetico.com.py) war beispielsweise teils nicht abrufbar (Stand: 02. Februar 2010).

<sup>481</sup> Vgl. *Última Hora* vom 21. April 2009.

<sup>482</sup> Vgl. *ebd.*

<sup>483</sup> Vgl. *ebd.*

die Arbeit des PEC – Verbreitung der Ethik in der Geschäftswelt – zu unterstützen. Das „Trainingskomitee“ des PEC soll die PEC-Mitglieder bei der Konzeption und Implementierung eines Verhaltenskodex, Ethik-Kodex und Ethikprogramms unterstützen. Dieses Programm, das mit Mitteln des BID finanziert wird, sollte im Juni 2008 starten und war für eine Dauer von 28 Monaten angedacht.

ii. *Im April 2009 wurden folgende vier Unternehmen für ihr Engagement im Rahmen des PEC ausgezeichnet:*<sup>485</sup>

*Link Cambios, Esso Standard Paraguay, Sheraton Hotel und British American Tobacco (BAT).* Es war die erste Auszeichnung des PEC. Diese Firmen haben bereits einen Verhaltenskodex und ein „unternehmerisches Ethikprogramm“ konzipiert bzw. implementiert. Sie wurden einem Audit unterzogen, das folgende Punkte überprüft: – Kapazität zur Unternehmensführung und Corporate Governance; – Konzeption und Implementierung eines Ethikprogramms und eines Verhaltenskodizes; – Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern, seinen Kunden, seiner Nachbarschaft, dem Staat, anderen Firmen und zu seinen Lieferanten; – Verbraucherschutz und Einhaltung der Wettbewerbsbestimmungen.

iii. *Das einzige nationale Unternehmen – Link Cambios (Branche: Finanzsektor) – hat in einem Interview mit Última Hora bestätigt, dass der PEC dem Unternehmen diverse Vorteile bringt, wie z.B.:*<sup>486</sup>

*„Durch den implementierten Ethik-Kodex wird die Führung [des Unternehmens; A.d.V.] besser und transparenter“.*

*„Nach der PEC-Zertifizierung...hat die Firma Zugang zu zahlreichen Vorteilen, welche sie zuvor zwar auch hatte, jedoch in geringerem Umfang“.*

*„Es war für uns [früher; A.d.V.] wegen des Images des Landes [Paraguay; A.d.V.] und weil wir in einem Sektor tätig sind, der für Informalität sehr anfällig ist, sehr schwer, Zugang zu Bankdienstleistungen zu erhalten und mit anderen Ländern Kontakte aufzubauen“.*

*„Mit dieser Auszeichnung [des PEC; A.d.V.] wurde die Möglichkeit geschaffen, Konten, Kreditlinien, Auslandskonten zu eröffnen und zu behalten“.*

*„Außerdem hat er [der Geschäftsführer von Link Cambios in einem Interview; A.d.V.] einen weiteren positiven Aspekt hervorgehoben, der darin besteht, dass die Rimessen der Dienstleistung Link Express [eine Sparte der Firma Link Cambios; A.d.V.] von durchschnittlich 30.000 im Jahr 2008 auf 40.000 in diesem Jahr [2009; A.d.V.] gestiegen sind“.*

Auffallend ist, dass von den im April 2009 ausgezeichneten Unternehmen lediglich ein Unternehmen – Link Cambios – „ganz und gar paraguayisch“<sup>487</sup> ist.

484 Vgl. ebd.

485 Vgl. ebd.

486 Vgl. Última Hora vom 24. April 2009.

487 Vgl. ebd.

Die anderen Unternehmungen – Esso, Sheraton und BAT – haben alle ihren Hauptsitz im Ausland. Dies kann u.a. als Indiz dafür gewertet werden, dass es sich zwar um einen Anfang in Richtung Verbreitung und Implementierung des PEC handelt, dass dieser Prozess jedoch noch einen langen und schwierigen Weg zu bewältigen hat. Außerdem, so scheint es, geht die Implementierung moralischer Maßnahmen bei ausländischen Unternehmen schneller von statten als bei nationalen Firmen. Das Interesse an einer PEC-Implementierung scheint jedoch bei ausländischen und nationalen Unternehmungen mehr oder weniger gleich ausgeprägt zu sein; der Unterschied liegt somit zuvorderst darin, dies auch in die Praxis umzusetzen bzw. zu realisieren.<sup>488</sup> Dies würde allerdings die Sichtweise der PamCham teilweise widerlegen. Die sieht nämlich in der Motivierung der Unternehmen zur RSE-Implementierung die größte Herausforderung für eine erfolgreiche Verbreitung des PEC in Paraguay. Die größte Herausforderung scheint jedoch eher in der tatsächlichen Realisierung des PEC zu liegen.

Das Beispiel PEC zeigt, dass die RSE-Förderer bei ihren RSE-Projekten großen Wert darauf legen, den Privatsektor bei der Einhaltung staatlicher Gesetze und Regelungen zu fördern. Denn sie haben erkannt, dass genau dies der erste Schritt für die Firmen in Richtung RSE ist. Dabei rekurren die RSE-Förderer häufig auf die „zwei Welten“, die sich in Paraguay feststellen lassen: *„die der Informalität und die der Formalität“*<sup>489</sup>. Bei der Unterzeichnung des PEC im Juli 2005 wurde daher wie folgt darauf hingewiesen: *„Jetzt ist der Moment für den Wandel und wir schaffen die Voraussetzungen dafür, daß der Privatsektor die Gesetze einhält und der Staat für die Einhaltung der Gesetze aufkommt...Wir müssen endlich damit aufhören, dass unser Land als ein Land des „pokarê“ [Betrugs; A.d.V.], des „opareí“ [etwas ohne Grund beenden; A.d.V.] und des „ya da ya“ [es reicht schon; A.d.V.] gilt“*<sup>490</sup>.

Ein weiteres RSE-Beispiel ist das Projekt „Förderung der Ethik in der Geschäftswelt“, das vom FOMIN in Paraguay durchgeführt wird. Im Prinzip handelt es sich dabei auch um das PEC-Projekt, das zusätzlich vom FOMIN finanziell unterstützt wird. Somit geht es auch bei diesem Projekt darum, die Privatfirmen bei der Einführung von Unternehmensethik zu unterstützen.

---




<sup>488</sup> In diesem Zusammenhang sei auf ein Statement des Unternehmernetzwerks *REDES* aufmerksam gemacht: »Es ist eine Sache, mit der Theorie einverstanden zu sein, und eine ganz andere, diese in die Praxis umzusetzen und davon überzeugt zu sein, dass es das Beste für das Geschäft ist«; Interview mit dem Unternehmernetzwerk *REDES* (2007).

<sup>489</sup> Siehe *Última Hora* vom 14. Juli 2005.

<sup>490</sup> Siehe *ebd.* Die Aussage stammt von *Carlos Biedermann*, dem Präsidenten der paraguayischen Inserenten-Kammer. Die Begriffe »pokarê« und »opareí« sind Wörter aus der Guaraní-Sprache. Guaraní-Begriffe werden z.B. dann ins Spanische übernommen, wenn sich damit eine Handlung leichter beschreiben lässt; vgl. *De Guaranía* (2008).

Das Projekt trägt den Namen »Förderung der Ethik in der Geschäftswelt« und wird in Zusammenarbeit mit dem PEC, dem »Ethischen Handelspakt«, durchgeführt<sup>491</sup>.

Einige Details zum Projekt:

Projektstart:	2007		
Ausführungszeitraum:	24 Monate		
Beteiligte Akteure:	<b>Mitglieder des PEC</b>  PACTO ETICO COMERCIAL	<b>FOMIN</b>  MIF FOMIN	<b>BID</b>  Banco Interamericano de Desarrollo
Ausführende Entität:	PEC		
Beitrag des FOMIN:	123.000 US\$ = 55,5% (nicht zurückzahlbar)		
Lokaler Beitrag:	99.000 US\$ = 44,5% (von PEC zu tragen)		
Investition Total:	222.000 US\$ = 100%		
<p>Das Ziel dabei ist, ähnlich wie bei dem oben dargestellten FOMIN-Projekt »Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs«, das Geschäftsklima im paraguayischen Privatsektor zu verbessern. Dadurch sollen mehr Investitionen angelockt werden, um somit letztendlich zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes beizutragen. Dafür muss jedoch zunächst die Wettbewerbsfähigkeit und die Zuverlässigkeit paraguayischer Firmen erhöht werden. Um dies zu erreichen, werden die (am PEC) beteiligten Firmen bei der Einführung transparenter Handelspraktiken, sowohl im Umgang mit anderen Unternehmen, als auch mit Lieferanten, Kunden und dem Staat, vom FOMIN unterstützt. Dies soll u.a. durch Schulungen und Begleitung bei der Einführung der PEC-Prinzipien durch kompetente Fachkräfte geschehen. Da der PEC schon im Jahr 2005 gegründet wurde, war der erste Schritt in diese Richtung bereits gemacht worden und der FOMIN hat sich zwei Jahre danach dieser Initiative sozusagen (mit finanzieller Unterstützung) angeschlossen. Zum Schluss des Projektes sollen die teilnehmenden Firmen einem Audit unterzogen werden um zu überprüfen, ob und wie weit der von der Firma selber erarbeitete Ethikkodex im Unternehmen implementiert wurde und zum Tragen kommt (diese Vorschrift ist identisch mit der Bedingung des PEC für die Mitglieder, ein Audit durchzuführen).</p>			

Kasten 3: Projekt »Förderung der Ethik in der Geschäftswelt«

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *FOMIN / PEC* (2008) und Internetseite der *BID* [www.iadb.org](http://www.iadb.org); sowie Befragung der *BID* (2008).

Der PEC wurde, wie oben dargestellt, bereits im Jahr 2005 gegründet. Damit war der erste Schritt in Richtung mehr Ethik in der paraguayischen Geschäftswelt bereits erfolgt und der FOMIN verfolgt mit dieser Initiative sozusagen eine Unternehmensethik-fördernde Strategie, indem er darum bemüht ist, den PEC durch dieses Projekt zu untermauern und zu stärken. Durch die finanzielle Un-

<sup>491</sup> Siehe dazu *FOMIN / PEC* (2008). Für weitere Details zum PEC siehe die Ausführungen oben in Kasten 2, S. 118.



terstützung des PEC kommt der FOMIN auch den Vorstellungen der Privatfirmen über die Implementierung von RSE nach. Denn die allermeisten Unternehmen gehen davon aus, dass eine RSE-Einführung unternehmensintern beginnen muss. Als die ersten Schritte werden u.a. die Schulung der Mitarbeiter und die Implementierung eines Verhaltenskodexes genannt.

### 3.2.1.2 Herausforderungen für die RSE-Verbreitung

Ein auffallendes Merkmal der RSE-Förderer ist u.a. die Beteiligung internationaler bzw. ausländischer Organisationen an den RSE-Projekten. Dazu gehören in diesem Fall die US-amerikanische Handelskammer (bzw. das Good Governance Program der USA) und die BID (bzw. der FOMIN). Es sind sozusagen „externe“ Akteure, die „von außen“ mit einer RSE-Idee (Good Governance Program) oder mit finanziellen Mitteln (FOMIN) kommen, um RSE-Projekte in Paraguay zu unterstützen. Um ihre Ziele in diesem Land umsetzen zu können, setzen sie jedoch auf eine enge Zusammenarbeit mit paraguayischen Organisationen wie Handelskammern oder Unternehmensverbänden und dem Privatsektor selber. Auf diese Weise können die von außen kommenden (RSE-)Ideen bzw. (finanziellen) Unterstützungen den nationalen Gegebenheiten und Anforderungen angepasst und in die Tat umgesetzt werden. Für eine erfolgreiche Implementierung dieser RSE-Projekte bedarf es also auch nationaler Akteure, die mit der RSE-Szene vor Ort vertraut sind. Dadurch wird u.a. verhindert, dass den Firmen in Paraguay ein von außen kommendes und fremdes Konzept aufoktroiert wird.

Wie die oben dargestellten Beispiele zeigen, kooperieren die RSE-Förderer sehr gut mit den Privatfirmen.<sup>492</sup> Ihr Kontakt zu den Behörden ist, was den RSE-Bereich anbelangt, jedoch eher gering. Hier könnten diese Organisationen noch mehr eine Mittlerrolle einnehmen, indem sie zwischen Privatsektor und öffentlichem Sektor vermitteln.<sup>493</sup> Es wurde beispielsweise vorgeschlagen, dass diese Organisationen den Staat über RSE beraten und ihm Vorschläge für geeignete RSE-Rahmenbedingungen und -Politiken unterbreiten. Was die Herausforderungen der RSE in Paraguay insgesamt anbelangt, so wird von den RSE-Förderern immer wieder auf die Verwechslung dieses Konzepts mit philanthropischen Aktivitäten vonseiten der Unternehme(r)n hingewiesen. Die Firmen sehen die RSE immer noch größtenteils mit Extrakosten und Mehraufwand ver-

---

<sup>492</sup> Die Privatfirmen, welche an den RSE-Projekten teilnehmen, beurteilen die Arbeit dieser Organisationen sehr positiv. Aber auch andere Unternehmen, die noch nicht mit den RSE-Förderern zusammenarbeiten, haben den Wunsch nach mehr RSE-Zusammenarbeit geäußert. Darunter stellen sie sich etwa mehr Aufklärung über dieses Konzept – z.B. durch RSE-Schulungen – vor, erwarten von diesen Organisationen eine Koordination und Begleitung bei der RSE-Einführung, usw.

<sup>493</sup> Dieser Bedarf wurde sowohl von den Privatfirmen, als auch von den RSE-Förderern selber festgestellt.

bunden, was gleichzeitig auch die Verbreitung der RSE erschweren kann. Dies verlangt von den RSE-Förderern viel Überzeugungsarbeit (insbesondere bei der Geschäftsleitung der Firmen), sowie generell noch mehr Engagement in Bezug auf Sensibilisierung und Qualifizierung im RSE-Bereich.<sup>494</sup> Um die Firmen mit der RSE vertrauter zu machen, muss das Konzept noch bekannter gemacht und noch mehr verbreitet werden.

Als Hindernisse für die Verbreitung der RSE werden vor allem die Informalität in der Wirtschaft, die Korruption und eine bisher gering entwickelte Rechtskultur, auch in der Unternehmenswelt, angeführt. Die RSE-Förderer sehen daher u.a. die Notwendigkeit einer grundlegenden Änderung der Firmenkultur. Als ein erster Schritt in diese Richtung wird die Einhaltung bereits existierender Gesetze empfohlen.<sup>495</sup> Denn sehr oft und in vielen Bereichen ist die mangelnde Rechtskultur nicht auf ein unzureichendes Rechtssystem, sondern vielmehr auf unzureichende Gesetzestreue seitens der Akteure und auf staatliche Inkompetenz bei der Implementierung bereits verabschiedeter Gesetze zurückzuführen. Eine Entscheidung für RSE geht daher *auch* stark mit der Entschlusskraft und Beharrlichkeit einzelner Unternehme(r)n einher. Die mangelnde Einhaltung von Gesetzen privatwirtschaftlicher Akteure ist sicherlich auch eine Folge des schwachen Vertrauens, das die Unternehmen in den Staat und seine Institutionen haben.<sup>496</sup> Der Staat sollte der RSE-Thematik mehr Anerkennung

---

<sup>494</sup> Sensibilisieren und schulen bzw. ausbilden sind die am meisten genannten Aktivitäten bzw. Forderungen bei der Frage nach der Aufgabe der RSE-Förderer. Diese Antworten beziehen sich sowohl auf die befragten Privatunternehmen als auch auf die RSE-Förderer.

<sup>495</sup> Dieses »ethische Minimum«, das sich aus der Befolgung gesetzlicher Anforderungen ergibt, wird auch von vielen Privatunternehmen als unabdingbarer erster Schritt in Richtung RSE gewertet. Allerdings gibt es unter den Firmen auch andere Ansichten, wonach beispielsweise gesellschaftliches Engagement oder auch ethisch legitimes Handeln nicht zwangsläufig mit der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften korreliert. Als bereits existierende, jedoch von vielen Akteuren nicht beachtete Gesetze wären etwa der vom Staat geregelte und in allen Branchen geltende Mindestlohn, die Mehrwertsteuer, Beiträge zur Sozialversicherung für die Mitarbeiter, usw. zu nennen.

<sup>496</sup> Das erschütterte Vertrauen vieler Privatfirmen in den Staat hängt damit zusammen, dass dieser etwa keine verlässliche juristische Sicherheit für Investitionen geben kann, Gesetze willkürlich anwendet (z.B. werden einige Firmen bestraft, während andere geschützt werden), usw. Somit ist der Staat kein »neutraler Schiedsrichter« auf dem Markt; vgl. *Borda* (2007), S. 17 f. (Anmerkung: *Borda* war u.a. paraguayischer Finanzminister von 2003-2005 – Nicanor-Regierung – und ist zurzeit – Lugo Regierung seit 2008 – wieder in dieses Amt eingesetzt; Stand: 2009). Zudem ist die paraguayische Justiz für ihre langsamen Marathon-Prozesse bekannt, die dann oftmals wegen Verjährung eingestellt werden. Viele Unternehmen sind im informellen Sektor tätig und können dort auch weitgehend unbehelligt operieren.

zuteil werden lassen – etwa Anreize für RSE schaffen.<sup>497</sup> Ein Beispiel dafür könnte der PEC sein, der seinen Mitgliedern Vorteile bietet, wie z.B. beim Import-Export-Geschäft, bei öffentlichen Ausschreibungen, usw. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass auch die RSE-Förderer selber Anreize für die Einführung von RSE-Prinzipien setzen können. Dies muss nicht notwendigerweise in Form direkter finanzieller Unterstützung für RSE-Projekte geschehen, sondern beispielsweise durch Auszeichnungen für RSE-Engagement, die Einführung eines RSE-Label, mit dem Firmen ihre Produkte schmücken dürfen, usw. Der Global Compact und der PEC sind Beispiele dafür.

### 3.2.2 Die RSE der Zivilgesellschaften

Im Folgenden soll nun auf die Arbeit der zweiten Gruppe, der Zivilgesellschaften (vor allem der NGO's und Stiftungen), im RSE-Bereich eingegangen werden. Während die erste und bereits dargestellte Gruppe (die RSE-Förderer) bestrebt war, mittelbar, d.h. über die Stärkung der Wettbewerbsposition der Privatfirmen, einen sozialen Beitrag zu leisten, beschäftigt sich diese zweite Gruppe von Organisationen mit Projekten, die einen unmittelbaren gesellschaftlichen und/oder ökologischen Nutzen erbringen. Bei der Konzeption dieser Projekte muss aber auch darauf geachtet werden, dass diese Aktivitäten ebenso den Firmen, welche diese Projekte unterstützen sollen, einen Nutzen bringen (z.B. durch eine Steigerung des Unternehmensprestiges in der Öffentlichkeit). Denn die Zivilgesellschaften sind bei der Durchführung dieser RSE-Projekte sehr oft auf die Unterstützung der Privatfirmen (insbesondere mit finanziellen Mitteln) angewiesen. Die Gefahr, die dabei besteht, ist, dass sich solche RSE-Projekte in „ganz normale“ philanthropische Aktionen verwandeln.<sup>498</sup> Daher stellt es für die Zivilgesellschaften eine Herausforderung dar, die RSE-Projekte so zu konzipieren, dass auch die Firmen daraus einen Vorteil erzielen können. Wie bereits o-

---

<sup>497</sup> Hier muss jedoch ganz klar zwischen *Vorschriften* und *Anreizen* unterschieden werden. Eine zusätzliche gesetzliche Belastung (*Vorschriften*) wäre für die Firmen alles andere als produktiv und RSE-fördernd. Denn gerade die Bürokratie wird in Paraguay oft als wachstums- und entwicklungshemmend, sowie korruptionsfördernd gesehen. Viele staatliche Einrichtungen arbeiten ineffizient, was sowohl für Privatpersonen als auch für Unternehmen einen Anreiz zu Bestechung darstellt, um beispielsweise den Bearbeitungsprozess von legalen Dokumenten zu beschleunigen. Eine Maßnahme, die also eine Motivation (*Anreiz*) zu (freiwilligen) RSE-Aktivitäten darstellt, kann zwar sehr oft eher ein regelkonformes Handeln der Unternehmen gewährleisten als die Erzwingung der Befolgung der Gesetze mit Sanktionsmöglichkeiten. Jedoch können selbst gesetzliche RSE-*Anreize*, wenn sie beispielsweise zu fragmentiert und unkoordiniert eingesetzt werden oder wieder zu bürokratisch gestaltet sind, letztendlich nicht viel effektiver und effizienter sein; vgl. dazu das Beispiel Uruguay bei López Burian (2006), S. 16.

<sup>498</sup> Dies bezieht sich z.B. auf solche Projekte, bei denen sich ein Unternehmen nach einer materiellen oder finanziellen Spende, oder auch anderen spontanen Hilfsaktion, aus dem Projekt zurückzieht und auch sonst weiter keinen Bezug dazu hat.

ben angesprochen, kann es bei dem RSE-Engagement dieser zwei Gruppen zu Überschneidungen kommen. Auch Synergieeffekte zwischen den RSE-Projekten und –Aktivitäten sind möglich. Eine saubere Abgrenzung zwischen den Aktivitäten dieser zwei Gruppen ist somit kaum möglich und nicht notwendig.

Viele Akteure aus dem Privatsektor trauen den Zivilgesellschaften große Kompetenzen und ein hohes Potential bei der Lösung sozialer und ökologischer Probleme zu.<sup>499</sup> Während sich die Mehrheit der Firmen im RSE-Bereich grundsätzlich eine Kooperation mit den NGO's und Stiftungen vorstellen kann, lehnt der Großteil etwa eine direkte finanzielle Unterstützung seitens dieser Organisationen für RSE-Projekte kategorisch ab. Zumeist wurden dafür keine expliziten Gründe genannt. Ein ganz selten genanntes Argument gegen finanzielle Unterstützung war das schlechte Image einiger (ganz weniger) Stiftungen (etwa wegen Veruntreuung finanzieller Mittel), was natürlich nicht generalisiert werden kann und auch nicht auf alle Zivilgesellschaften zutrifft. Die Erwartungen der paraguayischen Gesellschaft an die Zivilgesellschaften sind relativ groß.<sup>500</sup> Dies wird vor allem daran erkennbar, dass von diesen Organisationen eine Teilnahme an der Lösung sozialer und ökologischer Probleme (wie Armut, soziale Ungleichheiten, etc.) erwartet wird. Diese Erwartungen dem Dritten Sektor gegenüber werden damit begründet, dass sich das Engagement des Staates für die Bewältigung sozialer und ökologischer Probleme nach Meinung der Bürger als unzulänglich erweist, entweder aufgrund mangelnder Ressourcen, zumeist jedoch aus Gründen der Inkompetenz und dem ineffizienten Einsatz öffentlicher Mittel.

### 3.2.2.1 Ein Beispiel für RSE-Projekte

Die Motivation der Zivilgesellschaften zur Konzeption von RSE-Projekten resultiert einerseits daraus, dass sie tagtäglich mit der sozialen Misere des Landes

<sup>499</sup> *De facto* können diese Organisationen, insbesondere die NGO's, diverse Vorteile anderen Akteuren gegenüber aufweisen. Denn obwohl ihnen Schwächen wie etwa Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung, nachhaltig abgesicherte Finanzierung von Projekten, usw. zugeschrieben werden, können sie dennoch mit Stärken oder Vorteilen punkten wie beispielsweise die Vertretung marginaler Stimmen aus der Gesellschaft, preiswerte und vertrauenswürdige Leistungen – da i. d. R. weniger administrative Fixkosten – beim Transfer von Know-how durch Aus- und Weiterbildung sowie bei Projektbegleitung, parallele Zusammenarbeit mit anderen (privatwirtschaftlichen, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen) Akteuren, etc.; siehe dazu sowie zu weiteren Ausführungen über Stärken und Schwächen der NGO's etwa *Vial* (2004), S. 10 ff.

<sup>500</sup> Die Zivilgesellschaften, insbesondere die Stiftungen, werden jedoch auch sehr oft stärker unter die Lupe genommen, als etwa andere Organisationen. Das liegt sicherlich auch daran, dass in der Vergangenheit einige Fälle aus der Praxis bekannt geworden sind, wo paraguayische Stiftungen mit den ihnen zur Verfügung gestellten Geldern unverantwortlich umgegangen sind und dies insbesondere von der nationalen Presse sehr stark kritisiert wurde.

konfrontiert werden. Andererseits erkennen sie auch die Bereitschaft der Privatfirmen, sich in sozialen Aufgabenfeldern zu engagieren. Deshalb sind sie u.a. darum bemüht, den Kontakt und die Zusammenarbeit zwischen den drei Akteuren – Zivilgesellschaft, privater und öffentlicher Sektor – durch RSE-Projekte und –Aktivitäten zu fördern, die letztendlich dazu beitragen (können), soziale und ökologische Probleme zu lösen. Dafür arrangieren sie beispielsweise Kooperationsprojekte in Bereichen, für die (normalerweise) der Staat zuständig ist, wie Bildung, Ernährung, Gesundheit, rurale Entwicklung, etc.

Ein Beispiel dafür ist das Projekt „PROCICLA“. Diese Initiative zeigt, dass der paraguayische Staat bzw. die Munizipalität von Asunción mit der Müllentsorgung und den vielen sozialen Problemen überfordert ist. Eine Möglichkeit zur Lösung dieser Probleme ist eine Kooperation zwischen dem öffentlichen Sektor, den Zivilgesellschaften, dem Privatsektor und internationalen Entwicklungsorganisationen. Der Großteil der Müllentsorgung Asuncións und den umliegenden Vororten basiert auf informellen und illegalen Strukturen. Ein Teil davon wird nun von der (legalen) PROCICLA-Müllabfuhr gesammelt. Im Mittelpunkt der PROCICLA-Initiative stehen jedoch die Menschen, die auf der größten Mülldeponie Asuncións Cateura arbeiten und leben. Im Volksmund sind sie als *Gancheros* bekannt, weil sie einen Haken (spanisch: *gancho*) aus Metall für ihre Arbeit benutzen, um damit im Müll nach verwert- und essbaren Gegenständen zu suchen. Auf Cateura wird der Müll von ca. 1,2 Millionen Einwohnern Asuncións und Umgebung deponiert. Hier leben ungefähr 1.200 *Gancheros*.<sup>501</sup> Die *Gancheros* sammeln einen Teil des Asuncióner Mülls mit ihren Pferdekarren und bringen ihn nach Cateura. Da sie mit diesem Einkommen ihren Lebensunterhalt nicht decken können, durchsuchen sie zusätzlich die Müllhalde nach Verwert- und Essbarem und verkaufen es bzw. konsumieren es selber. Drei Personen der NGO „Alter Vida“ haben die menschenunwürdigen und ungerechten Lebensbedingungen der *Gancheros* erkannt und sich darüber Gedanken gemacht, wie die Situation dieser Menschen geändert werden könnte.<sup>502</sup> Sie suchten nach Erfahrungen im Bereich Recycling in anderen Regionen wie den USA (Texas), Lateinamerika (Mexiko, Kolumbien, Brasilien, Argentinien) und Europa (Spanien) und besichtigten auch einige (PROCICLA-)ähnliche Projekte. Nachdem für Asunción ein Projekt ausgearbeitet worden war, konnte es schließlich in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren gestartet werden. Im Folgenden seien weitere Details des PROCICLA-Projektes angeführt.

---

<sup>501</sup> Vgl. USAID / Paraguay (2008).

<sup>502</sup> Befragung der NGO *GeAm* (2008).

Durch PROCICLA soll der Lebensstandard der *Gancheros* verbessert und der Müll durch Recycling umweltfreundlich(er) entsorgt werden. Unterstützt wird PROCICLA von fünf Recycling-Firmen, der BID, USAID, AVINA-Stiftung und dem Stadtrat der Stadt Estella im Norden Spaniens. Für das Recycling wurde auf Cateura ein „Zentrum für Lagerung, Trennung und Handel von recyclebaren Materialien“ (CAS) aufgebaut, wo täglich ca. 6 Tonnen recyclebarer Müll abgeliefert werden. Die Ausstattung für das CAS, wie z.B. Maschinen, Werkzeuge, usw. wurde mit Geldern von der BID, der USAID und einigen Privatunternehmen finanziert. Wiederverwertbare Abfälle werden von ausgebildeten Fachkräften getrennt und dann weiter an die Recyclingfirmen verkauft (die ausgebildeten Fachkräfte werden jetzt „Recicladores“ (Recycler) genannt und nicht mehr Gancheros, weil Ganchero negativ konnotiert ist und vulgär klingt). Neben den im CAS arbeitenden 47 Personen wurden weitere ca. 300 Personen von PROCICLA geschult (Stand: Oktober 2008), damit sie z.B. erkennen, welches Material recyclebar ist.



Einige Details zum Projekt:

Ausführungszeitraum:	2005 – 2008		
Beteiligte Akteure und ihr Beitrag:	<b>Alter Vida</b> (Projektausführende Einrichtung) 	<b>Munizipalität von Asunción</b> (Durchführung des Programms »Alles recyceln« an Schulen)  <b>Municipalidad de Asunción</b>	<b>BID und USAID</b> (Kredit: Laufzeit 13 Jahre)  
	<i>Ganchero-Verbände (zunächst 4, zurzeit 3):</i> Sie motivieren die <i>Gancheros</i> zur Teilnahme an PROCICLA.		
	<i>Recycling-Unternehmen (7):</i> Aufkauf und Wiederverwertung des recyclebaren Mülls, sowie technische Unterstützung bzw. Bereitstellung des Know-hows für Mülltrennung.		
	<i>Privatunternehmen (29):</i> Multis und nationale Firmen stellen finanzielle Ressourcen, Werkzeuge, technische Unterstützung, etc. zur Verfügung; liefern ihren organischen Müll an PROCICLA, kostenfrei oder gegen geringe Gebühr.		
Weitere Daten:	Auf <i>Cateura</i> landen tagtäglich ca. 1.500 Tonnen Müll, was einer Müllproduktion pro Tag und Einwohner von ca. 1 kg. entspricht. Etwa 66% davon sind organischer Natur, der Rest anorganisch. Ungefähr 10% des angelieferten Mülls werden recycled. Der größte Teil wird nicht umweltschonend entsorgt.		

Kasten 4: Projekt »PROCICLA«  
 Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von USAID / Paraguay (2008); Alter Vida / USAID (2006); Internetseiten der NGO's Alter Vida [www.altervida.org.py](http://www.altervida.org.py), GeAm [www.geam.org.py](http://www.geam.org.py); sowie Befragung derselben Alter Vida (2008), GeAm (2008), und der Stadtverwaltung *Municipalidad de Asunción* (2008).

Wie in der Projektbeschreibung bereits erwähnt, hat das PROCICLA-Projekt sowohl eine soziale als auch eine ökologische Dimension. Die soziale Dimension beinhaltet vor allem die Verbesserung des Lebensstandards der Bewohner Cateuras. Eine Komponente davon ist das Einkommen der an PROCICLA teilnehmenden Gancheros bzw. Recicladores, das von \$5.50 auf \$8.50 p/Tag gestiegen ist. Die durchschnittliche Arbeitszeit ist von 12 Stunden p/Tag auf 8 Stunden p/Tag zurückgegangen.<sup>503</sup> Außerdem, um die soziale und ökonomische Inklusion der Gancho-Familien nachhaltig zu fördern, wird darauf geachtet, dass deren Kinder in die Schule gehen und somit eine Grundausbildung erhalten. Um Zwischenhändler und ungerechte Handelspraktiken, wodurch die Gancheros benachteiligt würden, zu unterbinden, wurde eine Kooperative gegründet, die mittlerweile 150 Gancho-Mitglieder hat.<sup>504</sup>

Was die ökologische Dimension dieses Projekts anbelangt, so sind die Zivilgesellschaften der Meinung, dass das Müllproblem Asuncións an der Wurzel zu bekämpfen ist. Zur Erlangung dieses Ziels werden zwei Schienen gefahren. Zum einen werden die Privatfirmen, die einen Teil des Großstadtmülls produzieren, für den richtigen Umgang mit Müll sensibilisiert. Von qualifizierten Mitarbeitern der GeAm<sup>505</sup> wird ein Abfall-Management-System in den am PROCICLA-Projekt teilnehmenden Firmen eingeführt. Die Firma muss ihren Müll in organischen und anorganischen Müll trennen, weil PROCICLA nur den anorganischen Müll verwenden kann. Die Mitarbeiter dieser Firmen werden u.a. im verantwortlichen Umgang mit Müll(trennung) geschult. Diese Schulungen sind für die Firmen ohne Kostenaufwand verbunden und stellen somit auch einen Anreiz für die Firmen dar, sich an PROCICLA zu beteiligen.<sup>506</sup> Zum anderen setzen die Initiatoren von PROCICLA auf die Sensibilisierung der Bevölkerung Asuncións für den verantwortungsvollen Umgang mit Müll. Ausgebildete Fachkräfte gehen in den für das Pilotprojekt bestimmten (zwei) Stadtteilen Asuncións von Haus zu Haus, um die Leute über Mülltrennung zu informieren.

<sup>503</sup> Vgl. *USAID / Paraguay* (2008).

<sup>504</sup> Vgl. *ebd.* Die Kooperative kümmert sich etwa um die organisatorischen Belange von Ankauf und Trennung des Mülls, Verkauf des getrennten Mülls, Auszahlungen an die Gancheros, sowie Schulungen der Mitglieder, Vergabe von Krediten, etc. Weitere geplante Einrichtungen sind ein Zentrum für Umweltbildung, ein Raum für medizinische Betreuung, eine Kinderkrippe für die Kinder der Gancheros, usw.

<sup>505</sup> GeAm formuliert in ihrem »Mission Statement« als Ziele: »...die Integration der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimension verwalten und private und öffentliche Initiativen verbinden«; siehe Internetseite der GeAm: [www.geam.org.py](http://www.geam.org.py).

<sup>506</sup> In der Regel suchen die Zivilgesellschaften bei diesem Projekt den Kontakt zu den Firmen. Da PROCICLA relativ erfolgreich war und nicht teilnehmende Firmen davon erfahren haben, erhält die GeAm Anfragen von Firmen zur Beteiligung am PROCICLA-Projekt. Aber »wir wissen nicht, wie die Firmen reagieren würden, wenn dieses Projekt für sie mit Mehrkosten verbunden wäre«; Befragung der NGO *GeAm* (2008).

Ferner arbeiten einige Schulen mit PROCICLA zusammen, um bereits die Kinder für einen nachhaltigen und ökologisch sinnvollen Umgang mit Müll zu sensibilisieren. Obwohl das Projekt PROCICLA in erster Linie die Verbesserung des Lebensstandards der Ganberos und einen verantwortlicheren Umgang mit Müll vonseiten der Bevölkerung verfolgt, ergeben sich auch für die daran beteiligten Privatfirmen Vorteile. Ihre Mitarbeiter werden beispielsweise im verantwortlichen Umgang mit Müll ausgebildet, was sich langfristig positiv auf das Unternehmen auswirken kann. Eine Teilnahme an PROCICLA kann auch das Image der Firma in der Gesellschaft verbessern.

Eine der größten Herausforderungen für PROCICLA ist nach Meinung der befragten Akteure die Selbsttragfähigkeit des Projekts, d.h. die Unabhängigkeit von internationalen Geldgebern nach Ablauf des Pilotprojekts. Statt von ausländischen Geldern abhängig zu sein, sollte nach Meinung der Befragten, langfristig gesehen, das Engagement des Privatsektors als strategisch Verbündeter angestrebt werden. Eine weitere Herausforderung des PROCICLA-Projekts ist, das Thema Recycling in Paraguay zum Politikum zu machen. Dies könnte jedoch sehr schwierig werden, denn Recycling ist in Paraguay noch nicht vollständig auf der politischen Agenda angekommen. Es gibt keine umfassende und adäquate legale Rahmenordnung und den Behörden mangelt es an Sachkenntnis und Ressourcen. Deshalb erweisen sie sich als inkompetent und überfordert in dieser Hinsicht. Zudem hat die Gesellschaft allgemein nur ein geringes Bewusstsein für Umweltschutz und nachhaltigen Umgang mit Müll. In Bezug auf die Verbesserung der Lebensbedingungen der Bewohner Cateuras darf nicht unerwähnt bleiben, dass sich für einen Großteil der Ganberos durch PROCICLA auf wirtschaftlicher und sozialer Ebene nichts geändert hat. Nicht alle 1.200 Ganberos von Cateura konnten in das Projekt einbezogen werden. Falls PROCICLA sich als erfolgreich und profitabel nach Ablauf des Pilotprojektes erweist, wäre eine Erweiterung dieses Projekts auf jeden Fall eine Alternative, die ernsthaft in Betracht gezogen werden sollte.<sup>507</sup>

### 3.2.2.2 *Unternehmerische Erwartungen an die Zivilgesellschaften*

Viele Privatfirmen haben die Motivation dazu, sich für soziale und/oder ökologische Projekte zu engagieren. Sie sind auch bereit dazu, finanzielle Mittel dafür zur Verfügung zu stellen. Das Problem ist oft, dass sie sich aufgrund der überaus breiten Palette an Möglichkeiten nicht für das „Richtige“ entscheiden können

<sup>507</sup> Medienberichten zufolge beschäftigen sich mittlerweile fünf Ganbero-Verbände mit der Gründung einer weiteren Kooperative (und Mülltrennungsanlage) für die Ganberos, die jedoch unabhängig vom PROCICLA-Projekt funktionieren soll. Dafür wurde von der Asunción Municipalität ein Grundstück von ca. 6 Ha. zur Verfügung gestellt; siehe dazu den Bericht der Tageszeitung *Última Hora* vom 10. Februar 2009. Ob PROCICLA als Vorbild mit dazu beigetragen hat, dass nun weitere Kooperativen und Mülltrennungsanlagen gegründet werden, wird nicht explizit erwähnt.



und sehr oft auch an der dafür erforderlichen Expertise scheitern. Deshalb versuchen die Zivilgesellschaften soziale und/oder ökologische RSE-Projekte zu konzipieren, die auch den Privatfirmen einen Nutzen bringen. Bei einer RSE-Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaften und Privatsektor muss nach Meinung der Firmen darauf geachtet werden, dass es sich dabei um *Kooperation* und nicht um *Delegation* handelt. Die Gefahr, auf die hier also aufmerksam gemacht wurde ist, dass die Firmen die Verantwortung und die zu verrichtende Arbeit bei solchen Projekten sehr leicht komplett an die Zivilgesellschaften weitergeben könnten. Damit würde dann das RSE-Engagement nicht mehr im Kerngeschäft des eigenen Unternehmens stattfinden, praktisch keinen Vorteil für die Firma bringen und sich letztendlich doch wieder als Philanthropie entpuppen.

In Bezug auf die ökologische Dimension der RSE wurde von den Privatfirmen immer wieder der Wunsch nach einer Zusammenarbeit mit den Zivilgesellschaften im Umwelt-Bereich geäußert. Vermutlich hängt dies damit zusammen, dass die Umwelt-Thematik in der paraguayischen Unternehmenswelt noch relativ neu ist und die Firmen infolgedessen ihre Kenntnisse in diesem Bereich (noch) nicht so gut vertiefen konnten. Was hingegen die soziale Dimension der RSE anbelangt, sehen die Firmen u.a. die Notwendigkeit, dass die Gesellschaft ausführlich und aufrichtig über die RSE-Projekte informiert wird. Denn als Firma wollen sie mit ihren RSE-Projekten weder auf ein paternalistisches Verhältnis abzielen, noch den Staat in seinen Funktionen, Leistungen und Einrichtungen substituieren. Vielmehr sind sie bereit, ihre Kapazitäten für die Bewältigung sozialer Probleme einzusetzen.<sup>508</sup> Die Zivilgesellschaften können den Firmen eine Hilfe sein, indem sie die Gesellschaft richtig über die RSE-Aktivitäten und Absichten der Firmen informiert.

Die Begründung für eine Kooperation mit den Zivilgesellschaften liegt für die meisten Unternehmen auf der Hand: Gesellschaftliche Probleme können nur in Kooperation mit allen gesellschaftlichen Akteuren nachhaltig bewältigt werden. Zudem kennen sich die Zivilgesellschaften mit den örtlichen sozialen Verhältnissen sehr oft besser aus als die Privatunternehmen und können deshalb gute Projekte vorschlagen. Außerdem sind die Arbeitskräfte dieser Organisationen i.d.R. besser für solche Projekte qualifiziert.

---

<sup>508</sup> Auf diese Gefahr haben sowohl die Zivilgesellschaften als auch die Privatfirmen immer wieder hingewiesen. Denn in Paraguay sind aufgrund sozialgeographischer Bedingungen in einigen ländlichen Gegenden ganze Bevölkerungsgruppen praktisch von einem (Groß-)Unternehmen abhängig, da es sonst in der Gegend keine weiteren Arbeits- bzw. Verdienstmöglichkeiten gibt. Hier besteht dann natürlich die Gefahr, dass die Firma den Staat in seinen Funktionen zumindest teilweise ersetzt und die Motivation beim Staat, sich mehr für die eigene Bevölkerung zu engagieren, folglich sinkt.

### 3.2.3 Kritische Würdigung des RSE-Engagements

Die Nichtbefolgung gesetzlicher Vorgaben ist, wie auch in anderen lateinamerikanischen Ländern, eines der zentralen Probleme Paraguays und somit gleichzeitig eine der größten Herausforderungen für die RSE. Deshalb sind die RSE-Förderer darum bemüht, durch RSE-Projekte darauf hinzuwirken, dass die privatwirtschaftlichen Akteure die bestehenden Gesetze einhalten, wovon letztendlich sowohl die Privatunternehmen als auch die paraguayische Gesellschaft profitieren können. Da der öffentliche Sektor nicht in der Lage ist, die eigenen Gesetze durchzusetzen, ist eine Initiative jedes einzelnen Unternehmers dringend notwendig. Genau darauf, auf die Selbstverpflichtung einzelner Unternehmen, setzen die RSE-Förderer bei ihrem RSE-Engagement. Neben der Motivation zur Einhaltung der Gesetze des Privatsektors, könnten die RSE-Förderer ebenso den öffentlichen Sektor bei der Anpassung bereits bestehender oder Gestaltung neuer Gesetze beratend und unterstützend begleiten. Diese Tätigkeit steht bei den RSE-Förderern zurzeit jedoch nicht im Vordergrund und könnte etwa als ein nächster Schritt bei der Verbreitung der RSE in Paraguay gesehen werden. Ferner haben diese Organisationen erkannt, dass das Potential der Privatfirmen (beispielsweise der PyMEs) nur dann zur Lösung gesellschaftlicher Probleme genutzt werden kann, wenn die Unternehmen zunächst selber in ihrer Wettbewerbsposition gestärkt werden. Auch dafür sehen sie als geeignete Strategie das RSE-Konzept. Die RSE soll in diesem Fall zwar zunächst die Konkurrenzfähigkeit der Firmen fördern, darüber hinaus kann und soll sie jedoch, zumindest nachhaltig, zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme beitragen. Bei der Verbreitung der RSE unter den PyMEs können insbesondere die Großunternehmen einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie die PyMEs – auch im eigenen Interesse – zur Einführung der RSE motivieren. Zu den Stärken der RSE-Förderer gehören der Zugang zu ausländischem RSE Know-how, sowie die Beschaffung finanzieller Ressourcen für RSE-Projekte, Aufbau und Pflege nationaler und internationaler RSE-Netzwerke, usw. Die Präsenz internationaler RSE-Förderer in Paraguay, kann für die RSE-Arbeit vor Ort sehr fördernd sein.

Auch die Zivilgesellschaften haben mittlerweile erkannt, dass die RSE als geeignete Strategie zur Realisierung sozialer und ökologischer Projekte angewandt werden kann. Dabei bringen sie nicht nur ihre eigenen Stärken in RSE-Projekte ein, sondern sie versuchen, neben den staatlichen Förderungsmöglichkeiten, auch das Potential des Privatsektors dafür zu nutzen. Die meisten Unternehmers sind dazu bereit, in Kooperation mit den Zivilgesellschaften einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Bei der Konzeption eines RSE-Projekts sollten jedoch sowohl die Zivilgesellschaften als auch die Firmen darauf achten, dass die Privatunternehmen auch direkt in das RSE-Projekt eingebunden werden und sich ihre Beteiligung im Endeffekt nicht bloß als rein philanthropisches Engagement erweist. Zwar steht bei den RSE-Projekten der Zivilgesellschaften die Lösung sozialer und ökologischer Probleme im Vorder-

grund, jedoch darf der Nutzen für die Unternehmen dabei nicht außer Acht gelassen werden.

Resümierend lässt sich feststellen, dass beide oben dargestellten Gruppen, die RSE-Förderer und die Zivilgesellschaften, die Relevanz der RSE erkannt haben. Sie sind davon überzeugt, dass dieses Unternehmenskonzept, obwohl seine Entwicklung noch sehr langsam, aber stetig voranschreitet, nachhaltig einen essentiellen Beitrag zur Lösung der vielen sozialen und wirtschaftlichen Probleme und Disparitäten Paraguays leisten kann. Zudem sind sie bereit, ihre eigenen Kompetenzen dafür einzusetzen, das Potential dieses Konzeptes auszuschöpfen und stellen sich sowohl dem Staat als auch dem Privatsektor beratend und unterstützend zur Verfügung. Sicherlich wird eine dreigliedrige Kooperation nicht immer reibungslos ablaufen, zumal jeder der Akteure eine eigene Konzeption zur Gestaltung der RSE auf nationaler Ebene, etwa über Reichweite und Ausgestaltung, hat. Dies beeinträchtigt vor allem die Weiterentwicklung dieses Konzeptes. Durch Zusammenarbeit könnten diese Herausforderungen jedoch bewältigt werden. Denn aufgrund ihrer vielfältigen Aktivitäten und Erfahrungen in gleichzeitig mehreren gesellschaftlichen Bereichen, sind die nicht-unternehmerischen Akteure in der Lage, unterschiedliche Akteure und Sektoren zusammenzubringen und somit Projekte mit Synergieeffekten zu konzipieren. Daher können sie einen essentiellen Beitrag dazu leisten, dass die RSE in Paraguay auf ein inklusives Modell basierend angewandt und weiterentwickelt wird, d.h. einer konstruktiven Zusammenarbeit aller am RSE-Konzept beteiligten Akteure (Zivilgesellschaft, Produzenten, Exporteure, Staat, usw.). Denn nur durch eine dynamische Konzeptualisierung kann das Potential der RSE auch in Paraguay nachhaltig immer mehr erschlossen werden.

Allerdings ist anzumerken, dass sich das RSE-Engagement der RSE-Förderer nicht nur auf die Konzeption von RSE-Tools wie RSE-Richtlinien, – Bewertungsmatrizen, –Netzwerken, usw. beschränken darf. Die Unternehmen brauchen bei ihrem RSE-Engagement noch mehr Begleitung von den RSE-Förderern. Oft fehlt den Unternehmen auch die Motivation, das RSE-Konzept tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Die RSE-Förderer können durch die Unterstützungsarbeit ihrer RSE-Experten – wie z.B. Begleitung von RSE-Projekten – den Unternehmen eine große Hilfe sein. Außerdem sollten die RSE-Förderer ein sehr klar definiertes und für das Land geeignetes RSE-Konzept verbreiten. Viele Unternehme(r)n haben zwar von RSE gehört, können sie aber nicht anwenden, da sie beispielsweise keinen Unterschied zum „gewohnten“ gesellschaftlichen Engagement erkennen. Daher ist bei der RSE-Verbreitung auch darauf zu achten, zwischen Philanthropie, Compliance- und Integrity-Modell, usw. präzise zu unterscheiden. Ferner sollten die RSE-Förderer langfristig noch mehr den Kontakt zu staatlichen Einrichtungen suchen und ausbauen. Dies könnte beispielsweise im Bereich von RSE-PPP-Projekten umgesetzt werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit bei der Konzeption neuer Ge-

setze zur Förderung der RSE im Sinne Homanns (moralische Intentionen sind in den Spielregeln geltend zu machen). Auf jeden Fall sollten die RSE-Förderer ihr Potential als RSE-Dialogplattform oder –Mittler zwischen den jeweiligen RSE-Akteuren und –Betroffenen noch mehr nutzen. Dabei könnten sie – ähnlich wie Privatfirmen – nach dem Prinzip der dialogischen Verständigung – gemäß der kommunikativen Theorie Habermas’ – vorgehen, um eine für paraguayische Verhältnisse geeignete RSE-Strategie mit allen Betroffenen (bzw. „Stakeholdern“ im Sinne Freemans) zu beschließen. Dazu gehören sowohl die Unternehmen, als auch der Staat und die Bevölkerung (als Konsumenten, Lieferanten, Banken, usw.). Die auf diese Weise aufgestellten moralischen (RSE-)Anforderungen für Unternehmen könnten dann auch allgemein als berechtigt anerkannt werden, da sie beispielsweise den Universalisierbarkeitstest bestehen würden. Die RSE-Förderer haben relativ viel „Macht“, die RSE-Bewegung in die „richtige“ Richtung zu dirigieren und sollten deshalb mit allen RSE-Betroffenen kooperieren.

### 3.3 RSE-Ansätze im privatwirtschaftlichen Sektor

*„You [the companies; A.d.V.] do not need to wait for governments to pass new laws. You can and should act now, in your own self-interest. The sustainability of globalisation is at stake.“<sup>509</sup>*

Auch in Paraguay gibt es mittlerweile Unternehmer die sich dessen bewusst sind, dass sich ein Unternehmen im Zeitalter globalisierter Märkte nicht mehr nur auf die schlichte Produktion von Gütern und Dienstleistungen beschränken darf, bei der ausschließlich eine kurzfristige Profitmaximierung und die Kapitalgeber (Shareholder) im Mittelpunkt stehen. Um nachhaltig am Markt bestehen zu können, muss die Berücksichtigung weiterer Interessengruppen (Stakeholder) als integraler Bestandteil der Unternehmensführung und –prozesse etabliert werden. Die Privatfirmen haben erkannt, dass sie mehr Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernehmen müssen und sind auch bis zu einem bestimmten Grad bereit dazu. Insbesondere in einer Gesellschaft mit extremen sozialen Disparitäten und eines in vielen Bereichen ineffizient operierenden Staatsapparates, wie es in Paraguay der Fall ist, kann der Privatsektor nicht mehr „einfach wegschauen“ und die alltäglichen gesellschaftlichen Probleme ignorieren. Als *Tool* für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, darüber sind sich mittlerweile immer mehr Firmen einig, ist die RSE geeignet. Zwar wird die RSE, wie bereits oben dargestellt, von vielen Firmen noch sehr vage definiert und sehr oft auch mit Philanthropie oder „Corporate giving“ verwechselt, sodass viele Unternehmen *de facto* noch kein holistisch-integrales RSE-

<sup>509</sup> Annan (2002), S. 28.

Konzept entwickelt haben.<sup>510</sup> Eine Sensibilität für RSE kann in der paraguayischen Unternehmenswelt jedoch zweifelsohne festgestellt werden. Selbstverständlich kann nicht ein einziges fest definiertes RSE-Rezept, das für alle Organisationen in gleicher Weise gilt, postuliert werden. Jedes Unternehmen muss sein eigenes RSE-Konzept konstruieren, das zum einen mit den eigenen Unternehmenszielen und –strategien koinzidiert und zum anderen mit den sozialen und ökologischen Gegebenheiten, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht, abgestimmt wird. Allerdings gibt es auch allgemeine globale Grundsätze, wie z.B. die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“, die auch in Paraguay gelten und hinter die kein unternehmensspezifisches RSE-Konzept zurückgehen kann.

Die Tatsache, dass die RSE von vielen Unternehme(r)n nicht nur gleichbedeutend mit philanthropischem Engagement gesehen wird, sondern auch synonym für die Befolgung gesetzlicher Vorschriften steht, führt dazu, dass die RSE in der Unternehmenswelt immer noch polysem verstanden und verwendet wird:

*„Die [paraguayischen; A.d.V.] Unternehmen gehen im Allgemeinn davon aus, dass die RSE sich nur auf nachbarschaftliche Projekte und Philanthropie bezieht.“<sup>511</sup>*

*„Die Mentalität der lokalen Unternehmer ist, dass sie mit der Befolgung der Gesetze ihre Verantwortung erfüllen.“<sup>512</sup>*

Dieses RSE-Verständnis, d.h. Gleichsetzung der RSE mit Philanthropie und/oder mit Gesetzesbefolgung, ist zuvorderst unter den randomisiert ausgewählten Firmen zu erkennen. Um dem entgegenzuwirken, sind beispielsweise die RSE-Förderer um Aufklärung über die RSE bemüht und versuchen ein eindeutiges und klar definiertes Konzept zu verbreiten. Auch eine Gruppe privatwirtschaftlicher Akteure, d.h. die deterministisch ausgewählten Firmen, hat erkannt, dass RSE freiwillig über die Befolgung der Gesetze hinausgeht und Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt übernimmt: *„Die RSE ist kein Gesetz, RSE heißt über die Gesetze hinauszugehen...Es ist die Integration gesellschaftlicher und ethischer Verantwortung in die Unternehmensstrategie und in die Entscheidungsfindungen. Die RSE versucht das Wohlergehen aller Beteiligten zu fördern (Kunden, Zulieferer, Angestellte, Finanzdienstleister, Gesellschaft, Staatsregierung und der Umwelt. Die RSE erfüllt die bereits existierenden Vorschriften und Richtlinien und entschließt sich freiwillig, über diese An-*

<sup>510</sup> Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass paraguayische Firmen die Übernahme sozialer Verantwortung von jeher mit altruistischen Aktivitäten in Verbindung gebracht haben. Dass bei gesellschaftlichem Engagement gleichzeitig auch die Möglichkeit besteht, nachhaltig einen unternehmerischen Nutzen zu erzielen, ist für die paraguayische Unternehmenswelt ein Novum.

<sup>511</sup> Befragung der Firma *Barrail e Hijos S.A.* (2008).

<sup>512</sup> Befragung der Firma *Pollpar S.A.* (2008).

forderungen hinauszugehen.“<sup>513</sup> Die RSE erfüllt die bereits existierenden Vorschriften und Richtlinien und entschließt sich freiwillig, über diese Anforderungen hinauszugehen).

In den folgenden Abschnitten soll schwerpunktmäßig auf den *Status quo* der RSE in Paraguay eingegangen werden. Zunächst werden drei unterschiedliche RSE-Handlungsfelder dargestellt, in die das RSE-Engagement der Unternehmen aufgeteilt werden kann.

### 3.3.1 Drei strategische RSE-Handlungsfelder

Durch die empirischen Untersuchungen sollte zunächst festgestellt werden, in welche Handlungsfelder bzw. Aktionsbereiche sich die RSE-Aktivitäten paraguayischer Firmen generell unterteilen lassen. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten RSE-Aktionsbereiche paraguayischer Unternehmen. Das RSE-Engagement nach außen (in der Gesellschaft) steht an erster Stelle, gefolgt vom internen RSE-Engagement (Mitarbeiter) und der RSE hinsichtlich eines ökologischen Engagements. Danach folgen die Bereiche Zulieferer und Kunden, die auch dem unternehmensinternen Engagement zugeordnet werden können, während an letzter Stelle die Bereiche Kunst, Kultur und Kirche stehen, die wiederum zu den externen Aktivitäten gehören.

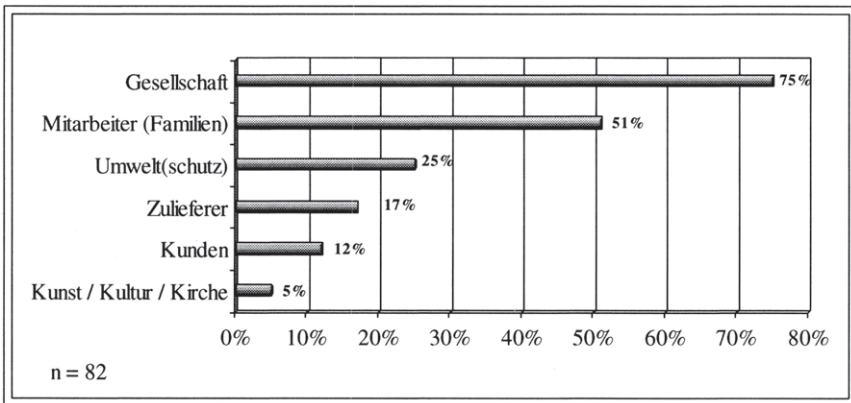


Abbildung 13: RSE-Aktionsbereiche (Firmen/Bereich in %)

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich nur auf Akteure der Befragungszielgruppe Privatfirmen.

Das RSE-Engagement paraguayischer Unternehmen lässt sich, je nach Ausrichtung der Aktivitäten, grundsätzlich in drei große Handlungsfelder unterteilen:<sup>514</sup>

<sup>513</sup> Befragung der Firma *La San Lorenzana S.A.* (2008).

*Firmeninternes Engagement* bzw. „Unternehmensführung“, *firmenexternes Engagement* bzw. „Sozialprogramme“ und *ökologisches Engagement* bzw. „Umweltprogramme“. Während das externe (soziale) RSE-Engagement für die meisten Unternehmen im Vordergrund steht, wird der Beginn einer RSE-Implementierung im unternehmensinternen Bereich gesehen. „Vor vier Jahren haben wir damit angefangen, das RSE-Konzept einzuführen...Dieser Prozess wurde von „innen nach außen“ durchgeführt, d.h. unsere internen Mitarbeiter standen für uns dabei im Vordergrund.“<sup>515</sup> Diese Reihenfolge der RSE-Implementierung wird den Unternehmen auch von den RSE-Förderern empfohlen, die sich bei der Systematisierung und Strukturierung der RSE-Aktivitäten und Projekte stark engagieren.<sup>516</sup> Zuerst sollten die Firmen – nach Angaben der RSE-Förderer – unternehmensintern eine solide RSE-Grundlage schaffen, bevor sie ihre RSE-Aktivitäten auch nach außen ausrichten. Ferner lässt sich konstatieren, dass die Privatfirmen dem sozialen RSE-Engagement (sowohl intern als auch extern) deutlich Vorrang vor dem ökologischen RSE-Engagement einräumen. Diese Fokussierung auf die Sozialdimension der RSE hängt sicherlich eng damit zusammen, dass die paraguayische Gesellschaft bereits seit Jahrhunderten mit sozialen Problemen und Konflikten (z.B. Armut, soziale Ungleichheiten) konfrontiert wurde und dagegen ankämpft.<sup>517</sup> Hinzu kommt der jahrzehntelange Einfluss der katholischen Soziallehre auf die Gesellschaft und die Privatfirmen. Dies hat dazu geführt, dass unternehmerisches soziales Engagement im Vordergrund stand und steht, während das Thema Umwelt(schutz) erst seit einiger Zeit zu einem bedeutenderen Thema in der Gesellschaft (und den Privatfirmen) avanciert ist.<sup>518</sup>

Die unternehmensinternen RSE-Aktivitäten sind sehr oft mit den externen RSE-Aktionen verwoben. Deshalb lassen sie sich nicht immer alle als interne und externe Aktionen getrennt voneinander darstellen. Dennoch sollen im fol-

---

<sup>514</sup> Die drei Handlungsfelder unternehmensinternes, –externes und ökologisches RSE-Engagement werden auch in der einschlägigen spanischsprachigen Literatur immer wieder als die drei Haupt-Aktionsbereiche der RSE dargestellt.

<sup>515</sup> Befragung der Firma *ABN Amro Bank N.V. Paraguay* (2008).

<sup>516</sup> Interview mit dem Unternehmensverband *ADEC* (2007).

<sup>517</sup> Diese Tatsache gilt auch für ganz Lateinamerika und die Karibik, wie *Schmidheiny* (2006), S. 21, feststellt: »But, if we are to generalise, CSR in Latin America and the Caribbean has always been more focused on social issues than on environmental issues, perhaps because social issues have always been more acute. Wealthy Northerners look southwards and see rainforests and biodiversity; thoughtful Southerners look around them and see poverty, poor education, bad housing, scarce healthcare and all the rest of that grim list.« Siehe dazu auch *De Oliveira* (2006).

<sup>518</sup> *De Oliveira* (2006) datiert das Aufkommen ökologischer und moralischer Fragestellungen (bzw. die Themen Umwelt und Transparenz) für Lateinamerika auf die 80er und 90er Jahre des vorigen Jh.s, insbesondere seit der Rio-Konferenz 1992 in Brasilien.

genden Abschnitt zunächst die firmeninternen RSE-Aktivitäten und Maßnahmen paraguayischer Unternehmen separat geschildert werden.

### 3.3.1.1 Firmeninterne RSE-Aktivitäten und –Maßnahmen

Das firmeninterne RSE-Engagement – häufig auch als „Unternehmensführung“ oder „corporate governance“ bezeichnet – paraguayischer Unternehmen zielt in erster Linie auf die eigenen Mitarbeiter ab. Danach richten sich die RSE-Maßnahmen auch an die Familienangehörigen der Angestellten, das unmittelbare soziale Umfeld bzw. die Gemeinschaft, in der das Unternehmen tätig ist, usw.: „Zunächst sind sie [die RSE-Aktivitäten; A.d.V.] an die eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter gerichtet,...danach sollen deren Familienangehörige und die benachbarte Gemeinschaft dadurch unterstützt werden“<sup>519</sup>. Auch die RSE-Förderer befürworten eine RSE-Strategie, die sich zunächst auf die eigenen Arbeitskräfte konzentriert: „Wir sagen den Unternehmern: Hört nicht auf, die Gesellschaft zu unterstützen, aber fangt zunächst unternehmensintern damit an“.<sup>520</sup> Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Tätigkeiten, die bei den empirischen Untersuchungen von den Unternehmen im Zusammenhang mit firmeninternem RSE-Engagement genannt und beschrieben wurden.

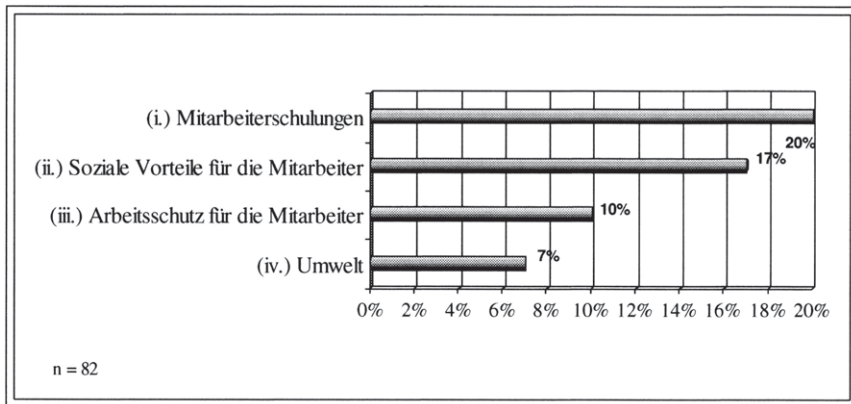


Abbildung 14: Firmeninterne RSE-Aktivitäten (Firmen/Aktivität in %)

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich nur auf Akteure der Befragungszielgruppe Privatfirmen.

Bei der Einführung der RSE konzentrieren sich paraguayische Unternehmen zunächst auf Aktivitäten wie (RSE-)Mitarbeiterschulungen, Angebote sozialer Vorteile für die Mitarbeiter und Arbeitsschutz für die im Unternehmen Beschäf-

<sup>519</sup> Befragung der Firma *Pollpar S.A* (2008).

<sup>520</sup> Interview mit dem Unternehmensverband *ADEC* (2007).



tigten. Interne Umweltmaßnahmen stehen bei der Etablierung von RSE-Politiken und –Strategien an letzter Stelle. Diese Aktivitäten sollen im Folgenden näher dargestellt werden.

(i.) Die Aktivitäten im Bereich RSE-Schulungen für Mitarbeiter charakterisieren sich grundsätzlich durch zwei Aspekte, die jedoch nicht immer streng voneinander getrennt werden können, sondern sich gegenseitig ergänzen oder aufeinander aufbauen:

(i.a.) Zum einen bekommen die Mitarbeiter vom Unternehmen ausgearbeitete ethische Verhaltensrichtlinien an die Hand, die ihnen als Leitfaden oder Hilfestellung für die tägliche Arbeit im Unternehmen dienen sollen. Die Mitarbeiter werden in RSE-Seminaren und –Trainings damit vertraut gemacht, wie diese Richtlinien im Unternehmen in die Praxis umzusetzen sind und bekommen dadurch die unternehmensinternen Werte vermittelt.<sup>521</sup> Diese Aktivitäten werden, wie bereits oben dargestellt, insbesondere von den RSE-Förderern durch unterschiedliche Projekte gefördert (z.B. PEC). Während die meisten Unternehmen immer noch auf eine mündliche Überlieferung ungeschriebener unternehmensinterner Verhaltensrichtlinien setzen, gehört es in einigen wenigen Firmen mittlerweile zur Unternehmenspolitik, dass die Mitarbeiter die Kenntnisnahme dieser Verhaltensrichtlinien schriftlich bestätigen. Als einen wichtigen Schritt bei der Umsetzung der RSE sehen die Firmen oft das beispielhafte Vorgehen der eigenen Führungskräfte für „gelebte RSE“. Diese Personen könnten als „RSE-Treiber“ bezeichnet werden. Denn gute Beispiele für RSE-Praktiken, woran sich die Mitarbeiter – aber auch die Firmen generell – orientieren können, sind immer noch eine Seltenheit in Paraguay. Daher wird auch von vielen Mitarbeitern verlangt, dass die eigenen Führungskräfte die Fähigkeit entwickeln, als Vorbild voranzugehen und durch verantwortungsbewusstes Handeln die Mitarbeiter für die RSE-Thematik zu sensibilisieren und zur Nachahmung anzuregen.<sup>522</sup> Des-

<sup>521</sup> Die Firma *Tecnoservice* hat beispielsweise darauf hingewiesen, dass sie es bevorzugt, in moralische Orientierungskurse für die Mitarbeiter zu investieren, statt im Nachhinein das Geld für firmeninterne Kontrollen auszugeben. Die ethische Bewusstseinsbildung ist keine einmalige Handlung bei *Tecnoservice*, sondern ein sich ständig weiterentwickelnder Prozess. Die Werte dieser Firma sind nicht statisch, sondern dynamisch. Deshalb werden sie immer wieder neu überprüft um festzustellen, ob sie nicht im Widerspruch zu anderen Vorschriften stehen, um sie gegebenenfalls anzupassen. Somit werden zwar unternehmensintern explizite moralische Prinzipien festgelegt, gleichzeitig besteht jedoch die Möglichkeit, diese laufend zeitgemäß anzupassen, zu ergänzen und somit zu vervollkommen; Interview mit der Firma *Tecnoservice S.A.E.C.A.* (2005).

<sup>522</sup> Interview mit der Firma *Record Electric S.A.E.C.A.* (2005). Genannt wurden in diesem Zusammenhang etwa Tugenden wie Integrität, Vertrauen, Transparenz, Pünktlichkeit, Legalität, Verantwortlichkeit, usw. die auch als »unternehmensinterne Werte« bekannt sind und nicht nur intern, sondern auch nach außen – den Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft gegenüber – von den Mitarbeitern vertreten werden sollen.

gleichen wird von den RSE-Förderorganisationen verlangt, dass die RSE „an der Spitze [bei den Vorgesetzten; A.d.V.] der Organisation beginnt, sich dann auf alle [Hierarchie-; A.d.V.] Ebenen der Organisation ausdehnt und so alle anderen Akteure erreicht“<sup>523</sup>. Bevor jedoch die Vorgesetzten als RSE-Treiber im Unternehmen fungieren können, müssen sie zunächst selber für die RSE sensibilisiert und damit vertraut gemacht werden. Diese Arbeit wird zumeist von den oben dargestellten RSE-Förderern durch RSE-Projekte für die Unternehmen durchgeführt.<sup>524</sup> Die neu gewonnenen RSE-Kenntnisse und –Erkenntnisse werden dann von den Führungskräften im Unternehmen in die Praxis umgesetzt und durch interne Aus- und Weiterbildungskurse an die Mitarbeiter weitergegeben.

(i.b.) Zum anderen gehören zu den Mitarbeiterschulungen auch Initiativen deren Ziel es ist, die Mitarbeiter grundsätzlich für ein moralisch korrektes Verhalten (auch in der Gesellschaft außerhalb des Unternehmens) oder zur Verbesserung sozialer Verhältnisse zu sensibilisieren. In diesem Zusammenhang wurden etwa Mitarbeitertrainings zur Korruptionsbekämpfung, Gesundheitsberatungen, usw. genannt. In Bezug auf Gesundheitsberatungen werden von einigen Firmen, in Zusammenarbeit mit dem nationalen Gesundheitsministerium oder auch anderen Organisationen, beispielsweise Kurse über Prävention und Umgang mit HIV/AIDS durchgeführt.<sup>525</sup>

(ii.) Der Bereich „Soziale Vorteile für die Mitarbeiter“ besteht oft aus Aktivitäten, die nur teilweise dem RSE-Konzept zugeordnet werden können oder aber zur Einführungsphase der RSE gehören. Diese Aktivitäten beziehen sich beispielsweise auf die Befolgung gesetzlicher Vorschriften wie Einhaltung des Mindestlohns, Einhaltung der Sozialversicherungsvorschriften (Krankenversicherung, Auszahlung des Familienzuschusses), etc. Andererseits wurden in diesem Kontext aber auch Initiativen genannt, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen und als freiwillige soziale Zusatzleistungen bezeichnet werden können (etwa (teilweise) Übernahme der Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung, kostenloses oder subventioniertes Mittagessen, Angebote einer priva-

<sup>523</sup> ADEC / CIRD (2003), S. 4.

<sup>524</sup> Mittlerweile gibt es in Paraguay auch eine Beratungsfirma, die Unternehmen bei der Implementierung des RSE-Konzepts unterstützt. »Consultora JC Descalzo y Asociados« ist bisher das einzige private Consultingunternehmen, das für RSE-Beratungen zugelassen ist. Diese Firma beteiligt sich zurzeit auch an der Durchführung der oben dargestellten RSE-Projekte des FOMIN bzw. der ADEC; Befragung der Firma *JC Descalzo y Asociados* (2008).

<sup>525</sup> Exemplarisch sei hier das HIV-Programm der Firma *La San Lorenzana* angeführt, das zusammen mit der ILO (International Labour Organization) veranstaltet wurde. Die ILO hat im Rahmen dieses Projekts Aufklärungs- und Präventionsschulungen in der Firma durchgeführt. Die Firma hat dafür von der ILO keine finanzielle Unterstützung erhalten; Befragung der Firma *La San Lorenzana S.A.* (2007).

ten Krankenversicherung<sup>526</sup> oder Privatrente für die Mitarbeiter, usw.). Andere Firmen bieten den Angestellten finanzielle Hilfe oder die Vermittlung ärztlicher Hilfe bei Krankheitsfällen an.

(iii.) Die Aktivitäten im Bereich „Arbeitsschutz für die Mitarbeiter“ beziehen sich, ähnlich wie die sozialen Vorteile für die Mitarbeiter, auch in erster Linie auf die Einhaltung gesetzlicher Regelungen. Dazu zählen beispielsweise die Einhaltung staatlich festgelegter Arbeitsbedingungen (z.B. 8 Stunden Arbeitszeit pro Tag), sowie Hygiene und Sicherheit am Arbeitsplatz, usw.

(iv.) Die unternehmensinternen ökologischen RSE-Aktivitäten werden später, in Abschnitt 3.3.1.3, diskutiert, da oben die Aufgliederung der Handlungsfelder in internes, externes und ökologisches RSE-Engagement festgelegt wurde.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass RSE-Maßnahmen mit sozialem Charakter, die innerbetrieblich durchgeführt werden, nicht immer alle deutlich voneinander abzugrenzen sind, da sie sehr oft ineinander greifen und sich auch mit anderen Unternehmensstrategien ergänzen. Einige Firmen verstehen genau dies unter RSE und sie sind auch darum bemüht, die RSE nicht als eine für sich allein stehende Strategie anzuwenden, die sich von der strategischen Unternehmensführung abkapseln lässt. Sie versuchen vielmehr, moralische Verpflichtungen in ihr unternehmerisches Handeln miteinzuschließen und sie mit der eigenen Unternehmenskultur fest zu verknüpfen. Für manche Firmen heißt dies auch der Verzicht eines eigens für RSE-Aktivitäten festgelegten Budgets: *„Wir haben keinen Etat, der ausschließlich für RSE-Aktivitäten festgelegt wurde und möchten auch in Zukunft keinen festlegen, da wir die RSE ins unternehmerische Gesamtkonzept integrieren möchten.“*<sup>527</sup> Ferner lässt sich feststellen, dass bei den firmeninternen RSE-Aktivitäten paraguayischer Firmen die Mitarbeiter und die Stärkung der Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens ganz klar im Vordergrund stehen. Die allermeisten firmeninternen RSE-Aktivitäten sind auf diese zwei Bereiche ausgerichtet, während etwa anderen Stakeholdern – wie z.B. den Lieferanten – und dem ökologischen Engagement nur eine marginale Bedeutung zukommt. Gut qualifizierte, zufriedene Mitarbeiter und die Stärkung der Wettbewerbsposition des gesamten Unternehmens sind für paraguayische Firmen von

<sup>526</sup> Die Mitarbeiter des Finanzinstituts *Interfisa* haben beispielsweise die Möglichkeit, eine private Krankenversicherung abzuschließen. Der Beitrag wird größtenteils (70 %) vom Arbeitgeber getragen. Zudem hat *Interfisa* einen »Solidaritätsfonds« gegründet und finanziell unterstützt, der in Zukunft finanziell jedoch von den Mitarbeitern getragen werden soll. Das heißt, jeder Mitarbeiter zahlt monatlich einen Beitrag an diesen Fonds, der ausschließlich dafür verwendet wird, um bedürftige Mitarbeiter, d.h. in Notlage geratene Arbeitskollegen, zu unterstützen; Befragung der Firma *Interfisa Financiera S.A.E.C.A.* (2008).

<sup>527</sup> Befragung der Firma *Indufar S.A.C.I.* (2008).

größter Bedeutung, weil genau diese zwei Faktoren zu den größten firmeninternen Herausforderungen dieser Unternehmen gehören.<sup>528</sup>

### 3.3.1.2 Firmenexterne RSE-Aktivitäten und –Projekte

Wie eingangs des Abschnitts 3.3.1 dargestellt, gehört externes gesellschaftliches Engagement – insgesamt auch als „Sozialprogramme“ bekannt – im Rahmen der RSE-Aktivitäten zu den wichtigsten Handlungsfeldern paraguayischer Unternehmen. Dabei übernehmen die Privatfirmen sehr oft Aufgaben in Bereichen, die normalerweise vom Staat abgedeckt und durch öffentliche Dienste vorgenommen werden sollten. Da unternehmensexterne soziale Aktivitäten sehr oft mit philanthropischem Engagement verwechselt werden, sind für viele Firmen die Grenzen zwischen Philanthropie und RSE fließend. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Bereiche für firmenexternes RSE-Engagement, die bei den empirischen Untersuchungen von den Unternehmen genannt und beschrieben wurden.

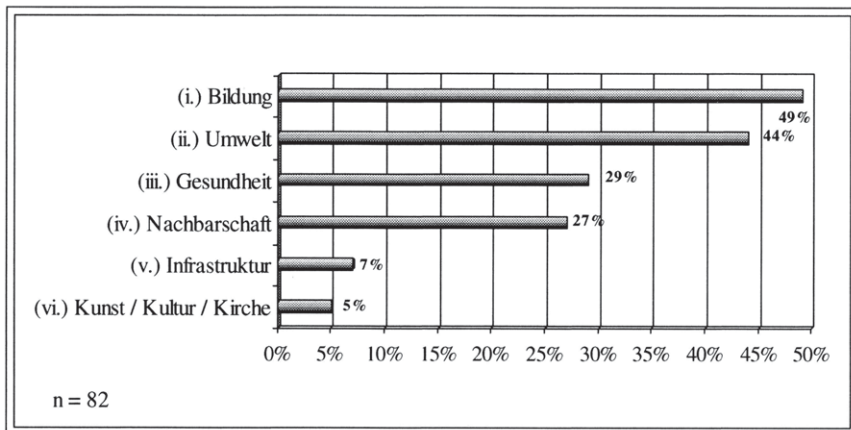


Abbildung 15: Bereiche externer RSE (Firmen/Bereich in %)

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich nur auf Akteure der Befragungszielgruppe Privatfirmen.

Bildung steht für paraguayische Firmen im Zusammenhang mit firmenexternen RSE-Aktivitäten an erster Stelle, gefolgt von ökologischem Engagement,<sup>529</sup> so-

<sup>528</sup> Auch nach Angaben der RSE-Förderer gehören schlecht qualifizierte Arbeitskräfte und eine schwache Wettbewerbsposition der Firmen zu den größten firmeninternen Herausforderungen paraguayischer Unternehmen.

<sup>529</sup> Auf die firmenexternen ökologischen Aktivitäten der Unternehmen wird hier nur ansatzweise eingegangen. Auf S. 148 f. folgen weitere Ausführungen zu »RSE im Sinne eines ökologischen Engagements«.

wie Aktivitäten in den Bereichen Gesundheit und in der Nachbarschaft des Unternehmenssitzes. Investitionen in Infrastruktur und Engagement in Kunst, Kultur und/oder Kirche belegen die letzten beiden Plätze. Dieses firmenexterne RSE-Engagement in den unterschiedlichsten Bereichen soll im Folgenden geschildert werden.

(i.) Die Investition in Bildung hat für paraguayische Unternehmen im Bereich externes gesellschaftliches Engagement Priorität. In den allermeisten Fällen handelt es sich um Aktivitäten im Bereich primärer und sekundärer (vor allem primärer) Schulbildung. Die Firmen erkennen einerseits das Defizit des Staates im Bildungsbereich. Andererseits sind sie sich auch dessen bewusst, dass viele Familien es sich aufgrund der vorhandenen Armut nicht leisten können, die Kosten für Schulbildung – obwohl der Unterricht an öffentlichen Schulen kostenlos ist – zu tragen. Daher engagieren sich die Unternehmen in diesem Bereich, indem sie etwa die Schulausrüstung für die Kinder ihrer Mitarbeiter oder der Anwohner aus der Nachbarschaft finanzieren und andere damit verbundenen Kosten übernehmen.

(ii.) Umwelt- bzw. unternehmensexterne ökologische Aktivitäten werden von paraguayischen Unternehmen mittlerweile als integraler Bestandteil des RSE-Engagements gesehen. Auf diese Tätigkeiten wird aufgrund der oben gewählten Unterteilung in interne, externe und ökologische RSE-Handlungsfelder später in Abschnitt 3.3.1.3 ausführlich eingegangen.

(iii.) Die externen Projekte im Gesundheitsbereich beziehen sich zumeist auf Unterstützung von Informationsveranstaltungen über Prävention und Umgang mit Drogen, Alkohol, HIV/AIDS, usw.

(iv.) Das Engagement der Privatfirmen in der Nachbarschaft des Unternehmenssitzes bzw. im unmittelbaren sozialen Umfeld der Firma, deckt sich oft mit den anderen Aktivitäten wie Bildung, Gesundheit, usw. Trotzdem wurde dieser Bereich von den Firmen immer getrennt aufgeführt, da die meisten Unternehmen zu ihrem unmittelbaren sozialen Umfeld ein besonderes Verhältnis haben.<sup>530</sup> Zudem sehen viele Firmen darin den ersten Schritt, ihren RSE-Aktionsbereich nach außen zu erweitern. Da die Unternehmen sich als Teil der Gesellschaft sehen, kennen sie sich bestens mit den lokalen gesellschaftlichen Problemen aus und sind auch aus eigenem Interesse darum bemüht, diese Probleme zu adressieren und nach nachhaltigen Lösungen zu suchen.<sup>531</sup> Insbesondere Firmen, die in

---

<sup>530</sup> Siehe dazu beispielsweise die Ausführungen oben auf S. 178 ff. über das Projekt Schule Pollpar.

<sup>531</sup> Die Sicherheit in der Nachbarschaft ist für viele Unternehmen von zentraler Bedeutung, was aufgrund der hohen Kriminalität in Paraguay nicht unbegründet ist. Deshalb versuchen Firmen durch soziales Engagement in der Nachbarschaft für mehr Sicherheit zu sorgen.

ländlichen Gegenden tätig sind, haben immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig ihnen ein guter Kontakt zur Gesellschaft ist. Auch von den befragten Zivilgesellschaften wurde darauf hingewiesen, dass sich jene Firmen, die im landwirtschaftlichen Sektor tätig sind, noch mehr im RSE-Bereich engagieren sollten. Denn diese Unternehmen haben entweder direkten oder aber über ihre Zulieferer Kontakt zur Bevölkerung im Landesinnern, die sehr oft keinen oder eingeschränkten Zugang zu den öffentlichen Dienstleistungen hat. In diesem Zusammenhang wurden unterschiedliche Aktivitäten genannt. Firmen bieten den Kleinbauern in ihrer Gegend beispielsweise technische Beratung bei der Bewirtschaftung ihres Grundstückes an. Andere unterstützen ihre Mitarbeiter mit Mikrokrediten, wenn diese ein eigenes Geschäft gründen möchten, beispielsweise im handwerklichen Bereich. „Das Ziel ist es, dass sie [die Frauen in der Nachbarschaft; A.d.V.] wirtschaftlich unabhängig werden und lernen, ihr eigenes Geschäft zu verwalten.“<sup>532</sup>

(v.) Einige Firmen investieren gezielt in die Infrastruktur, um dadurch selber einen Vorteil zu erzielen. Dies ist sehr oft in ländlichen Gegenden der Fall, wo es häufig entweder eine marode oder gar keine Infrastruktur gibt. Dazu gehört z.B. der Bau von Schulen, Wegen oder Brücken.

(vi.) Dem RSE-Engagement im Bereich Kunst, Kultur oder Kirche wird von paraguayischen Unternehmen nur eine geringe Bedeutung zugeordnet. Dazu gehört beispielsweise die Förderung junger und begabter Künstler oder die Unterstützung von Kunstausstellungen.

Viele der unternehmensexternen RSE-Aktivitäten und –Projekte wurden von den Privatfirmen bereits seit längerer Zeit durchgeführt und werden neuerdings dem RSE-Engagement des Unternehmens zugeordnet. Andere Aktivitäten wiederum werden von den Firmen ganz bewusst erst seit der Einführung der RSE getätigt. Bei einem Vergleich der Handlungsfelder unternehmensexternes und –internes RSE-Engagement fällt auf, dass die meisten internen Aktivitäten besser geplant und strategisch vorbereitet sind. Externe Aktivitäten hingegen werden eher sporadisch und reaktiv durchgeführt und sind sehr oft nicht in die Unternehmensstrategie integriert.

### 3.3.1.3 RSE im Sinne eines ökologischen Engagements

Dem Engagement für Umweltthemen – auch „Umweltprogramme“ bezeichnet – wird von paraguayischen Unternehmen, im Vergleich zum sozialen Engagement, bisher noch nicht so hohe Relevanz beigemessen. Der Thematik Ökologie wurde bis vor wenigen Jahren in Paraguay generell nur ganz wenig Aufmerksamkeit geschenkt und daher bewegen sich viele Akteure aus dem privatwirtschaftlichen Sektor in diesem Bereich weitgehend auf unbekanntem Terrain. Die

<sup>532</sup> Befragung der Firma *La San Lorenzana* (2007).

Sozialdebatte, etwa um soziale Konflikte und deren Bewältigung, stand immer im Vordergrund. Mittlerweile kann jedoch auch im Umweltbereich ein langsames Umdenken festgestellt werden. Dies fällt insbesondere bei einem Vergleich der oben dargestellten Abbildungen (Abb. 29 und Abb. 30) auf. Während unternehmensinterne ökologische Verantwortung noch an letzter Stelle steht, legen Unternehmen immer mehr Wert auf externe ökologische Aktivitäten, welche direkt nach dem Engagement im Bildungsbereich folgen. Diese zwei Bereiche, (i.) internes und (ii.) externes ökologisches Engagement, sollen zunächst einmal getrennt voneinander dargestellt werden.

(i.) Interne Umweltaktivitäten stehen in den meisten Fällen in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie. Dazu gehört beispielsweise die Einhaltung von Umweltnormen bei Erzeugnissen und Herstellungsverfahren, die Durchführung von Verbesserungs- und Modernisierungsmaßnahmen an den Produktionsanlagen nach Umweltvorschriften, die Umweltbewusstseinsbildung der Mitarbeiter, usw. Die Motivation für die Beschäftigung mit Umweltthemen kann daher auch zumeist auf wirtschaftliche Gründe zurückgeführt werden. Denn die Anforderungen der paraguayischen Gesellschaft in diesem Zusammenhang, etwa der Konsum von Bio-Produkten, sind sehr gering. Auch das Umweltbewusstsein der Unternehme(r)n ist in den meisten Fällen nicht der Grund für interne Umweltaktivitäten. Es sind vor allem wirtschaftliche Überlegungen, wie z.B. der sparsame Umgang mit Energie oder Wasser, die die Hauptmotivation zu internen ökologischen Aktivitäten darstellen. Dadurch lassen sich beispielsweise Kosten reduzieren und mehr Wettbewerbsfähigkeit erzielen. Auch von außen kommende Forderungen, d.h. Bedingungen ausländischer Kunden oder Geschäftspartner, sind für paraguayische Firmen ein Ansporn, sich mit internen Umweltthemen zu beschäftigen. Die Motivation zu internem ökologischem Engagement lässt sich daher in erster Linie auf wirtschaftliche Faktoren und unternehmensexterne Anforderungen bzw. Akteure zurückführen.

(ii.) Das unternehmensexterne Umweltengagement paraguayischer Firmen hat, im Gegenteil zu den internen ökologischen Aktivitäten, sehr oft keinen direkten Bezug zu den „alltäglichen“ unternehmerischen Aktivitäten. Es bezieht sich auf Projekte wie Wiederaufforstung, Müllentsorgung in der umliegenden Nachbarschaft, Pflege von Parkanlagen, usw. Meistens beruhen diese Aktionen auf den „guten Willen“ der Unternehme(r)n oder auf Gesetzesvorschriften. Viele Firmen wollen es vermeiden, mit dem Gesetz in Konflikt zu geraten und erfüllen deshalb die Vorschriften für Umweltschutz.<sup>533</sup>

---

<sup>533</sup> Befragung der Genossenschaft *Cooperativa Colonias Unidas Agropecuaria Ltda.* (2008). Dazu gehört z.B. die Erlangung einer erforderlichen Umweltlizenz für die

### 3.3.2 Die Motivation zu sozial-ökologischem Engagement

Die Motivation paraguayischer Privatfirmen, sich mit RSE zu beschäftigen, lässt sich auf mehrere unterschiedliche Gründe zurückführen. Einerseits sind es unternehmensexterne Aspekte, andererseits auch interne Ursachen, die eine Firma dazu animieren, sich sozial und/oder ökologisch zu engagieren. Der wichtigste Anlass für paraguayische Firmen, sich mit RSE zu beschäftigen, ist die unternehmensexterne soziale Umwelt bzw. Realität des Landes (Armut, soziale Ungleichheiten, etc.). Da die Unternehmen sich als Teil dieser Gesellschaft sehen, ergibt sich für sie daraus die Motivation, diese Umstände (durch RSE) zu ändern. Danach folgen unternehmensbezogene Motivationen bzw. Gründe, die den Firmen noch näher liegen. Dies sind die Unternehmenskultur, die soziale Lage der eigenen Mitarbeiter und die eigenen wirtschaftlichen Vorteile, die durch RSE erzielt werden können. An letzter Stelle werden dann wieder unterschiedliche externe Gründe genannt. Die folgende Abbildung stellt die fünf meistgenannten Gründe für die Beschäftigung mit RSE dar.

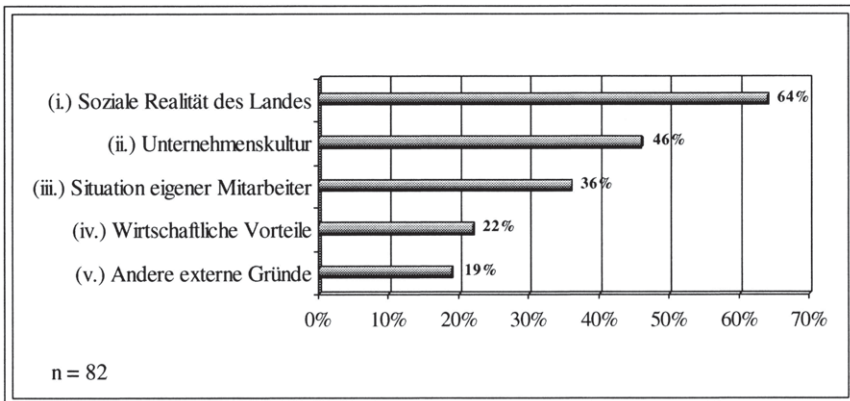


Abbildung 16: RSE Beschäftigungsgründe (Firmen/Grund in %)

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich nur auf Akteure der Befragungszielgruppe Privatfirmen.

Diese fünf Beweggründe für eine Beschäftigung mit RSE sollen nun näher ausgeführt werden.

(i.) Die soziale Lage der paraguayischen Gesellschaft, vor allem die wirtschaftliche und soziale Misere des Landes, d.h. hohe Armutsraten und große soziale Ungleichheiten, motivieren viele Firmen dazu, sich gesellschaftlich zu engagie-

---

Durchführung bestimmter Aktivitäten und Bauvorhaben. Siehe dazu auch weitere Informationen zum Erhalt einer Umweltlizenz in Anhang G, Anlage 34, S. 275.



ren. Sie sind davon überzeugt, dass sie als Firma in einer von Armut gekennzeichneten Umgebung nicht die sozialen Missstände ignorieren und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein können. „*Die Privatunternehmen können keine blinden Inseln mehr in Gesellschaften mit extremer Ungleichheit sein.*“<sup>534</sup> Sie sehen sich als Teil der Gesellschaft und sind deshalb bereit, einen Beitrag zur Entwicklung dieser Gesellschaft zu leisten. „*Wir Unternehmer müssen uns bewusst sein, dass wir in kranken Gesellschaften nicht wachsen können. Wir müssen uns der Gesellschaft öffnen und die soziale Entwicklung fördern. Wir können ihr nicht den Rücken kehren.*“<sup>535</sup> Ihren Beitrag zur sozialen Entwicklung möchten die Firmen dadurch leisten, indem sie einen Teil ihres Erfolgs an diese Gesellschaft zurückzugeben. „*Es ist uns wichtig unsere Verpflichtung zu erkennen, einen Teil unseres Erfolgs an die Gesellschaft zurückzugeben, weil die Mitglieder dieser Gesellschaft unseren Erfolg erst möglich machen.*“<sup>536</sup> Denn ihren eigenen Erfolg verdanken sie letztendlich, langfristig gesehen, in einem bestimmten Ausmaß auch der Gesellschaft. „*Die Nachhaltigkeit unseres Geschäfts hängt auch vom [gesellschaftlichen; A.d.V.] Umfeld ab...Daher dürfen wir nicht ignorieren, was draußen passiert.*“<sup>537</sup>

(ii.) Die Unternehmenskultur, die Mission der Firma oder auch die im Unternehmen festgelegten Werte stellen für viele Unternehmen eine Motivation zu sozialem Engagement dar. Hier konnte festgestellt werden, dass insbesondere bei Familienunternehmen eine Entscheidung *pro* oder *contra* RSE oft eng mit der persönlichen Einstellung des Unternehmers (bzw. Eigentümers) zusammenhängt, wie z.B. seine moralischen Überzeugungen und religiösen Werte.<sup>538</sup> Eine stark vom Unternehmer oder Eigentümer geprägte Unternehmenskultur kann die Einführung neuer Werte und Strategien beschleunigen, falls dieser sich für die RSE entschieden hat.<sup>539</sup> Einige befragte Führungskräfte haben aber auch darauf hingewiesen, dass es in Paraguay oft schwierig ist, Gründe zu finden, die für die Einführung der RSE sprechen. „*In unserem Land müssen wir leider nach Gründen suchen, die diese Motivation [für RSE; A.d.V.] vorantreiben.*“<sup>540</sup> Während

<sup>534</sup> Befragung der Firma *Financiera Familiar S.A.E.C.A.* (2008).

<sup>535</sup> Befragung der Firma *La San Lorenzana S.A.* (2008).

<sup>536</sup> Befragung der Firma *Tabacos del Paraguay S.A.* (2008).

<sup>537</sup> Interview mit der Firma *Banco BBVA* (2007).

<sup>538</sup> Interview mit der Universität *Universidad Evangélica del Paraguay* (2005). Mehr als 90 % der paraguayischen Unternehmen sind gemäß ihrer Eigentümer- und Geschäftsstruktur der Gruppe Familienunternehmen zuzuordnen. Sie sind auch als treibender Motor der paraguayischen Wirtschaft bekannt.

<sup>539</sup> Die Führungskräfte spielen bei der Verbreitung moralischer Prinzipien und der Etablierung eines ethischen Klimas im Unternehmen generell eine äußerst wichtige Rolle; vgl. dazu die Ausführungen oben auf S. 49.

<sup>540</sup> Interview mit der Firma *Tecnoprint S.A.* (2007). Für paraguayische Unternehmen gibt es nach Angaben dieser Manager oft mehr Gründe die gegen die Einführung und Um-

die eine Gruppe Unternehmer sich mehr oder weniger als Opfer korrupter Machenschaften sieht und erst gar nicht versucht, sich davon abzuwenden oder gar dagegen anzukämpfen, stellt es für andere Manager eine Motivation dar, einmal „gegen den Strom zu schwimmen“<sup>541</sup> und etwas „Neues“ auszuprobieren. Denn sie sind davon überzeugt, dass sich in Paraguay etwas ändern muss. *„Viele Firmen sind innovativ und wollen einfach mal was Neues ausprobieren um zu sehen, was es [die RSE; A.d.V.] für Hilfsmittel mitbringt und was dadurch verbessert werden kann. Sie sind davon überzeugt, dass sie sich von den anderen Firmen unterscheiden müssen, um zukünftig am Markt bestehen zu können...Es sind Firmen, die wirklich darum bemüht sind, RSE einzuführen...Um einmal ein anderes Bild von sich zu geben.“*<sup>542</sup>

(iii.) Ähnlich wie die gesellschaftliche Situation des Landes allgemein, stellt auch die soziale Lage der eigenen Mitarbeiter ganz konkret für die Firmen eine Motivation zur Beschäftigung mit RSE dar. *„Vorwiegend das Wohlbefinden und der Fortschritt unserer Mitarbeiter [haben uns zu RSE motiviert; A.d.V.]“*<sup>543</sup> Die Firmen sehen, dass auch viele ihrer eigenen Mitarbeiter in schwierigen sozialen Verhältnissen leben. Daher haben sie diese Begründung zu sozialem Engagement immer wieder getrennt von der allgemeinen sozialen Situation des Landes angeführt. Diese Motivation wurde insbesondere von den Firmen angegeben, deren Mitarbeiter größtenteils in der Nachbarschaft des Unternehmens leben. Durch RSE-Projekte hoffen die Firmen einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität ihrer Mitarbeiter zu leisten und letztendlich die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit dieser Mitarbeiter dadurch zu steigern. *„[Unsere Motivation zu RSE ist; A.d.V.] die Lebensqualität unserer Mitarbeiter zu verbessern.“*<sup>544</sup> *„Wir sind davon überzeugt, dass wenn wir etwas geben, auch etwas zurückbekommen und dies die beste Art ist, treue Mitarbeiter zu gewinnen. Dadurch wird ein angenehmes Arbeitsklima geschaffen.“*<sup>545</sup> Die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter kann sich positiv auf das ganze Unternehmen auswirken. *„Wenn es ihnen [den Mitarbeitern; A.d.V.] gut geht, geht es uns besser.“*<sup>546</sup>

---

setzung von RSE-Praktiken sprechen. Es wurde beispielsweise darauf hingewiesen, dass es seitens der Regierung oder auch der Gesellschaft keine Aufforderungen gibt, sich als Firma mit RSE zu beschäftigen. Zudem sehen viele der Unternehmer beispielsweise für legal arbeitende Unternehmen immer noch Wettbewerbsnachteile den anderen (im informellen Sektor tätigen) Firmen gegenüber.

<sup>541</sup> Interview mit der Universität *Universidad Evangélica del Paraguay* (2005) und mit der Firma *Record Electric* (2005).

<sup>542</sup> Interview mit dem Unternehmernetzwerk *REDES* (2007).

<sup>543</sup> Befragung der Firma *H. Petersen S.A.C.E.I.* (2008).

<sup>544</sup> Befragung der Firma *La Mercantil del Este* (2008).

<sup>545</sup> Befragung der Firma *La San Lorenzana S.A.* (2008).

<sup>546</sup> Interview mit der Firma *Hierbapar S.A.C.I.* (2007).

(iv.) Der wirtschaftliche Nutzen, der sich für die Unternehmen aus RSE-Aktivitäten erzielen lässt, kann auch eine Motivation zur Implementierung dieses Konzeptes sein. Im Vordergrund steht dabei ganz klar das gute Image des Unternehmens in der Gesellschaft. „Die RSE...trägt dazu bei, den Ruf als seriöse und zuverlässige Firma beizubehalten oder sogar zu verbessern.“<sup>547</sup> Insbesondere Unternehmen, die leicht(er) anfällig für Kritik aus der Gesellschaft sind, sind daran interessiert, ein gutes Image abzugeben und so ihre *license to operate* zu erhalten. „Die Gesellschaft gibt ihnen die Lizenz zu produzieren.“<sup>548</sup> Dies ist in Paraguay sehr oft bei den Firmen der Fall, die sozial und regional stark in ihr Umfeld eingebunden sind. Sie spielen in ihrer unmittelbaren sozialen Umgebung – sehr oft in ländlichen Gegenden – eine wichtige Rolle und sehen den guten Kontakt zur Nachbarschaft als wichtiges Anliegen der Firma. Für sie ist die gesellschaftliche Zustimmung für ihr unternehmerisches Handeln Grundbedingung für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg. Im Zusammenhang des wirtschaftlichen Nutzens wurden aber auch Gründe genannt, die auf eine Win-Win-Situation hinweisen. Das heißt, auch bei diesen RSE-Aktivitäten steht zwar der Nutzen der eigenen Firma im Vordergrund, aber es profitieren davon auch noch andere Akteure. Diese anderen Akteure sind insbesondere die Rohstoffproduzenten und –Lieferanten einiger Großunternehmen, die im Agrarsektor tätig sind. Es handelt sich dabei zumeist um „campesinos“ (Kleinbauern). „Wir haben das Produktionspotential der Leute [der Kleinbauern bzw. Lieferanten der Firma; A.d.V.] erkannt und gleichzeitig gesehen, dass es ihnen insbesondere an technischen Hilfsmitteln mangelt, um neue Projekte zu entwickeln. Durch dieses Potential haben wir auch neue Marktchancen entdeckt, die wir nur gemeinsam erreichen können.“<sup>549</sup> Mit ökonomischen Worten: Paraguayische Unternehmen investieren aus langfristigem Gewinninteresse in RSE-Engagement.

(v.) Als andere externe Gründe wurden unterschiedliche Motive genannt, sich mit internen oder externen RSE-Aktivitäten zu beschäftigen:

(v.a.) Bei den Multis war es oft der Fall, dass die Motivation zu RSE-Aktivitäten vom Headquarter kommt. „Die Multis bekommen aus ihrer Hauptgeschäftsstelle einen Befehl, sich mit dieser Arbeit [RSE; A.d.V.] zu beschäftigen.“<sup>550</sup> Das heißt, da RSE Teil der Unternehmenskultur ist, müssen sich weltweit alle Standorte dieser Firma damit beschäftigen. Ein Beispiel dafür ist 3M Paraguay.<sup>551</sup> „3M

<sup>547</sup> Befragung der Firma *Perfecta Automotores S.A.* (2008).

<sup>548</sup> Interview mit dem Unternehmensverband *ADEC* (2007).

<sup>549</sup> Befragung der Firma *Fruitika S.R.L.* (2008). Antwort auf die Frage nach der Motivation für ihr RSE-Engagement in ländlichen Gegenden.

<sup>550</sup> Interview mit dem Unternehmernetzwerk *REDES* (2007).

<sup>551</sup> Auch der »Soziale Aktionsplan für Lateinamerika« der Bankgruppe BBVA ist dafür beispielgebend. BBVA hat aufgrund des hohen Bildungsdefizits der Region ihren RSE-Fokus auf Bildung, insbesondere im Grundschulalter, gerichtet. Um dieses Ziel zu er-

*Paraguay macht nicht nur Geschäfte, sondern ein Teil ihrer Mission ist die soziale Verantwortung. Diese Überzeugung entstand schon bei der Gründung der Firma und gilt heute in allen Teilen der Welt“.*<sup>552</sup> Ein weiteres Beispiel für externe Motivation zur Beschäftigung mit RSE ist die Firma Perfecta Automotores, offizieller Vertreter der BMW AG in Paraguay: *„Perfecta Automotores, offizieller Vertreter der BMW AG in Paraguay, verfügt in erster Linie über Richtlinien, die vom Hauptsitz [d.h. der BMW Hauptstelle in Deutschland; A.d.V.] stammen. Eine davon ist, Nachhaltigkeit anhand des Engagements und der Verantwortung aller im Unternehmen Involvierten zu erreichen...Diese Philosophie ist auch in der Organisationskultur von Perfecta Automotores tief verwurzelt“.*<sup>553</sup> Einige Multis in Paraguay übernehmen auch das RSE-Modell einer Niederlassung aus einem anderen lateinamerikanischen Land und passen dies noch mal den paraguayischen Bedingungen an. Die RSE-Aktivitäten in Paraguay werden dann von der Niederlassung vor Ort selbst initiiert und durchgeführt. Exemplarisch dafür sei das RSE-Programm der ABN-Amro Bank genannt. *„Es gibt eine ganz klar definierte Vorgehensweise für RSE bei der ABN Amro Gruppe, insbesondere in Brasilien, von wo wir das Aktionsmodell übernommen haben.“*<sup>554</sup>

(v.b.) Paraguayische Firmen, die auf dem internationalen Markt präsent sind, werden oft auch durch internationale Anforderungen oder direkt von ihren ausländischen Kunden und Geschäftspartnern zu RSE motiviert.<sup>555</sup> *„Viele unserer*

---

reichen, wird 1% des lokalen BBVA-Gewinns in diese Arbeit investiert. Außerdem arbeitet die Bank in den jeweiligen Ländern mit zivilgesellschaftlichen Organisationen dieses Bereichs zusammen; vgl. *BBVA* (2009). In Paraguay wurden im Jahr 2008 insgesamt 3.600 Schüler an 7 Schulen des Landes durch das RSE-Programm der BBVA unterstützt. Das Investitionsvolumen umfasste 152.000 EUR. Der Schwerpunkt liegt in diesem Land auf der Reduktion der Fehltagel der Schüler, die in Paraguay nach Angaben der BBVA mit 54% relativ hoch liegt. Außerdem erhalten die Schüler im Rahmen des RSE-Programms augenärztliche Betreuung; vgl. *BBVA-Paraguay* (2008); sowie Interview mit der Firma *Banco BBVA* (2007).

<sup>552</sup> Befragung der Firma *3M Paraguay* (2008).

<sup>553</sup> Befragung der Firma *Perfecta Automotores S.A.* (2008).

<sup>554</sup> Befragung der Firma *ABN Amro Bank N.V. Paraguay* (2008). An dieser Stelle sei auch erwähnt, dass eine Studie über Corporate Citizenship in Brasilien u.a. zu dem Ergebnis gekommen ist, dass dieses Land im Bereich unternehmerisch gesellschaftliche Verantwortung weltweit führend ist; *Schuster* (2005).

<sup>555</sup> Beispielhaft sei hier auf das »Rückverfolgbarkeitssystem Paraguays« im Viehzuchtsektor hingewiesen. Da einige »anspruchsvolle« ausländische Märkte, z.B. die EU, dieses System für den Export von Rindfleisch verlangen, sind die Exporteure bzw. letztendlich die Viehzüchter dazu verpflichtet, sich nach diesen Vorschriften zu richten. Die Rückverfolgbarkeit soll für den Endverbraucher vor allem für mehr Sicherheit über Herkunft und Qualität des Fleisches sorgen, sowie insgesamt zu mehr Transparenz bei der Produktion und beim Handel des Fleisches führen.

ausländischen Lieferanten und Kunden zeigen großes Interesse in allen Bereichen die zur RSE gehören.“<sup>556</sup> Die Beschäftigung mit RSE kann paraguayischen Unternehmen den Zugang zu internationalen Märkten mit hohen ethischen, sozialen und ökologischen Ansprüchen erleichtern.<sup>557</sup> Die Präsenz auf dem internationalen Markt führt jedoch nicht immer automatisch dazu, dass ein Unternehmen sich mehr mit RSE beschäftigt. Denn einige wenige ausländische Geschäftspartner achten zwar darauf, wie die Produkte in Paraguay hergestellt werden, d.h. ob beispielsweise Bio-Vorschriften eingehalten wurden. Wie das paraguayische Unternehmen sich darüber hinaus noch im RSE-Bereich engagiert, z.B. unternehmensextern oder ob es intern nach bestimmten moralischen Werten handelt, ist für die meisten ausländischen Firmen jedoch unbedeutend.<sup>558</sup> Den klassischen Handelsbedingungen wird auch im internationalen Geschäft immer noch Priorität eingeräumt. „Klar werden sie [die internationalen Geschäftspartner; A.d.V.] darüber [über das RSE-Engagement der Firma; A.d.V.] informiert, aber es ist keine Interessenklausel [von den internationalen Geschäftspartnern; A.d.V.]. Man spricht in erster Linie über Handelsbedingungen, Preise, Exportmengen.“<sup>559</sup>

(v.c.) Ferner wurde darauf hingewiesen, dass auch die Unternehmen in Paraguay davon Kenntnis erlangen, dass die RSE in anderen lateinamerikanischen Ländern bereits weiter fortgeschritten ist als im eigenen Land. Dadurch entsteht auch für paraguayische Unternehmen eine Motivation, sich mit RSE zu beschäftigen bzw. dieses Konzept immer weiter zu entwickeln.

(v.d.) Ein weiterer Grund für die Beschäftigung mit RSE ist der christliche Glaube. Viele Manager bekräftigen ihr soziales und ökologisches Bewusstsein bzw. ihre Entscheidung für gesellschaftliches und ökologisches Engagement vor dem Hintergrund einer biblisch-christlichen Weltanschauung.<sup>560</sup> Es handelt sich in diesem Fall um eine christlich motivierte Ethik, die auf der Vermittlung von tradierten religiösen Normen und Werten beruht. Einerseits geht es um die Verantwortung und die Erhaltung der von Gott geschaffenen Schöpfung und ande-

<sup>556</sup> Befragung der Firma *Indufar S.A.C.I.* (2008).

<sup>557</sup> In diesem Zusammenhang wurde von Unternehmern darauf hingewiesen, dass manche ausländische Geschäftspartner, wie z.B. aus den USA oder aus Europa, einerseits die Einhaltung bestimmter Qualitäts- und Ökostandards verlangen. Andererseits aber werden von diesen Ländern immer wieder Handelsbarrieren aufgebaut, um etwa den heimischen Markt zu schützen; Interview mit der Firma *Loofah S.A.* (2007).

<sup>558</sup> Interview mit der Firma *Record Electric S.A.E.C.A.* (2005).

<sup>559</sup> Befragung der Firma *Heisecke y Cía. S.A.C.I.* (2008). Diese Antwort wurde auf die Frage, ob die Firma im Umgang mit internationalen Geschäftspartnern auf die RSE-Thematik achten muss, gegeben.

<sup>560</sup> Mehr als 90 % der paraguayischen Bevölkerung bekennt sich zum christlichen Glauben. Die größte Mehrheit zur römisch-katholischen Kirche.

rerseits um das biblische Prinzip der Nächstenliebe bzw. darum, sich um das Wohl des Nächsten zu kümmern. Die religiöse Motivation zur Beschäftigung mit RSE ist in Paraguay vorwiegend in Familienunternehmen zu erkennen.

(v.e.) Von den Managern wurden auch immer wieder die bereits oben dargestellten RSE-Förderer wie ADEC, FOMIN, PNUD, etc. genannt, die darum bemüht sind, die Privatfirmen durch ihre Projekte zur Einführung der RSE zu animieren.

(v.f.) Sehr oft ist auch die Abwesenheit des Staates für die Firmen eine Motivation, sich sozial zu engagieren. In vielen Bereichen und Regionen des Landes hat der Staat nicht die Kapazitäten oder die erforderlichen Fähigkeiten, um für die Gesellschaft die öffentlichen Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. „Die Firma musste sehr oft die soziale Rolle übernehmen, die normalerweise vom Staat in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Grunddienstleistungen, usw. ausgeübt wird.“<sup>561</sup> Als Beispiel sei hier der Bildungsbereich angeführt, der viele Unternehmen dazu motiviert, sich sozial zu engagieren. „[Was uns zu RSE-Aktivitäten veranlasst, ist; A.d.V.] die Abwesenheit des Staates bei der Bereitstellung der Infrastruktur, damit die Schüler in geeigneten Räumlichkeiten und mit dem notwendigen Schulmaterial am Schulunterricht teilnehmen können.“<sup>562</sup>

(v.g.) Durch soziales Engagement können die Firmen auch im eigenen Interesse präventiv tätig werden und dadurch potentielle soziale Konflikte wie z.B. Überfälle, Diebstähle, Proteste der Gesellschaft, usw. abzuwenden. „Die Firma hat einen Plan für den Bau einer Verarbeitungsanlage von Nebenprodukten,...um eventuelle Reklamationen aus der Nachbarschaft zu verhindern.“<sup>563</sup> Dieses Beispiel zeigt, dass eine Gesellschaft, ohne überhaupt aktiv zu werden, eine Firma dazu anregen kann, ihre Tätigkeiten zu überdenken, zu hinterfragen und ggf. auch durch Anpassungen zu modifizieren. Auch das folgende Idiom bringt diese Motivation klar zum Ausdruck: „Eine Hand wäscht die andere.“<sup>564</sup> Durch ihr

<sup>561</sup> Argumentation der Firma *Azucarera Paraguaya S.A.* in: *Última Hora* vom 06. Juli 2010.

<sup>562</sup> Antwort der Firma *Financiera Atlas S.A.E.C.A.* (2008) auf die Frage nach der Motivation zu RSE-Projekten im Bereich »Grundbildung«.

<sup>563</sup> Befragung der Firma *Pollpar S.A.* (2008). *Pollpar* ist ein Geflügelverarbeitungsunternehmen. Bei der Verarbeitung der Hähnchen entstehen viele Nebenprodukte, die auch als »Abfälle« eingestuft werden können und entsorgt werden müssen. Um eventuelle Beschwerden aus der Gesellschaft über den unverantwortlichen Umgang mit den »Abfällen« abzuwenden, ist nun der Bau dieser Anlage geplant worden. Dort sollen Nebenprodukte wie Hähnchenfedern, –blut, –fett, usw. zu Produkten verarbeitet werden.

<sup>564</sup> Interview mit der Firma *Azucarera Paraguaya S.A.* (2007). Mit dieser lapidaren und zugleich zutreffenden Begründung für das soziale Engagement seiner Firma bringt der Unternehmer zum Ausdruck, dass Firma und Nachbarschaft sich gegenseitig zum beiderseitigen Vorteil helfen. Wegen der großen sozialen Unterschiede zwischen den gesellschaftlichen Klassen, kommt es in Paraguay oft zu sozialen Unruhen. Insbesondere

soziales Engagement zeigen die Unternehmen, dass sie nicht die Ursache für soziale Konflikte und Missstände sein wollen, sondern vielmehr als Lösung dieser Probleme gesehen werden möchten.

Die soeben dargestellten unterschiedlichen Aspekte zeigen, dass es für paraguayische Firmen nicht nur *eine* Motivation für ein RSE-Engagement gibt, sondern dass unterschiedliche Begründungen für soziales und ökologisches Engagement existieren. Wie bereits eingangs erwähnt, werden von vielen Firmen soziale bzw. philanthropische Aktionen mit RSE gleichgesetzt. Die genannten Gründe für externes soziales Engagement sind daher vor allem altruistischer oder religiöser Natur. Hier ist sehr oft keine unternehmerisch-strategische Motivation zu erkennen. Bei der Betrachtung der Begründungen zu internen RSE-Aktivitäten ergibt sich ein etwas anderes Bild. Die Fürsorge eines Unternehmens für seine Mitarbeiter kann zwar auch teilweise auf eine philanthropische Motivation zurückgeführt werden. Letztendlich stehen bei der Motivation zu internen RSE-Aktionen jedoch meistens wirtschaftliche Gründe im Vordergrund. Um mit Wielands Worten zu sprechen: Paraguayische Firmen müssen in RSE (Moral) investieren, wenn sie nachhaltig ihr Verbleiben im paraguayischen oder internationalen Markt sicherstellen wollen.

### 3.3.3 Zu Finanzierung und Zuständigkeit der RSE-Initiativen

Bezüglich finanzieller Regelungen und Leistungen sowie Zuständigkeit für RSE-Aktivitäten gibt es unter den paraguayischen Firmen ganz unterschiedliche Ansichten und Maßnahmen. Zunächst soll auf (*i.*) die Finanzierung von RSE-Projekten und –Aktivitäten eingegangen werden und anschließend soll (*ii.*) die Darstellung der Organisationsstruktur von RSE im Unternehmen folgen, d.h. welche Abteilung bzw. Person für die Koordination der RSE-Aktivitäten und –Projekte zuständig ist.

(*i.*) Der Großteil der befragten Unternehmen sieht (noch) nicht die Notwendigkeit für die Bereitstellung eines festen RSE-Budgets. Die allermeisten Firmen investieren je nach Bedarf für spontane RSE-Aktionen oder je nach finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens in RSE. Einige wenige Unternehmen haben jedoch bereits einen Prozentsatz oder absoluten Betrag für RSE-Projekte festgelegt.<sup>565</sup>

---

die »Landlosen Kleinbauern« machen immer wieder durch Protestaktionen auf sich aufmerksam. Um solche und ähnliche Konflikte zu vermeiden, engagieren sich die Firmen gesellschaftlich.

<sup>565</sup> Siehe dazu Anhang C, Anlage 11, S. 236. Die Mehrheit der befragten Firmen hat die Frage nach der Finanzierung von RSE-Aktivitäten entweder ohne konkrete Zahlenangaben oder gar nicht beantwortet, da es sich zumeist um vertrauliche Daten der Firma handelt. In den meisten Unternehmen gehört es zur Firmenpolitik, solche Daten nicht an Dritte weiterzugeben. Falls diese Angaben doch gemacht wurden, kam meistens die Bit-

Insgesamt haben 19 Unternehmen in Prozent und/oder absoluten Zahlen den Betrag angegeben, den sie jährlich in RSE-Projekte investieren. Es handelt sich dabei sowohl um unternehmensinterne als auch externe Aktivitäten.<sup>566</sup> In absoluten Zahlen investieren diese Firmen zwischen 6.803 und knapp 200.000 US\$ pro Jahr in RSE-Projekte und –Aktivitäten.<sup>567</sup> Prozentual sind das zwischen 0,07 und 10,0% des jährlichen unternehmerischen Gesamtumsatzes, der bei diesen Firmen zwischen 400.000 und 101.500.000 US\$ im Jahr 2007 lag.<sup>568</sup> Im Durchschnitt betragen die Investitionen paraguayischer Firmen für RSE im Jahr 2007 4,05% des Jahresumsatzes.<sup>569</sup>

RSE-Investitionen sind in den meisten Fällen sehr stark am Umsatz bzw. Gewinn der Firma gebunden. Das heißt, die Firmen legen sich nicht *ex ante* fest, wie viel sie quantitativ in den RSE-Bereich investieren werden. Sie warten zunächst ab, wie hoch der Gewinn im abgelaufenen Jahr war und entscheiden dann *ex post*, sozusagen in einer reaktiven Perspektive, wie hoch das RSE-Budget festzulegen ist. Steigt beispielsweise der Unternehmensgewinn, ist die Firma auch dazu bereit, mehr in RSE zu investieren.<sup>570</sup> Zudem hängt es sehr oft vom

---

te, die angegebenen Zahlen nicht in Verbindung mit dem Namen ihres Unternehmens zu veröffentlichen. Daher werden in dieser Tabelle die Angaben über RSE-Investitionen anonym dargestellt.

<sup>566</sup> Es sei hier darauf hingewiesen, dass den befragten Personen keine RSE-Definition vorgegeben wurde. Die Entscheidung, welche Aktivitäten und Beträge den RSE-Investitionen zuzuordnen sind, wurde somit den Befragten überlassen. Daher muss davon ausgegangen werden, dass die Befragten ein mehr oder weniger breites Spektrum unternehmerischer Aktivitäten ihrem RSE-Engagement zugeordnet haben und dies letztendlich als RSE-Investition bezeichnen.

<sup>567</sup> Eine Ausnahme stellt hier eine Unternehmensgruppe dar, zu der sich mehrere Großunternehmen zusammengeschlossen haben. Diese Gruppe macht mit 2.800.000 US\$ quantitativ in absoluten Zahlen die mit Abstand größte Investition in RSE-Projekte und Aktivitäten. Für die Umrechnung der Guaraníes-Angaben in US\$ wurde folgender Währungsumrechnungskurs verwendet: 1 US\$ = 4.410 Gs. (Stand: 20. Oktober 2008).

<sup>568</sup> Ähnlich wie beim Investitionsbetrag für RSE gilt für die Spalte »Jahresumsatz 2007«, dass die benannte Unternehmensgruppe mit 280.000.000 US\$ den größten Umsatz aller befragten Firmen machte.

<sup>569</sup> Der Durchschnittswert 4,05% ist, wie bereits erwähnt, mit Vorbehalt zu werten. Denn nicht alle von den Firmen genannten Projekte und Aktivitäten können dem RSE-Konzept – wie in der Arbeitsdefinition festgelegt – zugeordnet werden. Hier muss insbesondere zwischen den deterministisch und den randomisiert ausgewählten Unternehmen differenziert werden. Bei den deterministisch ausgewählten Firmen konnten die Angaben über RSE-Investitionen in den allermeisten Fällen RSE-Aktivitäten und –Projekten zugeordnet werden. Die Angaben über RSE-Investitionen der randomisiert ausgewählten Unternehmen hingegen bezogen sich auf alle Aktivitäten und Projekte, die in irgendeiner Form als gesellschaftliches Engagement eingestuft werden konnten.

<sup>570</sup> Zurzeit ist aufgrund der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise, welche auch die paraguayischen Unternehmen zu spüren bekommen, genau das Gegenteil der Fall. Die Fir-



Projekt ab, wie viel eine Firma bereit ist, zu investieren. „*Wir haben keinen festen Betrag für RSE festgelegt, sondern investieren je nach Bedarf in den jeweiligen Aktivitäten und Projekten.*“<sup>571</sup> Dies hängt auch sehr stark damit zusammen, dass die RSE für die Firmen noch ein völlig neues Konzept ist, mit dem sie erst einmal lernen müssen, richtig umzugehen.

Andere Unternehmen wiederum legen jedes Jahr einen bestimmten Prozentsatz fest, z.B. 5 oder 10%, den sie dann im Laufe des Jahres in soziale und ökologische Aktivitäten investieren.<sup>572</sup> Diese Investitionen werden unabhängig davon getätigt, ob die Gewinne der Firma steigen oder zurückgehen.

(ii.) Unternehmen, die bereits einen bestimmten Betrag festgelegt haben, den sie jährlich in RSE investieren, haben in den meisten Fällen auch entweder eine RSE-Abteilung eingerichtet, eine oder mehrere Personen eigens für RSE-Projekte beauftragt oder ein RSE-Programm mit mehr oder weniger klar definierten Zielen und Maßnahmen implementiert.<sup>573</sup> Dies lässt u.a. auf den Stellenwert von RSE in der Firma schließen. Ebenso lässt die organisatorische Verankerung von RSE in der Firma auf den Stellenwert schließen, den dieses Konzept im Unternehmen erlangt hat. Auch hier wurden unterschiedliche Regelungen getroffen.<sup>574</sup>

Bei den meisten Firmen ist die RSE-Verantwortung auf der Ebene der Abteilungsleiter angesiedelt. Dies sind 63% aller befragten Unternehmen. Bei diesen Firmen wurde der Leiter einer anderen Abteilung mit der RSE-Aufgabe beauftragt, die er neben seinen anderen, alltäglichen Aktivitäten in der Firma zu erledigen hat. Ein kleinerer Teil, nämlich 27% der Firmen, hat die RSE-Thematik zur Chefsache gemacht. Hier trifft die oberste Führungsetage, bzw. der Eigentümer des Unternehmens, die Entscheidungen für RSE-Aktivitäten und –Projekte und gibt die Anordnungen. Die wenigsten, 10% aller Befragten, ha-

---

men sehen sich gezwungen, nur noch die notwendigen Ausgaben zu machen; Befragung der Firma *Alpa S.A.* (2009).

<sup>571</sup> Befragung der Firma *La San Lorenzana S.A.* (2007).

<sup>572</sup> Die Firma *Tecnoservice* hat beispielsweise intern folgende Regelung getroffen: 10 % des Gewinns werden in soziale Aktivitäten und Projekte investiert. 40 % davon gehen an interne Aktivitäten, z.B. Unterstützung der Mitarbeiter und deren Familien. Die restlichen 60 % sind für externe Sozialprojekte bestimmt; Interview mit der Firma *Tecnoservice S.A.E.C.A.* (2005).

<sup>573</sup> Im Hinblick auf die Konzeption eines RSE-Programms gibt es unter den befragten Unternehmen ganz unterschiedliche Auffassungen. Während bei einigen wenigen Firmen bereits ein relativ gut durchplantes und organisiertes RSE-Programm zu erkennen ist, beschränken andere sich dabei auf einige sporadisch durchgeführte RSE-Aktionen, die oftmals eher philanthropischen Charakter besitzen.

<sup>574</sup> Siehe dazu die RSE-Zuständigkeitsbereiche in paraguayischen Firmen in Anhang C, Anlage 12, S. 237.

ben für RSE-Angelegenheiten eine Person eingestellt, die sich zuvorderst – zu-  
meist jedoch nicht ausschließlich – damit beschäftigt.

Die Ansiedlung der RSE-Verantwortung auf höchster Unternehmensebene lässt zwar auf die Relevanz, die dieses Konzept in paraguayischen Firmen erfährt, schließen. Die Neutralität den Stakeholdern (z.B. Mitarbeitern) gegenüber und die Unabhängigkeit von der unternehmerischen Strategie bzw. dem operativen Geschäft, kann dadurch jedoch gefährdet sein. Beispielhaft sei hier auf das unternehmensinterne Whistleblowing hingewiesen.<sup>575</sup>

### 3.3.4 RSE als Komponente der Berichterstattung

Einem Unternehmen bieten sich im Rahmen der RSE-Berichterstattung diverse Möglichkeiten. Grundsätzlich kann die Firma über ihre RSE-Aktivitäten nach innen (unternehmensintern) berichten und/oder ihr RSE-Engagement nach außen (unternehmensextern) kommunizieren.

(i.) Intern informieren die Unternehmen meistens an die eigenen Mitarbeiter durch unternehmensinterne Magazine über soziales und ökologisches Engagement der Firma. Einige wenige Firmen informieren auch ihre Produzenten bzw. Lieferanten und Vertriebspartner über ihr RSE-Engagement.

(ii.) Die Berichterstattung nach außen kann zum einen die Presse übernehmen. In diesem Kontext können exemplarisch die paraguayischen Tageszeitungen „ABC-Color“, „Última Hora“ und „La Nación“ genannt werden, die gelegentlich über die RSE-Aktivitäten und –Projekte der Privatfirmen berichten.

(iii.) Zum anderen gibt es auch die Möglichkeit, dass die Firma selbst über ihr RSE-Engagement nach außen berichtet. Dies wird bisher von ganz wenigen, vor allem jedoch von den deterministisch ausgewählten Firmen praktiziert. Außerdem werden diese Informationen sehr oft nicht systematisch und formalisiert von den Firmen präsentiert. Im Folgenden sollen dazu weitere Einzelheiten geschildert werden:

(iii.a.) Insbesondere bei den Großunternehmen fällt auf, dass sie zwar auf ihrer Internetseite Informationen über ihr RSE-Engagement veröffentlichen, diese jedoch nicht in der Form eines strukturiert geordneten und nach bestimmten Leitlinien oder Standards ausgearbeiteten RSE-Berichts darstellen.<sup>576</sup> An dieser Stel-

<sup>575</sup> Zu Whistleblowing siehe auch die Ausführungen oben auf S. 58.

<sup>576</sup> Exemplarisch dazu sei die Firma *DAP* (Desarrollo Agrícola del Paraguay) genannt. Auf ihrer Internetseite betont DAP, dass nachhaltige Entwicklung für das Unternehmen sehr wichtig ist und dass die Firma nicht nur auf Profit ausgerichtet ist, sondern auch eine soziale und ökologische Verantwortung trägt. Dazu werden dann einzelne Aktivitäten und Projekte in den Bereichen Soziales, Umwelt und Ökonomie stichpunktartig dargestellt; siehe dazu die Internetseite [www.dap.com.py](http://www.dap.com.py).

le muss angemerkt werden, dass dieses Vorgehen immerhin als ein erster Schritt in Richtung RSE-Berichterstattung gewertet werden kann.

(iii.b.) Eine weitere Möglichkeit, über RSE zu berichten, ist die Aufnahme der RSE-Informationen in den alljährlichen Jahresbericht. Diese Alternative konnte jedoch ausschließlich bei den deterministisch ausgewählten Firmen festgestellt werden. Im Jahresbericht werden RSE-Projekte und Aktivitäten dann als ein Punkt im Bericht aufgeführt. Manche Firmen informieren über ihre RSE sowohl im Jahresbericht, als auch in einem internen Magazin. „Wir informieren [über unser RSE; A.d.V.] im Jahresbericht der Firma und jeden zweiten Monat veröffentlichten wir ein Magazin mit Informationen über unsere Aktivitäten, das eine Auflage von 15.000 Exemplaren hat.“<sup>577</sup>

(iii.c.) Die Notwendigkeit zur Erarbeitung und Publikation eines ausführlichen RSE-Berichts, haben paraguayische Firmen bisher noch nicht so richtig erkannt. Es gibt unter den deterministisch ausgewählten Unternehmen einige ganz wenige Ausnahmen. Dazu zählen die Privatbank „Visión Banco“, das Mineralölunternehmen Petrobras, die ABN Amro Bank Paraguay und die Reinigungsfirma El Mejor.<sup>578</sup> Visión Banco hat im Juli 2007 als erstes paraguayisches Unternehmen einen strukturierten und umfassenden RSE- bzw. Nachhaltigkeits-Bericht der Öffentlichkeit präsentiert. Der „Nachhaltigkeitsbericht 2006“ informiert über das sozial-ökologische Engagement des Unternehmens und wird jedes Jahr auf der Internetseite aktualisiert.<sup>579</sup>

Für die Zurückhaltung der Firmen gegenüber der RSE-Berichterstattung werden mehrere Gründe angeführt. Die Firmen erkennen zum einen generell noch nicht die Relevanz, über ihr RSE-Engagement zu informieren, und sind daher (noch) nicht bereit, dafür Geld zu investieren. Zum anderen sind die Un-

<sup>577</sup> Befragung der Firma *Interfisa Financiera S.A.E.C.A.* (2008). Beispielhaft kann an dieser Stelle ferner das Unternehmen *Banco BBVA*, das in seinem Jahresbericht über sein RSE-Engagement berichtet. Banco BBVA nennt diesen Bereich im Jahresbericht »Programm für unternehmerisch gesellschaftliche Verantwortung«; siehe dazu die Internetseite [www.bbvaparaguay.com](http://www.bbvaparaguay.com).

<sup>578</sup> Vgl. *Última Hora* vom 23. Mai 2010. Die ABN Amro Bank Paraguay war zurzeit der Befragungen noch ein eigenständiges Unternehmen. Im Jahr 2009 wurde sie zu 100% von der Bank Banco Regional übernommen. Ferner sei an dieser Stelle erwähnt, dass Visión Banco einen »Ethischen Verhaltenskodex« und El Mejor einen »Kodex für Ethik und unternehmerisches Verhalten« konzipiert haben; siehe dazu die Internetseiten der beiden Unternehmen: [www.visionbanco.com](http://www.visionbanco.com) und [www.elmejor.com.py](http://www.elmejor.com.py).

<sup>579</sup> Vgl. *PNUD Paraguay* (2008), S. 73. *Visión Banco* ist auch eines der wenigen nationalen (d.h. nicht ausländisches) Unternehmen, das bereits einen Jahresplan mit festgelegten RSE-Aktivitäten und einem Budget für die Finanzierung dieser Aktivitäten eingeführt hat. Dieses Unternehmen wurde Anfang des Jahres 2009 vom Mexikanischen Zentrum für Philanthropie im Rahmen der Verleihung des »Lateinamerikanischen RSE-Preises« für sein erfolgreiches RSE-Engagement ausgezeichnet.

ternehmen auch der Meinung, die Gesellschaft würde es so auffassen, als wollte die Firma sich mit ihren RSE-Aktivitäten rühmen und dadurch noch mehr Profit erzielen. Sie wollen Gutes tun und nicht weiter darüber reden. Diese Feststellung kann insbesondere im Rahmen einer religiös fundierten RSE immer wieder gemacht werden. *„Es gibt viele [RSE; A.d.V.] Fälle, die nicht bekannt sind...RSE heißt aber auch zu kommunizieren, denn ich habe die Pflicht, meinen Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern mitzuteilen, was wir als Firma machen...Die Religion war auch immer wieder ein Grund dafür, nicht darüber zu informieren.“*<sup>580</sup> Obwohl es mittlerweile erste Ansätze in Bezug auf die Einführung einheitlicher Standards für die Berichterstattung gibt, sind diese unter den Firmen bisher zum einen noch nicht sehr bekannt. Zum anderen sind einige Modelle oder Schemata für die Veröffentlichung von RSE-Berichten für paraguayische Firmen ungeeignet, da sie zu komplex und den lokalen Bedingungen nicht angepasst sind.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass, wenn eine Firma sich intensiver mit RSE beschäftigt und dieses Konzept bereits mehr oder weniger strukturiert und systematisch implementiert hat, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sie darüber auch informiert. Zudem ist es für international orientierte Firmen wichtiger, über ihr RSE-Engagement zu berichten, als für Firmen, die nur auf dem nationalen Markt präsent sind.

### 3.3.5 Unternehmerische Vorteile und Chancen der RSE

Im Rahmen der Befragung wurde von den Unternehmern auf diverse unternehmensinterne Vorteile und externe Chancen hingewiesen, die ihnen die RSE bietet. Das gute Image gilt als größter Vorteil, den die RSE mit sich bringt, gefolgt von den positiven Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Firma. Obwohl diese zwei Punkte durchaus als eng miteinander verbunden gesehen werden können, wurden sie von den Befragten immer getrennt voneinander aufgeführt. An dritter Stelle wurde das gute Arbeitsklima, das durch RSE unternehmensintern entstehen kann, genannt. Als letzter Punkt sind einige unterschiedliche Vorteile zusammengefasst worden, die neben den anderen drei Vorteilen noch genannt wurden. Die folgende Abbildung zeigt die meistgenannten Vorteile und Chancen in der Reihenfolge, in der sie angegeben wurden.

---

<sup>580</sup> Interview mit der Firma *Alfesa S.R.L.* (2007). In der paraguayischen Gesellschaft, die stark vom Katholizismus geprägt ist, ist es üblich, Gutes zu tun und darüber zu schweigen.

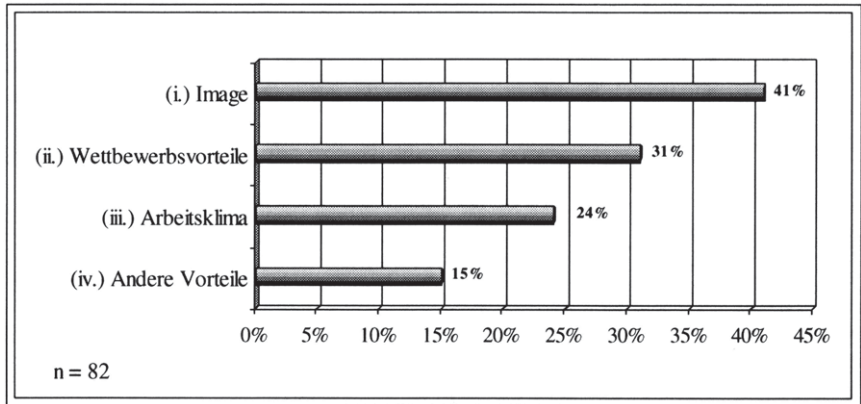


Abbildung 17: Vorteile und Chancen der RSE (Firmen in %)

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich nur auf Akteure der Befragungszielgruppe Privatfirmen.

Diese vier Punkte sollen nun detaillierter vorgestellt werden.

(i.) Den größten RSE-Vorteil sehen paraguayische Firmen in der Verbesserung des Firmen-Images. Ein Unternehmen kann seine Reputation durch RSE verbessern oder sein Image als seriöse und zuverlässige Firma erhalten. Letztendlich soll dadurch mehr Glaubwürdigkeit bei den Kunden und anderen Stakeholdern geschaffen werden, um sich somit als Firma die *license to operate* von der Gesellschaft zu sichern. Den Vorteil, den die Firmen in diesem Zusammenhang sehen, bezieht sich also hauptsächlich darauf, dass RSE sich positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens nach außen niederschlagen kann.

(ii.) RSE schafft für die Unternehmen auch mehr Wettbewerbsvorteile. Obwohl ein besseres Image (erster Punkt) dem Unternehmen letztendlich auch mehr wirtschaftliche Vorteile bringen kann, wurden die Wettbewerbsvorteile immer getrennt vom guten Image genannt. RSE erlaubt beispielsweise den Zugang zu neuen Marktnischen (z.B. zu Fair Trade-Produkten) und bietet somit neues wirtschaftliches Potential. Zudem kann dadurch der Bekanntheitsgrad der Firma erhöht und gleichzeitig der Absatz gesteigert werden. Ferner ermöglicht RSE einer Firma in einem sozialen Umfeld zu operieren, das von großen Unsicherheiten und Gefahren geprägt ist. „RSE erlaubt es der Firma, in einem komplizierten sozialen Umfeld tätig zu sein.“<sup>581</sup> Diese gesellschaftlichen Gefahren, wie z.B. Kriminalität, soziale Unruhen, usw. können dadurch leichter in Chancen für das Unternehmen umgewandelt werden. „In Paraguay, wo in ländlichen Gegenden Probleme wie Landbesitz und Armut eine Bedrohung für die Firmen sein kön-

<sup>581</sup> Befragung der Firma *Desarrollo Agrícola del Paraguay S.A.* (2008).

nen, werden durch das RSE-Konzept diese Bedrohungen in Chancen umgewandelt, wie z.B. die Lieferung von Rohstoffen für unsere Industrie.“<sup>582</sup> Die Unternehmen können auf diese Weise auch einen Beitrag dazu leisten, dass die Bevölkerung vom Land nicht in die Städte abwandert. „Was wir durch die RSE-Aktivitäten erreichen ist, dass die Kinder [vom Land; A.d.V.] nicht abwandern. Die Leute betrachten ihr Dorf als ihr Zuhause und geben weder die Gegend noch ihren Beruf auf.“<sup>583</sup> Die Auffassung, dass durch RSE-Engagement – auf dem Land – die gesellschaftlichen Gefahren abgewendet werden können, vertreten jedoch nicht alle Unternehmer. Die Unsicherheiten schrecken auch einige Firmen davon ab, hier soziale Projekte im Rahmen des RSE-Engagements durchzuführen.<sup>584</sup> Durch die Einführung der RSE sehen Unternehmen auch die Möglichkeit, allgemein unternehmensinterne Aktivitäten systematischer und schließlich effizienter durchzuführen. „Das RSE-Konzept erlaubt es uns eine Reihe von Maßnahmen besser zu strukturieren, welche die Firma bereits in Kraft gesetzt hatte, die jedoch noch nicht als Unternehmenspolitik festgelegt worden waren. Wir glauben, dass RSE das Unternehmen wettbewerbsfähiger machen wird.“<sup>585</sup>

(iii.) Die RSE kann auch dazu beitragen, ein gutes Arbeitsklima im Unternehmen zu schaffen oder zu erhalten. Dadurch, dass beispielsweise das Vertrauen unter den Mitarbeitern, zu den Lieferanten, Vertriebs- und anderen Geschäftspartnern erhalten wird, sind die Angestellten motivierter und zufriedener am Arbeitsplatz. Gleichzeitig können nach Angaben der Firmen das Zugehörigkeitsgefühl und die Loyalität des eigenen Personals steigen.

(iv.) RSE kann aber auch noch andere Vorteile herbeiführen. Eine Firma kann dadurch einen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Lebensniveau und –qualität

<sup>582</sup> Befragung der Firma *Frutika S.R.L.* (2008). Die ungleiche Landverteilung hat dazu geführt, dass es einige wenige so genannte Großgrundbesitzer in diesem Land gibt. Dies wiederum löst in der Bevölkerung immer wieder gefährlichen Unmut aus und führt letztendlich oft zu Landbesetzungen. Insbesondere vonseiten der Campesinos werden diese Landbesetzungen in ländlichen Gegenden Ostparaguays durchgeführt, die nicht immer ohne Gewalt enden. Die Campesinos sind oftmals auch die Zulieferer der Großunternehmen, die im Agrarsektor tätig sind. Deshalb sind diese Firmen sozusagen auf ein friedliches Miteinander mit den Campesinos angewiesen. In diesem Zusammenhang muss jedoch betont werden, dass nicht alle Campesinos für die Unternehmen eine »Gefahr« darstellen. Es ist zumeist eine Gruppe von Kleinbauern, die auch »Landlose Campesinos« genannt werden und durch ihre Protestaktionen wie »...Invasion von Privateigentum, Absperrung von Wegen, Bürgerstreiks, usw...Land für die Landlosen« beanspruchen; *USAID* (2004), S. 5; *Palau / Kretschmer* (2004), S. 109.

<sup>583</sup> Argumentation der Firma *Azucarera Paraguaya S.A.* in: *Última Hora* vom 06. Juli 2010.

<sup>584</sup> Befragung der Firma *Loofah S.A.* (2007).

<sup>585</sup> Befragung der Firma *Indufar S.A.I.C.* (2008).

der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, können verbessert und somit die Armut reduziert werden, was letztendlich wiederum Vorteile für die Firma schafft. „Die RSE-Aktivitäten tragen zu Entwicklung und Wohlstand der Gesellschaft bei...was wiederum eine günstige Umgebung für das Wachstum des Unternehmens schafft.“<sup>586</sup> Es wurde außerdem darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen durch RSE sensibler für die „soziale Realität“ des Landes wird. „Mehr Verantwortung und Sensibilität der gesellschaftlichen Realität gegenüber, in der wir leben.“<sup>587</sup> Insbesondere bei den Mitarbeitern wird durch externe RSE-Projekte das Umwelt- und Sozialbewusstsein gefördert. Zudem können durch die Implementierung der RSE die natürlichen Ressourcen optimal genutzt werden.

### 3.3.6 Hindernisse für die Implementierung des RSE-Konzepts

Im Rahmen der RSE-Untersuchung wurden beide Befragungszielgruppen nach den Gegebenheiten gefragt, welche für die Etablierung der RSE in den Unternehmen ein Hindernis darstellen. Als die größten Hinderungsgründe für ein RSE-Engagement gelten nach Angaben der befragten Personen in Paraguay unternehmensexterne Bedingungen. An zweiter Stelle folgt die Begründung, dass die Unternehmen das RSE-Konzept nicht richtig verstehen. Unternehmensinterne Voraussetzungen und andere Gründe stehen für die Firmen an dritter bzw. letzter Stelle. Diese Hindernisse werden nun im Einzelnen erläutert. Die folgende Abbildung schildert diese Hindernisse.

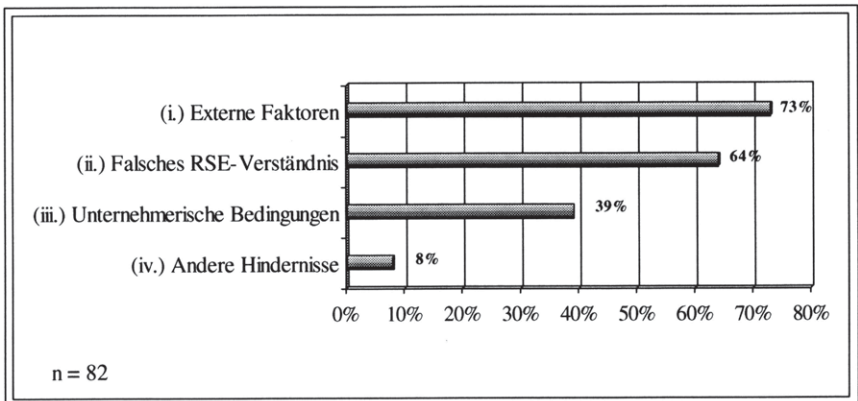


Abbildung 18: Hindernisse für die Implementierung von RSE (in %)

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich auf beide Befragungszielgruppen.

<sup>586</sup> Befragung der Firma *Banco Regional S.A.* (2008).

<sup>587</sup> Befragung der Firma *3M Paraguay* (2008).

(i.) Als wichtigste unternehmensexterne Faktoren sehen paraguayische Unternehmen das Fehlen adäquater institutioneller Rahmenbedingungen, die überall herrschende Korruption und „Kultur der Informalität“<sup>588</sup>, sowie die große Bandbreite bürokratischer Regelungen. Der Staat zeigt nach Meinung der Firmen zu wenig Interesse am RSE-Konzept und schafft dementsprechend keine RSE-Anreize für den Privatsektor.<sup>589</sup> Weitere Gründe sind die wirtschaftlich, politisch und sozial instabile Lage des Landes. Der Staat bietet dem Privatsektor in vielen Bereichen nicht die nötige Sicherheit und die Firmen sind daher nicht motiviert, in RSE zu investieren.<sup>590</sup> Insbesondere viele Multis sind der Einführung des RSE-Konzepts gegenüber eher skeptisch. Sie befürchten sehr oft, dass wenn ihre RSE-Projekte aus nicht vertretbaren Gründen scheitern sollten, wie es in Paraguay oft der Fall ist, für sie als Firma die RSE letztendlich eher abträglich bzw. rufschädigend sein könnte.<sup>591</sup> Für die nationalen Unternehmen kann auch der Globalisierungsprozess ein Hindernis für die Beschäftigung mit RSE sein. Sehr oft sind sie für den globalen Wettbewerb nicht gerüstet und müssen sich daher zunächst damit beschäftigen, wie sie am Markt bestehen können, bevor sie in RSE investieren.<sup>592</sup> Dazu muss jedoch gesagt werden, dass sich die Wettbe-

<sup>588</sup> Befragung der Firma *ABN Amro Bank N.V. Paraguay* (2008).

<sup>589</sup> Von den Befragten wurden auch mehr oder weniger konkrete Vorschläge für RSE-Anreize gemacht. Beispielsweise könnte der Staat steuerliche Maßnahmen treffen, damit RSE-Investitionen für die Firmen von der Einkommensteuer absetzbar sind. Dass von öffentlicher Seite im RSE-Bereich noch kein bis ganz wenig Engagement festzustellen ist, könnte u.a. daran liegen, dass der Staat die RSE bisher noch als aufkommendes und sich entwickelndes Thema betrachtet. Ein RSE-Dialog zwischen privatem und öffentlichem Sektor ist bisher kaum zu erkennen, was u.a. dazu führt, dass beide Seiten unterschiedliche Vorstellungen über dieses Konzept haben. Hier muss jedoch angemerkt werden, dass es bereits mit der RSE-Thematik zusammenhängende Gesetze gibt, wie z.B. für Umweltschutz, Sozialversicherungen, Mindestlohn, Einkommensteuer, etc. Die Firmen fordern jedoch konkrete RSE-Anreize.

<sup>590</sup> Für andere Unternehmen ist jedoch genau die fehlende (soziale) Sicherheit, etwa das Potential an sozialen Konflikten im Landesinnern, ein Anlass dafür, sich mit RSE zu beschäftigen und auf diese Weise präventive Maßnahmen zu ergreifen, diesen Bedrohungen entgegenzuwirken und möglicherweise dadurch die unternehmerischen Chancen zu verstärken.

<sup>591</sup> Interview mit der Internationalen Entwicklungsorganisation *PNUD Paraguay* (2007). In diesem Kontext muss darauf hingewiesen werden, dass diese Ansicht auch von einigen anderen nichtunternehmerischen Akteuren vertreten wird. Allerdings sehen dies die allermeisten befragten Multis selber anders. Sie sind sich durchaus der schwierigen Bedingungen im Lande bewusst. Trotzdem ist auch bei diesen Firmen eine (unterschiedlich große) Motivation zu RSE-Aktivitäten zu erkennen.

<sup>592</sup> Befragung der Firma *Pajarito S.A.* (2008). Die RSE-Förderer sehen dies genau andersrum. Ihrer Ansicht nach sollten paraguayische Firmen genau wegen des globalen Wettbewerbs in RSE investieren, um langfristig auf dem globalen Markt bestehen zu können; vgl. dazu die Ausführungen oben auf S. 114.



werbsfähigkeit der Firma gerade durch RSE verbessern könnte. Diese Ansicht wird beispielsweise von den RSE-Förderern vertreten, die dieses Konzept in Paraguay verbreiten. Ihrer Ansicht nach sollten paraguayische Firmen genau deshalb in RSE investieren, um langfristig auf dem globalen Markt bestehen zu können.<sup>593</sup>

(ii.) Dass die RSE von den Unternehmen falsch verstanden wird, ist ein weiteres Hindernis für die Implementierung dieses Konzepts. In diesem Zusammenhang wurde immer wieder auf die Verwechslung mit Philanthropie hingewiesen, was sich in erster Linie auf die randomisiert ausgewählten, teilweise jedoch auch auf die deterministisch ausgewählten Firmen bezieht. *„Durch die fehlenden Kenntnisse über das Thema verstehen viele Firmen das RSE-Konzept nicht und sehen es als Unkosten oder als reine Philanthropie, die auf Kosten ihrer Rentabilität geht.“*<sup>594</sup> Obwohl die RSE-Förderer in Paraguay darum bemüht sind, ein von der Philanthropie deutlich abweichendes und einheitliches RSE-Konzept zu verbreiten, ist die RSE für viele Unternehmen *„ein Konzept, das für Verwirrung sorgt“*<sup>595</sup>. Sie erkennen in der RSE (noch) kein nachhaltiges Konzept, mit dem sich vor allem langfristig unternehmerischer Profit erwirtschaften lässt<sup>596</sup> und sind teilweise sehr skeptisch der RSE gegenüber.

(iii.) Unternehmensinterne Voraussetzungen können auch ein großes Hindernis für die Beschäftigung mit RSE sein. Insbesondere die Mentalität der Unternehmer spielt dabei eine große Rolle. Da sie soziales Engagement in erster Linie mit altruistisch motivierten Tätigkeiten in Verbindung bringen, erkennen sie auch nicht die Notwendigkeit eines Umdenkens in diesem Bereich bzw. einer Einführung des RSE-Konzepts. *„Es mangelt an Bewusstsein für die Notwendigkeit der RSE. Man muss dafür nicht Geld haben, sondern vielmehr den Willen, es zu tun.“*<sup>597</sup> Unternehmer werden von einer *„kurzfristigen Kultur“*<sup>598</sup> geprägt und wollen vor allem schnelle Ergebnisse sehen. *„Es fehlt eine Zukunftsvision, denn alle wollen sofortige Lösungen und Antworten, aber die RSE ist etwas Langfristiges.“*<sup>599</sup> Dass RSE auch und vor allem nachhaltig für die Firma einen Nutzen bringen kann, wird von den Firmen einerseits oft verkannt. Andererseits sind die Unternehmer häufig vom RSE-Konzept per se, d.h. der Theorie, einverstanden,

<sup>593</sup> Siehe dazu auch weitere Details über die Verbesserung der unternehmerischen Wettbewerbsposition durch RSE (CSR) oben auf S. 54 f.

<sup>594</sup> Befragung der Firma *ABN Amro Bank N.V. Paraguay* (2008).

<sup>595</sup> Befragung der Firma *British American Tobacco Paraguay* (2008).

<sup>596</sup> Da sich die RSE in Paraguay noch in der Einführungsphase befindet, sollten die Firmen sich zunächst damit beschäftigen, dieses Konzept intern einzuführen und die eigenen Mitarbeiter davon zu überzeugen, bevor sie sich externen RSE-Projekten widmen.

<sup>597</sup> Befragung der Firma *3M Paraguay* (2008).

<sup>598</sup> Befragung der Firma *ANDE* (2008).

<sup>599</sup> Befragung der Firma *Interfisa Financiera S.A.E.C.A.* (2008).

nur nicht bereit, es auch in die Praxis umzusetzen.<sup>600</sup> Von den Unternehmern selber wurde auch darauf hingewiesen, dass in der paraguayischen Unternehmenskultur ein Tendenz zur Gleichgültigkeit und Mittelmäßigkeit zu beobachten ist.<sup>601</sup> Falls eine Firma sich also für RSE entscheidet, besteht die Gefahr, dass sie „die [RSE; A.d.V.] Arbeit nur halb macht“<sup>602</sup>. Aber auch die unternehmerische finanzielle Situation kann für die Firmen ein Hindernis sein, sich mit RSE zu beschäftigen. Viele Firmen, insbesondere die PyMEs, kämpfen um das wirtschaftliche Überleben und können sich den zeitlichen und finanziellen Aufwand für RSE ihrer Meinung nach nicht „leisten“.

(iv.) Als andere Hindernisse wurden unterschiedliche Faktoren genannt. Einer dieser Gründe ist, dass bisher nur ganz wenig, wenn überhaupt, gesellschaftlicher Druck auf die Unternehmen ausgeübt wird. „Noch haben wir als Firma keinen Druck verspürt, dass wir mehr soziale Verantwortung übernehmen sollten.“<sup>603</sup> Die RSE-Förderer fordern daher, dass „die Gesellschaft auf die Unternehmen mehr Druck ausübt und die unterstützt, welche sich mit RSE beschäftigen“<sup>604</sup>. Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung diesem Konzept gegenüber ist, dass Firmen durch RSE-Aktivitäten mehr ins Rampenlicht gerückt werden und sich damit noch mehr unter Beobachtung gestellt fühlen. „Der Nachteil [der RSE; A.d.V.] ist, dass die Firma dadurch anfälliger für Kritik wird, wenn sie einen Fehler begeht, sowohl intern als auch extern.“<sup>605</sup>

### 3.3.7 Zusammenfassung und kritische Würdigung

Eine Gruppe paraguayischer Unternehme(r)n hat erkannt, dass ihre Verantwortung in einem Umfeld, das stark durch Korruption und andere gesetzes- und sittenwidrige Handlungen, sowie Armut, staatlicher Inkompetenz, usw. geprägt ist, über betriebswirtschaftliche (und gesetzliche) Anforderungen hinausgeht. Sie sehen ihr Unternehmen in einem sozialen Kontext und sind dazu bereit, mehr Mitverantwortung für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zu übernehmen, indem sie in soziale Zwecke investieren. In diesem Zusammenhang wird das Konzept der RSE in Paraguay propagiert. RSE wird von den Firmen häufig noch mit „Philanthropie“ oder mit „Gesetzesbefolgung“ gleichgesetzt. Philanthropie kann allerdings – so auch die Auffassung der RSE-Förderer – lediglich als *Ausgangspunkt für RSE* und die Gesetzesbefolgung als ein *erster RSE-Schritt* gesehen werden. RSE geht über punktuell philanthropisches Engagement hinaus und

<sup>600</sup> Interview mit dem Unternehmensverband ADEC (2007).

<sup>601</sup> Befragung u.a. der Firmen *Hansa Plastic S.A.C.I.* (2008) und *Financiera El Comercio S.A.E.C.A.* (2008).

<sup>602</sup> Befragung der Genossenschaft *Cooperativa Pindo Ltda.* (2008).

<sup>603</sup> Befragung der Firma *Casa Modiga S.A.* (2008).

<sup>604</sup> Befragung der Organisation *USAID Paraguay* (2008).

<sup>605</sup> Befragung der Firma *Interfisa Financiera S.A.E.C.A.* (2008).

sollte in die Unternehmensstrategie integriert, sowie strukturiert und nachhaltig aufgebaut werden. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass signifikante Unterschiede zwischen den *deterministisch* und den *randomisiert* ausgewählten Unternehmen festgestellt werden konnten. Während die randomisiert ausgewählten Firmen RSE mit sämtlichen Aktivitäten und Projekten, die in irgendeiner Form einen sozialen Bezug haben, gleichsetzen, ist bei den deterministisch ausgewählten Unternehmen bereits ein differenziertes RSE-Verständnis zu erkennen. Letztere haben ihre RSE-Kenntnisse vor allem den RSE-Förderern zu verdanken, die ein sehr klares, strukturiertes und systematisches RSE-Konzept verbreiten.

Die RSE-Aktivitäten paraguayischer Unternehmen lassen sich in die drei großen Handlungsfelder unternehmensinternes, –externes und ökologisches Engagement unterteilen, wobei sich das ökologische Engagement wiederum in firmeninterne und –externe Aktivitäten gliedern lässt. Die Grenzen zwischen diesen Handlungsfeldern sind häufig fließend. Externe (soziale) RSE-Projekte stehen für die allermeisten Unternehmen im Vordergrund. Häufig werden diese Projekte durchgeführt, um staatliches Versagen zu kompensieren. Demgegenüber werden interne (soziale) RSE-Aktivitäten als die erste Maßnahme zur RSE-Implementierung betrachtet und beziehen sich zuvorderst auf das unternehmerische Engagement für die eigenen Mitarbeiter. Ökologisches RSE-Engagement hingegen ist unter paraguayischen Firmen noch relativ schwach verbreitet, was sicherlich auch mit dem Ausmaß sozialer Probleme des Landes zusammenhängt. Die soziale (Problem-)Lage des Landes ist auch die Hauptmotivation der Unternehmen, sich mit RSE zu beschäftigen. Ihre unternehmerische Sichtweise geht über die von Friedman propagierte Position „the business of business is business“ hinaus, sodass sie sich in der Pflicht sehen, einen Teil ihres Profits für soziale Zwecke zu investieren. Bezüglich Finanzierung und Zuständigkeit von RSE-Initiativen lässt sich lediglich bei einigen wenigen (Groß-)Unternehmen ein strukturiertes und strategisches Vorgehen erkennen. Ein RSE-Budget und/oder ein RSE-Beauftragter sind den allermeisten Unternehmen, insbesondere jedoch den klein- und mittelständischen Betrieben, noch unbekannt. Den bedeutendsten RSE-Vorteil sehen die Unternehmen in der Verbesserung des eigenen Images, während als größte RSE-Hindernisse unternehmensexterne Faktoren, wie z.B. die Kultur der Informalität im Lande, angeführt wurden.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Firmen zunächst einmal ganz klar zwischen philanthropischem Engagement und dem RSE-Konzept differenzieren sollten. Falls das Unternehmen sich für die Implementierung von RSE entscheidet, wäre – hinsichtlich unternehmensinternem RSE-Engagement – als nächstes eine Unterscheidung zwischen einem Compliance-Modell und einem Integrity-Modell sehr wichtig. Dies lässt sich beispielsweise anhand der Mitarbeiterschulungen im Rahmen unternehmensinterner RSE-Aktivitäten deutlich machen. Hier kann festgestellt werden, dass eine Einbindung bzw. Partizipation

der Mitarbeiter (und anderen Stakeholder) bei der Entwicklung von Ethik-Leitlinien unter paraguayischen Firmen sehr begrenzt bzw. (noch) gar nicht üblich ist. Mit Bezug auf Steinmanns dialogethischen Ansatz ist daher ein Mangel an ethischer Reflexionskompetenz im Hinblick auf die Beteiligung aller ethisch relevanten Anspruchsgruppen erkennbar. Dies ist sicherlich auch auf den autokratischen bzw. patriarchalischen Führungsstil zurückzuführen, der unter paraguayischen Firmen sehr verbreitet ist. Eine partizipative Bestimmung moralischer Leitlinien über eine dialogisch-argumentative Verständigung (im Sinne der Steinmannschen Dialogethik) aller Betroffenen (gemäß des Freemanschen Stakeholder Ansatzes) könnte die Firmen möglicherweise vor vielen unerwünschten Herausforderungen bewahren. In dieser Hinsicht haben paraguayische Unternehmen sicherlich noch einiges nachzuholen. Weiterhin ist den Unternehmen die Einführung eines Ethik-Systems zu empfehlen. Dazu gehören beispielsweise ein EthikManagementSystem und ein EthikAuditSystem (Wieland). Im Rahmen dieser Ethik-Systeme sind diverse praxisnahe Maßnahmen zu treffen, wie z.B. die Umsetzung moralischer Normen mittels Konzeption und Einführung eines Code of Conduct, die Zuordnung moralischer Verantwortung anhand der Benennung eines Ombudsmannes, Ethics Officers, usw., die Unterbindung moralischer Konflikte und Dilemmata durch die Ernennung eines Whistle-Blowers, Einrichtung einer Ethik-Hotline, usw., die Bekanntmachung der ethischen Grundsätze unter den Mitarbeitern durch Schulungsmaßnahmen, die Berichterstattung unternehmensethischer Maßnahmen wie z.B. durch die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts, usw.

Einige der hier angeführten (qualitativen) Aussagen der Befragten können noch nicht mit Fakten untermauert und begründet werden. Dies hängt sicherlich auch damit zusammenhängen, dass die RSE in Paraguay noch relativ neu ist und daher bei vielen RSE-Projekten die Vor- oder Nachteile noch nicht eingetreten sind. Dessen ungeachtet sind sich Unternehmen und RSE-Förderer einig, dass die RSE gesellschaftliche und unternehmerische Vorteile mit sich bringen kann.

### 3.4 Der paraguayische Staat und die RSE

Vonseiten des Staates kann bisher noch kein wesentlicher RSE-Impuls für den Unternehmenssektor festgestellt werden. Trotz der Tatsache, dass der Staat sich bisher nicht aktiv an der Verbreitung oder Förderung der RSE beteiligt, kann der öffentliche Sektor auch in diesem Bereich nicht unberücksichtigt bleiben. Zum einen gehört die Schaffung eines sicheren Umfeldes für den Privatsektor, sowohl aus wirtschaftlicher, als auch aus politischer und sozialer Perspektive, zu den wichtigsten Aufgaben des Staates.<sup>606</sup> So lassen sich beispielsweise Bemühungen des Staates hinsichtlich der Bekämpfung von Korruption im öffentlichen

<sup>606</sup> Vgl. *Vives / Corral / Isusi* (2005), S. 118.

Bereich feststellen. Dazu gehört etwa das Korruptionsbekämpfungsprogramm „Programa Umbral“. Der Staat ist also dafür zuständig, die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Verbreitung und Implementierung des RSE-Konzepts zu schaffen und die Einhaltung dieser Gesetze zu überwachen. Eine adäquate Gesetzgebung und gerechte Rechtsprechung sind daher unerlässlich. Zum anderen besteht für den Staat die Möglichkeit, im RSE-Bereich mittels „Partnerschaft“ (Public-Private-Partnership) mit der Privatwirtschaft zu kooperieren.

Im Folgenden soll jedoch zunächst das Umbral Programm vorgestellt werden.

### 3.4.1 Das »Programa Umbral«: Initiative gegen Korruption





Das Programa Umbral fokussiert zwar in erster Linie die Korruption in öffentlichen Einrichtungen, kann jedoch auch als mittelbare Unterstützung des Privatsektors gewertet werden. *„Dadurch, dass das Umbral Programm die Korruption und die Informalität bekämpft, fördert es den loyalen und fairen Wettbewerb, sodass es indirekt auch die Unternehmen unterstützt.“*<sup>607</sup> Das Umbral Programm ist keine Eigeninitiative des paraguayischen Staates. Es wurde von außen, von einer ausländischen Organisation, der USAID, ins Leben gerufen. Das Ziel dieses Programmes ist es, letztendlich das Geschäftsklima in Paraguay zu verbessern und mehr Investitionen anzulocken. „Umbral“ steht im Spanischen für „Schwelle“. Das heißt, die Länder, die sich für dieses Programm qualifiziert haben, *„are on the **threshold** of eligibility for Millennium Challenge Account projects“*<sup>608</sup>. Deshalb wird das Programm auch Schwellenprogramm der MCC genannt. Diese Länder entsprechen zwar noch nicht dem Qualifizierungsprofil der MCC, halten sich jedoch an die „Spielregeln demokratischer Regierungsführung“. *„Due to the Paraguayan government’s commitment against corruption, it was one of the few countries that was selected to participate in the second phase of the MCC’s Threshold program.“*<sup>609</sup> Im Folgenden seien weitere Aspekte dieser Initiative geschildert.

---

<sup>607</sup> Befragung des Programa Umbral (2008).

<sup>608</sup> Siehe Internetseite [http://paraguay.usembassy.gov/pe\\_041309.html](http://paraguay.usembassy.gov/pe_041309.html) (H.i.O.).

<sup>609</sup> Siehe Internetseite [http://paraguay.usembassy.gov/pe\\_041309.html](http://paraguay.usembassy.gov/pe_041309.html).

<p>Das »Umbra! Programm« ist ein Antikorruptionsprogramm und wird seit 2006 mit der Unterstützung der US »Millennium Challenge Corporation« (MCC), die den US Entwicklungshilfefonds »Millennium Challenge Account« (MCA) verwaltet, im paraguayischen öffentlichen Sektor durchgeführt. Paraguay erhält im Rahmen des Programms von der MCC technische und finanzielle Unterstützung für die Modernisierung des öffentlichen Sektors. Die Hauptpunkte dieses Programmes sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kampf gegen Straflosigkeit und Korruption</li> <li>- Verbesserung des wirtschaftlichen Wachstums</li> <li>- Reduzierung der Armut in Paraguay</li> </ul> <p>Weitere Details zum Umbra! Programm sind:</p>		 <p><b>PROGRAMA UMBRAL PARAGUAY</b> <i>Una Causa Nacional</i></p>	
Projektstart:	Mai 2006 (Abkommen zwischen der paraguayischen Regierung und der MCC).		
Beteiligte Akteure:	<p><b>MCC</b></p> 	<p><b>USAID</b></p> 	<p><b>Regierung Paraguays</b></p> 
Das Umbra! Programm besteht aus 10 Komponenten:	<p>Diese lassen sich in folgende zwei „große Achsen“ unterteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komponente 1 – 5: Antikorruption, Kampf gegen Straflosigkeit.</li> <li>• Komponente 6 – 10: Formalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten.</li> </ul>		
1. Phase des Programmes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste finanzielle Zuwendung – 2006: 34,65 Mio. US\$.</li> <li>• Teilnehmende öffentliche Einrichtungen: 25 (z.B. Ministerien).</li> </ul>		
2. Phase des Programmes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweite finanzielle Zuwendung – 2009: 30,3 Mio. US\$.</li> <li>• Priorität: Kampf gegen Korruption; z.B. die Untersuchung und Verfolgung von Korruptionsfällen verbessern.</li> <li>• Dauer der 2. Phase: 2 Jahre.</li> <li>• Teilnehmende öffentliche Einrichtungen: 12 (Finanzministerium, Gesundheitsministerium, Nationale Zollbehörde, Handelsministerium, Innenministerium, Nationale Polizei, u.a.m.)</li> <li>• Die Zivilgesellschaft soll in der zweiten Phase noch mehr involviert werden.</li> </ul>		

**Kasten 5:** Das »Programa Umbra!«  
**Quelle:** Eigene Darstellung mit Daten von Crosby / Beck (2008); Internetseite des »Millennium Challenge Corporation«: [www.mcc.gov](http://www.mcc.gov); *Ultima Hora* vom 16. Januar 2009; *ABC* vom 24. April 2008; *ABC* vom 21. Januar 2009; Internetseite des Programa Umbra!: [www.contratacionesparaguay.gov.py/umbral](http://www.contratacionesparaguay.gov.py/umbral); Yoneoka (2005); Internetseite der US Botschaft in Paraguay: <http://spanish.paraguay.usembassy.gov> (Spanisch) und <http://paraguay.usembassy.gov> (Englisch); USAID / Umbra! (2007); Befragung des Programa Umbra! (2008).

Paraguay war das erste lateinamerikanische Land, das für diese Initiative von der MCC ausgewählt wurde. Ein Grund dafür sind sicherlich auch die wirt-

schaftlichen Erfolge (und im Kampf gegen Korruption), die Paraguay – wie oben dargestellt – während der Nicanor-Ära erzielen konnte. „*The present Government [Nicanor Regierung; A.d.V.], which has been in office since August 2003, intends to press on with strengthening the formal economy and combating inefficiency, corruption and tax evasion, this being the purpose of the Millennium Challenge Threshold Programme which is receiving the support of the Government of the United States.*“<sup>610</sup>

Durchgeführt und überwacht wird das Umbral-Programm vor Ort hauptsächlich von der USAID. Sie unterstützt die öffentlichen Einrichtungen bei der Umsetzung der festgelegten Strategien durch technische Hilfsmittel. Im Gegenzug dazu muss die paraguayische Regierung u.a. interne Reformen durchführen (z.B. die bereits durchgeführte Steuerreform und die Modernisierung des Zolltarifs). Folgende Kriterien müssen von den Empfängerstaaten laut MCC Vorschriften erfüllt werden: (a) Good Governance, (b) Förderung des Gesundheits- und Bildungswesens und (c) eine solide Wirtschaftspolitik. Eingegliedert in das Programm sind Einrichtungen der drei Staatsgewalten Legislative, Exekutive und Judikative. Nachdem die erste Phase dieses Programms abgeschlossen war, hat Paraguay nicht das „akzeptable Niveau“ für den Zugang zu 500 Mio. US\$ der MCC erreichen können. Diese finanziellen Mittel sollten dann im Kampf gegen Korruption und für die Verbesserung der paraguayischen Wirtschaftslage eingesetzt werden. Daher gibt es mittlerweile (seit April 2009) den „Plan Umbral II“. Somit hat Paraguay es zwar geschafft, eine „zweite Chance“ zu bekommen. Ob die Forderungen der US Regierung für die Zuwendung über 500 Mio. US\$ von Paraguay irgendwann erfüllt werden können, bleibt erst noch mal abzuwarten.

Im Folgenden seien einige Projekte und Aktivitäten, die im Rahmen des Umbral Programmes (1. und 2. Phase des Programmes) durchgeführt wurden, geschildert:

Im Jahr 2008 hat das Umbral Programm die Gründung des „Sistema Unificado de Apertura de Empresas“ (SUAE) (Einheitssystem für Geschäftseröffnung) unterstützt. Durch SUAE wurden Zeit- und Kostenumfang für Geschäftsgründung in Paraguay von 75 Tage und 800 US\$ auf 15 Tage und 100 US\$ reduziert. Dies wurde durch den Einsatz von Computertechnik und einer Beschleunigung des Verfahrens in den öffentlichen Einrichtungen wie dem Justiz und Arbeitsministerium, der Nationalen Direktion für Registrierung, usw. erreicht.<sup>611</sup>

---

<sup>610</sup> *United Nations* (2008), S. 33.

<sup>611</sup> Siehe dazu die Pressemitteilung der US Botschaft in Paraguay vom 02. Dezember 2008 unter: <http://spanish.paraguay.usembassy.gov>. Die Internetseite von SUAЕ lautet: [www.suae.gov.py](http://www.suae.gov.py).

Im April 2010 hat das Umbral Programm das Trainingsprogramm „Woche für Intellektuelles Eigentum Paraguay Original“, das in Kooperation mit dem Ministerium für Industrie und Handel durchgeführt wurde, unterstützt. Das Ziel dieses Trainings bestand darin, Personen im Bereich intellektuelles Eigentumsrecht auszubilden, die danach wiederum als „Trainer“ ihr Know-how in diesem Bereich an andere Personen weitergeben sollen. Dazu gehören die Themenbereiche Marken, Patente und Autorenrechte, sowie die soziale und ökonomische Relevanz des Schutzes dieser Rechte, usw.<sup>612</sup>

Im Juli 2010 erhielt das paraguayische Gesundheitsministerium im Rahmen des Umbral Programmes eine Donation von 11 Lastwagen im Wert von 720.000 US\$. Diese LKW „*will be used for the distribution of medications from Asuncion to various regions in the country*“<sup>613</sup> und „*for the development of an integrated control system of medicines and supplies. This system will directly contribute to improved availability to the Paraguayan population of the needed medications and medical supplies when they visit medical clinics, centers, and hospitals.*“<sup>614</sup>

Im Juli 2010 wurde in Paraguay der „Ventanilla Única del Importador“ (VUI) (Importschalter) im Rahmen des Umbral Programmes eingerichtet. VUI ist ein neues virtuelles System, das die Autorisierung von Importtätigkeiten paraguayischer Firmen durch die Einsparung von Zeit und Kosten beschleunigen soll. Außerdem soll durch VUI die Transparenz im Importgeschäft erhöht werden, indem der Kontakt zu Personen (Beamten) reduziert wird.<sup>615</sup>

Im Jahre 2009 wurde mithilfe des Umbral Programms ein neues Identifikationssystem eingeführt. „*Paraguayans now benefit from a modern, more secure national identification card and passport system [NIS; A.d.V.]... The NIS was part of MCC's first threshold program in Paraguay, which helped to reduce opportunities for corruption and improve the rule of law.*“<sup>616</sup>

Die aufgeführten Aktivitäten, die mit Unterstützung des Umbral Programmes durchgeführt wurden, können sicherlich als erste Erfolge dieses Programmes in Paraguay gewertet werden. „*Numerous achievements, both internal and external, have been made in the last year through the Threshold Programme, such as the ability to instantly obtain identity cards, police records and passports, which*

<sup>612</sup> Siehe dazu die Pressemitteilung der US Botschaft in Paraguay vom 06. August 2010 unter: <http://spanish.paraguay.usembassy.gov>.

<sup>613</sup> Siehe Pressemitteilung der US Botschaft in Paraguay vom 29. Juli 2010 unter: <http://paraguay.usembassy.gov>.

<sup>614</sup> *ebd.*

<sup>615</sup> Siehe dazu die Pressemitteilung der US Botschaft in Paraguay vom 20. Juli 2010 unter: <http://spanish.paraguay.usembassy.gov>. VUI hat keine eigene Internetseite, sondern soll über die Internetseite der Nationalen Zollbehörde [www.aduana.gov.py](http://www.aduana.gov.py) laufen.

<sup>616</sup> MCC (2008), S. 1.



*used to be painstakingly difficult. Another interesting development has been made in reducing the time required to form a corporation.*<sup>617</sup> Allerdings sind diese Erfolge eher auf die zweite große Achse des Programms mit den Komponenten sechs bis zehn zurückzuführen (Formalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten),<sup>618</sup> obwohl Umbral immer in erster Linie als *Antikorruptionsprogramm* proklamiert wird. Denn die genannten Aktivitäten können in erster Linie als Entwicklungshilfe oder Initiativen zur Agilisierung und Vereinfachung bestimmter Prozesse bezeichnet werden. Mittelbar tragen einige davon sicherlich auch zur Reduktion von Korruption bei. Die Grenzen zwischen der ersten und der zweiten Achse sind freilich fließend und greifen ineinander.

Die Tatsache, dass es eine zweite Phase des Programms (Plan Umbral 2) gibt, kann, ähnlich wie die oben aufgeführten Aktivitäten, als erster Umbral-Erfolg gewertet werden. Die Hoffnungen, dass sich durch diese Initiative vor allem Erfolge im Bereich Korruptionsbekämpfung erzielen lassen, sind so gesehen vonseiten der US-Regierung noch nicht verloren. Ganz im Gegenteil: „*The two-year program [d.h. die zweite Phase; A.d.V.] builds upon the success of Paraguay's first MCC Threshold Program, signed in May 2006, and aims to institutionalize key reforms in public administration and to support anti-corruption activities in law enforcement, the judiciary, customs, and the health-care sector.*“<sup>619</sup> „*MCC is proud to continue our partnership with the government of Paraguay, which has remained resolute in the battle against corruption... The fight against poverty requires the fight against corruption. This program demonstrates Paraguays commitment to reducing poverty and helping its people achieve and sustain more prosperous lives. MCC congratulates Paraguay on this endeavor.*“<sup>620</sup> Auch die Vereinten Nationen sehen Fortschritte in der Korruptionsbekämpfung im Rahmen des Umbral Programmes. Allerdings wurde diese Äußerung noch während der Nicanor-Ära gemacht: „*In Paraguay the two scourges being tackled under this programme are impunity and the black economy. The Government has made strides in contending with these problems. Since 2003 it has been striving to reduce tax evasion, secure the payment of duties and boost customs revenue.*“<sup>621</sup> Das Erreieren des Ziels der ersten und

---

<sup>617</sup> Lamb / Ruffinelli (2009), S. 697.

<sup>618</sup> Siehe Beschreibung des Umbral Programmes oben in Kasten 5, S. 172.

<sup>619</sup> Siehe Pressemitteilung der MCC vom 13. April 2009 unter: [www.mcc.gov/pages/press-release/release-041309-paraguay](http://www.mcc.gov/pages/press-release/release-041309-paraguay). Die MCC laudiert in dieser Pressemitteilung ferner den derzeitigen – d.h. Lugos – Fortschritt in der Korruptionsbekämpfung: »MCC applauds President Lugos efforts to combat corruption and affirms continued U.S. support for Paraguays anti-corruption efforts with this ambitious program«.

<sup>620</sup> Siehe Pressemitteilung der MCC vom 16. Januar 2009 unter: [www.mcc.gov/pages/press-release/release-011609-paraguay](http://www.mcc.gov/pages/press-release/release-011609-paraguay).

<sup>621</sup> United Nations (2008), S. 12.

eigentlich wichtigsten Achse (Komponente eins bis fünf: Antikorruption und Kampf gegen Straflosigkeit) scheint dennoch in weiter Ferne zu liegen.<sup>622</sup>

### 3.4.2 Rechtliche Regelungen als Grundlage für RSE-Maßnahmen

Der paraguayische Staat hat unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen, die dem regulatorischen Umfeld der RSE in Paraguay zugeordnet werden können.<sup>623</sup> Diese können zunächst hinsichtlich ihrer Reichweite in nationale Gesetzgebungen<sup>624</sup> und internationale (d.h. bi- bzw. multilaterale) Abkommen und Konventionen<sup>625</sup> unterschieden werden. Ferner ist eine anwendungsbezogene Abgrenzung dieser für die Privatfirmen verpflichtenden Vorschriften möglich. Sie können beispielsweise für den Privatsektor als Grundlage im Umgang mit den verschiedensten Stakeholdern gesehen werden. Dazu gehören etwa Rechte und Pflichten der Unternehmen dem Staat gegenüber (z.B. steuerrechtliche Vorschriften), Vorgaben für den Umgang mit den eigenen Mitarbeitern und den Verbrauchern gegenüber. Ferner existieren gesetzliche Vorschriften in den Bereichen Umwelt und geistiges Eigentum.

Obwohl der paraguayische Staat noch keine Richtlinien speziell für die Förderung der RSE geschaffen hat, können die bereits existierenden Gesetze als Grundlage für die Implementierung dieses Konzepts gesehen werden. Diese gesetzlichen Regelungen gestalten den Handlungsspielraum für ein RSE-Engagement aus rechtlicher Perspektive. Das heißt, der erste Schritt, den ein Unternehmen im Zuge der Implementierung des RSE-Konzepts macht, ist die Einhaltung dieser Gesetze.<sup>626</sup> Es geht also nicht darum, dass der Staat RSE-Gesetze schafft. Dies ist momentan noch nicht notwendig und wäre nach Angabe vieler Akteure auch keine Lösung für eine effektive und effiziente Verbreitung dieses

---

<sup>622</sup> Siehe dazu beispielsweise den »Corruption Perceptions Index« (CPI) von Transparency International in Anhang E, Anlage 20, S. 243. Im Jahre 2008 betrug der »CPI score« für Paraguay 2,4 und das Land lag damit auf Rang 138 von insgesamt 180 bewerteten Ländern. Im CPI 2009 erhielt Paraguay – im Vergleich zum Vorjahr – mit 2,1 einen niedrigeren, d.h. schlechteren, »CPI score« und lag damit nur auf Rang 154 von insgesamt 180 weltweit bewerteten Ländern; für den CPI score 2009 siehe die Internetseite [www.transparency.org](http://www.transparency.org) unter »CPI 2009 Table«.

<sup>623</sup> Siehe dazu die Darstellung gesetzlicher Vorschriften in Anhang G, S. 274 ff.

<sup>624</sup> Siehe Anhang G, Anlage 34, S. 274 f.

<sup>625</sup> Siehe Anhang G, Anlage 35, S. 276 f.

<sup>626</sup> Siehe dazu auch die Bedingungen für die Einführung des »PEC« oben in Kasten 2, S. 118. Natürlich kann im Idealfall erst dann von RSE die Rede sein, wenn ein Unternehmen über die Gesetze hinausgehende Standards einführt und gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. In der paraguayischen Unternehmenswelt kann es jedoch noch ein langer Weg sein, bis der erste »RSE-Schritt«, die Befolgung der Gesetze, von der größten Mehrheit der wirtschaftlichen Akteure gemacht worden ist.

Konzepts auf Landesebene.<sup>627</sup> Vielmehr sollte sich der Staat um eine bessere Durchsetzung und striktere Überwachung bereits bestehender Gesetze kümmern.<sup>628</sup> „Der Staat muss in erster Linie die Einhaltung aller von ihm erlassenen Gesetze, Vorschriften und Regelungen gewährleisten, was für eine gute Zusammenarbeit und den gegenseitigen Respekt fundamental ist.“<sup>629</sup> Was allerdings von den Firmen verlangt wird ist, dass der Staat zusätzliche Anreize schafft, die den Unternehmen einen Ansporn zur Beschäftigung mit der RSE-Thematik geben und im Endeffekt allen Beteiligten einen Nutzen bringen. „Der Staat sollte unserer Meinung nach die RSE fördern, indem er den Firmen, welche die RSE richtig anwenden, steuerliche Vorteile gewährt. Denn auf diese Weise tragen die Firmen dazu bei, dass die Gesellschaft sich formiert und folglich die Probleme des Staates weniger werden.“<sup>630</sup>

Da Transparenz und die Befolgung der Gesetze für paraguayische Firmen immer noch eine große Herausforderung darstellen, kann die rechtliche Dimension als gewichtiger Bestandteil des RSE-Konzepts gesehen werden. Denn von einer weit verbreiteten Rechtskultur kann in der paraguayischen Unternehmenswelt noch nicht die Rede sein. „In den Unternehmen ist die Kultur, zu tun, was das Gesetz verlangt, noch nicht vorhanden.“<sup>631</sup>

### 3.4.3 RSE im Rahmen von Public-Private-Partnership (PPP)

Neben der Gesetzgebung engagiert sich der Staat auch durch „Public-Private-Partnership“-Projekte im RSE-Bereich. Durch diese PPP-Projekte bekommt der Privatsektor zwar keine direkte finanzielle Unterstützung, jedoch werden Investitionen in Bereichen getätigt, die letztendlich sowohl dem privaten als auch dem öffentlichen Sektor zugute kommen. Dies können z.B. Investitionen in die Infrastruktur des Landes sein, in Bildung, Gesundheit, etc. Die Motivation zu PPP-Projekten kann sich beispielsweise daraus ergeben, dass der Staat den eingangs dieses Abschnitts angesprochenen Aufgaben nicht gerecht wird und der Privatsektor durch eine Kooperation mit dem Staat einen eigenen Vorteil erkennt.

Das folgende Beispiel „Pollpar Schule“ zeigt, wie der Staat sich durch ein PPP-Projekt im Bildungsbereich engagiert.

<sup>627</sup> Interview mit den Firmen *Record Electric S.A.E.C.A.* (2005); *Tecnoservice S.A.E.C.A.* (2005). Im Gegensatz dazu verlangen jedoch einige Firmen die Schaffung eines eigens auf RSE-Angelegenheiten zugeschnittenen Gesetzes.

<sup>628</sup> Ein in der spanischen Sprache weit verbreitetes Sprichwort besagt: »Sobald Gesetz erlassen, wird auch Betrug ersponnen«, bzw. jedes Gesetz hat eine Hintertür.



<sup>629</sup> Befragung der Firma *South Food S.A.* (2008).

<sup>630</sup> Befragung der Firma *London Import S.A.* (2008).

<sup>631</sup> Befragung der Firma *Interfisa Financiera S.A.E.C.A.* (2008).

Die Firma *Pollpar S.A.* ist ein paraguayisches Unternehmen, das in der Geflügelbranche tätig ist. *Pollpar* hat im Rahmen des »Schulungsprogramm MEC – Pollpar« in Zusammenarbeit mit dem MEC (Ministerium für Bildung und Kultur) die »Pollpar Schule« gegründet. Das Programm der Pollpar Schule sieht sowohl eine primäre als auch eine sekundäre Schulbildung vor und ist offiziell vom MEC anerkannt.<sup>632</sup> Während das MEC die Lehrkräfte und das Lehrmaterial (gratis für die Schüler) zur Verfügung stellt und sich um die weitere Begleitung des Unterrichts kümmert, hat *Pollpar* die Infrastruktur (Gebäude) und die Ausstattung (Möbel) bereitgestellt und sich dazu verpflichtet, auch in Zukunft dieses Projekt finanziell zu unterstützen.

Einige Details zum Projekt:

Eröffnung der Schule:	Februar 2008	
Beteiligte Akteure:	<b>Firma Pollpar S.A. und Vereinigung der Mitarbeiter von Pollpar S.A.</b> 	<b>Ministerium für Bildung und Kultur</b> 
Anzahl der angemeldeten Schüler für das erste Jahr:	Primäre Schulbildung (1. bis 9. Klasse): 56 Personen	
	Sekundäre Schulbildung (10. bis 12. Klasse): 18 Personen	
<p><i>Pollpar</i> beschränkt sich durch dieses Projekt nicht auf <i>ad hoc</i> Schulungen und Fortbildungsprogramme für die eigenen Mitarbeiter, sondern ist darum bemüht, ein formalisiertes und strukturiertes Grundbildungsprogramm aufzubauen, das nachhaltig sowohl der Firma, als auch den Mitarbeitern und der umliegenden Gesellschaft einen Nutzen bringen wird.</p>		

Kasten 6: Projekt »Schule Pollpar«

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der Firma *Pollpar* [www.kzero.com.py](http://www.kzero.com.py); *PNUD Paraguay* (2008) und Befragung der Firma *Pollpar S.A.* (2008).

Die Firma *Pollpar S.A.* ordnet dieses Projekt eindeutig ihrem RSE-Engagement zu. Zunächst haben alle Angestellten der Firma *Pollpar*, die noch keinen primären und/oder sekundären Schulabschluß erreicht haben, die Möglichkeit, dieses Bildungsangebot wahrzunehmen. Dafür wurde auf dem Betriebsgelände der Firma ein Gebäude eigens für dieses Projekt zur Verfügung gestellt. Für die Zu-

<sup>632</sup> Es sei hier angemerkt, dass die Grundschulbildung nach dem allgemeinen Bildungsgesetz der staatlichen Bildungsreform von 1998 in Paraguay 9 Jahre Pflichtschulbesuch umfasst und in den öffentlichen Bildungsanstalten kostenlos ist. Des Weiteren sieht das paraguayische Bildungssystem den Erwerb des sekundären bzw. mittleren Schulbildungsabschlusses nach 12 Jahren Schulbesuch vor, womit auch die allgemeine Hochschulreife bescheinigt wird; vgl. *MEC* (1998), Título III, Capítulo II, Sección III, Artículo 32. ff.

kunft ist dann der Bau eines „Bildungs- und Erholungszentrums“ geplant. Dafür soll in Kooperation mit der „Vereinigung der Mitarbeiter von Pollpar S.A.“ außerhalb des Firmengeländes ein Grundstück erworben werden, wo sowohl die eigenen Mitarbeiter, als auch deren Familienangehörige und die Bewohner aus der Nachbarschaft des Unternehmens die Möglichkeit haben, einen offiziell anerkannten Schulabschluß zu absolvieren.<sup>633</sup> Neben der primären und sekundären Schulbildung sollen die Schüler in diesem Zentrum auch eine Ausbildung in Informatik machen können.

Die Hauptmotivation zur Initiierung dieses Projekts war die, dass eine Gruppe von Mitarbeitern der Firma Pollpar keine Grundausbildung abgeschlossen hatte. Die Firma hatte jedoch beschlossen, zukünftig nur noch Arbeitskräfte zu beschäftigen, die sowohl die primäre als auch die sekundäre Schulbildung abgeschlossen hatten. Anlass dafür war, dass die Firma festgestellt hatte, dass Mitarbeiter mit Sekundarabschluss am Arbeitsplatz erhebliche Vorteile denen gegenüber haben, die diesen Abschluß nicht haben. *„Die Firma hat erkannt, dass die Mitarbeiter mit Sekundarschulabschluss Fortbildungskurse mit größerer Leichtigkeit absolvieren können als diejenigen, welche diesen Abschluß noch nicht haben...Da die Firma derzeit nur noch Personal mit Sekundarschulabschluss einstellt, wird ihnen [den Mitarbeitern ohne Sekundarschulabschluss; A.d.V.] die Gelegenheit geboten, den sekundären Schulabschluss zu machen.“*<sup>634</sup> Das Projekt „Schule Pollpar“ beschränkt sich bisher noch auf firmeninterne RSE-Aktivitäten. In Zukunft wird es jedoch aufgrund der Ausweitung des Schulangebots auf die Anwohner in der Nachbarschaft der Firma, sowohl dem internen als auch externen RSE-Bereich des Unternehmens zugeordnet werden können.

### 3.5 Synopse zu Teil B

Wird die paraguayische RSE vor dem Hintergrund der oben geschilderten Umstände dieses Landes betrachtet, kann kaum Zweifel daran bestehen, dass dieses Konzept sich in einem sehr schwierigen Umfeld behaupten und entfalten muss. Das Land ist politisch labil, wirtschaftlich schwach und unattraktiv für ausländische Investitionen, hat mit schweren sozialen Ungleichheiten zu kämpfen und benötigt dringend eine moralische Wende. Anhand der empirischen Untersuchungsergebnisse konnte festgestellt werden, dass grundsätzlich die gleichen Faktoren, welche die wirtschaftliche, politische und soziale Entwicklung des

---

<sup>633</sup> Pollpar berichtet in seinem Fortschrittsbericht an die Fördergruppe des Global Compact in Paraguay, wo das Unternehmen Mitglied ist, dass hauptsächlich Personen aus dem Stadtviertel, in dem das Unternehmen tätig ist, als Mitarbeiter engagiert werden (das Stadtviertel heißt »San Blas« und die Stadt »Mariano Roque Alonso«, welche ein Vorort von Asunción ist); vgl. *PNUD Paraguay* (2008), S. 36.

<sup>634</sup> Befragung der Firma *Pollpar S.A.* (2008).

Landes hemmen und die Schaffung eines starken Staates und Privatsektors behindern, ebenfalls die Entwicklung der RSE in Paraguay beeinträchtigen. Dennoch bringen einzelne Unternehme(r)n die Entschlusskraft und Verantwortungsbereitschaft auf (vor allem die deterministisch ausgewählten Firmen), anhand des RSE-Konzeptes einen Beitrag zur Lösung der Probleme des Landes zu leisten. Insbesondere der Bank- und Finanzsektor und der agroindustrielle Sektor (Agrarsektor) sind im paraguayischen RSE-Bereich federführend. Dabei handelt es sich – holistisch gesehen – in erster Linie um grundlegende bzw. substanzielle Aktivitäten und Projekte, welche die drängenden gesellschaftlichen Problemstände adressieren. Im Vordergrund stehen unternehmerische Beiträge zur Befriedigung der Grundbedürfnisse der Bevölkerung durch eine Komplementierung staatlicher Leistungen wie soziale Sicherheit, Bildung, Gesundheit, usw. RSE-Aktivitäten paraguayischer Firmen müssen daher sowohl als „Business Case“ als auch als „Development Case“ gestaltet werden, um gleichzeitig einen unternehmerischen und einen gesellschaftlichen Vorteil zu erzielen. Der Staat hält sich auch im Bereich RSE-Förderung (noch) stark zurück. Die vielen Kommentare der befragten Privatunternehmen und RSE-Förderorganisationen lassen erkennen, dass vom Staat ohnehin keine große Unterstützung zu erwarten ist, zumal dieser noch nicht einmal die eigenen Probleme bewältigen kann. Daher verwundert es nicht, dass viele RSE-Projekte und –Aktivitäten unabhängig vom Staat und dessen Engagement, d.h. durch eine Veränderung der Spielzüge und nicht der Spielregeln, durchgeführt werden. Während sich unternehmensinterne RSE-Aktivitäten meistens auf Sozialleistungen für die eigenen Mitarbeiter beziehen, werden externe RSE-Projekte überwiegend in unmittelbarer Nachbarschaft durchgeführt und gelten somit den Anwohnern der Firma. Des Weiteren ist augenfällig, dass paraguayische Firmen mittels RSE-Maßnahmen überwiegend soziale Probleme fokussieren, während Umweltprobleme (noch) zweitrangig behandelt werden und somit ökologisches Engagement für die Unternehmen weitestgehend ein Novum darstellt. Zudem wird ein Großteil der RSE-Projekte in ländlichen Gegenden durchgeführt, was u.a. auf die stark landwirtschaftlich orientierte Wirtschaft Paraguays zurückgeführt werden kann.

Ein Unternehmen, welches das RSE-Konzept bereits „in vollem Umfang“ implementiert hat, d.h. die RSE in die strategische Gesamtkonzeption des Unternehmens eingebettet und als Teil ihrer Unternehmensstrategie und –kultur etabliert hat, konnte jedoch anhand dieser Untersuchung nicht ausfindig gemacht werden. Allerdings lassen die derzeit durchgeführten RSE-Projekte und –Aktivitäten darauf schließen, dass der Unternehmenssektor die Relevanz und Notwendigkeit zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme erkannt hat. Dazu gehören insbesondere die deterministisch ausgewählten Akteure. Ferner muss diesbezüglich angemerkt werden, dass sich in Zukunft ein neues Marktsegment entwickeln könnte, ein so genanntes RSE-Marktsegment. In diesem RSE-Marktsegment werden dann – so die Vermutung – nur Unternehmen tätig

sein, die sich mit RSE beschäftigen (in diesem Falle die deterministisch ausgewählten Firmen) und bestimmte Voraussetzungen erfüllen (wie z.B. die Einführung eines Code of Conduct, die Mitgliedschaft im PEC (Ethischer Handelspakt), usw.). Unternehmen, die sich nicht mit RSE beschäftigen bzw. nicht die Bedingungen des RSE-Marktsegments erfüllen (wie z.B. die randomisiert ausgewählten Unternehmen), wird dieses Marktsegment weitgehend verschlossen bleiben. Insofern werden die RSE-Unternehmen dann gar nicht mehr unmittelbar mit den Nicht-RSE-Unternehmen konkurrieren. Die Bereitschaft der Unternehmen, RSE tatsächlich auch in die Tat umzusetzen, ist bisher jedoch relativ beschränkt. Somit besteht eine der größten Herausforderungen der paraguayischen RSE nicht darin, die Unternehme(r)n von den Vorteilen und der Notwendigkeit zur Implementierung dieses Konzepts zu überzeugen, sondern vielmehr sie dazu zu animieren, dies auch tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Dabei können und müssen die RSE-Förderer den Unternehmen noch mehr „unter die Arme greifen“ und durch Kooperation mit geeigneten Maßnahmen, Projekten, usw. unterstützen und begleiten.

Außerdem sind hinsichtlich der Definition und Anwendung des RSE-Konzeptes bedeutende Unterschiede zu beobachten. Während die große Mehrheit – insbesondere die für diese Arbeit randomisiert ausgewählten Firmen – RSE (noch) als karitatives philanthropisches Engagement versteht, ist eine (noch) kleine, teils eher unscheinbar wirkende Gruppe darum bestrebt, die RSE als nachhaltige Strategie zu implementieren. Dies sind im Rahmen dieser Arbeit vor allem die deterministisch ausgewählten Unternehmen. Sie intendieren einen unternehmerischen Paradigmenwechsel von einer bisher philanthropisch geprägten Grundhaltung hin zu einer strategischen Herangehensweise an gesellschaftliche Verantwortungswahrnehmung und –übernahme. Dazu gehören auch viele ausländische Unternehmen. Ihr RSE-Verständnis wird i.d.R. stark vom Stammsitz im Ausland – wie den USA oder Europa – geprägt und befindet sich von der Gesamtkonzeption her gesehen sehr oft in einem weiter entwickelten Stadium als das RSE-Verständnis nationaler Firmen. Das heißt, sie bringen ein relativ klar definiertes und konkretes Konzept für gesellschaftliches und ökologisches Engagement aus ihrem Heimatland mit und sind darum bemüht, es den örtlichen Bedingungen anzupassen. Dies ist jedoch noch keine Garantie dafür, dass sie dieses Konzept auch in Paraguay umsetzen. Außerdem entstand bei einigen befragten ausländischen Großunternehmen der Eindruck, dass sie ihre RSE-Aktivitäten vor Ort nicht freiwillig, sondern in Erfüllung der vom Firmenhauptsitz im Ausland vorgeschriebenen Pflicht durchführen.

Ein Paradigmenwechsel von der Philanthropie zur RSE wird auch von den RSE-Förderorganisationen angepriesen. Sie sind darum bemüht, die Privatwirtschaft und den Staat für die RSE zu sensibilisieren und sie bei der Durchführung von RSE-Projekten und –Aktivitäten zu unterstützen. Die RSE-Förderer betrachten die Philanthropie lediglich als Vorstufe der RSE. Als ein nächster bzw.

erster RSE-Schritt der Unternehmen wird die Einhaltung bereits existierender Gesetze propagiert. Danach, so die Ansicht der RSE-Förderer, müssen weitere RSE-Instrumente und –Maßnahmen implementiert werden, wie z.B. ein Code of Conduct, die Zuständigkeit für RSE-Aktivitäten muss festgelegt und zugewiesen werden, interne und externe RSE-Aktivitäten und –Projekte müssen klar definiert und in die Unternehmensstrategie eingebettet werden, die Modalitäten der RSE-Berichterstattung müssen bestimmt und abgesprochen werden, usw. Einige dieser RSE-Instrumente und –Maßnahmen sind von einigen deterministisch ausgewählten Unternehmen bereits implementiert worden.



## Teil C: Conclusio und Schlussbetrachtungen

In diesem Teil sollen nun zunächst die eingangs der Arbeit postulierten Hypothesen wieder aufgegriffen und vor dem Hintergrund der Befunde dieser Untersuchung verifiziert oder gegebenenfalls falsifiziert werden. Anschließend daran werden die *Cui-bono*- und die *Quo-vadis*-Frage hinsichtlich der paraguayischen RSE aufgeworfen und vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse diskutiert.

### Kapitel 1: Die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothesen

*Zu H#1:*

Die Beschäftigung mit RSE in Paraguay führt Konfliktsituationen herbei und schreckt daher die Unternehmen ab. Ausschlaggebend für die Implementierung dieses Konzeptes ist die Entschlusskraft einzelner Unternehme(r)n. Während sich eine kleine Minderheit privater Unternehmen bereits mit RSE beschäftigt, spielt dieses Konzept bei einem Großteil der Firmen keine Rolle.

Die empirisch erarbeiteten Ergebnisse stützen H#1 nur teilweise. Für eine Überprüfung bedarf es zunächst einer Unterteilung dieser Hypothese in *Teil A*: „Die Beschäftigung mit RSE in Paraguay führt Konfliktsituationen herbei und schreckt daher die Unternehmen ab“ und *Teil B*: „Ausschlaggebend für die Implementierung dieses Konzeptes ist die Entschlusskraft einzelner Unternehme(r)n. Während sich eine kleine Minderheit privater Unternehmen bereits mit RSE beschäftigt, spielt dieses Konzept bei einem Großteil der Firmen keine Rolle.“ In Bezug auf Teil A muss angemerkt werden, dass die Beschäftigung mit RSE in Paraguay durchaus Konfliktsituationen herbeiführt. Aufgrund des schwierigen Umfeldes, dem sich paraguayische Firmen gegenüber sehen, können für Unternehmen aus der RSE-Szene Konflikte entstehen, wenn sie „anders als die Anderen“ handeln. Daher nehmen diese Unternehmen – kurzfristig – auch durchaus (wirtschaftliche) Nachteile in Kauf. So gesehen kann dieser Teil A der Hypothese verifiziert werden. Von den potentiellen Konfliktsituationen durch RSE-Implementierung lassen sich jedoch nicht alle Unternehmen Paraguays abschrecken. Im Gegenteil, ein Teil der Firmen nimmt dies als Herausforderung an und sieht in der RSE – nachhaltig – großes Potential, einen Beitrag zur Lösung sozialer Probleme zu leisten und die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der (RSE-)Unternehmen kann etwa dadurch erzielt werden, indem diesen Firmen neue Marktsegmente oder –nischen offen stehen, in die andere Firmen, die sich nicht mit RSE beschäftigen, nicht eindringen können. RSE-Unternehmen „spielen in einer anderen Liga“ und stehen daher auch gar nicht mehr so stark mit den anderen Unternehmen in Konkurrenz. Insofern muss dieser Teil A der ersten Hypothese falsifiziert werden.

Teil B hingegen kann deutlich untermauert bzw. verifiziert werden. Der großen Mehrheit paraguayischer Firmen ist das RSE-Konzept noch nicht bekannt. Die allermeisten Unternehmen handeln nach der Aussage Friedman's „the business of business is business“ und interessieren sich (noch) nicht für RSE. Unternehmen, die sich bereits mit RSE beschäftigen, bilden die große Ausnahme und werden mit einer Vielzahl von (RSE-)Herausforderungen in einem politisch, ökonomisch und sozial schwierigen Umfeld, in dem sie tätig sind, konfrontiert. Dies ist einer der Hauptgründe dafür, dass die Beschäftigung mit der RSE-Thematik stark an die Eigeninitiative einzelner Unternehme(r)n gekoppelt ist. Initiierung und Erfolg einer RSE-Implementierung hängen auch (neben den RSE-Förderorganisationen) wesentlich von den RSE-Treibern im Unternehmen ab.

*Zu H#2:*

Weder die Gesellschaft noch der Staat üben Druck auf die Unternehmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung aus. Anreize und Motivation der Firmen zu RSE sind eng damit verbunden, ob ein Unternehmen seinen Stammsitz oder Geschäftspartner im Ausland hat.

Auch diese Hypothese kann nur teilweise bestätigt werden. Dafür muss auch sie zunächst in zwei Teile aufgeteilt werden: *Teil A:* „Weder die Gesellschaft noch der Staat üben Druck auf die Unternehmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung aus.“ *Teil B:* „Anreize und Motivation der Firmen zu RSE sind eng damit verbunden, ob ein Unternehmen seinen Stammsitz oder Geschäftspartner im Ausland hat.“ Teil A der Hypothese kann größtenteils verifiziert werden. Der paraguayische Staat ist erstens mit seinen eigenen Problemen weitestgehend ausgelastet und kommt zweitens seiner Pflicht nicht nach, die Einhaltung der Gesetze effektiv und effizient zu überwachen. Die Gesellschaft achtet zwar teilweise darauf, wie ein Unternehmen sich für die Gesellschaft engagiert. Es kann jedoch (noch) nicht behauptet werden, dass sie Druck auf die Privatfirmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ausübt. Teil B der Hypothese hingegen kann in Anbetracht vorliegender empirischer Ergebnisse nur teilweise gestützt werden. Geschäftsbeziehungen ins Ausland können sowohl für nationale als auch für ausländische Firmen eine Motivation zur Beschäftigung mit RSE sein. Nationale Firmen führen dies jedoch nicht als Hauptmotivation an. Für sie ist beispielsweise die prekäre soziale Situation im Land (Haupt-)Anlass zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Ob ein Unternehmen, das mit ausländischen Geschäftspartnern zu tun hat, zu mehr RSE-Engagement neigt als andere Firmen, hängt auch von den ausländischen Geschäftspartnern, ihren Anforderungen und der Mentalität bzw. den kulturellen Werten des jeweiligen Landes ab. Argentinische, spanische, italienische oder brasilianische Geschäftspartner stellen nicht die gleichen Geschäftsbedingungen wie Unternehmen aus den USA oder Deutschland. Somit führen ausländische

Kontakte bzw. Handelsbeziehungen zu ausländischen Geschäftspartnern nicht notwendigerweise zu einem „race to the top“, d.h. einer (nachhaltigen) Umorientierung unternehmerischen Handelns aus moralischer Perspektive. Bei den ausländischen Unternehmen ergibt sich allerdings ein anderes Bild. Diese beschäftigen sich oft nur deswegen mit RSE, weil dies im Sinne des Hauptsitzes im Ausland ist.

#### Zu H#3:

RSE-Förderer leisten einen ganz wesentlichen Beitrag zur Verbreitung und Implementierung der RSE in Paraguay. Fortbestand und Weiterentwicklung des RSE-Konzepts hängen größtenteils von den RSE-Förderern ab.

Sowohl die empirischen als auch die theoretischen Erkenntnisse belegen, dass diese Hypothese in vollem Umfang bestätigt bzw. verifiziert werden kann. Dies gilt jedenfalls insoweit, wie RSE für die vorliegende Arbeit definiert wurde. Allerdings muss hinzugefügt werden, dass der zukünftige Erfolg und Bestand der RSE in Paraguay *auch* auf jeden einzelnen RSE-Akteur angewiesen ist, d.h. beispielsweise auf seine Beständigkeit und sein Durchhaltevermögen.

#### Zu H#4:

RSE wird von den Privatfirmen meistens noch stark mit philanthropischen Aktivitäten assoziiert. RSE-Förderer propagieren hingegen ein Konzept, in dem „Philanthropie“ lediglich als eine Vorstufe der RSE enthalten ist.

Auch H#4 kann auf Basis der zusammengetragenen Fakten vollständig bestätigt werden. RSE – insbesondere externes RSE-Engagement – wird von den Unternehmen sehr oft noch mit Philanthropie gleichgesetzt. Dies ergibt sich freilich auch aus der Tatsache, dass die Grenze zwischen externem RSE-Engagement und Philanthropie häufig fließend ist. Die Philanthropie darf jedoch – auch nach Angaben der RSE-Förderer – bloß als RSE-Vorstufe gesehen werden. Die starke Assoziation der RSE mit Philanthropie ist sicherlich einer der Gründe dafür, dass die externen RSE-Aktivitäten paraguayischer Unternehmen zumeist im Bereich „Soziales Engagement“ angesiedelt sind. Allerdings konnte in diesem Kontext ein klarer Unterschied zwischen den *deterministisch* und den *randomisiert* ausgewählten Unternehmen festgestellt werden. Die RSE der deterministisch ausgewählten Firmen befand sich in den allermeisten Fällen bereits in einem fortgeschrittenen Stadium. Das heißt, diese Unternehmen haben den Unterschied zwischen RSE und Philanthropie größtenteils verstanden und versuchen bei der Implementierung des RSE-Konzeptes strukturiert und systematisch vorzugehen. Dabei kooperieren sie häufig mit den RSE-Förderern, die ihnen beispielsweise RSE-Implementierungsrichtlinien an die Hand geben und sie auch bei der Umsetzung dieser Richtlinien mit Rat und Tat zur Seite stehen. Den randomisiert ausgewählten Unternehmen hingegen war die RSE – wie sie im Rahmen dieser Untersuchung verstanden wird – nicht bekannt. Sie haben RSE mit Philanthropie gleichgesetzt.

Nachdem die vier Hypothesen bewertet wurden, ist die eingangs angeführte zentrale forschungsleitende Frage hier ein weiteres Mal aufzugreifen und dazu Stellung zu beziehen. Die Argumentation hier knüpft an das in Teil B, Kapitel 1, Punkt 1.3 gezogene Zwischenfazit an.

Dabei muss zunächst angemerkt werden, dass die zentrale forschungsleitende Frage inmitten der Untersuchung bzw. in der Zwischenbetrachtung, bei der der Homannsche Ansatz als Kriterienraster diente, bereits negativ beantwortet wurde.<sup>635</sup> Das heißt, es wurde davon ausgegangen, dass Unternehmen, die sich mit RSE beschäftigen (wollen), mit großen Konfliktsituationen konfrontiert werden und aufgrund dessen die unternehmerische Beschäftigung mit RSE in Paraguay sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist. Nun aber, nachdem die paraguayische RSE-Szene gründlicher und vor allem differenzierter untersucht wurde, muss der Argumentation der Zwischenbetrachtung vehement entgegengetreten werden. Die zentrale forschungsleitende Frage dieser Arbeit kann mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden. In Paraguay, einem der korruptesten Länder weltweit, ist RSE und somit ein unternehmerisches Handeln nach moralischen Maßstäben möglich. Dies muss freilich vor dem Hintergrund der oben dargestellten Herausforderungen für die Unternehmen in Paraguay betrachtet werden. Die sozialen, wirtschaftlichen und politischen Probleme sind in Paraguay anders gelagert als beispielsweise in Industriestaaten wie den USA oder Deutschland. Daher müssen auch die Schwerpunkte der RSE anders gelagert werden. RSE in Paraguay muss deshalb neben einem „Business Case“ auch einen „Development Case“ umfassen. Angesichts der schwierigen Lage Paraguays kann es auch zu RSE-Abstrichen kommen, sodass die paraguayische RSE häufig nicht mit der CSR in den USA gleichgesetzt werden kann. Allerdings ist zum einen die Anpassung dieses Konzeptes an lokale Bedingungen eine gewichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Realisierung. Zum anderen ist die Implementierung der RSE als ein gradueller Prozess zu betrachten, der nicht „von heute auf morgen“ vonstatten gehen kann.

Die Verbreitung und Implementierung der RSE in Paraguay wird allerdings – um die Situation vor dem Hintergrund der Argumentation Homanns zu beleuchten – nicht dadurch realisiert, dass die Moral in den für alle „Spieler verbindlichen Rahmenbedingungen“ bzw. Spielregeln (Makro-Ebene) abgegolten wird. Denn wie soll ein Staat, der nicht in der Lage ist, die Einhaltung der Gesetze effektiv und effizient zu überwachen, eine „anreizkompatible Implementierbarkeit moralisch erwünschter Handlungen durch eine entsprechende Ordnung sicherstellen“? Moral ist in diesem Fall vielmehr „in den einzelnen Handlungen“ bzw. Spielzügen (Mikro- und Meso-Ebene) zu finden. Einzelne Akteure und Akteursgruppierungen sind dabei, trotz schwieriger Bedingungen und potentieller Zielkonfliktsituationen, durch RSE neue Akzente in Paraguay zu set-

---

<sup>635</sup> Siehe dazu die Argumentation oben auf S. 85 ff.

zen und einen Beitrag zur Lösung sozialer Probleme zu leisten. Dies trifft vor allem auf die deterministisch ausgewählten Unternehmen zu. Sie sind zu der Einsicht gelangt, dass es nicht alleine der Staat ist, der für die Lage des Landes verantwortlich ist und auch nicht der Staat alleine imstande ist, die sich verschärfenden sozialen Probleme zu adressieren. Im Rahmen der RSE-Implementierung sind diese Unternehmen auch durchaus bereit dazu, in einem bestimmten Ausmaß Abstriche in Bezug auf das eigene betriebswirtschaftliche Ergebnis zu machen. Das heißt, sie nehmen durch „freiwillige moralische Sonder-Leistungen“ (Homann) *kurzfristig* auch etwaige Nachteile wie Mehrkosten in Kauf. Insofern sind moralische Intentionen *nicht ausschließlich* „im Windschatten ökonomischer Anreize“ (Homann) realisierbar. Paraguayanische Firmen, die sich mit RSE befassen, setzen – sowohl kurz- als auch langfristig – zusätzliche Prioritäten, als *ausschließlich* die „Moral in die Ökonomik“ (Homann) zu endogenisieren und somit bloß mehr Rentabilität durch moralische Vorsätze anzustreben. *Langfristig* gesehen sind sie allerdings auch davon überzeugt, dass ihr (freiwilliges) moralisches Verhalten nicht „bestraft“ wird, sondern sowohl für das eigene Geschäft wettbewerbsfördernd ist („RSE-Business Case“), als auch einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leistet („RSE-Development Case“). Sie sehen sich dabei weder durch die Konkurrenz „ausbeutbar“ noch befürchten sie, dass sie von ihren Mitbewerbern „aus dem Markt gedrängt und wirtschaftlich ruiniert“ werden. Dies könnte u.a. damit untermauert werden, dass sich diese Firmen langfristig vermutlich in einem anderen Marktsegment – bzw. in einer anderen Liga – als die Konkurrenz bewegen werden. Dieses RSE-Marktsegment wird dann der Konkurrenz (bzw. den Unternehmen, die sich nicht mit RSE beschäftigen und die nicht die Bedingungen eines RSE-Marktsegments erfüllen, wie z.B. die randomisiert ausgewählten Firmen) weitgehend verschlossen sein.

Moralische Werte können somit *sehr wohl* „durch einzelne Spielzüge geltend gemacht werden“ und es scheint sich hier – entgegen der obigen Argumentation – weitgehend lediglich um vermeintliche Zielkonflikte zwischen ökonomischer Rationalität und ethischer Legitimität des Privatsektors zu handeln. Insofern greift Homanns Argumentation hier nicht. Seine Bonmots, „der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung“, „eine Unternehmensethik lässt sich sinnvoll nur aus ordnungstheoretischer Perspektive entwickeln“, „damit alle (Wirtschaftssubjekte) ihre jeweiligen Ziele erreichen, brauchen sie lediglich ein geeignetes Regelsystem“, „moralisch erwünschte Handlungen müssen anreizkompatibel gemacht werden“, „erst wenn die anreizkompatible Implementierbarkeit durch eine entsprechende soziale Ordnung (hinreichend) sichergestellt ist, gilt die Norm auch fürs Handeln“, usw. sind somit lediglich *cum grano salis* geeignet. Paraguayanische Unternehmen betonen einerseits, dass sie durch „freiwillige moralische Sonder-Leistungen“ (RSE) nachhaltig einen Vorteil der Konkurrenz gegenüber erlangen können. Andererseits streben sie nicht immer bei

allen RSE-Aktivitäten das Ziel einer hohen unternehmerischen Rentabilität an. Davon zeugen u.a. die (einzelnen) RSE-Projekte und –Aktivitäten in Paraguay und die vielen positiven Resonanzen der befragten Unternehme(r)n und RSE-Förderer.

Ob allerdings langfristig *auch* eine strukturelle Einbettung ethikfundierter Verhaltensvorschriften möglich ist, d.h. eine *Verankerung* moralischer Werte in der Rahmenordnung im Sinne Homanns, damit die Moral auch aus ordnungstheoretischer Perspektive nicht *gegen* die Wirtschaft, sondern *in* ihr und *durch* sie geltend gemacht wird, kann zurzeit noch nicht beurteilt werden. Gegenwärtig scheint dies eher unrealistisch. Gleichwohl sehen die RSE-Akteure (sowohl die Unternehmen als auch die RSE-Förderer) die Notwendigkeit dazu, moralisch korrektes unternehmerisches Handeln von staatlicher Seite zu *fördern*. Insofern kann hier zwischen einer „Verankerung“ und einer „Förderung“ moralischer Maßnahmen durch den Staat differenziert werden. Paraguaysische RSE-Akteure erhoffen sich offensichtlich zuvorderst eine staatliche *Förderung* moralischer Maßnahmen und setzen (noch) nicht auf eine systematische *Verankerung* der Moral in der Rahmenordnung. Dies versuchen sie durch vorbildliche RSE-Aktivitäten – freiwillig und aus Eigeninitiative – und durch eine Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen zu erreichen.

## Kapitel 2: RSE-Konzept: »Cui bono?«

Die „cui-bono-Frage“ in Bezug auf die paraguayische RSE lässt sich freilich nicht pauschal und abschließend beantworten. Denn von der RSE – wie sie im Rahmen dieser Arbeit verstanden wird – profitieren nachhaltig viele Akteure. Außer den Unternehmen selbst, welche sich mit RSE beschäftigen, kann dieses Konzept auch ihren Stakeholdern, wie z.B. Kunden, Lieferanten, staatlichen Einrichtungen, usw., einen Nutzen bringen. Es herrscht weitgehend Übereinstimmung – sowohl unter den Privatfirmen als auch unter den RSE-Förderorganisationen – dass RSE eine hilfreiche unternehmerische Strategie zur Verbesserung der sozialen und ökonomischen Situation Paraguays sein kann. Somit kann der RSE nachhaltiges und entwicklungsrelevantes Potential zugesprochen werden, das in Paraguay jedoch noch bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Um dieses Potential auszuschöpfen, muss das RSE-Konzept integral Anwendung finden, d.h. es darf aus unternehmerischer Perspektive nicht eindimensional auf die ökonomische Komponente reduziert werden („RSE-Business Case“), sondern gleichzeitig auch die gesamtwirtschaftliche und –gesellschaftliche Entwicklung fokussieren („RSE-Development Case“). Außerdem können die RSE-Vorteile und etwaigen positiven (ökonomischen, sozialen und ökologischen) Abstrahleffekte aus nationaler und internationaler Perspektive betrachtet werden. Ein „Spillover-Effekt“ des RSE-Engagements im Rahmen ausländischer Geschäftstätigkeiten auf die nationalen Geschäftstätigkeiten der Firmen ist – bislang noch – nur ansatzweise zu erkennen. Dies ist zunächst einmal unter

Berücksichtigung der „Kultur der Informalität“ und der Tatsache, dass „Korruption Teil der Kultur ist“, – auch und insbesondere in der Geschäftswelt – zu betrachten. Die Gesellschaft bzw. die kulturelle Prägung der Gesellschaft hindert die Unternehmen daran, moralische Maßnahmen zu ergreifen. Neben dem kulturellen Umfeld ist auch der Staatsapparat mit seinen Institutionen, Instrumenten, Gesetzen, usw. zu erwägen, der ein Handeln nach moralischen Maßstäben eher behindert als fördert. Ferner muss ein möglicher Spillover-Effekt in die nationale Geschäftswelt hinein vor dem Hintergrund gesehen werden, dass nicht alle ausländischen Geschäftspartner Wert darauf legen, im Umgang miteinander an moralische Vorschriften gebunden zu sein. Insofern müsste die Initiative zu mehr Moral in der Wirtschaft – ohne Druck von der Gesellschaft, den Kunden, dem Staat oder den Geschäftspartnern – von den paraguayischen Firmen ausgehen. Und genau diese Herausforderung nehmen einige paraguayische Firmen mittlerweile durch die Implementierung der RSE an. Sie versuchen, ein Handeln nach moralischen Maßstäben vorzuleben und sind davon überzeugt, dass sie und ihre Stakeholder davon – nachhaltig – nur profitieren können. Dies kann langfristig nicht nur zu einer Verbesserung der – nationalen und internationalen – Geschäftsbeziehungen führen, sondern sich auch positiv auf die gesamte paraguayische Kultur auswirken.

Insgesamt ist zu beobachten, dass die RSE-Bewegung in Paraguay noch zu schwach ist, um gegenwärtig einen beachtlichen Beitrag zur privat- und gesamtgesellschaftlichen sowie gesamtgesellschaftlichen Entwicklung des Landes zu leisten. Die ersten Erfolg versprechenden RSE-Schritte sind jedoch getan. Die RSE muss allerdings noch mehr an die lokalen Anforderungen des Landes angepasst und weiterentwickelt werden. So wird sie imstande sein, nachhaltig einen wichtigen Beitrag zur Schaffung einer moralischen Struktur in der paraguayischen Wirtschaft zu leisten, die für dieses Land derzeit notwendiger ist denn je.

### **Kapitel 3: RSE – »Quo vadis?«: Ein Ausblick**

Die Beobachtungen dieser Arbeit zeigen, dass das Aufkommen der paraguayischen RSE, ihr *Status quo* und ihre zukünftige Entwicklung von ganz unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wurde bzw. beeinflusst wird. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung und Gestaltung der paraguayischen RSE-Szene kann zwischen der *Praxis* und der *Theorie* unterschieden werden.

Die Theorie:

Die Universitäten, Wissenschaftler und andere RSE-Forscher sollten, in Kooperation mit den RSE-Förderern, noch mehr begrifflich-konzeptionelle Grundlagenarbeit leisten, um die theoretisch-wissenschaftliche Fundierung des RSE-Konzepts weiter auszubauen und zu untermauern. Dafür sind keine Untersuchungen „von der Pike auf“ notwendig, sondern lediglich ein „Blick über den Tellerrand“ in andere Regionen wie Europa oder den USA. Hingewiesen sei in

diesem Kontext etwa auf konzeptionelle Ansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik aus dem europäisch-deutschsprachigen Raum (Homann, Steinmann, Wieland, usw.) und dem US-amerikanischen Raum (z.B. Freeman), sowie auf die zahlreichen ethischen Begründungsmuster (Kantische-Ethik, Utilitarismus, Diskursethik, usw.). Paraguaysische RSE-Forscher müssen insofern zwar nicht „das Rad neu erfinden“, allerdings sollten sie die genannten Ansätze und Begründungsmuster auf die gegebene (paraguaysische) Situation anwenden. Denn die paraguaysische RSE unterscheidet sich etwa aufgrund der Herausforderungen, denen sie gegenübersteht, in vielerlei Hinsicht von der Wirtschafts- und Unternehmensethik im deutschsprachigen Raum und der CSR in den USA. RSE-Forscher sollten beispielsweise kritische RSE-Punkte zur Sprache bringen, die für die RSE richtungweisend und für ihren Fortbestand entscheidend sind. Bezüglich der Motivationsgründe ist beispielsweise die systematische empirische Untersuchung der kausalen Zusammenhänge von RSE-Praktiken auf den Unternehmenserfolg noch ein weitestgehend zu erforschendes Feld. Eine weitere wichtige Aufgabe der Wissenschaft besteht darin, neben der Generierung theoretisch fundierter RSE-Konzepte auch und insbesondere empirisch belastbare Informationen über die RSE zu liefern. Dies könnten beispielsweise RSE-Managementsysteme sein, RSE-Mess- und Bewertungsinstrumente, usw., die anhand von RSE-Paradebeispielen aufgezeigt und verbreitet werden. Ferner ist die Sensibilisierung junger Studierender für die RSE-Thematik an den Bildungseinrichtungen bzw. Universitäten in Zukunft sehr wichtig. In diesem Kontext müssen Wirtschafts- und unternehmensethische Erwägungen ein noch größeres Gewicht erhalten, möglichst schnell Eingang in die Curricula der Universitäten des Landes finden und dort langfristig fest verankert werden.

#### Die Praxis:

In der Praxis ist zunächst zusammenfassend festzustellen, dass die paraguaysische RSE (noch) als ein sehr junges und sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor häufig unbekanntes Konzept charakterisiert werden muss, das noch sehr viel Zeit für Entwicklung und Aufbau benötigt. Die Tatsache, dass sich einzelne Akteure (Firmen und nicht-unternehmerische Organisationen) mit RSE beschäftigen, bedeutet noch nicht, dass sich *ad hoc* ein Wandel in der paraguaysischen Rechtskultur, in der Form bzw. der Art und Weise des Wirtschaftens vollzieht. Allerdings lassen diese RSE-Aktivitäten und -Projekte erkennen, dass Veränderungen dahingehend möglich sind. Ziel der RSE sollte es zunächst sein, die Einhaltung der bereits existierenden Gesetzgebung zu fördern und zu stärken, wie z.B. die Formalisierung illegaler Geschäftstätigkeiten von Unternehmen. Der Schwerpunkt der RSE könnte somit noch mehr auf Korruptionsbekämpfung gelegt werden. RSE kann als freiwilliges Instrumentarium zum Einhalten staatlicher Gesetze dienen. Dies beinhaltet vor allem grundlegendes Engagement wie die Garantie auf Versammlungsfreiheit der Mitarbeiter, geschlechtliche Gleichberechtigung, Integration von Menschen mit Behinderung,



die professionelle Weiterbildung der Mitarbeiter, Umweltbewusstseinsbildung, usw., was den Unternehmen bereits durchaus bekannt ist. Dieses (zusätzliche) Engagement sollte zweifelsohne im Zusammenhang mit der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durchgeführt werden, wie z.B. Modernisierungen, Verbesserungen im Management, usw. Denn ohne stabile Wettbewerbsposition („RSE-Business Case“) ist es den Unternehmen nicht möglich, sich auf dem (inter)nationalen Markt zu positionieren geschweige denn sich mit RSE zu beschäftigen. Als ein zweiter Schritt kann dann das (freiwillige) gesellschaftliche Engagement im Rahmen der Befriedigung sozialer Grundbedürfnisse gesehen werden („RSE-Development Case“). Dass auch die gesellschaftlichen Probleme den Unternehmen i.a.R. nicht unbekannt sind, was als eine *conditio sine qua non* zur Realisierung der RSE gesehen werden kann, lässt sich u.a. anhand ihres philanthropischen Engagements belegen. Denn paraguayische Privatfirmen engagieren sich durchaus für die Gesellschaft. Sie führen viele verschiedene Aktivitäten im Rahmen „gesellschaftliches Engagement“ durch; der Wille und die Bereitschaft dazu sind vorhanden. Die große Herausforderung, vor die sie (und die RSE-Förderer) nun im Zuge der RSE-Bewegung gestellt werden ist zum einen, dieses (gesellschaftliche) Engagement zu „professionalisieren“, d.h. strukturiert und systematisch zu planen, zu kontrollieren, zu evaluieren, usw. und hierbei bestimmte (allgemein und vor Ort gültige) grundlegende RSE-Elemente zu befolgen. Bei den deterministisch ausgewählten Unternehmen konnte diese Vorgehensweise bereits detektiert werden. Zum anderen wird das Reüssieren der RSE in Paraguay von der Beharrlichkeit und dem Durchhaltevermögen der (RSE-)Akteure stark abhängen.

Obwohl sich in Paraguay noch kein „einzig richtiges“ und „vollkommenes“ RSE-Konzept herauskristallisiert hat, ist darauf hinzuweisen, dass insbesondere die RSE-Förderer bereits ein sehr klares RSE-Verständnis haben und dies in der Privatwirtschaft zu verbreiten versuchen. Denn wesentliche Impulse für RSE-Initiativen und –Projekte kommen nicht von den Privatfirmen selbst, sondern werden von außen – von den RSE-Förderorganisationen – an die Firmen herangetragen. Ohne den Einfluss der RSE-Förderer wäre RSE in Paraguay (zurzeit) kaum vorstellbar. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den ausländischen RSE-Förderern zu. Ihnen – und den nationalen RSE-Förderern – sollte auch in Zukunft eine zentrale Rolle bei der RSE-Verbreitung und –Implementierung zuteil werden. Denn das RSE-Konzept ist den allermeisten Akteuren noch fremd. Obwohl eine Standardisierung und (gesetzliche) Verpflichtung der RSE überwiegend abzulehnen ist, was sowohl von den Privatfirmen als auch von den RSE-Förderern befürwortet wird, haben die RSE-Förderer das Potential, eine gewisse Grundstruktur zu konzipieren und zu verbreiten, die u.a. einen Vergleich der RSE-Aktivitäten erlaubt. Denn eine endgültige, absolute Herangehensweise an die RSE-Thematik sollte nicht das Ziel sein. Vielmehr kommt es darauf an, die Privatunternehmen für strukturierte gesellschaftliche Verantwort-

tungsübernahme zu sensibilisieren und ihnen bei der Beschäftigung mit RSE eine Stütze zu sein. RSE-Förderung, die sich bloß auf die Konzeption von RSE-Richtlinien, –Einführungsinstrumenten, –Bewertungsmatrizen, usw. konzentriert, greift hier definitiv zu kurz. Unternehmen können mit „abgehobenen“ theoretischen „Rezepten“ und Modellen wenig anfangen. Was sie (von den RSE-Förderern) brauchen sind pragmatische und nachvollziehbare Lösungsvorschläge und Unterstützung bei der Umsetzung dieser Vorschläge. Ebenso sollten die Großunternehmen und ausländischen Firmen, welche – relativ gesehen – eine RSE-Vorreiterrolle einnehmen, die anderen kleineren Unternehmen – beispielsweise ihre Lieferanten – für das RSE-Themenfeld sensibilisieren, motivieren und in diesem Handlungsfeld qualifizieren.

Eine ganz wesentliche Schlüsselposition nehmen bei der RSE-Implementierung auch die RSE-Treiber ein, d.h. bestimmte Personen, die im Unternehmen tätig sind (z.B. die Eigentümer bei Familienunternehmen). Sie machen häufig den ersten und entscheidenden Schritt zur Einführung der RSE und gehen als Beispiel – den Mitarbeitern – für „gelebte RSE“ voran. Ferner ist auf das Potential der Medien hinzuweisen. Auch sie sollten sich an der RSE-Verbreitung beteiligen, indem sie beispielsweise auf RSE-Fallbeispiele aufmerksam machen, ein klares RSE-Verständnis kommunizieren, über die Vorteile der RSE berichten, usw. Auch hinsichtlich der Bevölkerung sollte noch mehr Aufklärung über die RSE geleistet und mehr Beteiligung von den einzelnen Konsumenten verlangt werden. Das heißt, die Konsumenten sollten z.B. dazu motiviert werden, darauf zu achten, welche Firma sich mit RSE beschäftigt und dementsprechend ihre Produktwahl zu treffen. Gesellschaftliche Forderungen nach RSE sind auf jeden Fall einer legislativen Regulierung vorzuziehen. Nachdem die ersten RSE-Schritte, die keinesfalls dem Staat, sondern den RSE-Förderern zu Dank verpflichtet sind, in Paraguay gemacht worden sind, wird in Zukunft auch die Rolle des Staates bei der Weiterentwicklung der RSE entscheidend sein. Obwohl die allermeisten Unternehmen derzeit die Ansicht vertreten, dass etwaig entstehende Konflikte zwischen der Befolgung von RSE-Kriterien und der Erhaltung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit zurzeit (noch) nicht durch staatliche Maßnahmen überwunden werden können, muss der Staat langfristig gewährleisten, dass die RSE in förderliche (institutionelle) Rahmenbedingungen eingebettet wird. Die einzelnen Akteure – Staat, Privatsektor und Zivilgesellschaft – müssen „an einem Strang ziehen“ und durch Dialog und Kooperation einen progressiven RSE-Entwicklungsprozess ermöglichen.

# Literaturverzeichnis

## 1. Quellen in gedruckter Form:

Literatur in Papierform aus Büchern, Monographien, Sammelwerken, Zeitschriften, usw.:

- Adam, B. (2005): Global Governance, NGOs, multinationale Unternehmen und der Global Compact Bemerkungen aus Sicht der Diskursethik, in: Hermann, K./ Koslowski, P./Lütge, C. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik der Globalisierung*. Tübingen, S. 197-206.
- Agüero, F. (2005): The Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America, in: Sanborn, C. A./ Portocarrero, F. (eds.): *Philanthropy and Social Change in Latin America*. David Rockefeller Center for Latin American Studies, Cambridge, MA/London (Harvard University Press), S. 103-134.
- Arruda, M. C. (1997): *Business Ethics in Latin America*, in: Journal of Business Ethics. Vol. 16, Nr. 14, S. 1597-1603.
- Behrent, M./ Wieland, J. (2003) (Hrsg.): *Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis*. München.
- Bohrnstedt, G. W. (1983): Measurement, in: Rossi, P. H./ Wright, J. D./ Anderson, A. B.: *Handbook of survey research*. Quantitative Studies in Social Relations. New York/London, S. 69-121.
- Bortz, J./ Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg.
- Brunner, O. (1952): *Die alteuropäische „Ökonomik“*, in: Mayer, H. et al. (Hrsg.): *Zeitschrift für Nationalökonomie*, Band XIII, Wien, S. 114-139.
- Céspedes, R. R. L. (1998): *Corrupción*, in: Merlo, J. N. C./ Ruffinelli, R. L. C. (Kompilatoren): *Realidad Social del Paraguay*. Biblioteca Paraguaya de Antropología. Vol. 29. CIDSEP (Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Economía Política), Konrad Adenauer Stiftung, CEADUC (Centro de Estudios Antropológicos de la Universidad Católica „Nuestra Señora de la Asunción“), Asunción, S. 693-714.
- De Colle, S. (2004): Die Systematik des Stakeholder-Managements, in: Wieland, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg, S. 526-550.
- De Guaranía, F. (Kompilator) (2008): *Nuevo Diccionario. Guaraní-Castellano, Castellano-Guaraní*. Ñande ayvu tenonde porãngue'i. Elaborado por el Equipo de Lexicografía „Centro de Investigación Lengua Guaraní“, Asunción.
- Diekmann, A. (2006): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 16. Auflage. Rowohlt's Enzyklopädie, herausgegeben von Burghard König. Reinbek bei Hamburg.
- Donaldson, T. (1982): *Corporations & Morality*. Englewood Cliffs.

- Enderle, G. (2002): Algunos vínculos entre la ética corporativa y los estudios de desarrollo, in: Kliksberg, B. (Hrsg./ Kompilator) (2002): *Ética y Desarrollo: La relación marginada*. Colección „Claves de Hoy“, Primera edición, Editorial El Ateneo y BID, Buenos Aires, S. 345-372.
- ders. (1988): *Wirtschaftsethik im Werden*. Ansätze und Problembereich der Wirtschaftsethik, Stuttgart.
- FAO (2000): *El Riego en América Latina y el Caribe en Cifras*. Informes sobre temas hídricos, 20, FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, S. 275-280.
- Forschner, M. (1981): *Die stoische Ethik*. Stuttgart.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston/London/Melbourne/ Toronto.
- Friedman, M./ Friedman, R. D. (1980): *Free to Choose*. A personal Statement, New York/London.
- Friedman, M. (1970, 2004): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine. Sept. 13 (1970), S. 32 f. und 122-126. Hier zitiert nach dem Wiederabdruck in: Beauchamp, T. L./ Bowie, N. E. et al. (Hrsg.) (2004): *Ethical Theory and Business*. 7<sup>th</sup> edition, Upper Saddle River/New Jersey, S. 50-55.
- ders. (1962): *Capitalism and Freedom*, Chicago.
- Göbel, E. (2006): *Unternehmensethik*, Stuttgart.
- Grabner-Kräuter, S. (1998): *Die Ethisierung des Unternehmens. Ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs*. Wiesbaden.
- dies. (1997): *State of the Art der amerikanischen Business Ethics-Forschung*, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung. Nr. 49, Jg. 1997, Heft 3, S. 210-235.
- Hesse, H./ Homann, K. et. al. (1988): Wirtschaftswissenschaft und Ethik, in: Hesse, H. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 171, Berlin, S. 9-33.
- Homann, K. (2002): *Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*. Herausgegeben von Christoph Lütge, Tübingen.
- Homann, K. (1999): Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen, in: Korff, W. et al. (Hrsg.): *Handbuch der Wirtschaftsethik*. Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Band 1, Gütersloh, S. 322-343.
- ders. (1997): *Unternehmensethik und Korruption*, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Vol. 49, Heft 3/1997, S. 187-209.
- ders. (1996): *Die Wirtschaftsethik hat sich eine ganze Menge vorgenommen*, in: Information Philosophie. Heft 3 (1996), Hamburg, S. 86-91.
- ders. (1988): Die Rolle ökonomischer Überlegungen in der Grundlegung der Ethik, in: Hesse, H. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 171, Berlin, S. 215-240.

- Homann, K./ Kirchner, C. (1995): *Ordnungsethik*, in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie. Tübingen, S. 189-211.
- Homann, K./ Lütge, C. (2005): *Einführung in die Wirtschaftsethik*. 2., korrigierte Auflage, Münster.
- Homann, K./ Blome-Drees, F. (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen.
- Homann, K./ Suchanek, A. (1987): Wirtschaftsethik – Angewandte Ethik oder Beitrag zur Grundlagendiskussion?, in: Biervert, B./ Held, M. et al. (Hrsg.): *Ökonomische Theorie und Ethik*. Frankfurt am Main/New York, S. 101-121.
- Ilchman, W. F./ Katz, S. N./ Queen II, E. L. et. al. (1998) (eds.): *Philanthropy in the World's Traditions*. Indiana.
- Imás, R. V. J. (1998): Movimientos urbanos: Los „Inundados“ y los „Sin Techo“, in: Merlo, J. N. C./ Ruffinelli, R. L. C. (Kompilatoren): *Realidad Social del Paraguay*. Biblioteca Paraguaya de Antropología. Vol. 29. CIDSEP (Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Economía Política), Konrad Adenauer Stiftung, CEADUC (Centro de Estudios Antropológicos de la Universidad Católica „Nuestra Señora de la Asunción“). Asunción, S. 323-360.
- Kant, I. (1827): *Kritik der praktischen Vernunft*. Sechste Auflage, Leipzig.
- Kaufmann, F.-X./ Kerber, W./ Zulehner, P. M. (1986): *Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, München*. München.
- Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen*. Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, München.
- Kliksberg, B. (1998): Prólogo, in: Merlo, J. N. C./ Ruffinelli, R. L. C. (Kompilatoren): *Realidad Social del Paraguay*. Biblioteca Paraguaya de Antropología. Vol. 29. CIDSEP (Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Economía Política), Konrad Adenauer Stiftung, CEADUC (Centro de Estudios Antropológicos de la Universidad Católica „Nuestra Señora de la Asunción“), Asunción, S. 15-19.
- Koslowski, P. (1998): *Ethik des Kapitalismus*. Mit einem Kommentar von James M. Buchanan. 6., durchgesehene Auflage. Walter Eucken Institut, Beiträge zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik, Nr. 87, Tübingen.
- Koslowski, P. (1988,1994): *Prinzipien der Ethischen Ökonomie*. 1. Auflage 1988, Nachdruck 1994, Tübingen.
- Kotler, P./ Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey.
- Kreikebaum, H. (1997): *Strategische Unternehmensplanung*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Kreikebaum, H. (1996): *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart.

- Kreikebaum, H./ Behnam, M./ Gilbert, D. U. (2001): *Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen*. 1. Auflage, Wiesbaden.
- Lorenzen, P. (1991): Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H./ Löhr, A. et al. (Hrsg.): *Unternehmensethik*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 35-67.
- Löhr, A. (1991): *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart.
- Lütz, M. (2007): *GOTT – Eine kleine Geschichte des Größten*. München.
- Martini, C./ Benegas, G. (2003): Transición Política y Economía, in: Vial, A. et al. (Kordinator): *Cultura Política, Sociedad Civil y Participación Ciudadana: El caso paraguayo*. CIRD, USAID. Asunción.
- Mittelstraß, J. (1985): Wirtschaftsethik als wissenschaftliche Disziplin?, in: Enderle, G. et al. (Hrsg.): *Ethik und Wirtschaftswissenschaft*. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 147, Berlin, S. 17-32.
- Müller-Merbach, H. (1988): Ethik ökonomischen Verhaltens, in: Hesse, H. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 171, Berlin, S. 305-323.
- Nida-Rümelin, J. (1996): *Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung*. Ein Handbuch. Stuttgart.
- Osterloh, M. (1996): Vom Nirwana-Ansatz zum überlappenden Konsens: Konzepte der Unternehmensethik im Vergleich, in: Nutzinger, H. G. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven III*. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 228/III, Berlin, S. 203-229.
- Palazzo, B. (2000): *Interkulturelle Unternehmensethik*. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich, Wiesbaden.
- Pangrazio, M. Á. (2001): *Corrupción e Impunidad en el Paraguay*. Asunción.
- Peters, T. J./ Waterman, R. H. (2003): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Hartmut Reddmann unter Mitwirkung von Gabrielle E. Schlichting. 9. Auflage, Frankfurt am Main.
- Pieper, A./ Thurnherr, U. (Hrsg.) (1998): *Angewandte Ethik. Eine Einführung*. Beck'sche Reihe, München.
- Pierer, H. v./ Homann, K./ Lübbe-Wolff, G. (2003): *Zwischen Profit und Moral. Für eine menschliche Wirtschaft*. München/Wien.
- Pies, I./ Sardison, M. (2005a): Ethik der Globalisierung: Global Governance erfordert einen Paradigmenwechsel vom Machtkampf zum Lernprozess, in: Homann, K./ Koslowski, P./ Lütge, C. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik der Globalisierung*. Tübingen, S. 177-196.
- dies. (1993): *Was leistet die Unternehmensethik*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Jg. 45, Nr. 9 (1993), S. 748-768.

- Polanyi, K. (1978) engl. (1944): *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Frankfurt am Main.
- Preuss, L. (1999): *Ethical Theory in German Business Ethics Research*, in: *Journal of Business Ethics*. Vol. 18 (1999), S. 407-419.
- Pribram, K. (1992): *Geschichte des ökonomischen Denkens*. Erster Band, Frankfurt am Main.
- Rawls, J. (1971): *A Theory of Justice*. Original Edition, Harvard.
- Richter, J. (1985): Bericht über die Diskussion, in: Krems, G. et al. (Hrsg.): *Ökologie und Markt. Überlegungen zu einer zukunftsorientierten Wirtschaftsordnung*. Dokumentation Nr. 14 der Katholischen Akademie Schwerte, S. 57-63.
- Sautter, H. (2008): *Für eine bessere Globalisierung*, Witten. Erschienen in der Reihe von Spieß, J.: „Glaube und Wissenschaft“ des INSTITUTS FÜR GLAUBE UND WISSENSCHAFT.
- ders. (2004): *Weltwirtschaftsordnung*. Die Institutionen der globalen Ökonomie. München.
- ders. (1988): *Weltsicht, Moral und wirtschaftliche Entwicklung*, in: Hesse, H. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 171, Berlin, S. 339-365.
- Scherer, A. G. (2003): *Multinationale Unternehmen und Globalisierung*. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung. Ethische Ökonomie. Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur, Heidelberg.
- Schwaninger, M. (1989): *Integrale Unternehmensplanung*. Frankfurt (Main)/New York.
- Smith, N. C. (1990): *Morality and the Market*. Consumer Pressure for Corporate Accountability, London/New York.
- Sombart, W. (1920): *Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen*. München/Leipzig.
- Steinlin, H. (1985): *Vorsorge als ökonomisches Prinzip – der Begriff der forstlichen Nachhaltigkeit und seine Übertragung auf andere Wirtschaftsbereiche*, in: Krems, G. et al. (Hrsg.): *Ökologie und Markt. Überlegungen zu einer zukunftsorientierten Wirtschaftsordnung*. Dokumentation Nr. 14 der Katholischen Akademie Schwerte, S. 5-18.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1995): *Unternehmensethik als Ordnungselement in der Marktwirtschaft*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Jg. 47, Nr. 2 (1995), S. 143-174.
- dies. (1992): *Unternehmungsethik*, in: Frese, E. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation – HWO – 3. Auflage*. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band II, Stuttgart, Sp. 2451-2463.

- dies. (1991): *Unternehmensethik*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, S. 3-32.
- dies. (1989): Unternehmensethik – eine „realistische Idee“. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles, in: Seifert, E. K. / Pfriem, R. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung*, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 3, Bern/ Stuttgart, S. 87-110.
- dies. (1987): *Unternehmensethik. Begriff, Problembestände und Begründungsleistungen*. Diskussionsbeiträge Heft 35 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Steinmann, H./ Olbrich, Th. (1998): Business Ethics in U.S.-Corporations. Results from an Interview Series, in: Ulrich, P./ Wieland, J. (Hrsg.): *Unternehmensethik in der Praxis*, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19, Bern/Stuttgart/ Wien, S. 63-89.
- Talaulicar, T. (2006): *Unternehmenskodizes. Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik*. Wiesbaden.
- Thommen, J.-P. (1996): Betrachtungen zum Verhältnis zwischen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmungsethik, in: Nutzinger, H. G. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven III*. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 228 /III, Berlin, S. 173-201.
- Thompson, A. A./ Landim, L. (1998): Civil Society and Philanthropy in Latin America: From Religious Charity to the Search for Citizenship, in: Ilchman, W. F./ Katz, S. N./ Queen, E. L. et al. (eds.): *Philanthropy in the World's Traditions*. Indiana. S. 355-370.
- Tokarski, K. O. (2008): *Ethik und Entrepreneurship. Eine theoretische sowie empirische Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikforschung*. Wiesbaden.
- Ulrich, H. (1984): *Management*. Herausgegeben von Dyllick, T./ Probst, G. J. B. Bern/Stuttgart.
- ders. (1993): *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*. 3. rev. Auflage, Bern/ Stuttgart/Wien.
- ders. (1991): Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion? in: Steinmann, H./ Löhr, A. et al. (Hrsg.): *Unternehmensethik*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 189-210.
- Weber, M. (2004): *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Vollständige Ausgabe, herausgegeben und eingeleitet von Kaesler, D. 1. Auflage in der Beck'schen Reihe 2004.
- ders. (1921/1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Auflage, Tübingen.



- Wieland, J. (2007): Idealistische, ideale und reale Diskurse, in: Wieland, J. (Hrsg.): *Governanceethik und Diskursethik - ein zwangloser Diskurs*. Studien zur Governanceethik, S. 13-57, Marburg.
- ders. (1999): *Die Ethik der Governance*. Institutionelle und Evolutorische Ökonomik Band 9, herausgegeben von Priddat, B. P./ Wieland, J./ Wegner, G./ Penz, R., Marburg.
- ders. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*. Tübingen.
- ders. (1993): *Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen*. Die amerikanische Business Ethics-Bewegung: Why and how they do it. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 9, Bern/Stuttgart/Wien.
- Woll, A. (2000) (Hrsg.): *Wirtschaftslexikon*. 9., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/ Wien.

## 2. Quellen in elektronischer Form:

*i. Wissenschaftliche (und nicht-wissenschaftliche) Veröffentlichungen aus (Fach-)Zeitschriften, sowie Beiträge in Form von Studien, Diskussionen, Aufsätzen (essays, papers) und andere elektronische Publikationen:*

- Adec (2009): *Indicadores ADEC-ETHOS. Guia de Autoaplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. Versión 1.0, Asunción: [www.adec.org.py/index.php?id=indicadores-de-rse](http://www.adec.org.py/index.php?id=indicadores-de-rse) (zuletzt gesichtet: 06. Januar 2009).
- Adec/ BID/ FOMIN (2009): *Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Guía de Implementación para PyMEs*. Banco Interamericano de Desarrollo, FOMIN, ADEC-RSE, Asunción: [www.adec.org.py/index.php?id=indicadores-para-pymes](http://www.adec.org.py/index.php?id=indicadores-para-pymes) (zuletzt gesichtet: 06. Januar 2009).
- Adec/ Cird (2003): *Guía de primeros pasos hacia la Responsabilidad Social Empresarial*. Septiembre 2003, Asunción: [www.adec.org.py/index.php?id=descarga-de-archivos-](http://www.adec.org.py/index.php?id=descarga-de-archivos-) (zuletzt gesichtet: 23. November 2009).
- Ahk MERCOSUR/ Gtz/ Inwent (2007): *Corporate Social Responsibility. CSR MERCOSUR*: [www.gtz.de/de/dokumente/CRS-Mercosur.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/CRS-Mercosur.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. November 2009).
- Akatu/ Faber-Castell (2007): *Como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente?* Pesquisa Nr. 7, São Paulo: [www.s2.com.br/s2arquivos/477/multimedia/183Multi.pdf](http://www.s2.com.br/s2arquivos/477/multimedia/183Multi.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Februar 2009).
- Alfred, N. A. (2005): *Política de Empleo en una Economía Abierta: Paraguay*. Módulo VIII: Macroeconomía, Documento de Trabajo No. 5, The University of Toronto, Centre for International Studies. Programme on Latin America and the Caribbean: [www.utoronto.ca/plac/pdf/CIS-CA-DEP/Documento%20No.%205%20-%20Nelson%20Aguilera%20-%20M-acroeconomia.pdf](http://www.utoronto.ca/plac/pdf/CIS-CA-DEP/Documento%20No.%205%20-%20Nelson%20Aguilera%20-%20M-acroeconomia.pdf) (zuletzt gesichtet: 25. Mai 2009).

- Alter Vida/ USAID (2006): *Voces Locales*. Año I-Nº0 – Julio 2006, Asunción: [www.altervida.org.py/dla/voces-locales.pdf](http://www.altervida.org.py/dla/voces-locales.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. November 2009).
- Annan, K. (2002): zitiert nach: Ruggie, J. G. (2002): *The Theory and Practice of Learning Networks. Corporate Social Responsibility and the Global Compact*, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Spring 2002, S. 27-36: [www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jcc05rugg.pdf](http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jcc05rugg.pdf) (zuletzt gesichtet: 18. Februar 2010).
- Antúnez, N. C. (2005): *Uso sustentable del Sistema Acuífero Guaraní – Paraguay*. Mapa Base. Informe de proyecto, Taller del SAG-Py (Sistema Acuífero Guaraní-Paraguay). Kooperationsprojekt der SEAM Paraguay und der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Deutschland. Asunción: [www.bgr.bund.de/cln\\_162/nn\\_324630/EN/Themen/Wasser/Projekte/TZ/TZ\\_Guarani/sag-py\\_mapa\\_base\\_pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/sag-py\\_mapa\\_base\\_pdf.pdf](http://www.bgr.bund.de/cln_162/nn_324630/EN/Themen/Wasser/Projekte/TZ/TZ_Guarani/sag-py_mapa_base_pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/sag-py_mapa_base_pdf.pdf) (zuletzt gesichtet: 11. November 2009).
- Auger, P. et al. (2003): *What Will Consumers Pay for Social Product Features?*, in: *Journal of Business Ethics*. Vol. 42, Nr. 3, Februar 2003, S. 281-304: [www.springerlink.com/content/q5jj262h06376323/fulltext.pdf](http://www.springerlink.com/content/q5jj262h06376323/fulltext.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Februar 2009).
- Banco Mundial (2007): *Paraguay. Impuesto Inmobiliario: Herramienta Clave para la Descentralización Fiscal y el Mejor Uso de la Tierra*. Volumen I: Informe Principal. Banco Mundial, Informe No. 37456-PA. Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica. Región de América Latina y el Caribe, Abril de 2007: <http://siteresources.worldbank.org/INTPARAGUAYINSPANISH/Resources/VolumeIEspanolFinal.pdf> (zuletzt gesichtet: 04. Juni 2009).
- Bareiro, L. (2003): *Tres Nicanores distintos y un solo presidente del Paraguay ¿Cuál será el verdadero?*, in: *Novapolis (Revista de Estudios Políticos Contemporáneos)*: Nicanor Presidente 2003-2008 ¿Un „Tendota“ para el Paraguay? Edición No. 4, Agosto de 2003, Revista editada por Paraguay.Global.com, S. 20-26: <http://novapolis.pyglobal.com/04/novapolis4.pdf> (zuletzt gesichtet: 03. Juli 2009).
- Bareiro, L./ Parini, M. G. (2009): *Sistema paraguayo de protección de los derechos humanos*. Centro de Documentación y Estudios (CDE), Asunción: [www.cde.org.py/ww1/attachments/061\\_CDE%202009%20-%20Sistema%20paraguayo%20de%20protección%20de%20los%20derechos%20humanos.pdf](http://www.cde.org.py/ww1/attachments/061_CDE%202009%20-%20Sistema%20paraguayo%20de%20protección%20de%20los%20derechos%20humanos.pdf) (zuletzt gesichtet: 14. Mai 2009).
- Barrett, D. (2002): *Social Responsibility in Latin America*, in: *ReVista Harvard Review of Latin America: Giving and Volunteering in the Americas. From Charity to Solidarity*. Spring 2002, Vol. 1: <http://drclas.fas.harvard.edu/revista/articles/view/10> (zuletzt gesichtet: 08. Mai 2007).

- Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005): *Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung*, in: zfwu, 6/2, S. 231-236: [www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2\\_2005/6\\_2\\_14\\_%20Bassen\\_Jastram\\_Meyer\\_Ideenforum.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2005/6_2_14_%20Bassen_Jastram_Meyer_Ideenforum.pdf) (zuletzt gesichtet: 22. Januar 2010).
- BBVA (2009): *Balance del Plan de Acción Social para América Latina*. Madrid: [www.bbva.com/TLBB/fbin/Informe\\_RC2008\\_BBVA\\_PASAL\\_tcm1-2-191730.pdf](http://www.bbva.com/TLBB/fbin/Informe_RC2008_BBVA_PASAL_tcm1-2-191730.pdf) (zuletzt gesichtet: 09. Februar 2010).
- BCP (2008): *Informe Económico Preliminar 2008*. Indicadores Económicos Seleccionados 2005-2008 [www.bcp.gov.py/gee/prel/2008/prel08.pdf](http://www.bcp.gov.py/gee/prel/2008/prel08.pdf) (zuletzt gesichtet: 28. Mai 2009).
- dies. (o.J. a): *Ley N° 1034/83 del Comerciante*. Banco Central Paraguay: [www.bcp.gov.py/resoluciones/superseguro/Ley%20del%20Comerciante.pdf](http://www.bcp.gov.py/resoluciones/superseguro/Ley%20del%20Comerciante.pdf) (zuletzt gesichtet: 06. Mai 2009).
- dies. (o.J. b): *Sistema de Cuentas Nacionales del Paraguay*. Nuevo período base de las Cuentas Nacionales Año 1994: [www.bcp.gov.py/gee/ctasgeebid-fundamento1.pdf](http://www.bcp.gov.py/gee/ctasgeebid-fundamento1.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. November 2009).
- BCP/ Rediex (2009): *Boletín Mensual de Comercio Exterior*. Balance 2008. Red de Inversiones y Exportaciones (Rediex). Ministerio de Industria y Comercio. Asunción: [www.rediex.gov.py/images/Boletin-Comer-Ext-Balance-2008.pdf](http://www.rediex.gov.py/images/Boletin-Comer-Ext-Balance-2008.pdf) (zuletzt gesichtet: 03. Juni 2009).
- BCP/ SIGADE (2007): *Paraguay: Deuda Pública Financiera Externa Registrada en SIGADE*. Diciembre 2007. Banco Central del Paraguay. Gerencia de Estudios Económicos. Departamento de Economía Internacional. Asunción: [www.bcp.gov.py/gee/dx/2007/dic/dic.pdf](http://www.bcp.gov.py/gee/dx/2007/dic/dic.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. November 2009).
- Benítez, J. C. T. (2006): Derecho a la salud, in: CODEHUPY (Coordinadora de Derechos Humanos del Paraguay), PIDHDD (Capítulo Paraguayo de la Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo): *Derechos Humanos en Paraguay 2006*. S. 293-303: [www.codehupy.org/www/images/stories/pdf/informe\\_2006/salud.pdf](http://www.codehupy.org/www/images/stories/pdf/informe_2006/salud.pdf) (zuletzt gesichtet: 18. April 2008).
- Benner, T. (2005): *Leitplanken für Global Player? Die Rolle und Verantwortung multinationaler Unternehmen*. GPPi (Global Public Policy Institute) Research Paper Series Nr. 4. Beitrag zur Tagung „Globale Passagen – Neue Wege der Globalisierung“ am 16. April 2005 in Berlin: [www.gppi.net/fileadmin/gppi/Leitplanken6.pdf](http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Leitplanken6.pdf) (zuletzt gesichtet: 25. November 2009).
- BID (2005): *El Grupo BID y la Pequeña y Mediana Empresa (1990-2004)*. Resultados de 15 años de trabajo. Departamento de Desarrollo Sostenible. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Washington: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=710253> (zuletzt gesichtet: 09. Juni 2009).

- dies. (2004): *Paraguay. Estrategia de País del Banco con Paraguay (2004-2008)*. [www.iadb.org/regions/re1/pr/cspr04esp.pdf](http://www.iadb.org/regions/re1/pr/cspr04esp.pdf) (zuletzt gesichtet: 09. Juni 2009).
- BID/ FOMIN (o.J.): *Promover la competitividad a través de la responsabilidad social empresarial (RSE)*. Plan de Acción del Clúster del FOMIN: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=844357> (zuletzt gesichtet: 17. Februar 2009).
- dies. (2005a): *Incorporando Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas*. Memorando de Donantes (PR-M10-02): <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=903793> (zuletzt gesichtet: 13. Dezember 2008).
- dies. (2005b): *Incorporando Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial entre PyMEs*. Fondo Multilateral de Inversiones. Abstracto de Proyecto, 10 de Febrero de 2005: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1794918> (zuletzt gesichtet: 14. Januar 2009).
- BID/ PEC (2006): *CSR conference november 2006*. Good Governance Program, Cámara de Comercio Paraguayo Americana und Cámara de Anunciantes del Paraguay: [www.iadb.org/common/csramericas/2006/documento/presentations/Garay-Cook.pdf](http://www.iadb.org/common/csramericas/2006/documento/presentations/Garay-Cook.pdf) (zuletzt gesichtet: 24. Februar 2009).
- Biedermann, S. V. de (o.J.): *El sistema universal de derechos humanos: los mecanismos convencionales y los mecanismos basados en la Carta*. El Paraguay frente al sistema internacional de los derechos humanos. Biblioteca Jurídica Virtual, S. 141-157: [www.bibliojuridica.org/libros/5/22-26/13.pdf](http://www.bibliojuridica.org/libros/5/22-26/13.pdf) (zuletzt gesichtet: 14. Mai 2009).
- Borda, D. (2007): *Crecimiento económico y empleo: sostenido, sustentable y equitativo*. Debate Paraguay 2008 – 2013. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP), Asunción: [www.cadep.org.py/V2-/sistema/editor/UserFiles/Image/1\\_Crecimiento%20Economico%20y\\_Empleo\\_DBORDA.pdf](http://www.cadep.org.py/V2-/sistema/editor/UserFiles/Image/1_Crecimiento%20Economico%20y_Empleo_DBORDA.pdf) (zuletzt gesichtet: 27. Februar 2009).
- ders. (2006): *Paraguay: resultados de las reformas (2003-2005) y sus perspectivas*. Naciones Unidas, CEPAL. Serie: informes y estudios especiales, 18. Santiago: [www.eclac.org/publicaciones/xml/9/28509/serie-18LCL.2636-P.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/28509/serie-18LCL.2636-P.pdf) (zuletzt gesichtet: 18. Mai 2009).
- Burian, C. M. L. (2006): *El rol del Estado en la responsabilidad social de las empresas*. UN DEBATE NECESARIO. Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), Grupo Uruguay de la Red Puentes: [http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/investigacion\\_4\\_copy.pdf](http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/investigacion_4_copy.pdf) (zuletzt gesichtet: 31. August 2009).
- CADTM (2008): *Fernando Lugo y los desafíos de Paraguay*. CADTM: Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo (Committee for the Abolition of Third World Debt): [www.cadtm.org/IMG/article\\_PDF/articulo\\_a3450.pdf](http://www.cadtm.org/IMG/article_PDF/articulo_a3450.pdf) (zuletzt gesichtet: 11. November 2009).

- Cavallaro, J. L./ Biedermann, S. V. De et al. (2007): *La Seguridad en el Paraguay: Análisis y respuestas en perspectivas comparadas*. Clínica de Derechos Humanos. Programa de Derechos Humanos. Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard. Mayo 2007, Cambridge, MA y Asunción: [www.law.harvard.edu/programs/hrp/documents/LaSeguridad-en-elParaguay.pdf](http://www.law.harvard.edu/programs/hrp/documents/LaSeguridad-en-elParaguay.pdf) (zuletzt gesichtet: 25. Mai 2009).
- CEJ (1996): *Decreto No. 12.604: Por el cual se reglamenta la Ley No. 606/95 "Que crea el Fondo de Garantía para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas"*. Asunción: [www.cej.org.py/games/Leyes\\_por\\_Materia\\_juridica/ECONOMICO/DECRETO%20No12604.pdf](http://www.cej.org.py/games/Leyes_por_Materia_juridica/ECONOMICO/DECRETO%20No12604.pdf) (zuletzt gesichtet: 08. Juni 2009).
- Centro de Estudios Judiciales (o.J. a): *Ley N° 1.328/98 de Derecho de Autor y Derechos Conexos*. [www.cej.org.py/games/Leyes\\_por\\_Materia\\_juridica-CIVIL/LEY%20%201328.pdf](http://www.cej.org.py/games/Leyes_por_Materia_juridica-CIVIL/LEY%20%201328.pdf) (zuletzt gesichtet: 14. Mai 2009).
- dies (o.J. b): *Ley N° 1.294/98 de Marcas*: [www.cej.org.py/games/Leyes\\_por\\_Materia\\_juridica/CIVIL/LEY%20%201294.pdf](http://www.cej.org.py/games/Leyes_por_Materia_juridica/CIVIL/LEY%20%201294.pdf) (zuletzt gesichtet: 14. Mai 2009).
- CEPAL (2009): *Inversión Extranjera Directa y Empresas Transnacionales en América Latina y el Caribe*: [www.cepal.org/publicaciones/xml/1/3609-1/LCG2406e\\_capI.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/3609-1/LCG2406e_capI.pdf) (zuletzt gesichtet: 22. Februar 2010).
- Cici, C./ Ranghieri, F. (2008): *Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, in: Peinado-Vara, E./ De la Garza, G. (eds.). *Inter-American Development Bank, RGA: Environment and Corporate Social Responsibility*. Washington, February 2008: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1353696> (zuletzt gesichtet: 20. Januar 2009).
- CIDH (2001): *Tercer Informe sobre la situación de los derechos humanos en Paraguay*. CIDH (Comisión Interamericana de Derechos Humanos), Organización de los Estados Americanos. OEA/Ser.L/VII.110. doc. 52. 9 de marzo 2001: <http://www.cidh.org/countryrep/paraguay01sp/indice.htm> (zuletzt gesichtet: 25. Mai 2009).
- CIP (2009): *Listado de Asociados*. CIP (Centro de Importadores del Paraguay) actualizado al 31 de Julio de 2009: [www.cip.org.py/asociados/-ASOCIADOS-al31-Julio-2009.pdf](http://www.cip.org.py/asociados/-ASOCIADOS-al31-Julio-2009.pdf) (zuletzt gesichtet: 22. August 2009).
- dies. (2006): *Ranking de Exportadores*. CIP (Centro de Importadores del Paraguay) valor FOB US\$, Departamento Estadística, Administración Sistema SOFIA, Dirección Nacional de Aduanas. Año 2006: [ww.cip.org.py/descargas/ranking/ranking\\_exportadores2006.xls](http://www.cip.org.py/descargas/ranking/ranking_exportadores2006.xls) (zuletzt gesichtet: 24. Juni 2008).

- dies. (2004): *Ranking de Importadores*. CIP (Centro de Importadores del Paraguay) valor US\$. Año 2004: [www.cip.org.py/descargas/ranking/ranking\\_de\\_importadores2004.pdf](http://www.cip.org.py/descargas/ranking/ranking_de_importadores2004.pdf) (zuletzt gesichtet: 24. Juni 2008).
- CISNI (2006): *Patrones de Comportamiento y Desempeño Institucional, Gobernabilidad y Corrupción en el Sector Público en Paraguay, 2005*. Resumen Ejecutivo. CISNI (Consejo Impulsor del Sistema Nacional de Integridad) auspiciado por: Banco Interamericano de Desarrollo. Setiembre de 2006. Asunción: [http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/DRAFT\\_Paraguay\\_Exec\\_Summary.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/DRAFT_Paraguay_Exec_Summary.pdf) (zuletzt gesichtet: 16. Juni 2009).
- CISNI/ World Bank et al. (2005): *Patrones de comportamiento y desempeño institucional, gobernabilidad y corrupción en el sector público en Paraguay*. Principales Resultados. Versión para discusión pública, Setiembre, 2005. Asunción: [http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/paraguay\\_CISNI\\_INFORME.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/paraguay_CISNI_INFORME.pdf) (zuletzt gesichtet: 29. Juni 2009).
- Cohen, D. et al. (2004): *An Assessment of Corruption in Paraguay*. Americas' Accountability Anti-Corruption Project. Casals & Associates, USAID. October 2004: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADC661.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADC661.pdf) (zuletzt gesichtet: 16. Juni 2009).
- Comisión de Verdad y Justicia del Paraguay (2008): *Informe Final. Capitulo de conclusiones y recomendaciones sobre DDHH en Paraguay*. Asunción: [www.verdadyjusticia.gov.py/informeFinal-conclusionesYRecomendaciones.pdf](http://www.verdadyjusticia.gov.py/informeFinal-conclusionesYRecomendaciones.pdf) (zuletzt gesichtet: 18. Mai 2009).
- Correa, M. E./ Flynn, S./ Amit, A. (2004): *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Serie medio ambiente y desarrollo, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas, Santiago de Chile, abril de 2004: [www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf) (zuletzt gesichtet: 27. Januar 2009).
- CNP (1994): *Fundamentos Básicos. El Marco Central del Sistema de Cuentas Nacionales del Paraguay*. Cuentas Nacionales del Paraguay. Banco Central del Paraguay, División de Cuentas Nacionales: [www.bcp.gov.py/gee/ctasgeebid/fundamento1.pdf](http://www.bcp.gov.py/gee/ctasgeebid/fundamento1.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. Juni 2008).
- CNP (2006): *Boletín de Cuentas Nacionales. Serie 1997-2006. Sistema de Cuentas Nacionales del Paraguay*. Cuentas Nacionales del Paraguay. Banco Central del Paraguay, División Cuentas Nacionales, S. 9-16: [www.bcp.gov.py/gee/ctasgeebid/ctas06.pdf](http://www.bcp.gov.py/gee/ctasgeebid/ctas06.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. Juni 2008).
- Crane, A. (2001): *Unpacking the Ethical Product*, in: *Journal of Business Ethics*: Vol. 30, Nr. 4, April 2001, S. 361-373 (zuletzt gesichtet: 16. Juni 2009).

- Crosby, B./ Beck, L. (2008): *Evaluación de la Corrupción – Paraguay*. USAID, Management Systems International, Coffey International Development: [www.scnoticias.org/docs/EVALUACION\\_DE\\_LA\\_CORRUPCION\\_PARAGUAY\\_2008.pdf](http://www.scnoticias.org/docs/EVALUACION_DE_LA_CORRUPCION_PARAGUAY_2008.pdf) (zuletzt gesichtet: 16. Juni 2009).
- De George, R. T. (1987): *The Status of Business Ethics: Past and Future*, in: *Journal of Business Ethics*. Vol. 6 (1987), S. 201-211.
- De Oliveira, J. A. P. (2006): *Corporate Citizenship in Latin America. New Challenges for Business*, in: *The Journal of Corporate Citizenship: Issue 21*, Spring 2006, S. 17-20: [www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jc-c21intr.pdf](http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jc-c21intr.pdf) (zuletzt gesichtet: 20. März 2009).
- Dequení, Fundación (o.J.): *Trabajo Infantil en Paraguay*. Coordinadora General: Andrea Ortigoza de Medina, Fundación Dequení: [www.dequeni.org.py/archivos/documento\\_dequeni\\_paraguay.pdf](http://www.dequeni.org.py/archivos/documento_dequeni_paraguay.pdf) (zuletzt gesichtet: 12. November 2009).
- De Riz, L. (2007): *Los dilemas de la democracia paraguaya*. CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, de la República de Argentina): [www.iigg.fsoc.uba.ar/pobmigra/paraguay/pdf\\_taller\\_200806/Pon\\_DeRiz.pdf](http://www.iigg.fsoc.uba.ar/pobmigra/paraguay/pdf_taller_200806/Pon_DeRiz.pdf) (zuletzt gesichtet: 03. Juli 2009).
- Derry, R./ Green, R. M. (1989): *Ethical Theory in Business Ethics: A Critical Assessment*, in: *Journal of Business Ethics*: Vol. 8 (1989), S. 521-533.
- DGEEC (2008): *Resultados de la Encuesta Permanente de Hogares 2008*. Principales indicadores de empleo. Resumen: [www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH2008\\_Principales%20Indicadoresde%20Empleo/Documento%20-%20Boletin%20Empleo%202008.pdf](http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH2008_Principales%20Indicadoresde%20Empleo/Documento%20-%20Boletin%20Empleo%202008.pdf) (zuletzt gesichtet: 05. Juni 2009).
- dies. (2007a): *Resultados de la Encuesta Permanente de Hogares 2007*. Principales indicadores de pobreza: [www.dgeec.gov.py](http://www.dgeec.gov.py) (zuletzt gesichtet: 05. Juni 2009).
- dies. (2007b): *Compendio Estadístico 2007*. Demografía del Paraguay: [www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/Compendio2007/02%20Demograf%C3%ADa.pdf](http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/Compendio2007/02%20Demograf%C3%ADa.pdf) (zuletzt gesichtet: 21. November 2009).
- dies. (2003): *Segunda Encuesta Industrial*. Fernando de la Mora: [www.dgeec.gov.py](http://www.dgeec.gov.py) (zuletzt gesichtet: 10. Juni 2008).
- DIHK/ ZDH/ WKÖ (2007): *Gemeinsame Stellungnahme DIHK/ZDH/WKÖ zum „Bericht über die soziale Verantwortung von Unternehmen: Eine neue Partnerschaft“*. [www.imug.de/pdfs/verbraucher/hp\\_imug\\_CSR\\_Stellungnahme\\_SMEs\\_EU-Parla\\_2007\\_03\\_08.pdf](http://www.imug.de/pdfs/verbraucher/hp_imug_CSR_Stellungnahme_SMEs_EU-Parla_2007_03_08.pdf) (zuletzt gesichtet: 05. November 2009).
- Donaldson, T./ Dunfee, T. W. (2000): *Précis for: Ties That Bind*, in: *Business and Society Review*: 105:4, S. 436-443: [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119038668/PDFSTART](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119038668/PDFSTART) (zuletzt gesichtet: 20. Januar 2010).

- Eisenhardt, K. M. (1989): *Building Theories from Case Study Research*, in: Academy of Management Review: Vol. 14, No. 4, S. 532-550.
- Englisch, P. et al. (2007): *Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand*. Eine Ernst & Young Studie: [http://typo3.upj-online.de/forschung\\_detail.89.0.html?&tx\\_ttnews\[pointer\]=6&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=621&tx\\_ttnews\[backPid\]=38&cHash=23a14ca cal](http://typo3.upj-online.de/forschung_detail.89.0.html?&tx_ttnews[pointer]=6&tx_ttnews[tt_news]=621&tx_ttnews[backPid]=38&cHash=23a14ca cal) (zuletzt gesichtet: 22. Januar 2010).
- Espínola, B. et al. (1991): *En la Calle – Menores trabajadores de la calle en Asunción*. 5<sup>ta</sup> Edición en español, Asunción: [www.globalinfancia.org.py/uploads/File/en\\_la\\_calle.zip](http://www.globalinfancia.org.py/uploads/File/en_la_calle.zip) (zuletzt gesichtet: 12. November 2009).
- Essap et al. (2009): *Paraguay: Proyecto de modernización del sector agua y saneamiento*. Evaluación ambiental y social general (EASG). 2 de febrero de 2009: [www.essap.com.py/Evaluaci%C3%B3n%20Ambiental%20y%20Social%20General%20PY%20PMSAS.02.02.09.ANEXO%201%20MGAS.pdf](http://www.essap.com.py/Evaluaci%C3%B3n%20Ambiental%20y%20Social%20General%20PY%20PMSAS.02.02.09.ANEXO%201%20MGAS.pdf) (zuletzt gesichtet: 07. Mai 2009).
- ETHOS (2009): *Ethos Indicators on Corporate Social Responsibility 2007*. São Paulo, June 2007: [www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Indicadores\\_2007\\_INGLES.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_INGLES.pdf) (zuletzt gesichtet: 26. November 2009).
- dies. (2007): *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo, maio de 2009: [www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/IndicadoresEthos\\_2009\\_port.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/IndicadoresEthos_2009_port.pdf) (zuletzt gesichtet: 26. November 2009).
- Ética Comercial (2004): *Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable*. Departamento de Comercio de los Estados Unidos. International Trade Administration. „A publication of the Good Governance Program“, Washington, DC: [www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus\\_Ethics\\_sp/Business\\_Ethics\\_Spa.pdf](http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus_Ethics_sp/Business_Ethics_Spa.pdf) (zuletzt gesichtet: 23. Februar 2009).
- Europäische Kommission (2007): *Paraguay. Länderstrategiepapier 2007 – 2013*. [http://ec.europa.eu/external\\_relations/paraguay/csp/07\\_13\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/external_relations/paraguay/csp/07_13_de.pdf) (zuletzt gesichtet: 26. Mai 2009).
- dies. (2006): *Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden*. KOM(2006) 136 endgültig, Brüssel: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF> (zuletzt gesichtet: 15. Dezember 2009).
- dies. (2001a): *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch*. Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel. Generaldirektion Beschäftigung und Soziales. Referat EMPL/D.1. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.pdf) (zuletzt gesichtet: 12. Februar 2009).



- dies. (2001b): *Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung*. KOM(2001)264, Brüssel: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:DE:PDF> (zuletzt gesichtet: 09. November 2009).
- Europäisches Parlament (2006): *Bericht über die soziale Verantwortung von Unternehmen: eine neue Partnerschaft (2006/2133(INI))*. Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten. Berichterstatter: Richard Howitt: [www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NON-SGML+REPORT+A6-2006-0471+0+DOC+PDF+V0//DE](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NON-SGML+REPORT+A6-2006-0471+0+DOC+PDF+V0//DE) (zuletzt gesichtet: 05. November 2009).
- European Commission (2004): *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*. Employment & social affairs. Industrial relations and industrial change. Luxembourg: [www.bmask.at/cms/site/attachments/4/3/5/CH0113/CMS1218196434160/csr\\_abc%5B1%5D.pdf](http://www.bmask.at/cms/site/attachments/4/3/5/CH0113/CMS1218196434160/csr_abc%5B1%5D.pdf) (zuletzt gesichtet: 15. Dezember 2009).
- Facchia, R. C. (2007): *Análisis Financiero. Sobrevivencia de empresas familiares*: [www.rodriguezsilvero.com.py/doc/analisis.financieros/noviembre/anafinan1107004.doc](http://www.rodriguezsilvero.com.py/doc/analisis.financieros/noviembre/anafinan1107004.doc) (zuletzt gesichtet: 12. Juni 2009).
- FAO (2002): *Final Outcome of the International Conference on Financing for Development*. 1. March 2002: [www.fao.org/righttofood/kc/downloads/v-l/docs/Monterrey%20Consensus.pdf](http://www.fao.org/righttofood/kc/downloads/v-l/docs/Monterrey%20Consensus.pdf) (zuletzt gesichtet: 23. Februar 2010).
- FOMIN/ PEC (2008): *Promoción de la Ética en los Negocios*: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1224542> (zuletzt gesichtet: 14. Februar 2009).
- Flores, J. et al. (2007): *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, noviembre de 2007: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282> (zuletzt gesichtet: 29. Januar 2009).
- Friedman, M. (2000): *Kommentar zum Thema: „A Question of Ethics. A spirited discussion on the complex relationship between business and social responsibility“*, in: Stanford Business. November (2000), Vol. 69, Nr. 1, Part 2: [http://www.gsb.stanford.edu/community/bmag/sbsm0011/feature\\_ethics2.html](http://www.gsb.stanford.edu/community/bmag/sbsm0011/feature_ethics2.html) (zuletzt gesichtet: 23.01.2007).
- Fronti, I. G./ D'Onofrio, P. A./ Torres, F. G. (2007): *Responsabilidad Social Empresaria: Su medición en información a través de la contabilidad microsocia*. Informe 2006-2007. Proyecto UBBACyTE-810: [www.econ.uba.ar/www/institutos/contable/centro\\_social/Doc\\_de\\_tr.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/contable/centro_social/Doc_de_tr.pdf) (zuletzt gesichtet: 02. September 2009).
- Futuros (2004): *Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Paraguay*. N° 6, 2004, Vol. 2: [www.revistafuturos.info/futuros\\_6/rse\\_p\\_1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/rse_p_1.htm) (zuletzt gesichtet: 14. August 2009).

- GRI (2002): *Sustainability Reporting Guidelines 2002*. Deutsche Übersetzung: [www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002\\_Guidelines\\_DUE.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf) (zuletzt gesichtet: 22. September 2009).
- Grosse, R./ Thimmel, S. (2004): *Der Acuífero Guaraní – das geostrategische Wasserreservoir Südamerikas*. Montevideo: [www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/allg\\_Texte/Ausland/Wasserkonferenz.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/allg_Texte/Ausland/Wasserkonferenz.pdf) (zuletzt gesichtet: 11. November 2009).
- GTZ (2006): *Zukunftsfaktor Nachhaltiges Wirtschaften*. Ergebnisse einer Studie zur Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens in international tätigen deutschen Unternehmen. Frankfurt: [www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0182.pdf](http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0182.pdf) (zuletzt gesichtet: 09. November 2009).
- Guerrero, A. (2008): *Paraguay: ¿Nace un „nacionalismo hidroeléctrico“?* [www.rebellion.org/noticias/2008/4/66561.pdf](http://www.rebellion.org/noticias/2008/4/66561.pdf) (zuletzt gesichtet: 20. Juni 2009).
- Gutiérrez, R./ Jones, A. (2004): Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of its Characteristics and Effects on Local Communities, in: Contreras, M. E.: *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development. Experiences from Asia and Latin America*. IADB, Washington, S. 151-187: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=617282> (zuletzt gesichtet: 07. Mai 2007).
- Hahn, O. (o.J.): *El modelo económico de Paraguay*. UAN-Paraguay: [www.coprofam.org/admin/uploads/archivos/Articulos%20de%20Interes%202/dfy98xvqx\\_El%20modelo%20economico%20-%20Paraguay%20-2003.doc](http://www.coprofam.org/admin/uploads/archivos/Articulos%20de%20Interes%202/dfy98xvqx_El%20modelo%20economico%20-%20Paraguay%20-2003.doc) (zuletzt gesichtet: 30. Juni 2009).
- Hansen, U./ Schrader, U. (2005): *Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre*, in: Die Betriebswirtschaft. Jg. 65, Heft 4, S. 373-395: [www.imug.de/pdfs/csr/hp\\_imug\\_hansen\\_schrader\\_csr\\_und\\_bwl\\_2005.pdf](http://www.imug.de/pdfs/csr/hp_imug_hansen_schrader_csr_und_bwl_2005.pdf) (zuletzt gesichtet: 04. November 2009).
- Hanssmann, F. (2008): *Unternehmensethik auf christlicher Grundlage*. Skriptum zur gleichnamigen Vorlesung im SS 2008 an der Universität München (LMU): [www.campus-d.de/professorenforum/content/neue\\_downloads/hanssmann\\_unternehmsethik.pdf](http://www.campus-d.de/professorenforum/content/neue_downloads/hanssmann_unternehmsethik.pdf) (zuletzt gesichtet: 01. Februar 2010).
- HDI-Report (2009): *Human Development Report 2009. Overcoming barriers: Human mobility and development*. New York: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2009\\_EN\\_Complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_EN_Complete.pdf) (zuletzt gesichtet: 21. November 2009).
- Hemingway, C. A. (2002): *An Exploratory Analysis of Corporate Social Responsibility: Definitions, Motives and Values*. Research Memorandum 34, Centre for Management and Organisational Learning, Hull: [www.hull.ac.uk/hubs/downloads/memoranda/memorandum34.pdf](http://www.hull.ac.uk/hubs/downloads/memoranda/memorandum34.pdf) (zuletzt gesichtet: 04. November 2009).

- Hodges, A. (2002): A Commentary on the Development of CSR in the Americas, in: Vives, A./ Heineke, A. et al. (eds.): *Alliances for Development. Proceedings of The Americas Conference on Corporate Social Responsibility*. Miami, Florida, 22-24 Sep. 2002, S. 52-55: [www.iadb.org/csramericas/2002/doc/proceedingsmiamispa.pdf](http://www.iadb.org/csramericas/2002/doc/proceedingsmiamispa.pdf) (zuletzt gesichtet: 09. Mai 2007).
- Holst, J. (2003): *Esquemas de financiamiento de salud en el Paraguay. Breve descripción de los sistemas aseguradores de salud existentes en el país*. Presidencia de la República, Secretaría Técnica de Planificación. PLANDES: Proyecto Planificación del Desarrollo Sostenible (GTZ): [www.gtz.de/de/dokumente/es-esquemas-salud-py.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/es-esquemas-salud-py.pdf) (zuletzt gesichtet: 07. April 2009).
- Homann, K. (2006): *Die ethische Aufnahmefähigkeit der modernen Ökonomik*. [www.econbiz.de/archiv1/2008/47848\\_aufnahmefahigkeit\\_oekonomik.pdf](http://www.econbiz.de/archiv1/2008/47848_aufnahmefahigkeit_oekonomik.pdf) (zuletzt gesichtet: 02. September 2009).
- ders. (2001a): *Governanceethik und philosophische Ethik mit ökonomischer Methode – Versuch einer Verhältnisbestimmung*. Korreferat zum Beitrag von Josef Wieland, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, zfwu, Jhg. 2001, Ausgabe 1, S. 34-48: [www.zfwu.de/fileadmin/pdf/1\\_2001/WielandHomann.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/1_2001/WielandHomann.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Januar 2010).
- ders. (2001b): *Ökonomik: Fortsetzung der Ethik mit anderen Mitteln*: [www.wirtschaftsethik.uni-muenchen.de/homann/Oekonomik-Fortsetzung-derEthik.pdf](http://www.wirtschaftsethik.uni-muenchen.de/homann/Oekonomik-Fortsetzung-derEthik.pdf) (zuletzt gesichtet: 07. März 2010).
- IAO (1998): *Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemaßnahmen*. Angenommen von der internationalen Arbeitskonferenz auf ihrer 86. Tagung, Genf: [www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/download/ilo-erklaerung.pdf](http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/download/ilo-erklaerung.pdf) (zuletzt gesichtet: 21. Januar 2010).
- ICC (2002): *Business in society. Making a positive and responsible contribution*. A voluntary commitment by business to manage its activities responsibly. ICC (International Chamber of Commerce), Paris: [www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/static/B\\_in\\_Society\\_Booklet.pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/static/B_in_Society_Booklet.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. Dezember 2009).
- Illich, G. C./ Vega, E. G. (2005): *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Perú 21. Lima, Mayo del 2005: [www.wbcds.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRpkOqlGu/ABC-de-la-rse.pdf](http://www.wbcds.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRpkOqlGu/ABC-de-la-rse.pdf) (zuletzt gesichtet: 29. August 2009).
- BBVA-Paraguay (2008): *Informe Anual BBVA-Paraguay*. Gestión del riesgo. Informe Financiero. Programa de Responsabilidad Social Corporativa: [www.bbvaparaguay.com/downloads/memoria08.pdf](http://www.bbvaparaguay.com/downloads/memoria08.pdf) (zuletzt gesichtet: 09. Februar 2010).

- ISO (2008): *ISO and social responsibility*. ISO Central Secretariat, Geneva: [www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf](http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf) (zuletzt gesichtet: 21. September 2009).
- dies. (2004): *Working Report on Social Responsibility*. Prepared by the ISO Advisory Group on Social Responsibility. For submission to the ISO Technical Management Board. April, 30: [http://inni.pacinst.org/inni/corporate\\_social\\_responsibility/WorkingReportonSR.pdf](http://inni.pacinst.org/inni/corporate_social_responsibility/WorkingReportonSR.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. Dezember 2009).
- Joung, R. (2009): *Instituto Ethos. De Empresas e Responsabilidade Social. U-niethos*. CSR Conference, Frankfurt 2009: [www.lateinamerikaveroin.de/files/LAV/kksite/7132\\_ricardo-young\\_ethos\\_csr+frankfurt+260209.pdf](http://www.lateinamerikaveroin.de/files/LAV/kksite/7132_ricardo-young_ethos_csr+frankfurt+260209.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. November 2009).
- Kleinfeld, A./ Bickmann, R. (2003): *Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Organisation*. Markt und Mittelstand: [www.awf.de/download/Werte-und-Wertemanagement-kleinfeld.pdf](http://www.awf.de/download/Werte-und-Wertemanagement-kleinfeld.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. Februar 2010).
- KPMG/ Steinmann, H. (1999): *Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen*. Eine Untersuchung von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg. Frankfurt und Nürnberg: [www.bildung-kreis-borken.de/fileadmin/redaktion/zukunft\\_unternehmen/downloads\\_Leitbilder/KPMG\\_Unternehmensleitbilder.pdf](http://www.bildung-kreis-borken.de/fileadmin/redaktion/zukunft_unternehmen/downloads_Leitbilder/KPMG_Unternehmensleitbilder.pdf) (zuletzt gesichtet: 19. Januar 2010).
- Lagniks (2002): *Diagnóstico Institucional de la República del Paraguay*. Un estudio realizado en el marco del Proyecto LAGNIKS (Red y Sistema Latinoamericanos de Información y Conocimiento sobre Gobernabilidad). iig (Institut Internacional de Governabilitat). Financiado dentro del marco del proyecto LAGNIKS por: PNUD, Generalitat de Catalunya: [www.undp.org.py/pages/diag.pdf](http://www.undp.org.py/pages/diag.pdf) (zuletzt gesichtet: 15. Juni 2009).
- Latinobarómetro (2008): *Informe 2008*. Santiago: [www.latinobarometro.org/docs/INFORME\\_LATINOBAROMETRO\\_2008.pdf](http://www.latinobarometro.org/docs/INFORME_LATINOBAROMETRO_2008.pdf) (zuletzt gesichtet: 22. November 2009).
- Linguitte, M. A. (2004): *Responsabilidad Social en Latinoamérica*. Inter-American Development Bank. Iniciativa Interamericana de Capital Social, Etica y Desarrollo. Biblioteca Digital vom 11.02.2004: [www.iadb.org/etica/SP4321/DocHit.cfm?DocIndex=1430](http://www.iadb.org/etica/SP4321/DocHit.cfm?DocIndex=1430) (zuletzt gesichtet: 08. März 2007).
- Loew, T./ Ankele, K./ Braun, S./ Clausen, J. (2004): *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Endbericht. Projektpartner: future e.V.; Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH Münster/Berlin: [www.ioew.de/uploads/tx\\_ukioewdb/bedeutung\\_der\\_csr\\_diskussion.pdf](http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/bedeutung_der_csr_diskussion.pdf) (zuletzt gesichtet: 23. Januar 2010).

- López Burian, C. M. (2006): *El rol del Estado en la responsabilidad social de las empresas. UN DEBATE NECESARIO*. Investigación. Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD). Grupo Uruguay de la Red Puentes: [www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/investigacion\\_4\\_copy.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/investigacion_4_copy.pdf) (zuletzt gesichtet: 04. März, 2009).
- Lübke, V./ Braun, S. (2009): *Sollte CSR-Berichterstattung zur Pflicht für Firmen werden?* ENDS Report: [www.akzente.de/public\\_downloads/EN-DSReport\\_2009-09\\_s5.pdf](http://www.akzente.de/public_downloads/EN-DSReport_2009-09_s5.pdf) (zuletzt gesichtet: 10. November 2009).
- MAG (2008): *Informe Sector Agropecuario ISA. Soja 2007/2008*. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Dirección General de Planificación. Unidad de Estudios Agroeconómicos. Año 2 – N° 2, Octubre de 2008. Asunción: [www.mag.gov.py/DGP/Isa%20soja.pdf](http://www.mag.gov.py/DGP/Isa%20soja.pdf) (zuletzt gesichtet: 09. Juni 2009).
- Martin, M. W. (1992): *Whistleblowing: Professionalism, Personal Life, and Shared Responsibility for Safety in Engineering*, in: *Business & Professional Ethics Journal*. Vol. 11, No. 2, S. 21-40: [https://secure.pdcnet.-org/8525737F0058014C/file/2170D33684FC4F3185257420004CAE12/\\$FILE/bpej\\_1992\\_0011\\_0002\\_0023\\_0042.pdf](https://secure.pdcnet.-org/8525737F0058014C/file/2170D33684FC4F3185257420004CAE12/$FILE/bpej_1992_0011_0002_0023_0042.pdf) (zuletzt gesichtet: 30. Oktober 2009).
- Martínez, M. S./ Fatecha, C. (2003): *Aspectos de los Sistemas Tributarios en Paraguay que preocupan a los Inversionistas Extranjeros*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Vouga & Olmedo Abogados: [www.iadb.org/INT/Trade/1\\_english/2\\_WhatWeDo/Documents/d\\_TaxDocs/2002-2003/z\\_Paraguay%20Aspectos%20Tributarios%20que%20preocupan%20a%20los%20Inversionistas.pdf](http://www.iadb.org/INT/Trade/1_english/2_WhatWeDo/Documents/d_TaxDocs/2002-2003/z_Paraguay%20Aspectos%20Tributarios%20que%20preocupan%20a%20los%20Inversionistas.pdf) (zuletzt gesichtet: 03. April 2009).
- Masi, F./ Penner, R./ Dietze, R. (2000): *Evaluación del Rol de las Regiones Fronterizas en el Proceso de Desarrollo Económico del Paraguay*. Desarrollado dentro del marco del Convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo. Coordinación: Departamento de Economía Internacional Banco Central del Paraguay. Asunción: [www.bcp.gov.py/gee/rol/rol2.pdf](http://www.bcp.gov.py/gee/rol/rol2.pdf) (zuletzt gesichtet: 30. Juni 2009).
- Mathis, A. (2008): *Corporate Social Responsibility and Public Policy-Making – Perspectives, Instruments, and Consequences*. [http://doc.utwente.nl/60708/1/thesis\\_A\\_Mathis.pdf](http://doc.utwente.nl/60708/1/thesis_A_Mathis.pdf) (zuletzt gesichtet: 06. November 2009).
- ders. (2004): *Corporate Social Responsibility in the UK, the Netherlands and Germany: Theory and Forerunners*. Paper presented at the 12<sup>th</sup> International Conference of The Greening of Industry Network in Hong Kong: [www.utwente.nl/cstm/staff/cv/mathis/gin2004-csr.pdf](http://www.utwente.nl/cstm/staff/cv/mathis/gin2004-csr.pdf) (zuletzt gesichtet: 05. November 2009).
- MEC (1998): *Ley General de Educación N° 1.264*. MEC (Ministerio de Educación y Cultura): [www.mec.gov.py/download/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_paraguay.pdf](http://www.mec.gov.py/download/ley_general_de_educacion_paraguay.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. April 2008).

- MIC/ SNIPC (o.J.): *Ley N° 1334 de Defensa del Consumidor y del Usuario*. [www.mic.gov.py/snipc/marco\\_juridico/Ley\\_1334.pdf](http://www.mic.gov.py/snipc/marco_juridico/Ley_1334.pdf) (zuletzt gesichtet: 06. Mai 2009).
- Micheletti, M./ Follesdal, A. (2007): *Shopping for Human Rights. An Introduction to the Special Issue*, in: *Journal of Consumer Policy*. Vol. 30 (2007), Issue 3, S. 167-175: [www.springerlink.com/content/j253585h82755153-/fulltext.pdf](http://www.springerlink.com/content/j253585h82755153-/fulltext.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Februar 2009).
- Ministerio de Hacienda (2008): *Resultados de Reformas y Mejoras en la Gestión*: [www.hacienda.gov.py/web-hacienda/archivo.php?a=7a82877f-888b867e8c397d7e39807e8c8d82888748867a8b9388394b49495148807e8c8d828887467e8c897a87888547897d7f7a019&x=9e9e03d&y=cccc06b](http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/archivo.php?a=7a82877f-888b867e8c397d7e39807e8c8d82888748867a8b9388394b49495148807e8c8d828887467e8c897a87888547897d7f7a019&x=9e9e03d&y=cccc06b) (zuletzt gesichtet: 02. Juni 2009).
- Ministerio de Hacienda/ SET (2008): *Informe de Gestión a Diciembre de 2008*. Subsecretaría de Estado de Tributación (SET). Dirección de Planificación y Técnica Tributaria: [www.set.gov.py/pset/hgxp001?6,18,299,O,S,O,M-NU;E;106;3;MNU](http://www.set.gov.py/pset/hgxp001?6,18,299,O,S,O,M-NU;E;106;3;MNU) (zuletzt gesichtet: 02. Juni 2009).
- Nielsen, R. P. (1989): *Negotiating As An Ethics Action (Praxis) Strategy*, in: *Journal of Business Ethics*. Vol. 8 (1989), No. 5, S. 383-390 (zuletzt gesichtet: 12. Februar 2010).
- OAS (o.J.): *Fundamentos del Proyecto*. Organization of American States (Ratifizierung des Übereinkommens der Vereinten Nationen gegen Korruption): [www.oas.gov/juridico/spanish/mesicic3\\_pry\\_fundamento.pdf](http://www.oas.gov/juridico/spanish/mesicic3_pry_fundamento.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. November 2009).
- Ocampos, G./ Rodríguez, J. C. (1999): *Hacia el fortalecimiento de la sociedad civil en Paraguay. Un desafío pendiente*. Asunción: <http://usuarios.lycos.es/libropy> (zuletzt gesichtet: 28. Juli 2008).
- OECD (o.J.): *Paraguay: Legislación sobre Propiedad Intelectual*. Organización Económica y Comercial de España en Asunción: [www.icex.es/Ficheros-Estaticos/auto/0606/Prop%20intelec%20indust\\_15794\\_.pdf](http://www.icex.es/Ficheros-Estaticos/auto/0606/Prop%20intelec%20indust_15794_.pdf) (zuletzt gesichtet: 15. Mai 2009).
- OECD (2000): *Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*. Neufassung 2000: [www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf) (zuletzt gesichtet: 21. September 2009).
- Paine, L. S. (1994): *Managing for Organizational Integrity*, in: *Harvard Business Review*, March-April 1994, S. 105-117: <http://organizacionsistemas.com/ARTICULOS/oi.pdf> (zuletzt gesichtet: 06. Februar 2010).
- Palau, M./ Kretschmer, R. (2004): La „guerra de la soja“ y el avance del neoliberalismo en el campo paraguayo, in: *OSAL: Movimientos sociales y desafíos políticos. Resistencias continentales frente al „libre comercio“*. OSAL, Año V, N° 13, enero-abril 2004. Buenos Aires, S. 105-115: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal13/CRSPalau&Kretshcmer.pdf> (zuletzt gesichtet: 04. Juli 2009).

- Palazzo, G. (2006): *Die Rückkehr des Individuums in die Governanceethik – Polylingualität als Einfallstor der Tugend*. Konstanz Institut für Wertemanagement (KIEM), Working Paper Nr. 17/2006: [www.kiem.htwg-konstanz.de/pdf/KIEM%20Working%20Paper%2017\\_2005.pdf](http://www.kiem.htwg-konstanz.de/pdf/KIEM%20Working%20Paper%2017_2005.pdf) (zuletzt gesichtet: 20. Januar 2010).
- Palazzo, B. (2001): *Unternehmensethik als Instrument der Prävention von Wirtschaftskriminalität und Korruption*, in: *Die Kriminalprävention*, 3/2001, S. 52-60: [www.palazzo-palazzo.com/dld/Artikel\\_Korruptionspraevention\\_BP\\_kriminalpraevention\\_2001.pdf](http://www.palazzo-palazzo.com/dld/Artikel_Korruptionspraevention_BP_kriminalpraevention_2001.pdf) (zuletzt gesichtet: 12. Februar 2010).
- Paredes, R. H. O. (2008): *Las Binacionales Itaipú y Yacyretá*. Propuesta para su Tratamiento en las Cuentas Nacionales del Paraguay. Maestría en generación y análisis de informaciones estadísticas. Buenos Aires: [www.bcp.gov.py/gee/investman/RodiOzuna\\_Tesis.pdf](http://www.bcp.gov.py/gee/investman/RodiOzuna_Tesis.pdf) (zuletzt gesichtet: 20. Juni 2009).
- Peinado-Vara, E. (2005a): *Corporate Social Responsibility in Latin America: Responsible Solutions to Business and Social Problems*. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Department, Washington: [www.iadb.org/sds/doc/PEF-106\\_e.pdf](http://www.iadb.org/sds/doc/PEF-106_e.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. März 2007).
- dies. (2005b): *La responsabilidad social de la empresa en Latinoamérica. Primeros Pasos*, in: *Revista Compromiso Empresarial*. Revista editada por CSR – Fundación Codespa, Diciembre de 2005, N° 3, Madrid, S. 16-21: [www.compromisoempresarial.com/documentos/pdf/anteriores/2005-12.pdf](http://www.compromisoempresarial.com/documentos/pdf/anteriores/2005-12.pdf) (zuletzt gesichtet: 19. Januar 2009).
- dies. (2004): *Corporate Social Responsibility in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Department, Washington: [www.iadb.org/csramericas/doc/CSRinLAC.pdf](http://www.iadb.org/csramericas/doc/CSRinLAC.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. März 2007).
- Pérez-Torrealblanca, E. R./ Villanueva, M. T./ Peinado-Vara, E. (2007): *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., Abril de 2007: [www.iadb.org/sds/doc/msm-EmpresasPrivadas.pdf](http://www.iadb.org/sds/doc/msm-EmpresasPrivadas.pdf) (zuletzt gesichtet: 26. Januar 2009).
- Pies, I./ Sardison, M. (2005b): *Wirtschaftsethik*. Diskussionspapier Nr. 05-2, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik: [www2.wiwi.uni-halle.de/linebreak4/mod/netmedia\\_pdf/data/DD-05-2.pdf](http://www2.wiwi.uni-halle.de/linebreak4/mod/netmedia_pdf/data/DD-05-2.pdf) (zuletzt gesichtet: 12. Januar 2010).
- PNUD Paraguay (2009): *Desaceleración económica global y su impacto en el nivel de pobreza en Paraguay*. UNICEF, UNFPA. Enero 2009: [www.gastosocial.org.py/pdfs/desacecon.pdf](http://www.gastosocial.org.py/pdfs/desacecon.pdf) (zuletzt gesichtet: 11. August 2009).

- dies. (2008): *Estudios de casos. Red local del Pacto Global Paraguay*. [www.undp.org.py/images\\_not/file/Estudios%20de%20casos%20de%20RSE%20Pacto%20Global.pdf](http://www.undp.org.py/images_not/file/Estudios%20de%20casos%20de%20RSE%20Pacto%20Global.pdf) (zuletzt gesichtet: 09. Oktober 2008).
- dies. (2006): *El Pacto Global en Paraguay*. Documento de adhesión del sector privado paraguayo: [www.undp.org.py/pactoglobal/pdfs/Pacto%20Global\\_v3.pdf](http://www.undp.org.py/pactoglobal/pdfs/Pacto%20Global_v3.pdf) (zuletzt gesichtet: 02. Juni 2008).
- PNUD/ UNICEF/ UNFPA (2009): *Ayudar a los pobres en tiempos de crisis*. Programa Invertir en la Gente. Gasto Social en el Presupuesto: [www.gastosocial.org.py/pdfs/Ayudarapobres.pdf](http://www.gastosocial.org.py/pdfs/Ayudarapobres.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. Juni 2009).
- PNUD/ PROhumana (2002): *Los Chilenos Opinan: Responsabilidad Social de las Empresas*. Análisis de la Encuesta MORI sobre „Responsabilidad Social Corporativa”, Santiago de Chile, Abril 2002: [www.pnud.cl/publicaciones/RSE.pdf](http://www.pnud.cl/publicaciones/RSE.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Februar 2009).
- Redes/ Global...Infancia/ Avina (2007): *Responsabilidad Social Empresarial en la prensa paraguaya*. Un análisis de la cobertura periodística sobre la RSE. Asunción: [www.globalinfancia.org.py/uploads/File/rseenlaprensapy.pdf](http://www.globalinfancia.org.py/uploads/File/rseenlaprensapy.pdf) (zuletzt gesichtet: 03. Juni 2008).
- Ringlstetter, M./ Schuster, M. (2003): Corporate Citizenship – Eine aktuelle Mode der Strategischen Unternehmensführung, in: Ringlstetter, M. J./ Henzler, H. A./ Mirow, M. (Hrsg.): *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien – Konzepte – Anwendungen*. Wiesbaden, S. 169-198: [www.econbiz.de/archiv/ei/kuei/organisation/corporate\\_citizenship.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/ei/kuei/organisation/corporate_citizenship.pdf) (zuletzt gesichtet: 02. November 2009).
- Rodríguez-Doldán, G. (1994): *Fundaciones en el Uruguay: Antecedentes históricos y situación actual*. Conferencia presentada en: Inaugural Conference „Towards the Year 2000: The Role of the Third Sector” en Pécs, Hungría: [www.desarrollodefondos.unlugar.com/articulos12.htm](http://www.desarrollodefondos.unlugar.com/articulos12.htm) (zuletzt gesichtet: 04. September 2009).
- Rodríguez, J. C. (o.J.): *La nueva política pendular de Paraguay. Entre el Mercosur y el ALCA*: [www.nuso.org/upload/articulos/3347\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3347_1.pdf) (zuletzt gesichtet: 04. Juli 2009).
- Sanborn, C. A. (2005): Philanthropy in Latin America: Historical Traditions and Current Trends, in: Sanborn, C. A./ Portocarrero, F. (eds.): *Philanthropy and Social Change in Latin America*. David Rockefeller Center for Latin American Studies, S. 3-29: [www.philanthropy.org/SEMINARS/documents/sanborn1\\_000.pdf](http://www.philanthropy.org/SEMINARS/documents/sanborn1_000.pdf) (zuletzt gesichtet: 27. September 2009).
- ders. (2002): Latin American Philanthropy in Changing Times, in: ReVista Harvard Review of Latin America (2002): *Giving and Volunteering in the Americas. From Charity to Solidarity*. Spring 2002, Vol. 1, issue 3: <http://drclas.fas.harvard.edu/revista/articles/view/2> (zuletzt gesichtet: 09. Mai 2007).



- Sanborn, C. A./ Portocarrero, F. (2003): *La filantropía 'realmente existente' en América Latina*. Departamento de Ciencias Sociales y Políticas. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (Perú). Octubre 2003, Lima: [www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Filantropia%20en%20America%20Latina.pdf](http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Filantropia%20en%20America%20Latina.pdf) (zuletzt gesichtet: 10. Mai 2007).
- Sautter, H. (2009): *Unternehmen im Spannungsfeld von Werten, Worten und Taten*. Schriftliche Fassung eines Vortrag anlässlich der Jahreshauptversammlung 2009 des Vereins für Sozialpolitik, Bildung und Berufsförderung e.V., am 23. April 2009 in Kassel: [www.iguw.de/texte/Sautter\\_-\\_Spannungsfeld.doc](http://www.iguw.de/texte/Sautter_-_Spannungsfeld.doc) (zuletzt gesichtet: 03. Februar 2010).
- Schmidheiny, S. (2006): *A View of Corporate Citizenship in Latin America*, in: *The Journal of Corporate Citizenship*. Issue 21, Spring 2006, S. 21-24: [www.wbcsd.org/DocRoot/g3inUS0qq6OMPPTwgOZq/jcc-schmidheiny.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/g3inUS0qq6OMPPTwgOZq/jcc-schmidheiny.pdf) (zuletzt gesichtet: 17. November 2009).
- Schuster, V. (2005): *Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals. Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens*. Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-1: [http://edoc.bibliothek.uni-halle.de/servlets/MCRFileNodeServlet/HAL-CoRe\\_derivate\\_00000666/Wirtschaftsethik\\_Studie\\_2005\\_1.pdf;jsessionid=4ivfwx4lpk04?hosts=](http://edoc.bibliothek.uni-halle.de/servlets/MCRFileNodeServlet/HAL-CoRe_derivate_00000666/Wirtschaftsethik_Studie_2005_1.pdf;jsessionid=4ivfwx4lpk04?hosts=) (zuletzt gesichtet: 22. Februar 2010).
- SEAM et al. (2003): *Estrategía nacional y plan de acción para la conservación de la Biodiversidad del Paraguay (ENPAB) 2004-2009*. Erstellt durch: SEAM, in Zusammenarbeit mit Global Environment Facility (GEF) und PNUD. Asunción, Noviembre 2003: [www.undp.org.py/images\\_not/e\\_n\\_y\\_p\\_a\\_c\\_b\\_en\\_paraguay\\_2004-2009.pdf](http://www.undp.org.py/images_not/e_n_y_p_a_c_b_en_paraguay_2004-2009.pdf) (zuletzt gesichtet: 08. Mai 2009).
- SEAM (o.J.): *Calidad de vida: Promoción del desarrollo sustentable*. [www.seam.gov.py/enpab/Matrices%20de%20Planificaci%F3n.pdf](http://www.seam.gov.py/enpab/Matrices%20de%20Planificaci%F3n.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Mai 2009).
- Semillas (o.J.): *Convención Interamericana contra la corrupción*: [www.semillas.org.py/pdf/convencion\\_interamericana\\_corrupcion.pdf](http://www.semillas.org.py/pdf/convencion_interamericana_corrupcion.pdf) (zuletzt gesichtet: 14. Mai 2009).
- SET (2006): *Ranking de Contribuyentes con mayores Aportes al Fisco*. Año 2005. Ministerio de Hacienda. Subsecretaría de Estado de Tributación: [www.set.gov.py/set\\_html/estadisticas/pdf/ranking\\_contribuyentes\\_2005.pdf](http://www.set.gov.py/set_html/estadisticas/pdf/ranking_contribuyentes_2005.pdf) (zuletzt gesichtet: 24. Juni 2008).
- SGP (o.J.): *Convención internacional sobre la protección de los artistas intérpretes o ejecutantes, los productores de fonogramas y los organismos de radiodifusión*. Convención de Roma. Hecho en Roma el 26. de octubre de 1961: [www.sgp.com.py/documentos/CONVENCION%20DE%20ROMA.doc](http://www.sgp.com.py/documentos/CONVENCION%20DE%20ROMA.doc) (zuletzt gesichtet: 15. Mai 2009).

- Shaw, W. H. (1996): *Business Ethics Today: A Survey*, in: Journal of Business Ethics. Vol. 15 (1996), S. 489-500.
- Silvero, R. R. (2007): *La mafia del contrabando pesa más que los poderes del Estado*. Veröffentlicht in Diario Última Hora am 02. August 2007: [www.rodriquezsilvero.com.py/doc/articulos.publicados/2007/agosto/articpublico0807002.doc](http://www.rodriquezsilvero.com.py/doc/articulos.publicados/2007/agosto/articpublico0807002.doc) (zuletzt gesichtet: 17. Juni 2009).
- ders. (2006): *Créditos para pequeños productores?*, in: Revista La Rural im Juni 2006: [www.rodriquezsilvero.com.py/doc/articulos.publicados/2006/junio/articpublico0606001.doc](http://www.rodriquezsilvero.com.py/doc/articulos.publicados/2006/junio/articpublico0606001.doc) (zuletzt gesichtet: 17. Juni 2009).
- Silvero, R. R./ Bareiro, D. B. (2007): *Corrupción, Impunidad, Clandestinidad e Informalidad: El caso del contrabando*. Un enfoque interdisciplinario: [www.rodriquezsilvero.com.py/doc/proyectos.estudios/2007/julio/proyestu d1106001.ppt](http://www.rodriquezsilvero.com.py/doc/proyectos.estudios/2007/julio/proyestu d1106001.ppt) (zuletzt gesichtet: 16. Juni 2009).
- Silvero, R. R./ Bareiro, D. B. (2006): *Empoderamiento económico de la mujer rural*. Publicado en marzo de 2006 en el Suplemento Económico Paraguay Rural: [www.rodriquezsilvero.com.py/doc/articulos.publicados/2006/marzo/articpublico0306007.doc](http://www.rodriquezsilvero.com.py/doc/articulos.publicados/2006/marzo/articpublico0306007.doc) (zuletzt gesichtet: 28. Mai 2009).
- Silvero, R. R./ Bareiro, D. B./ Cardozo, C. P. et al. (2005): *Proceso Regional de Integración Cooperativa de las Américas (PRICA). Capítulo Paraguay*. CONPACCOOP, ACI Americas, SOCODEM, PRICA. 23 de agosto de 2005. Asunción: [www.mercosur.coop/recm/spip.php?article197](http://www.mercosur.coop/recm/spip.php?article197) (zuletzt gesichtet: 10. Juni 2009).
- Silvero, R. R./ Pei, P. C. L. et al. (2003): *Seguridad Social. Descripción del Sistema Vigente de Jubilaciones y Pensiones en Paraguay*. Secretaría Técnica de Planificación, Proyecto PLANDES, Agosto 2003: [www.rodriquezsilvero.com.py/doc/proyectos.estudios/2003/agosto/proyestud0803001.pdf](http://www.rodriquezsilvero.com.py/doc/proyectos.estudios/2003/agosto/proyestud0803001.pdf) (zuletzt gesichtet: 02. Juli 2009).
- Springer, J. (2006): *Personalmanagement*. Lehrinheit 11, Kultur und Ethik. Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen: [www.ia-w.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/11\\_pm\\_ss-2006.pdf](http://www.ia-w.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/11_pm_ss-2006.pdf) (zuletzt gesichtet: 06. Februar 2010).
- Steinmann, H./ Löhr, A./ Suzuki, S. (2003): *Unternehmensethik – 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland*, in: The Bulletin of Nagaoka University. No. 2, März 2003, S. 21-57: <http://web.nagaokauniv.ac.jp/kiyo/vol02/02paper2.pdf> (zuletzt gesichtet: 22. Februar 2007)
- SUMANDO (2007): *Programa Inclusión de la Sociedad Civil para incrementar la Transparencia y la rendición de cuentas*. Primer encuentro de los proyectos apoyados por el Programa y el Fondo FONTRA (Fondo Regional para la Promoción de la Transparencia). Videoconferencia, 21 de noviembre de 2007. La Sociedad Civil: [http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/Video\\_conferencia%2021\\_Nov\\_07.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/Video_conferencia%2021_Nov_07.pdf) (zuletzt gesichtet: 08. Februar 2010).

- Swanson, D. L. (1995): *Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model*, in: *Academy of Management Review*. Vol. 20 (1995), No. 1, S. 43-64.
- Thielemann, U. (2005): *Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 6/1, S. 31-45: [www.zfwu.de/fileadmin/pdf/1\\_2005/ThielemannBeschorner.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/1_2005/ThielemannBeschorner.pdf) (zuletzt gesichtet: 06. Februar 2010).
- Transparency International (2008): *Permanente Korruption in den armen Ländern führt zu einem anhaltenden humanitären Desaster*. Transparency International Deutschland e.V. Die Koalition gegen Korruption. Berlin: [www.transparency.de/uploads/media/08-09-23-CPI2008\\_Pressematerial.pdf](http://www.transparency.de/uploads/media/08-09-23-CPI2008_Pressematerial.pdf) (zuletzt gesichtet: 18. Juni 2009).
- UN Global Compact (2008): *Corporate Citizenship in The World Economy*. The Global Compact: [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/gc\\_brochure\\_final.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/gc_brochure_final.pdf) (zuletzt gesichtet: 27. November 2009).
- dies. (2005): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Weltwirtschaft*. Der Global Compact, United Nations, New York. Deutsche Ausgabe unterstützt von der GTZ, im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: [www.unglobalcompact.org/languages/german/de-gc-flyer-05.pdf](http://www.unglobalcompact.org/languages/german/de-gc-flyer-05.pdf) (zuletzt gesichtet: 27. November 2009).
- Uniapac (2006): *Carta Latinoamericana*. N° III – Año 2006. Secretaría General de Uniapac Latinoamericana, Montevideo: [www.uniapacla.org/cartas/CARTALATINOAMERICANAIIII.pdf](http://www.uniapacla.org/cartas/CARTALATINOAMERICANAIIII.pdf) (zuletzt gesichtet: 27. Mai 2009).
- UNODC (o.J.): *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. UNODC: United Nations Office on Drugs and Crime: [www.unodc.org/pdf/corruption/publications\\_unodc\\_convention-s.pdf](http://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf) (zuletzt gesichtet: 15. Juni 2009).
- USAID (2004): *Diagnóstico de los principales problemas relacionados con la tierra rural en Paraguay*. [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADI431.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADI431.pdf) (zuletzt gesichtet: 23. Mai 2009).
- USAID/ CIRD/ PNUD (2006): *Estudios de Casos*. Responsabilidad Social Empresarial (RSE): [www.undp.org.py/v2/publicaciones.asp?id=21](http://www.undp.org.py/v2/publicaciones.asp?id=21) (zuletzt gesichtet: 04. Juni 2008).
- USAID/ Paraguay (2008): *Success Story: Landfill Recyclers Move Up in Life*. June 06, 2008: [www.usaid.gov/stories/paraguay/ss\\_pry\\_recycling.pdf](http://www.usaid.gov/stories/paraguay/ss_pry_recycling.pdf) (zuletzt gesichtet: 16. Februar 2009).
- Van Marrewijk, M. (2003): *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, in: *Journal of Business Ethics*. Vol. 44 (2003), S. 95-105.

- Vega, J. R. M. (2000): *El mercado de tierras rurales en Paraguay*. SERIE: desarrollo productivo, Naciones Unidas, CEPAL. División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago: [www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/lcl1367p.pdf](http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/lcl1367p.pdf) (zuletzt gesichtet: 06. Juli 2009).
- Vergara, H. (2005): *Responsabilidad Social Empresarial, el nuevo paradigma para las PyMEs en la región*. Artículos CCRE, Bogotá, septiembre del 2005: [www.ccre.org.co/upload/Sep05\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/Sep05_g.pdf) (zuletzt gesichtet: 12. Februar 2009).
- Vial, A. (2004): Las ONG, esas voceras del mundo de la vida, in: Celma, L. C./ Raskin, D. C. (Hrsg.): *15 años de democracia, ¿cuánto hemos avanzado? Memorias del IV FORO GLOBAL de Infancia y Adolescencia*. Asunción, S. 219-239: [www.globalinfancia.org.py/uploads/File/MemoriasIVForoGLOBAL.pdf](http://www.globalinfancia.org.py/uploads/File/MemoriasIVForoGLOBAL.pdf) (zuletzt gesichtet: 12. Februar 2009).
- Vincular (2004): *Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Caribe*. Resumen del Estudio Vincular: [www.vincular.org/docs/59-Publicacion.pdf](http://www.vincular.org/docs/59-Publicacion.pdf) (zuletzt gesichtet: 19. Januar 2009).
- Vitell, S. J./ Festervand, T. A. (1987): *Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives*, in: Journal of Business Ethics. Vol. 6 (1987), S. 111-122.
- Vives, A. (2009a): *¿Alguien quiere ponerle un nuevo nombre a la RSE?, in: Diario Responsable*, vom 17. September 2009: [www.diarioresponsable.com/index.php?option=com\\_idoblog&task=viewpost&id=9617](http://www.diarioresponsable.com/index.php?option=com_idoblog&task=viewpost&id=9617) (zuletzt gesichtet: 22. September 2009).
- ders. (2009b): *El reto es aterrizar la RSE*. Im Interview mit Diario Responsable: [www.diarioresponsable.com/articulo/9804-antonio-vives-qel-reto-es-aterrizar-la-rse](http://www.diarioresponsable.com/articulo/9804-antonio-vives-qel-reto-es-aterrizar-la-rse) (zuletzt gesichtet: 22. Dezember 2009).
- Vives, A./ Corral, A./ Isusi, I. (2005): *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, Septiembre, 2005: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1580968> (zuletzt gesichtet: 21. Januar 2009).
- Weaver, G. R./ Treviño, L. K./ Cochran, P. L. (1999): *Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000*, in: Journal of Business Ethics. Vol. 18 (1999), S. 283-294.
- Wieland, J. (2005): *Landesforschungspreis 2004 für Prof. Dr. Josef Wieland*. Pressemitteilungen des Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden- Württemberg vom 11.04.2005: [http://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/pdf/forschung/LFP/LFP2004/PM\\_LfP2004.pdf](http://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/pdf/forschung/LFP/LFP2004/PM_LfP2004.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Januar 2010).
- ders. (2004): *Governanceethik und moralische Anreize*. Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM), Working Paper Nr. 07/2004: [www.kiem-htwg-konstanz.de/pdf/KIeM%20Working%20Paper%2007\\_2004.pdf](http://www.kiem-htwg-konstanz.de/pdf/KIeM%20Working%20Paper%2007_2004.pdf) (zuletzt gesichtet: 03. Februar 2010).

- ders. (2002): *WerteManagement und Corporate Governance*. Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM), Working Paper Nr. 03/2002: [http://opus.bsz-bw.de/htwg/volltexte/2003/16/pdf/Working\\_Paper\\_03\\_20-02\\_Wertemanagement\\_und\\_Corporate\\_Governance.pdf](http://opus.bsz-bw.de/htwg/volltexte/2003/16/pdf/Working_Paper_03_20-02_Wertemanagement_und_Corporate_Governance.pdf) (zuletzt gesichtet: 02. Februar 2010).
- ders. (2001): *Eine Theorie der Governanceethik*, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, zfwu (Journal for Business, Economics and Ethics), Jhg. 2001, Ausgabe 1, S. 8-35: [www.zfwu.de/fileadmin/pdf/1\\_2001/WielandHomann.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/1_2001/WielandHomann.pdf) (zuletzt gesichtet: 13. Januar 2010).
- World Bank Institute (2002): *Americas E-Conference on Corporate Social Responsibility*. WBI Series on Corporate Responsibility, Accountability, and Sustainable Competitiveness. Interamerican Development Bank: [http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57519/americas\\_econference.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57519/americas_econference.pdf) (zuletzt gesichtet: 06. September 2009).

ii. Artikel aus Tageszeitungen:

**ABC-Color** (paraguayische Tageszeitung):

- vom 26.02.2009: Liquidar a los parásitos de la administración pública: [www.abc.com.py/seccion.php?sec=1&fec=2009-02-26](http://www.abc.com.py/seccion.php?sec=1&fec=2009-02-26) (zuletzt gesichtet: 27. Mai 2009).
- vom 24.04.2008: *BID apoya programa de Pacto Etico*: <http://archivo.abc.com.py/2008-04-24/articulos/409318/bid-apoya-programa-de-pacto-etico> (zuletzt gesichtet: 02. Februar 2009).
- vom 15.07.2005: *El paternalismo y el caudillismo político*: [www.abc.com.py/2005-07-15/articulos/191318/el-paternalismo-y-el-caudillismo-politico](http://www.abc.com.py/2005-07-15/articulos/191318/el-paternalismo-y-el-caudillismo-politico) (zuletzt gesichtet: 13. Juni 2009).
- vom 12.01.2009: *Contrabando en frontera Brasil-Paraguay registró récord en 2008*: [www.abc.com.py/2009-01-12/articulos/486573/contrabando-en-frontera-brasil-paraguay-registro-record-en-2008](http://www.abc.com.py/2009-01-12/articulos/486573/contrabando-en-frontera-brasil-paraguay-registro-record-en-2008) (zuletzt gesichtet: 17. Juni 2009).
- vom 14.02.2009: *Programa de Transferencias Condicionadas para los que viven en extrema pobreza. Incorporarán 15.000 familias por mes*: [www.abc.com.py/2009-02-14/articulos/495785/incorporaran-15-000-familias-por-mes](http://www.abc.com.py/2009-02-14/articulos/495785/incorporaran-15-000-familias-por-mes) (zuletzt gesichtet: 18. Juni 2009).
- vom 24.04.2008: *Lugo recibe invitación para visitar Norteamérica. Cason afirma que EE.UU. ayudará a estructurar el nuevo gobierno*: [www.abc.com.py/2008-04-24/articulos/409450/cason-afirma-que-ee-uu-ayudara-a-estructurar-el-nuevo-gobierno](http://www.abc.com.py/2008-04-24/articulos/409450/cason-afirma-que-ee-uu-ayudara-a-estructurar-el-nuevo-gobierno) (zuletzt gesichtet: 19. Juni 2009).

- vom 21.01.2009: *Lucha contra la Corrupción. Programa „Umbral II“ involucrará a unas 12 instituciones públicas*: [www.abc.com.py/2009-01-21/articulos/489157/programa-umbral-ii-involucrar-a-unas-12-instituciones-publicas](http://www.abc.com.py/2009-01-21/articulos/489157/programa-umbral-ii-involucrar-a-unas-12-instituciones-publicas) (zuletzt gesichtet: 20. Juni 2009).
- vom 06.07.2009: *PLRA comunica su retiro de la Alianza y pide hablar con Lugo*: <http://archivo.abc.com.py/2009-07-06/articulos/537261/plra-comunica-su-retiro-de-la-alianza-y-pide-hablar-con-lugo> (zuletzt gesichtet: 11. August 2009).
- vom 19.07.2009: *Crecimiento en el 2010 depende exclusivamente del sector privado. Economista sostiene que no hay liderazgo económico ni político en el Gobierno*: <http://abctv.com.py/2009-07-19/articulos/539941/crecimiento-en-el-2010-depende-exclusivamente-del-sector-privado> (zuletzt gesichtet: 12. August 2009).

**La Nación** (paraguayische Tageszeitung):

- vom 03.11.2008: *Características y desafíos de las Pymes en Paraguay*. Suplemento, Juan Carlos Zárate Lazaro: [www.lanacion.com.py/juan-carlos-zarate-lazaro/72-211230.htm](http://www.lanacion.com.py/juan-carlos-zarate-lazaro/72-211230.htm) (zuletzt gesichtet: 14. Januar 2009).

**Última Hora** (paraguayische Tageszeitung):

- vom 14.07.2005: *Empresas firman un pacto ético comercial*, in: Equipo Federal del Trabajo, vom 04.08.2005, Edición N° 3: [www.newsmatic.e-pol.com.ar/index.php?pub\\_id=99&sid=1044&aid=4064&eid=3&NombreSeccion=Economia&Accion=VerArticulo](http://www.newsmatic.e-pol.com.ar/index.php?pub_id=99&sid=1044&aid=4064&eid=3&NombreSeccion=Economia&Accion=VerArticulo) (zuletzt gesichtet: 27. Mai 2009).
- vom 26.05.2007: *Rubiani y el pastor Abreu, mano a mano sobre la economía*. Entrevista: [www.ultimahora.com/notas/40912-Rubiani-y-el-pastor-Abreu,-mano-a-mano-sobre-economia](http://www.ultimahora.com/notas/40912-Rubiani-y-el-pastor-Abreu,-mano-a-mano-sobre-economia) (zuletzt gesichtet: 15. Juni 2009).
- vom 03.09.2007: *Empresarios dan impulso al Pacto Ético Comercial*: [www.ultimahora.com/notas/58923-Empresarios-dan-impulso-al-Pacto-%C3%89tico-Comercial](http://www.ultimahora.com/notas/58923-Empresarios-dan-impulso-al-Pacto-%C3%89tico-Comercial) (zuletzt gesichtet: 02. Februar 2010).
- vom 18.11.2009: *Paraguay mantiene su calificación de riesgo país*: [www.ultimahora.com/notas/274717-Paraguay-mantiene-su-calificacion-de-riesgo-pais](http://www.ultimahora.com/notas/274717-Paraguay-mantiene-su-calificacion-de-riesgo-pais) (zuletzt gesichtet: 22. Februar 2010).
- vom 10.02.2009: *Comuna promete ceder terreno a gancheros en Cateura*: [www.ultimahora.com/notas/195571-Comuna-promete-ceder-terreno-a-gancheros-en-Cateura](http://www.ultimahora.com/notas/195571-Comuna-promete-ceder-terreno-a-gancheros-en-Cateura) (zuletzt gesichtet: 17. Februar 2009).
- vom 24.04.2009: *Link accede a nuevas opciones bancarias tras certificación PEC*: [www.ultimahora.com/notas/216026-Link--accede-a-nuevas-opciones-bancarias-tras-certificaci%C3%B3n-PEC](http://www.ultimahora.com/notas/216026-Link--accede-a-nuevas-opciones-bancarias-tras-certificaci%C3%B3n-PEC) (zuletzt gesichtet: 02. Februar 2009).

- vom 21.04.2009: *Pacto Ético Comercial certifica a las cuatro primeras compañías*: [www.ultimahora.com/notas/215015-Pacto-%C3%89tico-Comercial-certifica-a-las-cuatro-primeras-compa%C3%B1%C3%ADas](http://www.ultimahora.com/notas/215015-Pacto-%C3%89tico-Comercial-certifica-a-las-cuatro-primeras-compa%C3%B1%C3%ADas) (zuletzt gesichtet: 02. Februar 2010).
- vom 02.01.2009: *IRP rige desde este mes y alcanza a 10.000 personas*: [www.ultimahora.com/notas/184430-IRP-rige-desde-este-mes-y-alcanza-a-10.000-personas](http://www.ultimahora.com/notas/184430-IRP-rige-desde-este-mes-y-alcanza-a-10.000-personas) (zuletzt gesichtet: 27. Mai 2009).
- vom 16.01.2009: *Paraguay recibirá US\$ 30 millones para luchar contra la corrupción*: [www.ultimahora.com/notas/188262-Paraguay-recibirá-US\\$-30-millones-para-luchar-contr-la-corrupción](http://www.ultimahora.com/notas/188262-Paraguay-recibirá-US$-30-millones-para-luchar-contr-la-corrupción) (zuletzt gesichtet: 18. Juni 2009).
- vom 06.07.2010: *Gestión en responsabilidad Social*: [www.ultimahora.com/notas/336894-Gestion-en-responsabilidad-social](http://www.ultimahora.com/notas/336894-Gestion-en-responsabilidad-social) (zuletzt gesichtet: 23. August 2010).
- vom 10.07.2010: *La responsabilidad moral empresarial. Un reto ineludible*. Por Víctor Cálceña: [www.ultimahora.com/notas/338078-La-responsabilidad-moral-empresarial](http://www.ultimahora.com/notas/338078-La-responsabilidad-moral-empresarial) (zuletzt gesichtet: 23. August 2010).
- vom 23.05.2010: *El Manual de Indicadores ADEC-Ethos*: [www.ultimahora.com/notas/324339-El-Manual-de-Indicadores-ADEC-Ethos](http://www.ultimahora.com/notas/324339-El-Manual-de-Indicadores-ADEC-Ethos) (zuletzt gesichtet: 24. August 2010).





## Anhangverzeichnis

### **Anhang A: Die Fragebögen bzw. Interviewleitfäden**

Anlage 1: Das Anschreiben des Fragebogens .....	225
Anlage 2: Der Fragebogen für Privatunternehmen.....	225
Anlage 3: Der Fragebogen für nicht-unternehmerische Organisationen.....	226

### **Anhang B: Befragte Privatunternehmen und RSE-Förderorganisationen**

Anlage 4: Befragte Privatunternehmen .....	227
Anlage 5: Befragte RSE-Förderorganisationen.....	232

### **Anhang C: Die paraguayische Unternehmenslandschaft**

Anlage 6: Geographisch-politische Abgrenzung.....	234
Anlage 7: Einteilung nach Größenklassen.....	234
Anlage 8: Anzahl paraguayischer Firmen nach Größenklasse.....	234
Anlage 9: Arten von Unternehmensrechtsformen .....	235
Anlage 10: Übersicht der Sektoren- und Branchengliederung.....	235
Anlage 11: Unternehmerische Investitionen in RSE-Aktivitäten .....	236
Anlage 12: RSE-Zuständigkeitsbereiche.....	237

### **Anhang D: Einige Fakten über Paraguay**

Anlage 13: Politische Paraguaykarte .....	238
Anlage 14: Allgemeine Daten über Paraguay .....	239
Anlage 15: Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und Makroindizes .....	240

### **Anhang E: Makroökonomische Indikatoren**

Anlage 16: Exporte (in Mio. US\$ und Zuwachs in %) .....	241
Anlage 17: Steuereinnahmen (in Bio. Gs. und Zuwachs in %).....	241
Anlage 18: Steuerzahler (absolute Zahlen und Zuwachs in %).....	242
Anlage 19: Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung (in %) .....	242
Anlage 20: Korruptionswahrnehmungsindex (Punktwerte).....	243
Anlage 21: Das Bruttoinlandsprodukt (Wachstum in %).....	244
Anlage 22: Die Auslandsschulden (in % des BIP 1990-2007).....	245
Anlage 23: Defizit / Überschuß des Staatshaushaltes (in % des BIP).....	246
Anlage 24: Armut und extreme Armut (in % pro Jahr).....	247

### **Anhang F: Leitfäden für die Einführung von RSE**

Anlage 25: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: 1. Etappe.....	248
Anlage 26: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: Punktematrix ...	262
Anlage 27: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: Bewertung .....	263
Anlage 28: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: 2. Etappe.....	264
Anlage 29: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: 3. Etappe.....	268
Anlage 30: Die »ADEC-ETHOS Indikatoren« für Großunternehmen .....	269
Anlage 31: Die »ETHOS Indikatoren für RSE«.....	270
Anlage 32: Die »Struktur der Indikatoren« .....	272

Anlage 33: Die 10 Prinzipien des »Global Compact«.....	273
<b>Anhang G: Elemente der paraguayischen Gesetzgebung</b>	
Anlage 34: Rechtliche Vorgaben mit nationaler Reichweite .....	274
Anlage 35: Multilaterale völkerrechtliche Abkommen Paraguays .....	276
<b>Anhang H: RSE-Förderorganisationen in Paraguay und Lateinamerika</b>	
Anlage 36: Die »ADEC« .....	277
Anlage 37: Das »CIRD« .....	278
Anlage 38: Das »REDES« .....	278
Anlage 39: Die »PamCham« .....	279
Anlage 40: Die »PNUD-Paraguay« .....	279
Anlage 41: Der »FOMIN der BID« .....	280
Anlage 42: Die » AVINA-Stiftung« .....	280
Anlage 43: Das »Forum EMPRESA« .....	281
Anlage 44: Das »PLARSE« .....	282
Anlage 45: Das »Instituto ETHOS« .....	282
Anlage 46: Weitere »RSE-Promotoren« .....	283

## Anhang

### Anhang A: Die Fragebögen bzw. Interviewleitfäden

#### Anlage 1: Das Anschreiben des Fragebogens<sup>636</sup>

Sehr geehrter Herr Mustermann:

Dieser Fragebogen ist Teil meiner Forschungsarbeit (Dissertation) mit dem Titel: „Ansätze zur Implementierung von RSE in einem lateinamerikanischen Entwicklungsland: Das Beispiel Paraguay“. Deshalb möchte ich Sie um Ihre Teilnahme an dieser Befragung bitten, indem Sie die Fragen aufrichtig beantworten. Ihre ehrlichen Antworten werden für die Untersuchung der RSE in Paraguay von großer Bedeutung sein. Ich bedanke mich im Voraus für Ihren Beitrag und Ihre Bereitschaft, an dieser Befragung teilzunehmen und verbleibe, mit freundlichen Grüßen

Ronald Kröker

#### Anlage 2: Der Fragebogen für Privatunternehmen

##### **I. Angaben zur befragten Person und zum Unternehmen**

1. Vollständiger Name und Rechtsform der Unternehmung
2. Geschäftsbereich (Branche) der Unternehmung
3. Jahresumsatz / Jahresbilanz (approximativ)
4. Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter (approximativ)
5. Name der befragten Person
6. Welches ist Ihre Funktion im Unternehmen?

##### **II. Über die RSE Ihres Unternehmens und die RSE in Paraguay**

1. Obwohl das RSE-Konzept in unserem Land relativ neu ist, lassen sich bereits erste Fortschritte in diesem Bereich erkennen. Dieses Konzept fokussiert die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Soziales und Ökologie. Es würde mich interessieren, mehr über die Implementierung des genannten Konzepts in Ihrem Unternehmen zu erfahren. Zum Beispiel in Bezug auf aktuelle und zukünftige RSE-Projekte und –Pläne.<sup>637</sup>

<sup>636</sup> Das Anschreiben war Teil des Fragebogens (der schriftlichen Befragung) und wurde der zu befragenden Person, nachdem diese ihr Einverständnis zur Befragung erklärt hatte, mitsamt der Fragen per Email zugeschickt. Bei den mündlichen Befragungen (Interviews) wurde der Inhalt dieses Anschreibens den Interviewpartnern mündlich übermittelt. Die Privatunternehmen und nicht-unternehmerischen Organisationen erhielten identische Anschreiben.

<sup>637</sup> Ziel dieser in den ersten Fragebereich einführenden Passage war es, das Untersuchungsthema konzise zu umreißen und der zu befragenden Person hierzu eine grobe Übersicht zu geben. Sie wurde in beide Fragebögen aufgenommen.

- An wen richten sich die RSE-Aktivitäten Ihrer Firma (sowohl firmenintern als auch –extern) und welche RSE-Projekte werden durchgeführt?
  - Welches war/ist die Motivation Ihres Unternehmens, sich mit diesem Konzept zu beschäftigen?
  - Wie viel investiert Ihre Firma (pro Jahr; approximativ in Gs. oder US\$ und Prozent des Jahresumsatzes) in RSE-Projekte und –Aktivitäten?
  - Wie und wo berichtet Ihre Firma über ihre RSE-Aktivitäten?
  - Welches sind Vorteile/Chancen und Nachteile der RSE für Ihre Firma?
2. In Bezug auf die Situation der RSE im Allgemeinen in Paraguay:
- Welches sind die größten Herausforderungen für die RSE in Paraguay und welches sind Hindernisse, die die Entwicklung dieses Konzepts beeinträchtigen?
  - Welchen Beitrag leisten der Staat und die (RSE-)Förderorganisationen bei der Verbreitung und Implementierung der RSE, bzw. welchen Beitrag sollten sie leisten?
  - Was ist die Perspektive der RSE in Paraguay?

### Anlage 3: Der Fragebogen für nicht-unternehmerische Organisationen

#### **I. Angaben zur befragten Person und zur Organisation:**

1. Vollständiger Name und Rechtsform der Organisation
2. Tätigkeit der Organisation
3. Name der befragten Person
4. Welches ist Ihre Funktion in der Organisation?

#### **II. Über die RSE Ihrer Organisation und die RSE in Paraguay:**

- Welche RSE-Aktivitäten werden von Ihrer Organisation durchgeführt und mit wem kooperiert sie in diesem Bereich (Firmen, Staat, NGO's, usw.?)
- Wie wird das RSE-Konzept von den paraguayischen Firmen wahrgenommen und warum beschäftigen sie sich mit diesem Konzept?
- Welches sind die Herausforderungen und Hindernisse der RSE in Paraguay und warum wird ein Wechsel von der Philanthropie zur RSE verlangt?
- Was ist die Perspektive der RSE in Paraguay?

## Anhang B: Befragte Privatunternehmen und RSE-Förderorganisationen

Anlage 4: Befragte Privatunternehmen<sup>638</sup>

Lfd. Nr.	Name der Firma	Branche	Rechtsform	Anzahl der Mitarbeiter <sup>639</sup>	National <sup>640</sup>	Ausland	Internetseite
1.	<b>ABN AMRO Bank</b>	Bank- und Finanzsektor	N.V. (S.A.)	244		X	www.abnamro.com.py
2.	<b>Banco BBVA</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.	150		X	www.bbva.com.py
3.	<b>Banco Regional</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.	320	X		www.bancoregional.com.py
4.	<b>Citibank</b>	Bank- und Finanzsektor	Multi	65		X	www.citibank.com.py
5.	<b>Financiera Atlas</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.E.C.A.	363	X		www.atlas.com.py
6.	<b>Financiera El Comercio</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.E.C.A.	532	X		www.elcomercio.com.py
7.	<b>Financiera Familiar</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.E.C.A.	650	X		www.familiar.com.py
8.	<b>HSBC Bank</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.	204		X	www.hsbc.com.py

<sup>638</sup> Diese Tabelle stellt die für diese Untersuchung befragten Privatfirmen dar. Die Gruppierung erfolgte nach Branchenzugehörigkeit. Unternehmungen, die nur kontaktiert – d.h. nicht befragt – werden konnten, sind in diese Tabelle nicht aufgenommen worden.

<sup>639</sup> Es sei hier angemerkt, dass es sich bei den Beschäftigtenzahlen ausschließlich um Personen handelt, die direkt im Unternehmen tätig sind. Mitarbeiter, die etwa in Subunternehmen beschäftigt sind, werden hier nicht aufgeführt.

<sup>640</sup> Die Bezeichnungen National und Ausland stehen für die Herkunft des Unternehmens, d.h., mit Stammsitz in Paraguay (National) oder mit Stammsitz in einem anderen Land (Ausland).

9.	<b>Interfisa Financiera</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.E.C.A.	300	X		www.interfisa.com.py
10.	<b>Sudameris</b>	Bank- und Finanzsektor	S.A.E.C.A.	196	X		www.sudameris.com.py
11.	<b>Barrail e Hijos</b>	Bauhauptgewerbe	S.A.	300	X		www.abh.com.py
12.	<b>Tecnoedil</b>	Bauhauptgewerbe	S.A.	367	X		www.tecnoedil.com.py
13.	<b>ANDE</b>	Dienstleistungen	k.A.	3.700	X		www.ande.gov.py
14.	<b>Big Manzana</b>	Dienstleistungen	S.A.	10	X		www.bigmanzana.com
15.	<b>Exterior IPSA</b>	Dienstleistungen	S.A.	20	X		www.exterior.com.py
16.	<b>Global Trading</b>	Dienstleistungen	S.R.L.	13	X		www.globaltrading.com.py
17.	<b>Hudigraf</b>	Dienstleistungen	S.A.	20	X		www.hudigraf.com.py
18.	<b>Imprenta Yhaguy</b>	Dienstleistungen	k.A.	4	X		n.b.
19.	<b>JC Descalzo y Asociados</b>	Dienstleistungen	k.A.	70	X		www.descalzo.com.py
20.	<b>La San Lorenzana</b>	Dienstleistungen	S.A.	155	X		n.b.
21.	<b>Mass Publicidad</b>	Dienstleistungen	k.A.	38	X		www.mass.com.py
22.	<b>MC Servicios Exp. y Logística</b>	Dienstleistungen	S.R.L.	15	X		n.b.
23.	<b>Nuestra Señora de la Asunción</b>	Dienstleistungen	C.I.S.A.	750	X		www.nsa.com.py
24.	<b>Promover</b>	Dienstleistungen	S.A.	7	X		www.promover.com.py
25.	<b>TEISA</b>	Dienstleistungen	S.A.	50	X		www.teisa.com.py
26.	<b>Telecel (Millicom International Cellular S.A.)</b>	Dienstleistungen	S.A.	450		X	www.tigo.com.py
27.	<b>Turú Publicidad</b>	Dienstleistungen	S.R.L.	15	X		www.turu.com.py
28.	<b>La Mercantil del Este</b>	Drogerie und Kosmetikgüter	S.A.	86	X		www.mercantildeleste.com.py

29.	<b>Loofah</b>	Drogerie und Kosmetikgüter	S.A.	k.A.	X		www.loofahshop.com
30.	<b>Moika</b>	Drogerie und Kosmetikgüter	S.A.	6	X		n.b.
31.	<b>Trovato</b>	Drogerie und Kosmetikgüter	C.I.S.A.	200	X		www.trovatocisa.com
32.	<b>3M Paraguay</b>	Maschinen und -teile	Multi	45		X	www.mmm.com/py
33.	<b>H. Petersen</b>	Maschinen und -teile	S.A.C.I.	k.A.	X		www.hpetersen.com.py
34.	<b>Perfecta</b>	Maschinen und -teile	S.A.	100	X		www.perfecta.com.py
35.	<b>Récord Eléctric</b>	Maschinen und -teile	S.A.E.C.A.	k.A.	X		www.recordelectric.com
36.	<b>Tecnoservice</b>	Maschinen und -teile	S.A.E.C.A.	k.A.	X		www.tecnoservice.com.py
37.	<b>Bodegas Escher</b>	Getränkebranche	S.A.	40	X		n.b.
38.	<b>Casa Modiga</b>	Getränkebranche	S.A.	150	X		www.modiga.com.py
39.	<b>Py-Refrescos (Coca-Cola)</b>	Getränkebranche	S.A.	500	X		www.paresa.com.py
40.	<b>Frutika</b>	Getränkebranche	S.R.L.	60	X		www.frutika.com.py
41.	<b>London Import</b>	Getränkebranche	S.A.	250	X		www.londonimport.com.py
42.	<b>Cartones Yaguareté</b>	Holz- und Papierhandel	S.A.	400		X	www.cysa.com.py
43.	<b>Unique Wood</b>	Holz- und Papierhandel	S.A.	k.A.		X	www.unique-wood.de
44.	<b>Esso Standard (Exxon Mobile)</b>	Brennstoff- und Mineralölhandel	S.R.L.	280		X	www.exxonmobil.com
45.	<b>Petrobras</b>	Brennstoff- und Mineralölhandel	Multi	230		X	www.petrobras.com.br
46.	<b>ADM Paraguay</b>	Agrarerzeugnisse	Multi	700		X	www.adm.com
47.	<b>Agro Catalina</b>	Agrarerzeugnisse	S.A.	k.A.	X		www.grupofavero.com.py
48.	<b>Algisa</b>	Agrarerzeugnisse	S.A.	k.A.	X		www.algisa.com.py
49.	<b>Alpa</b>	Agrarerzeugnisse	S.A.	k.A.	X		www.alpa.com.py
50.	<b>Agusa</b>	Agrarerzeugnisse	S.A.	150		X	www.ecomtrading.com

51.	<b>Cooperativa Pindó</b>	Agrarerzeugnisse	Coop.	187	X		www.pindo.com.py
52.	<b>DAP</b>	Agrarerzeugnisse	S.A.	120	X		www.dap.com.py
53.	<b>Trociuk &amp; Cia.</b>	Agrarerzeugnisse	A.G.I.S.A.	600	X		www.trociuk.com.py
54.	<b>Silos Granersa</b>	Agrarerzeugnisse	S.A.	k.A.	X		n.b.
55.	<b>Tupa Renda</b>	Agrarerzeugnisse	S.A.	70	X		www.tuparenda.com.py
56.	<b>Azucarera Paraguaya</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.	650	X		www.azpa.com.py
57.	<b>Colonias Unidas</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	Coop.	720	X		www.colonias.com.py
58.	<b>Ersa</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.C. e I.	156	X		www.ersa.com.py
59.	<b>Grupo A.J. Vierci &amp; Cia.</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.	4.000	X		www.grupovierci.com
60.	<b>Hierbapar</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.C.I.	70	X		www.hierbapar.com.py
61.	<b>Pajarito</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.	150	X		www.pajarito.com.py
62.	<b>Pollpar</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.	360	X		www.pollpar.com.py
63.	<b>South Food (Pizza Hut)</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.	220		X	www.pizzahut.com.py
64.	<b>Supermercados Stock</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.	1.949	X		www.stock.com.py
65.	<b>Té Guaraní</b>	Nahrungsmittelproduktion und –handel	S.A.	120	X		www.teguarani.com.py
66.	<b>Heisecke</b>	Pharmabranche	S.A.C.I.	200	X		www.hcgrupo.com
67.	<b>Indufar</b>	Pharmabranche	S.A.C.I.	416	X		www.indufar.com.py
68.	<b>Quimfa</b>	Pharmabranche	S.A.	363	X		www.quimfa.com.py



69.	<b>Alfesa</b>	Textil und Konfektion	S.R.L.	25	X		www.alfesa.com.py
70.	<b>Aratex Orgánica</b>	Textil und Konfektion	S.A.	14	X		www.aratex.com.py
71.	<b>Manufactura de Pilar</b>	Textil und Konfektion	S.A.	1.000	X		www.pilar.com.py
72.	<b>Roberts Clothes</b>	Textil und Konfektion	S.R.L.	20	X		www.robert.com.py
73.	<b>Atalaya</b>	Versicherungsbranche	S.A.	k.A.	X		www.atalayaseguros.com
74.	<b>Aseguradora Tajy</b>	Versicherungsbranche	S.A.	35	X		www.tajy.com.py
75.	<b>Grupo Sensormatic</b>	Versicherungsbranche	S.A.	30		X	www.sensormatic.com.py
76.	<b>British American Tobacco</b>	Tabakindustrie	Multi	30		X	www.bat.com
77.	<b>Tabacos del Paraguay</b>	Tabakindustrie	S.A.	174	X		www.palermo.com.py
78.	<b>Shopping Villa Morra</b>	Andere (Einkaufszentrum)	k.A.	40	X		www.shoppingvillamorra.com.py
79.	<b>Editorial Tiempo Historia</b>	Andere (Buchgewerbe)	S.A.	10	X		www.dervish.com.py
80.	<b>Tecnoprint</b>	Andere (Druck und Graphik)	S.A.	48	X		www.tecnoprint.com.py
81.	<b>Hansa Plastic</b>	Andere (Plastikproduktion)	S.A.C.I.	65	X		www.hansaplastic.com.py
82.	<b>Plásticos Doll</b>	Andere (Plastikproduktion)	S.R.L.	k.A.	X		n.b.

Anlage 5: Befragte RSE-Förderorganisationen<sup>641</sup>

Lfd. Nr.	Name der Organisation	Form der Organisation	Internetseite
1.	<b>ADEC</b>	Unternehmensverband	www.adec.org.py
2.	<b>Alter Vida</b>	NGO (für Umwelt)	www.altervida.org.py
3.	<b>BID (Programa FOMIN)</b>	Multilaterale Entwicklungsbank	www.iadb.org
4.	<b>Cámara de Anunciantes</b>	NPO (Verband)	www.cap.org.py
5.	<b>Cámara de Comercio Paraguayo-Americana</b>	Handelskammer	www.pamcham.com.py
6.	<b>Cámara Junior Paraguay</b>	NGO	www.jci.cc/sp
7.	<b>Cámara Paraguayo-Alemana de Comercio</b>	Handelskammer	www.ahkparaguay.com
8.	<b>Centro de Producción Limpia</b>	NPO (Beratungsgesellschaft)	www.cpl.org.py
9.	<b>CIRD</b>	NGO (Stiftung)	www.cird.org.py
10.	<b>Fundación PamCham</b>	Stiftung	www.pamcham.com.py
11.	<b>Instituto Privado del Niño</b>	Stiftung	www.ipn.com.py
12.	<b>Fundación Paraguaya</b>	NGO (Stiftung)	www.fundacionparaguaya.org.py

<sup>641</sup> Diese Tabelle stellt die im Rahmen dieser Untersuchung befragten RSE-Förderorganisationen dar. Organisationen, die nur kontaktiert, jedoch nicht befragt werden konnten, sind in diese Tabelle nicht aufgenommen worden.

13.	<b>GeAm</b>	NGO (für Umwelt)	<a href="http://www.geam.org.py">www.geam.org.py</a>
14.	<b>GLOBAL...Infancia</b>	NGO	<a href="http://www.globalinfancia.org.py">www.globalinfancia.org.py</a>
15.	<b>IDEA</b>	NGO (für Umwelt)	<a href="http://www.idea.org.py">www.idea.org.py</a>
16.	<b>MEDA-Paraguay</b>	NGO	<a href="http://www.medapy.org.py">www.medapy.org.py</a>
17.	<b>Municipalidad de Asunción</b>	Stadtverwaltung	<a href="http://www.mca.gov.py">www.mca.gov.py</a>
18.	<b>Pacto Ético Comercial</b>	Verband (Netzwerk)	<a href="http://www.pactoetico.com.py">www.pactoetico.com.py</a>
19.	<b>Paraguay Vende</b>	NationaleEntwicklungsorganisation	<a href="http://www.paraguayvende.-com.py">www.paraguayvende.-com.py</a>
20.	<b>PNUD</b>	Internationales Entwicklungsprogramm	<a href="http://www.undp.org.py">www.undp.org.py</a>
21.	<b>Programa Umbral Paraguay</b>	Antikorruptionsprogramm der Regierung	<a href="http://www.programaumbra.-gov.py">www.programaumbra.-gov.py</a>
22.	<b>REDES</b>	Unternehmensnetzwerk (WBCSD Partner)	<a href="http://www.redes.org.py">www.redes.org.py</a>
23.	<b>Red del Pacto Global Paraguay</b>	Internationales Netzwerk	<a href="http://www.undp.org.py/-pactoglobal">www.undp.org.py/-pactoglobal</a>
24.	<b>USAID</b>	Behörde für Entwicklungszusammenarbeit	<a href="http://paraguay.usaid.gov">http://paraguay.usaid.gov</a>
25.	<b>Rediex</b>	Netzwerk für Investitionen und Export	<a href="http://www.rediex.gov.py">www.rediex.gov.py</a>
26.	<b>Universidad Evangélica</b>	Universität (Private Einrichtung)	<a href="http://www.uep.edu.py">www.uep.edu.py</a>
27.	<b>Universidad Nacional de Asunción</b>	Universität (Öffentliche Einrichtung)	<a href="http://www.una.py">www.una.py</a>

## Anhang C: Die paraguayische Unternehmenslandschaft

## Anlage 6: Geographisch-politische Abgrenzung

Geographische Lage	Anzahl der Firmen	In Prozent
Asunción	1.437	38,3%
Departamento Central	1.216	32,5%
Rest des Landes	1.092	29,2%
<b>Total:</b>	<b>3.745</b>	<b>100%</b>

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *DGEEC* (2003), S. 27 ff.

## Anlage 7: Einteilung nach Größenklassen

Juristische Bezeichnung	Anzahl der Mitarbeiter	Weitere Bezeichnungen
<b>Microempresa</b> (Mikro- (bzw. Kleinst-) Unternehmen)	weniger als 5	} MiPyMEs** } PyMEs* } GES***
<b>Pequeña Empresa</b> (Kleinunternehmen)	5 – 20	
<b>Mediana Empresa</b> (Mittelunternehmen)	21 – 100	
<b>Grande Empresa</b> (Großunternehmen)	mehr als 100	

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *Yeng/Sosa/ Van Dissel* (2007); *CEJ* (1996).

(\*) PyMEs: Klein- und Mittelunternehmen

(\*\*) MiPyMEs: Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen<sup>642</sup>

(\*\*\*) GES: Großunternehmen

## Anlage 8: Anzahl paraguayischer Firmen nach Größenklasse

Juristische Bezeichnung	Anzahl der Mitarbeiter <sup>643</sup>	Anzahl der Unternehmen	In Prozent
<b>Mikrounternehmen</b>	1 – 10	2.826	75,5%
<b>Kleinunternehmen</b>	11 – 19	391	10,4%
<b>Mittelunternehmen</b>	20 – 49	305	8,1%
<b>Großunternehmen</b>	50 und mehr	223	6,0%
<b>Gesamt:</b>		<b>3.745</b>	<b>100%</b>

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *DGEEC* (2003).

<sup>642</sup> Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde generell der in der spanischsprachigen Literatur und Wirtschaft bekanntere und geläufigere Terminus PyMEs, sofern nicht anders spezifiziert, für die Bezeichnung der MiPyMEs verwendet.

<sup>643</sup> Das *DGEEC* hat für die Unterteilung der Unternehmen nach Beschäftigtenzahl andere Größenklassen festgelegt, als in Anlage 7 dargestellt. Für die vorliegende Arbeit wurde die in Anlage 8 dargestellte Segmentierung nach Gesetz Nr. 606/95 verwendet.

## Anlage 9: Arten von Unternehmensrechtsformen

Bezeichnung <sup>644</sup>	Abkürzung	Deutsche Bezeichnung
<b>Sociedad Anónima</b>	<b>S.A.</b>	<b>AG</b>
Sociedad Anónima Comercial	S.A.C.	Handels AG
Sociedad Anónima Comercial e Industrial	S.A.C. e I.	Handels- und Industrie AG
Sociedad Anónima Comercial e Industrial	S.A.C.I.	Handels- und Industrie AG
Sociedad Anónima Industrial y Comercial	S.A.I.C.	Industrie- und Handels AG
Sociedad Anónima Comercial e Industrial	S.A.C.E.I.	Handels- und Industrie AG
Sociedad An. Emisora de Capital Abierto	S.A.E.C.A.	AG mit Offenem Kapital
Comercial e Industrial Sociedad Anónima	C.I.S.A.	Industrie- und Handels AG
Agrícola, Ganadera e Industrial Soc. Anón.	A.G.I.S.A.	Agrar-, Vieh- und Industrie AG
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	<b>S.R.L.</b>	<b>GmbH</b>
<b>Sociedad Cooperativa</b>	<b>Coop.</b>	<b>Kooperative/Genossenschaft</b>
<b>Empresa Multinacional</b>	<b>Multi</b>	<b>Dependence international agierender Unternehmen</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

Anlage 10: Übersicht der Sektoren- und Branchengliederung<sup>645</sup>

Lfd. Nr.	Branche	Anzahl der befragten Firmen
1.	Bank- und Finanzsektor	10
2.	Bauhauptgewerbe	2
3.	Dienstleistungen	15
4.	Drogerie und Kosmetikgüter	4
5.	Maschinen- und teile	5
6.	Getränkebranche	5
7.	Holz- und Papierhandel	2
8.	Brennstoff- und Mineralölhandel	2
9.	Agrarzeugnisse	10
10.	Nahrungsmittelproduktion und -handel	10
11.	Pharmabranche	3
12.	Textil und Konfektion	4
13.	Versicherungsbranche	3
14.	Tabakindustrie	2
15.	Andere <sup>646</sup>	5
<b>Total:</b>	<b>15 Branchen</b>	<b>82 Firmen</b>

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *CNP* (1994) und *CNP* (2006).

<sup>644</sup> Die in dieser Arbeit verwendeten (juristischen) (Grund-)Bezeichnungen und Gesellschaftsformen sind S.A. (AG), S.R.L. (GmbH), Coop. (Genossenschaft) und Multi (multinationales Unternehmen). Für die S.A. werden auch noch spezifischere Bezeichnungen verwendet (z.B. S.A.C.), die hier auch aufgelistet sind.

<sup>645</sup> Die Gliederung wurde nach *CNP* (Nationale Konten Paraguays) getroffen.

<sup>646</sup> Als „Andere“ Branchen werden in dieser Arbeit folgende Tätigkeitsbereiche bezeichnet: Einkaufszentrum, Buchgewerbe, Druck und Graphik und Plastikproduktion.

## Anlage 11: Unternehmerische Investitionen in RSE-Aktivitäten

Lfd. Nr.	Hauptsitz <sup>647</sup>		Größe der Firma <sup>648</sup>	Jahresumsatz 2007 (in US\$)	Investition in RSE <sup>649</sup>	
	Py	A			absoluter Betrag (p/Jahr in US\$)	in % des Jahresumsatzes
1.		X	G	48.108.844	115.481	0,24
2.	X		K	400.000	40.000	10,00
3.	X		G	280.000.000	2.800.000	1,00
4.	X		---	---	---	10,00
5.	X		K	750.000	10.000	1,30
6.	X		G	10.000.000	6.803	0,07
7.	X		G	---	---	1,00
8.	X		G	101.500.000	200.000	0,20
9.	X		M	4.200.000	84.000	2,00
10.	X		G	---	---	5,00
11.	X		---	---	---	10,00
12.	X		K	500.000	40.000	8,00
13.	X		M	1.360.000	30.600	2,25
14.	X		M	2.100.000	160.000	7,60
15.	X		---	---	---	10,00
16.	X		G	20.000.000	40.000	0,20
17.	X		G	18.421.000	46.052	0,25
18.	X		G	---	---	7,50
19.		X	G	5.000.000	15.000	0,30
<b>Durchschnitt:</b>					<b>4,05%</b>	

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich nur auf Akteure der Befragungszielgruppe Privatfirmen.

<sup>647</sup> Der Hauptsitz der Firma liegt entweder in Py (Paraguay) oder im A (Ausland).

<sup>648</sup> Die Größe des Unternehmens wird hier anhand der Mitarbeiterzahl, sofern sie angegeben wurde, bestimmt. Um auch bei diesen Daten die Anonymität der Firmen zu wahren, werden keine Zahlen genannt, sondern K steht für Kleinunternehmen, M für mittelständisches Unternehmen und G für Großunternehmen; siehe dazu auch die Ausführungen auf S. 94 über begriffliche und quantitative Abgrenzung von Unternehmen nach Beschäftigtenzahlen, sowie Anhang C, Anlage 7 und 8, S. 234.

<sup>649</sup> Die Angaben zur Finanzierung von RSE-Aktivitäten wurden von den Befragten entweder in absoluten Zahlen oder in Prozent des Jahresumsatzes gemacht. Einige Firmen haben diesen Betrag nur in Prozent angegeben, ohne ihren Jahresumsatz zu nennen. Deshalb sind einige Firmen ohne absoluten RSE-Betrag und Jahresumsatz aufgelistet.

## Anlage 12: RSE-Zuständigkeitsbereiche

<b>RSE ist oberste Chefsache (CEO)</b>	
<i>Position</i>	<i>Anzahl der Unternehmen</i>
- Geschäftsführer	6
- Generaldirektor	3
- Präsident	16
Total:	22 (27%)
<b>Abteilungsleiter</b>	
<i>Abteilung</i>	<i>Anzahl der Unternehmen</i>
- für Sicherheit	2
- für PR	2
- für Produktion	3
- für Verwaltung	4
- für Finanzen	4
- für Personalwesen	9
- für Marketing	11
- Andere Abteilungen	17
Total:	52 (63%)
<b>Andere</b>	
<i>Position</i>	<i>Anzahl der Unternehmen</i>
- RSE- Programmkoordinator, RSE-Projektleiter, etc.	Total: 8 (10%)

Quelle: Eigene Befragung. Angaben beziehen sich nur auf Akteure der Befragungszielgruppe Privatfirmen.

## Anhang D: Einige Fakten über Paraguay

## Anlage 13: Politische Paraguaykarte



Quelle: Eigene Darstellung. Kartenmaterial: <http://geology.com> und [www.mapsofworld.com](http://www.mapsofworld.com).



## Anlage 14: Allgemeine Daten über Paraguay

Merkmal	Angabe
Offizieller Name des Landes	„República del Paraguay“ (Republik Paraguay)
Regierungsform	Präsidentialrepublik bzw. Präsidientielles Regierungssystem
Unabhängig von der spanischen Krone seit:	15. Mai 1811
Übergang zur Demokratie seit:	1989 (letzter Diktator: General Alfredo Stroessner von 1954 bis 1989)
Präsident	Don Fernando Armindo Lugo Méndez (seit 15. August 2008 im Amt und Ex-Bischof)
Fläche Total	406.752 Km <sup>2</sup> (100%)
Región Occidental (Chaco)	246.925 Km <sup>2</sup> (61%)
Región Oriental (Ostparaguay)	159.827 Km <sup>2</sup> (39%)
Politische Aufteilung	17 Departamente
Hauptstadt	Asunción (Einwohner: 519.076)
Weitere größere Städte	Ciudad del Este (früher Puerto Presidente Stroessner), Encarnación, Pilar, Pedro Juan Caballero, Coronel Oviedo, Villarica. <sup>650</sup>
Nachbarländer	Brasilien, Argentinien und Bolivien
Währung	Guaraní (1 EUR = 7.000 Gs.; Stand: 23. Mai 2009)
Offizielle Amtssprachen	Spanisch (Castellano) und Guaraní
Einwohner Total	6.230.143 (Stand: 2008)
Chaco	3% der Einwohner
Ostparaguay	97% der Einwohner
Urbanisierungsgrad	58% (3.611.049 der Einwohner)
Bevölkerungsdichte	15 Einwohner/Km <sup>2</sup> (Die Bevölkerungsdichte in den 17 Departamenten schwankt zwischen 0,01 Einwohner/km <sup>2</sup> im Departament Alto Paraguay und 754,9 Einwohner/km <sup>2</sup> im Departament Central.)
Altersstruktur	61,3% der Bevölkerung < 30 Jahre 6% ≥ 65 Jahre
Geburtenrate	25,0 p/1000 Einwohner (Stand: 2007)
Fruchtbarkeitsrate	3,1 Kinder p/Frau
Sterberate	5,6 p/Tausend Einwohner
Kindersterblichkeitsrate	32,4 Sterbefälle p/1000 Lebendgeburten
Lebenserwartung Frauen	73,8 Jahre (Stand: 2007)
Lebenserwartung Männer	69,6 Jahre (Stand: 2007)

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von FAO (2000); DGECC (2007b); dies. (2008).

<sup>650</sup> Hinzu kommen noch einige Vororte bzw. Distrikte von Asunción wie San Lorenzo, Fernando de la Mora, Luque, Lambaré, Capiatá, Mariano Roque Alonso, usw.

## Anlage 15: Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und Makroindizes

<b>Bildung in % der Bevölkerung (2007: 15 Jahre und älter)</b>	
Ohne Bildung	3,8%
1 – 6 Jahre Bildung	43,8%
7 – 12 Jahre Bildung	40,6%
13 – 18 Jahre Bildung	11,8%
Analphabetismus	15 Jahre und älter: 5,4%
<b>Sozialversicherung<sup>651</sup> (Mitgliedschaft in einer Krankenversicherung)</b>	
IPS <sup>652</sup>	13,9%
Private Krankenversicherung	6,3%
Krankenversicherung bei Militär / Polizei	1,4%
Keine Krankenversicherung	78,3%
<b>Stromversorgung</b>	
Ja	96,4%
Nein	3,6%
<b>Art der Wasserversorgung</b>	
ESSAP / SENASA <sup>653</sup>	48,5%
Brunnen ohne Wasserpumpe	16,5%
Brunnen mit Wasserpumpe	10,8%
Privates Wassernetz	13,1%
Gemeinschaftliche Wasserversorgung	7,6%
Andere (Tümpel, Quelle, Fluß, Zisterne)	3,4%
<b>Zugang zu Kommunikations- und Informationstechnologien</b>	
Festnetzanschluß	17,8%
Mobilfunkanschluß	78,2%
Internetanschluß	3,1%
<b>Diverse Makroindizes</b>	
Latinobarómetro	Korruption: 64,2 / 100 Beamter (2008) <sup>654</sup>
Human Development Index	HDI-Rang 101 / HDI-Wert 0,761 (2007) <sup>655</sup>
Human Poverty Index	HPI-Rang 49 / HPI-Wert 10,5 (2007)
Gini-Index	53,2 (2007)
Index of Economic Freedom	Rank: 79; Freedom Score: 61,0 (2009) <sup>656</sup>

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *DGEEC* (2007a); *HDI-Report* (2009), *Latinobarómetro* (2008); Internetseite [www.heritage.org](http://www.heritage.org).

<sup>651</sup> Dazu gehören etwa Renten-, Pensions- und Krankenversicherungen. Der Abschluß einer Arbeitslosenversicherung ist weder in der Praxis üblich noch gibt es dafür eine adäquate gesetzliche Regelung; vgl. *Silvero / Pei et al.* (2003), S. 3.

<sup>652</sup> Das IPS (Institut für Soziale Fürsorge) ist die wichtigste Einrichtung des paraguayischen Gesundheitssystems. Für weitere Details siehe *Holst* (2003), S. 22 ff.

<sup>653</sup> ESSAP und SENASA sind die beiden größten staatlichen Anbieter für Wasserversorgung (fließend Wasser); vgl. *Essap et al.* (2009).

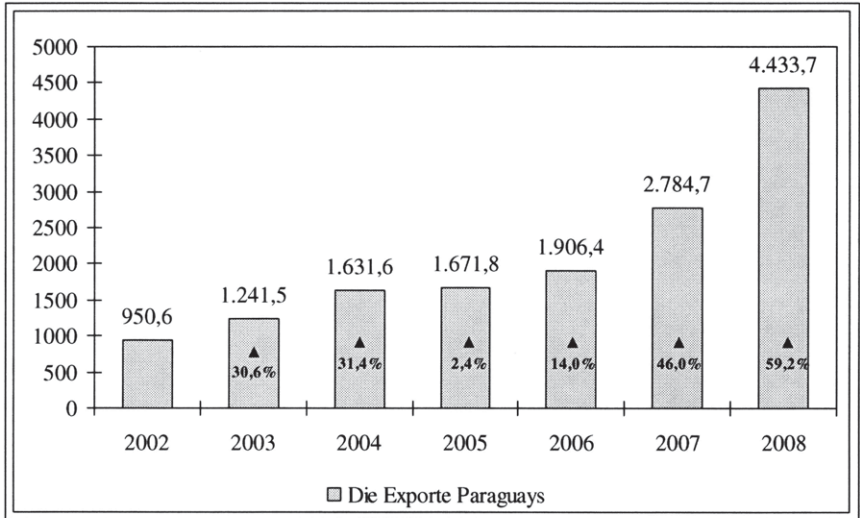
<sup>654</sup> Für diese Untersuchung wurden 20.204 Personen in 18 Ländern Lateinamerikas befragt. Der Durchschnittswert für die Region betrug 68,6; vgl. *Latinobarómetro* (2008).

<sup>655</sup> Für den HDI 2007 wurden insgesamt 182 Länder erfasst; vgl. *HDI-Report* (2009).

<sup>656</sup> Insgesamt wurden 2009 179 Länder bewertet.

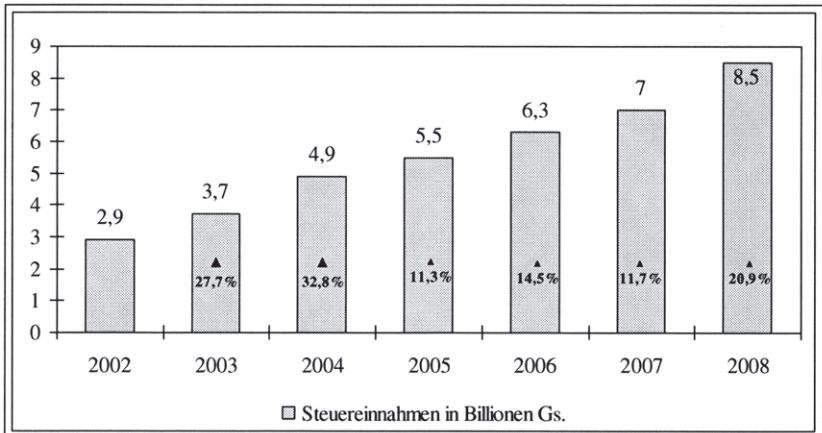
## Anhang E: Makroökonomische Indikatoren

## Anlage 16: Exporte (in Mio. US\$ und Zuwachs in %)



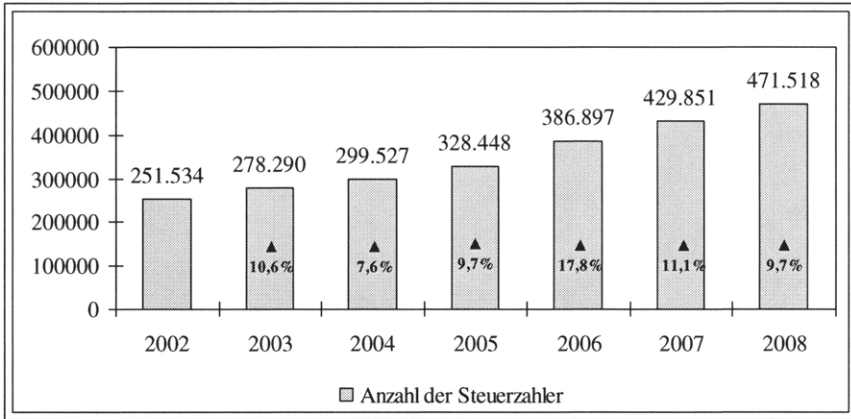
Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *BCP / Rediex* (2009).

## Anlage 17: Steuereinnahmen (in Bio. Gs. und Zuwachs in %)



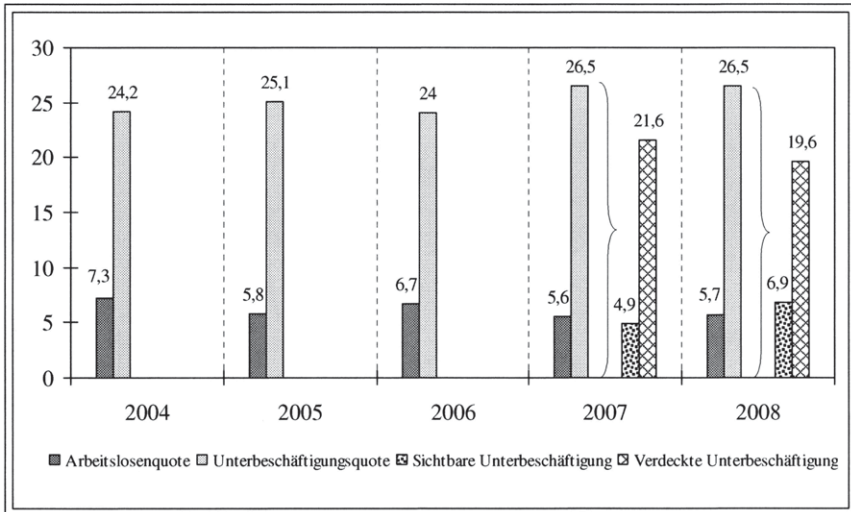
Quelle: *Ministerio de Hacienda / SET* (2008).

## Anlage 18: Steuerzahler (absolute Zahlen und Zuwachs in %)



Quelle: *Ministerio de Hacienda / SET (2008).*

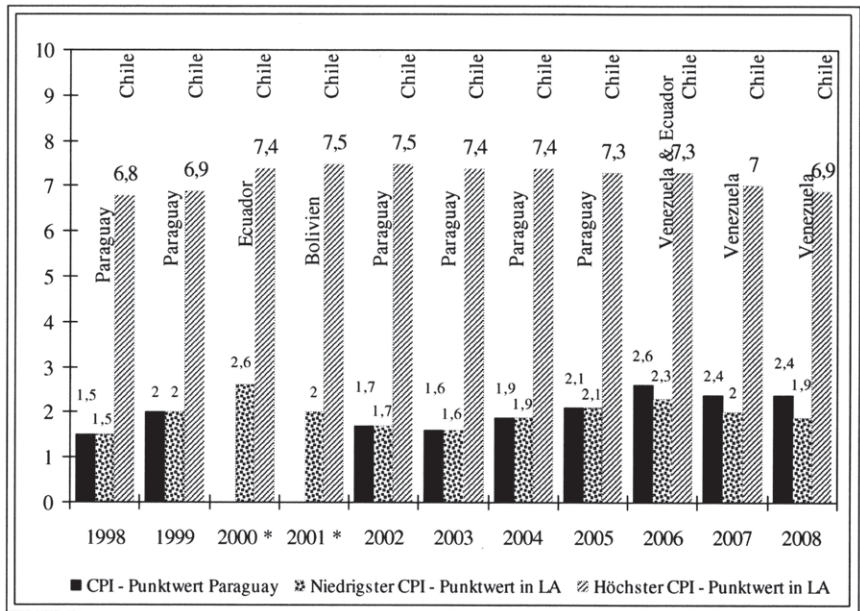
## Anlage 19: Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung (in %)



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten des *DGEEC (2008)*.<sup>657</sup>

<sup>657</sup> 78,4 % der Bevölkerung sind im arbeitsfähigen Alter (d.h. 10 Jahre und älter). Davon gehören 61,7 % (das sind 2.980.115) zur wirtschaftlich aktiven Bevölkerung (PEA). Die PEA umfasst Erwerbstätige und Arbeitslose; vgl. *DGEEC (2008)*, S. 4.

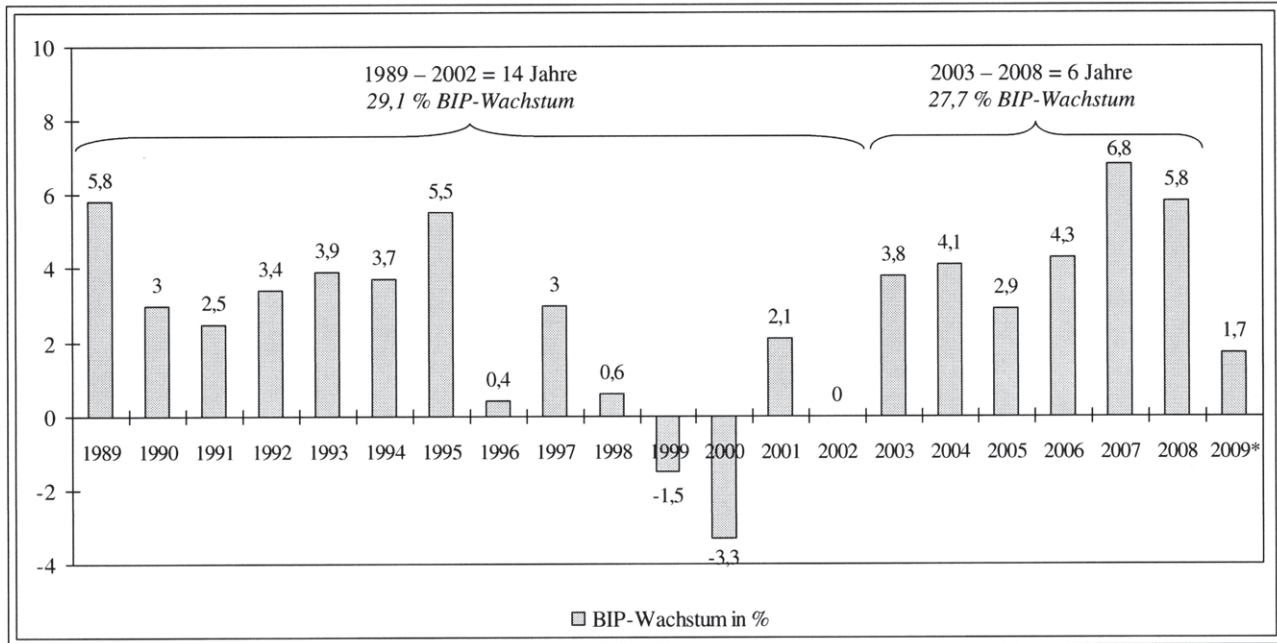
## Anlage 20: Korruptionswahrnehmungsindex (Punktwerte)



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *Transparency International* (2008).<sup>658</sup>  
 (\*) Keine Angaben für die Jahre 2000 und 2001 für Paraguay.

<sup>658</sup> Der CPI von Transparency International konzentriert sich auf Korruption im öffentlichen Sektor, welche durch die Wahrnehmung von Experten bewertet wird. Korruption wird hier definiert als der »Missbrauch von öffentlicher Macht zum privaten Nutzen«. Der erste CPI wurde im Jahr 1995 veröffentlicht. Für das Jahr 2008 umfasst der CPI, genauso wie im Jahr zuvor, die Bewertung von insgesamt 180 der weltweit mehr als 200 souveränen Staaten; 2005 waren es 41 bewertete Länder. Die Rangliste wird auf der Basis von Punktwerten erstellt: 0 gilt als »extrem von Korruption befallen wahrgenommen« und 10 als »frei von Korruption wahrgenommen«. Der Punktwert eines Landes ist wichtiger als der Rang, weil der Rang sich auch dann ändern kann, wenn etwa neue Länder in den Index aufgenommen oder andere herausgenommen werden. »Die Ergebnisse früherer Jahre sollten anhand der Punktwerte verglichen werden, nicht auf Grundlage des Ranges«; vgl. *Transparency International* (2008). Paraguay wurde 1998 in den CPI aufgenommen. Die Abbildung zeigt die CPI-Punktwerte Paraguays seit dieser Zeit. Im Vergleich dazu wurde jeweils das Land mit dem niedrigsten und dem höchsten CPI-Punktwert aus der Region (LA = Lateinamerika) dargestellt. Die Namen dieser beiden Länder sind in der Abbildung für jedes Jahr angegeben.

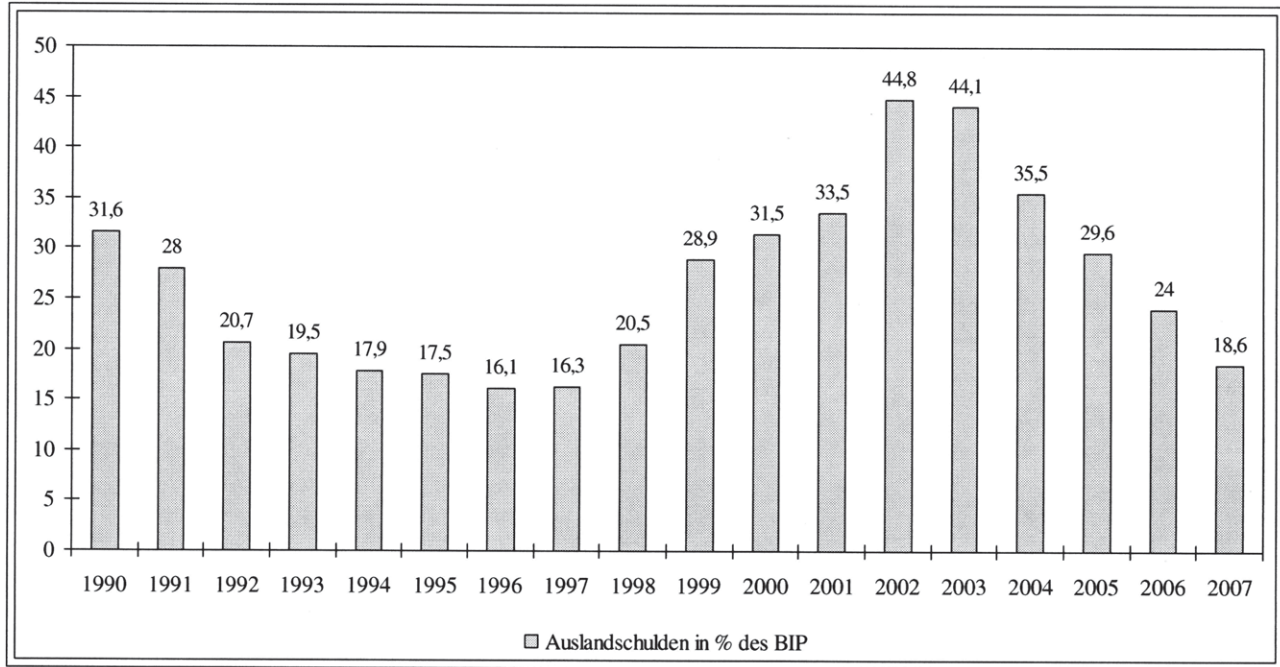
## Anlage 21: Das Bruttoinlandsprodukt (Wachstum in %)



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *BCP* (2008); *Silvero / Bareiro* (2006); *BCP* (o.J. b); *Martini / Benegas* (2003), S. 214.

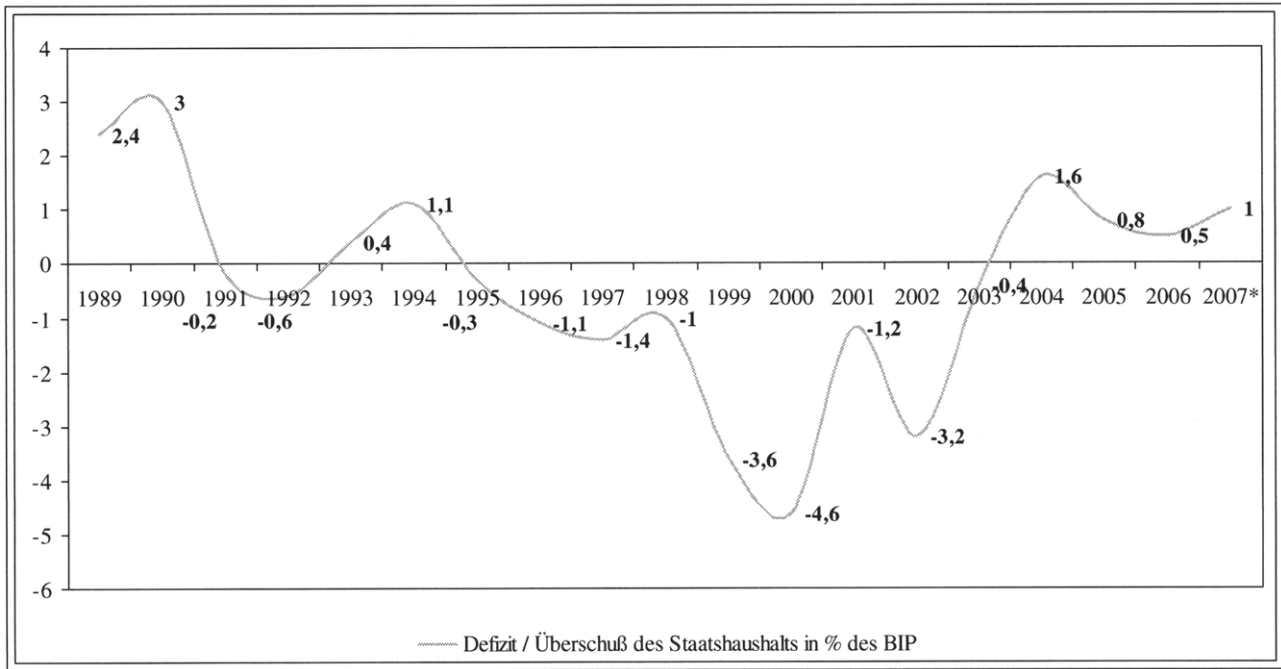
(\*) Nach Schätzungen der BCP wird das BIP im Jahr 2009 zwischen 1,5 und 2% zulegen.

## Anlage 22: Die Auslandsschulden (in % des BIP 1990-2007)



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *BCP / SIGADE* (2007).

Anlage 23: Defizit / Überschuß des Staatshaushalts (in % des BIP)

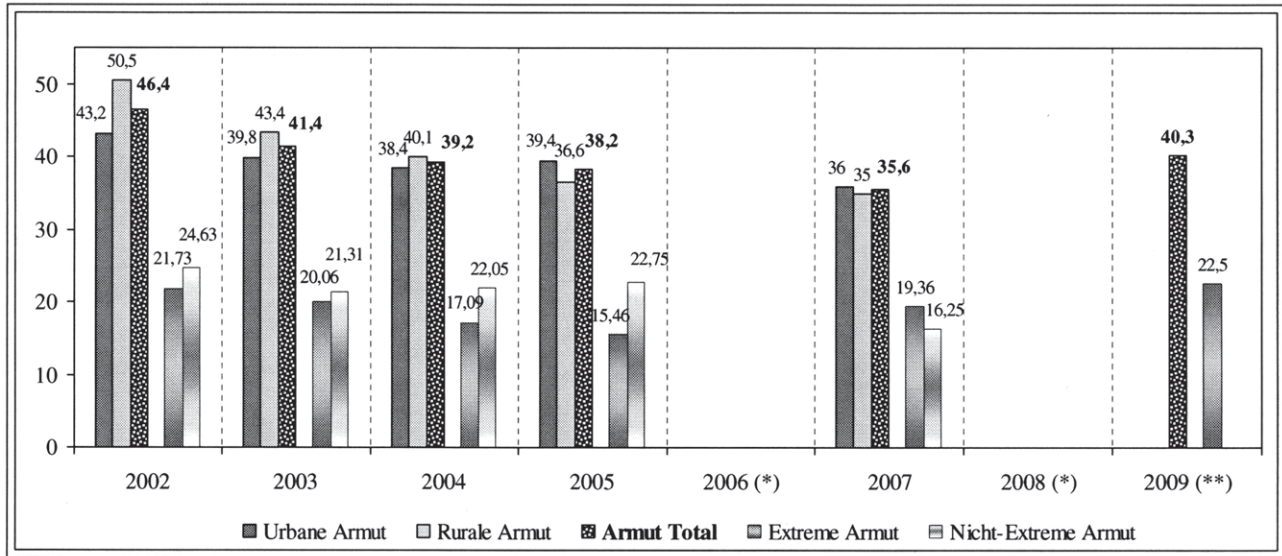


Quelle: *Ministerio de Hacienda* (2008).

(\*) Vorläufige Angabe für 2007.



Anlage 24: Armut und extreme Armut (in % pro Jahr)



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der *DGEEC* (2007a); sowie *PNUD Paraguay* (2009).

(\*) Keine Angaben für das Jahr 2006 und 2008.

(\*\*) Nach Schätzungen einer PNUD-Studie wird die Armut in Paraguay im Jahr 2009 auf 40,3% steigen. Als Hauptauslöser dafür wird die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise gesehen; vgl. *PNUD Paraguay* (2009). Die extreme Armut wird nach Angaben einer weiteren Untersuchung der PNUD et al. von 19,36% im Jahr 2007 auf 22,5% im Jahr 2009 steigen, wenn die Regierung keine vorbeugenden Maßnahmen ergreift; vgl. *PNUD / UNICEF / UNFPA* (2009).

## Anhang F: Leitfäden für die Einführung von RSE

## Anlage 25: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: 1. Etappe

1. Etappe: Selbstbewertung <sup>659</sup>					
Achse	Indikator	Sub-Indikator	Ja	Teilweise	Nein
1. Werte, Transparenz und Unternehmensführung	<b>Ethische Verpflichtung</b>	1. Die Firma vermittelt ihre Mission, Vision und Werte.			
		2. Die Mission und Vision beinhalten Gedanken zur RSE.			
		3. An der Konzeption der Vision und Mission beteiligen sich unterschiedliche Ebenen der Firma.			
		4. Bei der Konzeption der Vision und Mission werden unternehmensexterne Akteure befragt (Lieferanten, Kunden, Nachbarschaft, etc.)			
		5. Die Vision und Mission der Firma werden regelmäßig überprüft.			
		6. Die Vision und Mission werden sowohl unternehmensintern als auch –extern bekannt gemacht.			
		7. Die Firma verfügt über einen formalen Ethik- oder Verhaltenskodex.			

<sup>659</sup> Die »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs« wurde, in Zusammenarbeit mit der BID und dem FOMIN, von der ADEC ausgearbeitet und im September 2009 lanciert. Sie entstand im Rahmen des Programms »Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs«, das vom FOMIN in Paraguay durchgeführt wird und ist eigens für Klein- und Mittelständische Unternehmen konzipiert. Inspiriert wurde sie auch von den »ETHOS Indikatoren für RSE«; vgl. *ADEC / BID / FOMIN (2009)*. Siehe dazu auch das RSE-Programm des FOMIN oben auf S. 112. Die Richtlinien sind zunächst in 3 große Etappen unterteilt, die sich wiederum in mehrere Unterpunkte, d.h. Achsen, Indikatoren und Sub-Indikatoren gliedern. Jeder Sub-Indikator kann mit Ja = 2 Punkte, Teilweise = 1 Punkt oder Nein = 0 Punkte gewertet werden. Diese Punkte werden zum Schluß der Wertung addiert. Für das Ausfüllen des Fragebogens wird den Firmen vorgeschlagen, aus jeder Abteilung Personen repräsentativ auszusuchen, um die Fragen zu beantworten. Zunächst (1. Etappe) wird eine Bewertung der aktuellen Unternehmenssituation empfohlen; vgl. *ADEC / BID / FOMIN (2009)*.

		8. Der Ethik- oder Verhaltenskodex wird von allen Mitarbeitern der Firma unterzeichnet.			
		9. Der Ethik- oder Verhaltenskodex berücksichtigt folgende Interessengruppen: Mitarbeiter, Lieferanten, Umwelt, Kunden, Nachbarschaft, Regierung, Anteilseigner.			
		10. Die Firma fördert eine Harmonie zwischen den Werten und Prinzipien der Organisation und dem individuellen Handeln der Mitarbeiter.			
		11. Auf den verschiedenen Ebenen der Rekrutierung und Selektion von Mitarbeitern werden ethische Aspekte berücksichtigt.			
	<b>Unternehmenskultur</b>	1. Die Firma informiert regelmäßig über ihre Werte und ihren Ethik-Kodex.			
		2. Bei der Untersuchung des Arbeitsklimas werden ethische Angelegenheiten erörtert (360° Untersuchung, etc.).			
		3. Die Firma hat Verträge mit Lieferanten gekündigt oder wird diese kündigen, sofern bei diesen ein unethisches Verhalten festzustellen ist.			
		4. Die Firma würde Verträge kündigen, falls im Vertrag oder bei den Vertragspartnern ethische Inkorrektheiten festzustellen wären.			
		5. Sie verfügt über Kontroll- und Sanktionspolitiken und/oder –verfahren für eventuelle korrupte Praktiken.			
		6. Es existiert eine Politik der Information über Kommissionen, Geschenke, etc. an die Vorgesetzten, welche von Dritten im Zusammenhang mit unternehmerischen Aktivitäten erhalten oder angeboten wurden.			
		7. Die Firma verfügt über Kontroll- und Sanktionspolitiken und/oder –verfahren im Falle eventueller Belästigungen sexueller Art und anderer Verhaltensweisen.			

		8. Die Firma verfügt über Normen, die explizit diskriminierende Praktiken im Unternehmen verbieten, wie z.B. aufgrund der Rasse, des Geschlechts, der Religion, usw.			
<b>Unternehmensführung</b>		1. Die Firma erfüllt die geltende Gesetzgebung für Steuern und Sozialversicherungen.			
		2. Die Firma erstellt jährlich einen Jahresbericht.			
		3. Im Jahresbericht werden RSE-Aktivitäten des Unternehmens erwähnt (nachbarschaftliche Unterstützung, Umweltschutz, usw.).			
		4. Die Achtung der Menschenrechte wird als formales Kriterium in die Investitions- und Akquise-Entscheidungen aufgenommen.			
		5. Die Firma verfügt über eine Dokumentation, welche die Antworten dieses Fragebogens belegen.			
<b>Bezug zu den Wettbewerbern</b>		1. Im Verhaltenskodex oder in der Definition der Unternehmenswerte wurden Prinzipien in Bezug auf die Wettbewerber festgelegt.			
		2. Die Unternehmenspolitik schreibt vor, dass die Defekte oder Schwächen der Güter oder Dienstleistungen des Unternehmens nicht genutzt werden.			
<b>Sozialbilanz</b>		1. Es wird eine Sozialbilanz mit Informationen über soziale und Umweltaktivitäten erstellt.			
		2. Die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens wird extern auditiert.			
		3. Die Firma publiziert im Internet wirtschaftliche, finanzielle, soziale und ökologische Informationen ihrer Aktivitäten.			
		<b>Gesamtpunktzahl Achse 1:</b>			

Achse	Indikator	Sub-Indikator	Ja	Teilweise	Nein
2. Lieferanten	<b>Kriterien zur Auswahl und Bewertung der Lieferanten</b>	1. Wenn die Firma eine Beziehung zu einem neuen Lieferanten beginnt, interessiert sie sich für dessen Prinzipien, RSE-Politik und informiert sich darüber, ob er die geltenden Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrechtlichen Aspekte erfüllt.			
		2. Bei der Auswahl der Lieferanten werden deren soziales Engagement, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und die Achtung der Menschenrechte berücksichtigt.			
		3. Sie verfügt über eine spezielle Politik oder ein RSE-Programm für ihre Lieferantenkette.			
	<b>Kinderarbeit in der Lieferantenkette</b>	1. Die Firma verfügt über eine Politik die einen Beitrag zur Beseitigung der Kinderarbeit leistet. Sie diskutiert das Thema mit den Lieferanten und motiviert sie, die Gesetze einzuhalten.			
		2. Sie hat die Gewohnheit, regelmäßig ihre Lieferantenkette auf das Vorhandensein von Kinderarbeit zu überprüfen.			
	<b>Beziehungen in den Lieferantenkett</b>	1. Die Firma gibt den Lieferanten Orientierung bei der Befolgung der RSE-Prinzipien und steht bei der Implementierung zur Verfügung.			
		2. Sie überprüft ständig die Arbeitsbedingungen ihrer Lieferanten hinsichtlich der Anzahl der (bezahlten) Arbeitsstunden, Hygienebedingungen, Löhne, Ruhepausen, usw.			
		3. Sie verfügt über einen Jahresplan zur Zufriedenheitsbefragung der Lieferanten.			
		4. Als Lieferanten werden auch Individuen oder Gruppen aus der Nachbarschaft aufgenommen (Genossenschaften kleiner Produzenten, solidarische Initiativen, Ortsverbände, etc.).			
		5. Sie geht transparent mit ihren Geschäftspartnern um und unterzeichnet Verträge nur nach Geschäftskriterien.			
Gesamtpunktzahl Achse 2:					

Achse	Indikator	Sub-Indikator	Ja	Teilweise	Nein
3. Mitarbeiter	<b>Gesundheit, Sicherheit und Arbeitsbedingungen</b>	1. Die Firma verfügt über ein Programm zur Prävention von Arbeitsunfällen und Erkrankungen am Arbeitsplatz.			
		2. Die Mitarbeiter werden jährlich im Bereich Gesundheit und Sicherheit geschult.			
		3. Im Bereich Gesundheit werden den Mitarbeitern und/oder ihren Familien zusätzliche Leistungen angeboten.			
		4. Die Firma bietet neben den gesetzlichen Vorschriften zusätzliche Leistungen bei Schwangerschaften an.			
		5. Im Jahresbudget wird ein Betrag für Gesundheits- und Sicherheitsvorsorge festgelegt.			
		6. Die Firma bemüht sich darum, bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter über die gesetzlichen Anforderungen hinaus zu gehen.			
		7. Es werden Stressbekämpfungsprogramme für die Mitarbeiter angeboten, insbesondere für die, welche eine stressvolle Arbeit leisten.			
	<b>Achtung der Vielfalt</b>	1. Es existiert eine Politik zur Achtung der Vielfalt und zur Nichtdiskriminierung.			
		2. Die Politik zur Achtung der Vielfalt und zur Nichtdiskriminierung ist im Verhaltenskodex und/oder in den Unternehmenswerten verankert.			
		3. Die Firma bietet Menschen mit Behinderung Arbeitsmöglichkeiten.			
		4. Die Firma bietet jungen Menschen Arbeitsmöglichkeiten.			
		5. Die Firma bietet Frauen Arbeitsmöglichkeiten.			
		6. Es wird gefördert, Managementpositionen mit weiblichen Führungskräften zu besetzen.			

<b>Verpflichtung zur professionellen Entwicklung</b>	1. Die Firma legt in ihrem Jahresbudget einen Betrag zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter fest.			
	2. Sie unterstützt finanziell und/oder ermöglicht individuelle Initiativen zur Weiterbildung in Bereichen, die im Zusammenhang mit den Tätigkeiten der Firma stehen.			
	3. Sie unterstützt finanziell und/oder ermöglicht individuelle Initiativen zur Weiterbildung in Bereichen, die nicht im Zusammenhang mit den Tätigkeiten der Firma stehen.			
<b>Partizipative Führung</b>	1. Den Mitarbeitern werden finanzielle Informationen zur Verfügung gestellt.			
	2. Den Mitarbeitern werden Informationen über die Produktion zur Verfügung gestellt.			
	3. Den Mitarbeitern werden Informationen über strategische Ziele zur Verfügung gestellt.			
	4. Mit den neuen Mitarbeitern werden Integrationsaktivitäten und Schulungen zu den Gütern und Dienstleistungen durchgeführt.			
<b>Beziehung zu den Gewerkschaften</b>	1. Die Versammlungs- und Gewerkschaftsfreiheit wird von den Mitarbeitern tatsächlich ausgeübt.			
	2. Es sind Verfahren zur Äußerung der Meinungsfreiheit vorgesehen.			
<b>Vergütungspolitik und Anreize</b>	1. Es besteht die Möglichkeit zur Teilnahme am Unternehmensergebnis.			
	2. Es bestehen Leistungsanreize.			
	3. In den letzten zwei Jahren ist der Mindestlohn gemäß dem offiziellen nationalen Mindestlohn gestiegen.			
	4. Die Firma verfügt über einen Leitfaden für Posten, Funktionen und Gehälter.			
	5. Die variable Vergütung der Firma stellt weniger als 20% aller Gehaltsausgaben dar.			

<b>Verpflichtung zur Entwicklung der Kinder</b>	1. Die Familien werden unterstützt bei der Suche nach Informationen über Schwangerschaft, Kindererziehung, Schwangerschaftskursen, medizinischer und sozialer Betreuung.			
	2. Die Firma verfügt über ein Informationszentrum für Familien, z.B.: eine Bibliothek mit Büchern und Schulvideos, die auch für die Kinder der Mitarbeiter zugänglich sind, so wie andere Informationsmaterialien über Themen, die zum Wohle der Familie beitragen können.			
	3. Außer der Erfüllung der Gesetze in Bezug auf Mutterschaftsschutz, Vaterschaft, Stillen und Kinderkrippe, verbietet sie formal jegliche Art der Diskriminierung schwangeren Frauen gegenüber.			
<b>Arbeitsklima</b>	1. Die Firma organisiert soziale Aktivitäten für die Mitarbeiter und ihre Familien.			
	2. Die Firma führt Untersuchungen über die eigene Wahrnehmung unter den Mitarbeitern durch.			
	3. Die Firma führt Untersuchungen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter bezüglich des Arbeitsklimas durch.			
	4. Die Firma führt Untersuchungen bezüglich der Leistung der Angestellten durch, bei der die Vorgesetzten von ihren Mitarbeitern evaluiert werden.			
<b>Verpflichtung über die Zukunft der Kinder</b>	1. Es wird mit anderen Firmen darüber diskutiert und Vorschläge gemacht, wie die Kinderarbeit in der eigenen Branche und allgemein bekämpft werden kann.			
	2. Die Firma verfügt über ein Programm zur Einstellung von Praktikanten.			
	3. Die Firma verfügt über Projekte zur Förderung der Kinder ihrer Mitarbeiter, indem deren technischen und psychosozialen Fähigkeiten gefördert werden.			



	<b>Verhalten bei Kündigungen</b>	1. Die soziale Situation des Mitarbeiters wird bei der Kündigung in Erwägung gezogen.			
		2. Die Firma untersucht ständig die Mitarbeiterrotation und verfolgt eine Politik zur Verbesserung dieses Indikators.			
		3. Bei Personalabbau werden die im Unternehmen bleibenden Mitarbeiter über die durchgeführte Maßnahme aufgeklärt.			
	<b>Plan für den Ruhestand</b>	1. Es existiert ein Unterstützungsplan für die Mitarbeiter, die in Rente gehen.			
		2. Die Firma beteiligt sich an der Ausarbeitung öffentlicher Politiken für Rentner.			
	<b>Beziehungen zu den tertiarierten Mitarbeitern</b>	1. Die tertiarierten Mitarbeiter werden in die Fortbildungs- und Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter der Firma integriert.			
		2. Der Anteil der tertiarierten Mitarbeiter beläuft sich auf weniger als 20% aller Angestellten.			
		3. Die Firma verfügt über eine Integrationspolitik für die tertiarierten Mitarbeiter in Bezug auf die unternehmerische Kultur, Werte und Prinzipien.			
	Gesamtpunktzahl Achse 3:				
<b>Achse</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub-Indikator</b>	<b>Ja</b>	<b>Teilweise</b>	<b>Nein</b>
4. Umwelt	<b>Die Umwelt als unternehmerische Verpflichtung</b>	1. Die Firma verfügt über Bildungsprozesse zu Umweltthemen.			
		2. Die Firma verfügt über Strategien zum Erhalt der Umwelt.			
		3. Die Firma organisiert oder beteiligt sich an Bündnissen mit anderen Organisationen zur Durchführung von Umweltschutzaktivitäten.			
		4. Bei der Auswahl von Lieferanten werden Umweltaspekte berücksichtigt.			

	<b>Umweltschutzmaßnahmen</b>	1. Das Recycling von Abfällen und anderen Produkten wird gefördert.			
		2. Die Firma hat ein Rücknahmesystem für selbst erzeugte Verpackungen, Altprodukte, usw.			
		3. Die Firma ist darum bemüht, den Gebrauch von toxischen Materialien so weit wie möglich zu reduzieren.			
		4. Eine Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs wird gefördert.			
		5. Es werden Prozesse zur geeigneten Entsorgung des Firmenmülls implementiert.			
		6. Es werden Prozesse zur geeigneten Entsorgung des „anderen“ Mülls der Firma implementiert (Glas, Tintenpatronen, Papier, Plastikverpackungen, usw.).			
		7. Die Firma verfolgt eine Politik die dahin tendiert, weniger umweltschädliche Kraftstoffe/Energien zu nutzen.			
		8. Die Firma ist darum bemüht, die Abgabe von für die Ozonschicht schädlichen Gasen zu reduzieren.			
	<b>Umwelteinwirkung</b>	1. Die Umwelteinwirkung durch die unternehmerischen Aktivitäten wird kontrolliert.			
		2. Die Firma informiert ihre Konsumenten und Kunden detailliert über den Umwelteinfluss durch den Gebrauch der Produkte der Firma.			
		3. Die Firma diskutiert mit ihren Mitarbeitern, Konsumenten, Kunden und mit der Nachbarschaft über den Umwelteinfluss, der durch ihre Güter und Dienstleistungen entsteht.			
		4. Die Firma führt, in Zusammenarbeit mit den Kunden, ein Managementprogramm für die Entsorgung des eigenen Mülls durch, sowie für die Sammlung und Wiederaufbereitung von toxischen Materialien.			
		5. Es gehört zur Unternehmenspolitik, Beschwerden oder Anzeigen in Bezug auf Umweltverschmutzung entgegenzunehmen.			

	<b>Nachhaltigkeit der Forstwirtschaft</b>	1. Die Firma führt spontane und organisierte Besuche durch, um die Herkunft oder die Produktion der verwendeten Holz- und Forstprodukte zu überprüfen.			
		2. Sie motiviert die Lieferanten dazu, eine Umweltlizenz zu beantragen.			
		3. Sie bevorzugt und unterstützt die Lieferanten bei der Förderung der nachhaltigen Nutzung der Wälder.			
	<b>Minimierung des Abfalls</b>	1. Die Firma führt Initiativen zur Verwendung von erneuerbarer Energie durch.			
		2. Sie führt Abgaskontrollen an ihren eigenen Fahrzeugen und den ihrer Auftragnehmer durch.			
		3. Die Firma verfügt über ein Überwachungssystem zur Steigerung der Energieeffizienz, zur Reduzierung des Wasserverbrauchs, zur Reduzierung des Festmülls und zur Reduzierung des CO <sub>2</sub> Ausstoßes, sowie anderen Gasen mit Treibhauseffekt.			
Gesamtpunktzahl Achse 4:					
<b>Achse</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub-Indikator</b>	<b>Ja</b>	<b>Teilweise</b>	<b>Nein</b>
5. Verbraucher / Kunden	<b>Berücksichtigung der Meinung des Kunden</b>	1. Die Firma verfügt über ein Verfahren, das die Ermittlung des Zufriedenheitsgrades ihrer Kunden ermöglicht.			
		2. Die Firma qualifiziert ihre Mitarbeiter regelmäßig im Bereich Kundenbetreuung.			
		3. In der Firma existiert eine Abteilung für Kundenbetreuung oder eine Person, die für die Kundenbetreuung zuständig ist.			
		4. Die Meinung der Firmenkunden wird den Mitarbeitern der Firma mitgeteilt.			
		5. Bei der Herstellung der Güter und Dienstleistungen wird die Meinung der Firmenkunden berücksichtigt.			
		6. Die Firma bewertet jährlich die eingegangenen Beschwerden.			

		7. Sie verfügt über eine Politik oder ein System, das den Schutz der Privatinformationen über Konsumenten oder Kunden gewährleistet.			
	<b>Reklamationsprozess</b>	1. Die Firma verfügt über einen agilen, zugänglichen und bekannten Reklamationsprozess.			
	<b>Marketing und Kommunikation</b>	1. Die Kundeninformationen über mögliche Risiken der Güter und Dienstleistungen der Firma sind transparent (unverantwortlicher und exzessiver Gebrauch, usw.).			
		2. Die Produktbeschreibung, der Preis und die Handelsbedingungen sind eindeutig und stimmen mit der angebotenen Ware oder Dienstleistung überein.			
		3. Die Firma fördert ethische Verkaufspraktiken.			
		4. Für die externe Kommunikationspolitik ist nach ethischen Werten und Prinzipien ausgerichtet (Werbung für Kinder, Teenager, Frauen oder bedrohte gesellschaftliche Minderheiten).			
		5. Die Werbekampagnen werden im Vorfeld überprüft um zu kontrollieren, ob sie mit den Unternehmenswerten im Einklang sind.			
	<b>Kenntnis und Management der potentiellen Schäden von Gütern und Dienstleistungen</b>	1. Die Firma führt sporadisch Studien und technische Untersuchungen über mögliche Schäden ihrer Güter und Dienstleistungen für die Konsumenten und Kunden durch.			
		2. Die Firma verfügt über ein spezielles Programm, das sich mit der Gesundheit und Sicherheit der unternehmerischen Kunden und Konsumenten beschäftigt.			
		3. Die Firma verwendet keine Güter und Dienstleistungen, die in anderen Ländern verboten sind.			
Gesamtpunktzahl Achse 5:					
<b>Achse</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub-Indikator</b>	<b>Ja</b>	<b>Teilweise</b>	<b>Nein</b>
6. Soziales Umfeld	<b>Unterstützungspolitik für die Nachbarschaft</b>	1. Es existiert eine Unterstützungspolitik für die Nachbarschaft. 2. Für die Durchführung der Nachbarschaftsprojekte und –aktivitäten befragt die Firma ihre Mitarbeiter nach ihrer Meinung.			

		3. Die Firma bildet Bündnisse mit anderen Firmen oder Organisationen um Nachbarschaftsprojekte durchzuführen.			
		4. Es wird die Möglichkeit zu Praktika im Unternehmen geboten, die als Unterstützung zur Ausbildung junger Leute dienen sollen.			
		5. Die Einstellung von Personen mit Behinderung wird in der Firma gefördert.			
		6. Lokale Bildungseinrichtungen werden unterstützt, um etwa technologische Transferprozesse in Primar- und Sekundarschulen zu fördern.			
		7. Immer wenn es nötig (und möglich) ist, kollaboriert die Firma bei der Verbesserung öffentlicher Einrichtungen in ihrer Umgebung, wie z.B. Schulen, Gesundheitsposten, öffentliche Plätze, Grünanlagen, etc.			
		8. Es werden Projekte für die Kinder und Teenager in der Nachbarschaft entwickelt oder unterstützt.			
		9. Die Firma beteiligt sich aktiv an Diskussionen über nachbarschaftliche Probleme und bei der Suche nach Lösungen.			
		10. Die Firma achtet bei Investitionen und Kaufentscheidungen darauf, die sozioökonomische Entwicklung in der Nachbarschaft zu unterstützen.			
		11. Die Firma verbessert ihre Auswirkungen auf die unmittelbare Nachbarschaft über die existierenden Regulierungen hinaus (Lärm, Gerüche, Störungen durch Fahrzeuge, usw.).			
		12. Sie verfügt über Indikatoren, welche die von ihr ausgelösten Auswirkungen auf die unmittelbare Nachbarschaft überwachen.			
	<b>Freiwilligendienst und Beteiligung</b>	1. Die Firma verfügt über ein Programm für Freiwilligendienst.			
		2. Die Firma schafft den Mitarbeitern Möglichkeiten zur Durchführung von Unterstützungsprojekten in der Nachbarschaft.			
		3. Die Führungskräfte nehmen an den Unterstützungsprojekten teil.			
		4. Die Mitarbeiter führen eigenhändig soziale Unterstützungsaktivitäten durch.			

		5. Die Firma kommuniziert intern an alle Mitarbeiter über die Unterstützung und Durchführung sozialer Projekte.			
		6. Die Firma ist darum bemüht, ihre Lieferanten in die Nachbarschaftsaktivitäten und –projekte miteinzubeziehen.			
	<b>Finanzierung von sozialen Aktivitäten</b>	1. Im Jahresbudget sind Beträge für die Unterstützung von nachbarschaftlichen Programmen und/oder NGO's vorgesehen.			
		2. Die Firma bestimmt nicht-ökonomische Ressourcen für Nachbarschaftsprogramme.			
		3. Die Ergebnisse der Programme zur Unterstützung der Nachbarschaft werden bewertet.			
		4. Die Firma genehmigt ihren Mitarbeitern kontrollierte, bezahlte Arbeitsstunden für den Freiwilligendienst.			
	<b>Beziehungen zu lokalen Organisationen</b>	1. Die Firma überprüft die lokalen Bedarfe, bevor sie Projekte konzipiert.			
		2. Die Firma führt, zusammen mit lokalen Organisationen, Bildungskampagnen und andere im öffentlichen Interesse liegende Aktivitäten durch.			
		3. Sie unterstützt viele Einrichtungen mit Spenden, Finanzierungsmöglichkeiten und Durchführung von Projekten und macht erfolgreiche Erfahrungen im Nachhinein bekannt.			
Gesamtpunktzahl Achse 6:					
<b>Achse</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub-Indikator</b>	<b>Ja</b>	<b>Teilweise</b>	<b>Nein</b>
7. Regierung und Gesellschaft	<b>Politische Teilnahme</b>	1. Die Firma pflegt eine kritische Haltung gegenüber politischen Kampagnen. Sie fördert die Debatte, regt zur bewussten Wahl an und, bei der Unterstützung von Kandidaten, ist sie transparent. 2. Die Firma informiert ihre Mitarbeiter über die Wichtigkeit, sich an öffentlichen Verwaltungsaktivitäten zu beteiligen und diese zu kontrollieren.			

		3. Die Firma ist darum bemüht, sich mit anderen Firmen über Schwierigkeiten und Bedarfe der Branche auszutauschen, um dadurch die Bedingungen in der Nachbarschaft zu verbessern.			
	<b>Unterstützung politischer Kampagnen</b>	1. Bei der Finanzierung politischer Kampagnen ist die Firma integer und ihren Mitarbeitern gegenüber transparent. 2. Die Firma hat Normen festgelegt, die den Missbrauch wirtschaftlicher Macht über andere Firmen, über Lieferanten und Verteiler untersagen.			
	<b>Antikorrupsionspraktiken</b>	1. Es existieren Strategien zur Bestrafung von Mitarbeitern, welche in Bestechungsfällen an Funktionären involviert sind. 2. Die Firma verfügt über eine Politik, die eine Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen untersagt, die erwiesenermaßen von Manipulation geprägt sind.			
	<b>Teilnahme an staatlichen Sozialprojekten</b>	1. Die Firma vereinbart Abkommen mit öffentlichen Einrichtungen mit dem Ziel, die Bildungsqualität, das Sozialsystem, das Gesundheitssystem oder die Infrastruktur des Landes zu verbessern, die Kinder- oder Zwangsarbeit abzuschaffen, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Nahrungssicherheit zu fördern, usw.			
	<b>Ausbildung eines Bürgersinns</b>	1. Die Firma motiviert die Mitarbeiter dazu, das Handeln der Behörden zu bewerten.			
		2. Die Firma unterzeichnet Abkommen mit öffentlichen Einrichtungen mit dem Ziel, die Bildungsqualität, Sozialfürsorge, Gesundheit oder Infrastruktur zu verbessern, die Kinder- oder Zwangsarbeit zu bekämpfen, Arbeitsplätze zu schaffen, usw.			
		3. Die Firma führt bisweilen Aktivitäten durch, die sich auf zivilgesellschaftliche Bildung konzentrieren und die Bevölkerung über ihre Rechte und Pflichten aufklären.			
			<b>Gesamtpunktzahl Achse 7:</b>		
<b>Gesamtpunktzahl Bewertung:</b>					

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von ADEC / BID / FOMIN (2009).

**Anlage 26: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: Punktematrix**

Achse <sup>660</sup>	Indikator	Erreichte Punktzahl	Total Sub-Indikatoren	Punktzahl p/Indikator
<b>1. Werte, Transparenz und Unternehmensführung</b>	Ethische Verpflichtung		11	
	Unternehmenskultur		8	
	Unternehmensführung		5	
	Bezug zu den Wettbewerbern		2	
	Sozialbilanz		3	
<b>Subtotal Achse 1:</b>				
<p>Die Formel für die Berechnung der Indikator-Punktzahl lautet:</p> <p style="text-align: center;"><b>Erreichte Punktzahl (pro Indikator) / Total Sub-Indikatoren = Punktzahl pro Indikator</b></p> <p>Die Formel für die Berechnung der Achsen-Punktzahl lautet:</p> <p style="text-align: center;"><b>Erreichte Punktzahl (pro Achse) / Total Indikatoren = Punktzahl pro Achse</b></p> <p>Die Formel für die Berechnung der Unternehmens-Punktzahl lautet:</p> <p style="text-align: center;"><b>Gesamtpunktzahl / Total Achsen = Punktzahl für gesamtes Unternehmen bzw. RSE-Leistungsniveau</b></p>				

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *ADEC / BID / FOMIN* (2009).

<sup>660</sup> Bei der Auswertung ist wie folgt vorzugehen: Die Punkte der Sub-Indikatoren werden zunächst addiert. Danach wird diese Zahl durch die Anzahl der Sub-Indikatoren dividiert. Das Ergebnis ist die Punktzahl / Bewertung der einzelnen Indikatoren. Nachdem dies für jeden Indikator extra gemacht wurde, werden die Punktzahlen der Indikatoren addiert und durch die Anzahl der Indikatoren dividiert. Das Ergebnis ist die Punktzahl / Bewertung der einzelnen Achsen. Danach werden die Punktzahlen der einzelnen Achsen addiert und durch die Anzahl der Achsen dividiert. Das Ergebnis ist die Punktzahl / Bewertung des RSE-Engagements des ganzen Unternehmens. Da dieses Vorgehen für alle Achsen gleich gilt, wurde hier exemplarisch nur die erste Achse ausgewählt und dargestellt; siehe dazu *ADEC / BID / FOMIN* (2009).



## Anlage 27: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: Bewertung

Erreichte Punktzahl	Note <sup>661</sup>	Werteintervall	Erläuterungen
0,40	1		
0,80	2	bis 0,80	Die Firma hat große Verbesserungsmöglichkeiten, da sie noch über keine RSE orientierte Führung verfügt. Das angewandte Instrument – die RSE-Richtlinie – wird Ihnen dabei behilflich sein, die RSE-Aktivitäten besser zu strukturieren, um so die Qualität und Reichweite dieser Aktivitäten zu verbessern. Im weiteren Verlauf dieser Richtlinie (2. Etappe) erhalten sie darüber konkrete Ideen.
1,20	3	0,81 – 1,19	Ihre Firma führt bereits Aktivitäten im RSE-Bereich durch. Machen Sie eine detaillierte Auswertung des Fragebogens um festzustellen, in welchen Bereichen Sie eine hohe Punktzahl erreicht haben und was zu dieser hohen Punktzahl beigetragen hat. Suchen Sie nach positiven RSE-Praktiken, sowie Ideen zur Durchführung von RSE und Formen zur Überwindung von Hindernissen. Lesen Sie die weiteren Abschnitte dieser Richtlinie um konkrete Ideen zu erhalten.
1,60	4	1,20 – 1,69	Ihre Firma hat bereits ein richtiges RSE-Verständnis und Klarheit darüber, welche Aktivitäten für eine gesellschaftlich verantwortungsvolle Unternehmensführung notwendig sind. Diese Aktivitäten bringen Ihrem Unternehmen durch eine gute und produktive Beziehung zu den Interessengruppen (Staat und Gesellschaft, Nachbarschaft, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) positive Ergebnisse. In dieser Etappe ist Ihr Unternehmen bereit, einige RSE-Aspekte zu vertiefen. Analysieren Sie die einzelnen Bereiche und suchen Sie nach der besten Strategie, indem Sie einen mittel- und langfristigen Plan erstellen. Vertiefen Sie Ihre Kenntnisse in den genannten Bereichen (Achsen), indem Sie an Konferenzen, Kursen oder Unternehmenstreffen teilnehmen und sich in einschlägiger Literatur und auf den hier angeführten Internetseiten informieren (z.B. <a href="http://www.adec.org.py">www.adec.org.py</a> , <a href="http://www.ethos.org.br">www.ethos.org.br</a> , <a href="http://www.undp.org.py">www.undp.org.py</a> , <a href="http://www.iarse.org">www.iarse.org</a> , <a href="http://www.empresa.org">www.empresa.org</a> , <a href="http://www.accionrse.cl">www.accionrse.cl</a> , <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> ).
2	5	1,70 – 2	Ihre Firma ist gut informiert über die RSE-Thematik und verwendet die RSE zur Erreichung der Unternehmensziele. In dieser Phase ist es sinnvoll, nach Partnern und Bündnissen auf Branchenebene zu suchen, um die Leistung der Firma zu unterstützen. Ebenso ist eine Systematisierung der (RSE-)Kenntnisse (Erstellung einer Fallstudie) als Mittel zur Kollaboration mit anderen Firmen wichtig. Verbreiten Sie Ihre Fallstudie.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von ADEC / BID / FOMIN (2009), S. 30.

<sup>661</sup> Vor dem Hintergrund, dass 2 die maximal zu erreichende Punktzahl ist, wurde für die Berechnung des RSE-Leistungsniveaus einer Firma eine Skala mit den Noten von 1 (schlechteste Note) bis 5 (beste Note) festgelegt; vgl. ADEC / BID / FOMIN (2009), S. 30.

**Anlage 28: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: 2. Etappe**

2. Etappe: RSE-Aktivitäten <sup>662</sup>		
1. Werte, Transparenz und Unternehmensführung	<b>Vision und Mission</b>	Definieren und verbreiten Sie die Mission Ihrer Firma.
	<b>Ethik und Transparenz</b>	Erstellen Sie einen Ethik-Kodex.
		Die Vorteile eines Ethik-Kodex.
		Führen Sie ein Corporate Governance System ein.
	<b>Transparente Buchhaltung</b>	Entwickeln Sie Mechanismen für eine transparente Buchhaltung.
<b>Loyalität zur Konkurrenz</b>	Schaffen Sie Beziehungen auf ethischer Basis zur Konkurrenz.	
	<b>Menschenrechte</b>	Identifizieren Sie wichtige Themen in Bezug auf die Menschenrechte.
2. Lieferanten	<b>Fördere Allianzen</b>	Kommunizieren Sie eindeutig die Erwartungen.
		Schaffen Sie Kompromisse bezüglich Arbeitsbedingungen.
		Überwachen Sie die Befolgung der festgelegten Regeln.
		Das Klima der Zusammenarbeit fördert Veränderungen.
3. Mitarbeiter	<b>Arbeitsplatz</b>	Halten Sie die Arbeitsgesetze ein.
	<b>Vielfalt</b>	Führen Sie die Vielfalt als einen grundlegenden Wert ein.
		Ermöglichen Sie die Äußerung neuer Ideen und Kommentare.
		Achten Sie bei der Mitarbeiterauswahl auf Diversifizierung (aus unterschiedlichen Sozialschichten und Kulturkreisen).
		Bei der Fortbildung der Mitarbeiter achten Sie darauf, dass Personen aus allen Gruppierungen (Frauen, ethnische Gruppen, usw.) teilnehmen.
	<b>Sexuelle Belästigung</b>	Schaffen Sie eine Richtlinie gegen diesen Missbrauch.
	<b>Berufliche Entwicklung</b>	Fördern und belohnen Sie die Entwicklung von Talenten.
	<b>Erteilung von Befugnissen</b>	Übertragen Sie Autonomie an die Mitarbeiter.
<b>Partizipative Führung</b>	Informieren Sie über die finanzielle Situation der Firma.	
	<b>Vergütung und Anreiz</b>	Schaffen Sie ein Programm zur Beteiligung an Gewinnen.

<sup>662</sup> Nachdem das Unternehmen seine aktuelle (RSE-)Situation bewertet hat, werden in einer 2. Etappe für jeden der sieben Bereiche detaillierte RSE-Handlungsvorschläge und –Maßnahmen unterbreitet. Diese Liste mit RSE-Aktivitäten ist freilich nicht erschöpfend.

	<b>Kündigungen</b>	Vermeiden Sie Kündigungen. Achten Sie auf das Privat- und Familienleben der Mitarbeiter. Identifizieren Sie andere Alternativen. Falls notwendig, reduzieren Sie die Mitarbeiterzahl mit Würde. Schätzen Sie die Mitarbeiter, die nicht entlassen wurden. Erstellen Sie eine Informationsbroschüre für neue Mitarbeiter. Evaluieren Sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Seien Sie flexibel im Umgang mit den Mitarbeitern (z.B. bzgl. Arbeitszeit). Erstellen Sie ein persönliches Konto mit freien Tagen. Bieten Sie eine Vielzahl an Möglichkeiten (Arbeitsteilung, Heimarbeit, etc.). Ermutigen Sie zu verantwortungsvoller Elternschaft (z.B. bei der Beschaffung von Informationen über Elternschaft). Unterstützen Sie Adoptionen. Unterstützen Sie die Kinder der Mitarbeiter, damit diese die Schule besuchen können. Bilden Sie lokale Allianzen, um Dienstleistungen anzubieten (z.B. Kindergärten, juristische Beratung, etc.). Erstellen Sie eine Seite mit Anzeigen (Schwarzes Brett) für die Mitarbeiter.
	<b>Arbeit und Familie</b>	Seien Sie solidarisch in Notfallsituationen. Bieten Sie zusätzliche Leistungen im Gesundheitsbereich an (z.B. Fonds für Notfälle). Fördern Sie regelmäßige ärztliche Untersuchungen. Animieren Sie zu sportlicher Betätigung. Sorgen Sie für die Beseitigung des (Zigaretten-)Rauchs am Arbeitsplatz. Unterstützen Sie Mitarbeiter bei der Suche nach Suchtbekämpfungsdiensten. Führen Sie ein Informationsprogramm zur HIV/Aids-Prävention ein. Fördern Sie gesunde Arbeitsgewohnheiten. Achten Sie auf gute Luftqualität (am Arbeitsplatz). Würdigen Sie eine angemessene Arbeitsumgebung. Unterstützen Sie Hygiene- und Sicherheitsgewohnheiten.
	<b>Gesundheit, Wohlstand und Sicherheit</b>	

4. Umwelt	<b>Politik und Aktivitäten</b>	Definieren und respektieren Sie Umweltprinzipien.
		Motivieren Sie die Mitarbeiter zur Erhaltung der Natur.
		Legen Sie eine ökologische Einkaufspolitik fest.
	<b>Minimierung von Abfällen</b>	Recyclen Sie soweit wie möglich.
		Reduzieren Sie den Papierverbrauch.
		Benutzen Sie, falls möglich, Produkte aus recyceltem Papier.
		Kaufen Sie andere recycelte Produkte.
		Benutzen Sie keine Produkte, die Abfälle produzieren.
	<b>Vermeidung von Verschmutzung</b>	Reduzieren Sie den Gebrauch von toxischen Produkten.
		Fördern Sie die sichere Beseitigung von toxischen Substanzen.
		Benutzen Sie nicht-toxische Reinigungsmittel.
	<b>Effektiver Energie- und Wasserverbrauch</b>	Machen Sie ein Audit im Bereich Energieverbrauch.
Benutze eine vernünftige Beleuchtung (z.B. Sparlampen).		
Verwalte den Energieverbrauch effizient.		
Andere Formen zur Reduzierung des Energieverbrauchs.		
Möglichkeiten zu Distanzarbeit (z.B. Heimarbeit).		
Wartung des Klimatisierungssystems.		
Falls Sie mit vielen Fahrzeugen arbeiten, bevorzugen Sie „grüne“ Fahrzeuge.		
Achten Sie auf Wasserverluste.		
Verwenden Sie wassersparende Produkte.		
Reduzieren Sie den Wasserverbrauch in unternehmensexternen Bereichen.		
<b>Ökologisches Projekt</b>		Führen Sie ein Recyclesystem ein.
	Verwenden Sie ökologisch korrekte Konstruktionstechniken.	
	Arbeiten Sie mit Lieferanten / Kunden zusammen (z.B. im Kundenservice).	
5. Konsumenten / Kunden	<b>Güter und Dienstleistungen</b>	Fördern Sie einen sicheren und verantwortungsbewussten Gebrauch Ihrer Produkte.
		Informieren Sie spezifisch, korrekt und aufrichtig (z.B. bei Angabe über Inhaltsstoffe, usw.).

		Verboten Sie die Anwendung von unethischen Handelstechniken.
		Meiden Sie „giftige“ Werbung (z.B. aggressive Szenen, Gewalt, usw.).
		Berücksichtigen Sie Meinungen (z.B. um den Kundenservice zu verbessern, usw.).
		Suchen Sie nach alternativen Geschäftsmöglichkeiten.
6. Soziales Umfeld	<b>Allgemeines</b>	Erkundigen Sie sich über die Probleme und suchen Sie nach gemeinsamen Lösungen (in der Nachbarschaft).
		Investieren Sie in das nachbarschaftliche Umfeld.
		Rekrutieren Sie Mitarbeiter aus armen oder sich entwickelnden Gesellschaften.
		Lassen Sie sich nieder in einer armen oder sich entwickelnden Gesellschaft.
		Fördern Sie die Bereitschaft zur Hilfe und mobilisieren Sie ihre Mitarbeiter.
	<b>Philanthropie</b>	Andere gute Idee: Starten Sie ein spezifisches Projekt.
		Gehen Sie Bündnisse mit anderen Firmen ein.
		Führen Sie Schenkungen Ihrer Güter und Dienstleistungen durch.
		Führen Sie einen Austausch mit einer Schule durch.
		Unterstützen Sie die lokalen Schulen.
<b>Bildung</b>	Gehen Sie Bündnisse mit einer Schule ein.	
	Spenden Sie gebrauchte oder im Überfluss verfügbare Produkte.	
	Beteiligen Sie sich auf transparente Weise.	
7. Regierung und Gesellschaft	<b>Politische Positionierung</b>	Bekämpfen Sie die Korruption.
		Beteiligen Sie sich an lokalen Foren.
	<b>Beteiligung</b>	Integrieren Sie sich in sozialen Bewegungen.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von ADEC / BID / FOMIN (2009), S. 30.

**Anlage 29: »RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs«: 3. Etappe**

3. Etappe: Planung <sup>663</sup>					
Bereich 1: Werte, Transparenz und Unternehmensführung					
Indikator	Geplante Aktivitäten	Verantwortliche/r	Durchführungszeitraum	Erforderliche Ressourcen	Erwartetes Endresultat
Ethische Verpflichtung					
Unternehmenskultur					
Unternehmensführung					
Beziehung zu den Wettbewerbern					
Sozialbilanz					

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *ADEC / BID / FOMIN* (2009), S. 30.

<sup>663</sup> Nachdem die aktuelle (RSE-)Situation des Unternehmens untersucht (1. Etappe) und eine Liste mit RSE-Ratschlägen unterbreitet wurde (2. Etappe), folgt in einer 3. Etappe die Erstellung eines »Plan de RSE« (RSE-Planes). Dafür wurde von der ADEC eine Matrix ausgearbeitet, welche den Unternehmen die Konzeption eines RSE-Planes mit kurz-, mittel- und langfristigen RSE-Aktivitäten für jeden der sieben Bereiche ermöglicht. Da die Liste für alle sieben Bereiche identisch ist, wurde hier exemplarisch nur der 1. Bereich (Werte, Transparenz und Unternehmensführung) ausgewählt und dargestellt.

## Anlage 30: Die »ADEC-ETHOS Indikatoren« für Großunternehmen

Themenbereich <sup>664</sup>	Unterthema
1. Werte, Transparenz und Unternehmensführung	Selbstregelung des Verhaltens
	Transparente Beziehung zur Öffentlichkeit
2. Mitarbeiter	Dialog und Beteiligung
	Respekt gegenüber dem Einzelnen
	Ehrbare Arbeit
3. Umwelt	Verantwortung den zukünftigen Generationen gegenüber
	Umweltmanagement
4. Lieferanten	Auswahl, Bewertung und Partnerschaft mit Lieferanten
5. Kunden und Konsumenten	Soziale Dimension des Konsums
6. Nachbarschaft	Beziehungen zur lokalen Gesellschaft
	Soziale Aktivitäten
7. Regierung und Gesellschaft	Politische Transparenz
	Soziale Führung

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der Internetseite [www.adec.org.py](http://www.adec.org.py).

<sup>664</sup> Die »ADEC-ETHOS Indikatoren« für RSE wurden im November 2009 von der ADEC veröffentlicht und sind in erster Linie für Großunternehmen konzipiert worden. Als Grundlage dieser Indikatoren dienten die »ETHOS Indikatoren für RSE«. Sie sind vom ETHOS Institut so konzipiert worden, dass der erste Teil der Fragen, d.h. die *tiefgründigen* Fragen, sich auf allgemeine Aspekte bezieht, die in allen lateinamerikanischen Ländern abgefragt werden können. Die *binären* und *quantitativen* Fragestellungen hingegen, müssen den jeweiligen landesspezifischen – in diesem Fall paraguayischen – Bedingungen angepasst werden; siehe Anhang F, Anlage 32, auf S. 272, sowie Fußnote 664. Den Firmen in Paraguay wird im Rahmen der ADEC-ETHOS Indikatoren zudem die Möglichkeit geboten, im Internet unter <http://indicadores.ethos.org.br/login.aspx?ReturnUrl=%2fDefault.aspx> die Daten für die Bewertung ihrer RSE-Aktivitäten einzugeben und zu bewerten bzw. bewerten zu lassen; vgl. ADEC (2009). Da die »ADEC-ETHOS Indikatoren« und die »ETHOS Indikatoren für RSE« identisch sind, wurde auf die Darstellung der einzelnen Indikatoren und deren Struktur (tiefgründige, binäre und quantitative Fragen) verzichtet. Es sind hier lediglich die sieben Themenbereiche und die jeweiligen Unterthemen dargestellt.

## Anlage 31: Die »ETHOS Indikatoren für RSE«

Theme <sup>665</sup>	Subtheme	Indicator
1. Values, Transparency, and Governance	Conduct Self-Regulation	1. Ethical Commitments
		2. Embedding in the Organizational Culture
		3. Corporate Governance
	Transparent relations with society	4. Relations with Competitors
		5. Dialogue with Stakeholders and Stakeholder Engagement
		6. Social Reporting
2. Workforce	Dialogue and participation	7. Relations with Unions
		8. Participative Management
	Respect for the individual	9. Commitment to Children's Future
		10. Commitment to Child Development
		11. Valuing Diversity
		12. Commitment to Non-Discrimination and Promoting Racial Equality
		13. Commitment to Promoting Gender Equality
		14. Relations with Outsourced Workers

<sup>665</sup> Die »ETHOS Indikatoren für RSE« wurden im Jahr 2000 vom brasilianischen Institut ETHOS entwickelt und werden jährlich revidiert. Die neue Version wird »stets im Einklang mit der vorherigen Version gehalten, was den Unternehmen eine bessere Bewertung der Entwicklung ihres [RSE; A.d.V.] Engagements ermöglicht und die Identifikation der Fortschritte und Herausforderungen erleichtert...Jeder Indikator besteht aus einem Bereich mit tiefgründigen Fragestellungen, einem Teil mit binären Fragen und einem Teil mit quantitativen Fragen« [A.d.V: Nach entsprechender Überprüfung konnte festgestellt werden, dass nicht jeder der Indikatoren auch über einen Teil mit quantitativen Fragen verfügt]. Unternehmen haben die Möglichkeit, on-line unter <http://indicadores.ethos.org.br> einen Fragebogen auszufüllen und die Antworten an ETHOS zu senden. Dort werden diese dann ausgewertet, in Punkte umgerechnet, in Form von Tabellen und Graphiken dargestellt und von ETHOS als »Untersuchungsbericht« dem Unternehmen präsentiert. Dieser Bericht ermöglicht dem Unternehmen u.a. eine Fortschrittskontrolle und einen »benchmarking« mit anderen Firmen durchzuführen, z.B. mit dem Branchenprimus; vgl. *ETHOS* (2009); sowie *ETHOS* (2007).



	Decent Work	15. Compensation, Benefits and Career Planning Policy
		16. Concern for Health, Safety and Working Conditions
		17. Commitment to Professional Development and Employability
		18. Handling of Dismissals
		19. Preparation for Retirement
<b>3. Environment</b>	Responsibility for future Generations	20. Commitment to Environmental Quality Improvement
	Environmental Impact Management	21. Environmental Education and Awareness
		22. Management of Environmental Impact and Product Service Life Cycle
		23. Forest Economics Sustainability
<b>4. Suppliers</b>	Selection, Assessment, and Partnership with Suppliers	24. Inputs and Waste Reduction
		25. Criteria Used in Selection and Assessment of Suppliers
		26. Child Labor in the Production Chain
		27. Forced Labor (or Similar to Slavery) in the Production Chain
		28. Support to Supplier Development
<b>5. Consumers and Customers</b>	Social Dimension of Consumption	29. Business Communication Policy
		30. Excellence in Customer Service
		31. Knowledge and Management of Potential Harm caused by Products and Services
<b>6. Community</b>	Relations with the local Community	32. Management of the Company's Impact on the surrounding Community
	Social Action	33. Relations with local Organizations
		34. Social Action Funding
		35. Company's Engagement in Social Actions
		36. Donations to Political Campaigns
<b>7. Government and Society</b>	Political Transparency	37. Construction of Citizenship
		38. Anti-Corruption and Anti-Bribery Practices
		39. Social Leadership and Influence
	Social Leadership	40. Participation in Government Social Projects

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *ETHOS* (2009); sowie *ETHOS* (2007).

## Anlage 32: Die »Struktur der Indikatoren«

2. Workforce <sup>666</sup>		RESPECT FOR THE INDIVIDUAL	Indicator 9 – Commitment to Children's Future		
<b>When addressing the Issue of child labor, the company:</b>					
Besides complying with the Brazilian laws that prohibit workers under 16 years of age (except as an apprentice between 14 and 18 years of age), internally discusses the importance of education and the consequences of child labor.	In addition to complying with the laws that prohibit child labor and internally discussing the issue, has projects for the development of employees' children (including children of outsourced employees) encouraging their technical and psychosocial competencies (citizenship, sports, arts, etc.)	In addition to what was said in the previous stage, develops or supports projects for the children and adolescents of the community.	Coordinates its projects with other community projects, and negotiates with the public power in order to favor the children and adolescents. In addition, it encourages the replication of the company's policies and programs regarding this theme throughout the production chain.		
<input type="checkbox"/> STAGE 1	<input type="checkbox"/> STAGE 2	<input type="checkbox"/> STAGE 3	<input type="checkbox"/> STAGE 4		
<input type="checkbox"/> It is not applicable to our Company. (Justify).					<input type="checkbox"/> We have not addressed this issue before.
<b>Additional Information</b>					
<b>The Company:</b>				<b>Yes</b>	<b>No</b>
9. 1. discusses with other companies or presents practical suggestions to combat child labor in its sector (or in general).				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 2. has a specific program to hire apprentices.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 3. considering its social role in relation to apprentices, offers them good working, learning, and professional/personal development conditions – with due monitoring, evaluation, and guidance.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 4. when the learning program period is over, seeks to hire them in the company and, if that is not possible, seeks opportunities with partner companies or organizations.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
9. 5. Total number of underage apprentices in the company					
9. 6. Total number of apprentices hired after the end of the learning period					
9. 7. Total number of times the company was filed by the Ministry of Labor for use of child labor					

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von *ETHOS* (2009); sowie *ETHOS* (2007).

<sup>666</sup> Die »Struktur der Indikatoren« zeigt die verschiedenen Bereiche eines arbiträr gewählten Indikators im Detail. »Workforce« stellt das Oberthema dar, »Respect for the Individual« das Unterthema, »Commitment to Children's Future« ist der Indikator, die Zeile »When addressing the Issue of child labor, the company« wird hier als Statement bezeichnet, die tiefgründigen Fragen sind die Kästen mit den Phasenbezeichnungen STAGE 1 bis STAGE 4 und »Additional Information« umfasst die binären (Yes/No bzw. Punkt 9.1. – 9.4.) und die quantitativen Fragen (Angaben in Zahlen p/Jahr bzw. Punkt 9.5. – 9.7.); vgl. *ETHOS* (2009); *ETHOS* (2007).

## Anlage 33: Die 10 Prinzipien des »Global Compact«

<b>Menschenrechte<sup>667</sup></b>	
Prinzip 1	Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
Prinzip 2	sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
<b>Arbeitsnormen</b>	
Prinzip 3	Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
Prinzip 4	die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
Prinzip 5	die Abschaffung der Kinderarbeit und
Prinzip 6	die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.
<b>Umweltschutz</b>	
Prinzip 7	Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
Prinzip 8	Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und
Prinzip 9	die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.
<b>Korruptionsbekämpfung</b>	
Prinzip 10	Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten des *UN Global Compact* (2005).

<sup>667</sup> »Die Prinzipien des Global Compact beruhen auf einem weltweiten Konsens, der sich herleitet aus (a) der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, (b) der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, (c) der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und (d) dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption. Der Global Compact verlangt von den Unternehmen, innerhalb ihres Einflussbereichs einen Katalog von Grundwerten auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung anzuerkennen, zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen«; vgl. *UN Global Compact* (2005).

## Anhang G: Elemente der paraguayischen Gesetzgebung

## Anlage 34: Rechtliche Vorgaben mit nationaler Reichweite

Rechtsbereich	Gesetzgebung	Erläuterungen
<b>I. Rechtliche Vorgaben zur Privatwirtschaft-Staat-Beziehung (Steuerstruktur und Steuersätze)</b> <sup>668</sup>	a. Einkommensteuer	<p><i>i. Körperschaftssteuer:</i> Der Steuersatz der Körperschaftssteuer beträgt 30%. In Bezug auf dieses Gesetz gibt es Möglichkeiten zur Steuerbefreiung und Steuerermäßigung, wie z.B. das „Maquila Gesetz“.</p> <p><i>ii. Persönliche Einkommensteuer:</i> Die Einkommensteuer für physische Personen wurde zum 01. Januar 2009 eingeführt: Erwerbspersonen zahlen 10% Steuern auf den Teil des Jahreseinkommens, der 120 Mindestlöhne übersteigt. Diese Steuer betrifft somit vor allem die obere Klasse der Gesellschaft.</p> <p><i>iii. Steuergesetz für landwirtschaftliche Erträge:</i> Dieser Steuersatz liegt bei 10% des Nettogewinns.</p>
	b. Kapitalsteuer	Die Immobiliensteuer: Sie beträgt 1% auf den Steuerwert des Grundbesitzes bzw. 0,50% für Grundstücke die kleiner sind als 5 Ha.
	c. Verbrauchssteuer	Die Mehrwertsteuer: Der Mehrwertsteuersatz liegt zurzeit in Paraguay bei 10% bzw. 5% für Erträge aus Dienstleistungen und Verkauf von Gütern.
	d. Andere Steuern	Unter „Andere Steuern“ fallen beispielsweise Dokumente wie Checks, Zahlungsanweisungen, usw. Außerdem gehören dazu alle Operationen, die sich auf einen Transfer von Divisen oder Fonds ins Ausland beziehen.

<sup>668</sup> Vgl. Internetseite [www.leyes.com.py](http://www.leyes.com.py). Für weitere Details zu Steuerarten bzw. Steuersystem siehe auch *Martínez / Fatecha* (2003).

<b>II. Rechtliche Vorgaben zur Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung</b>	a. Arbeitsgesetzbuch	Das Arbeitsgesetzbuch ist in insgesamt fünf Themenbereiche unterteilt: 1. Allgemeine Anordnungen und individueller Arbeitsvertrag; 2. Allgemeine Arbeitsbedingungen; 3. Versammlungen am Arbeitsplatz; 4. Soziale Sicherheit; 5. Sanktionen und Befolgungen der Arbeitsgesetze.
	b. Sozialversicherung	Die Firmen sind gesetzlich dazu verpflichtet, ihre Mitarbeiter sozial zu versichern. Der monatliche Beitrag beläuft sich auf 25,50% des Gehalts (Arbeitgeberbeitrag 16,50% und Arbeitnehmerbeitrag 9,0%).
<b>III. Rechtliche Vorschriften zur Unternehmen-Verbraucher-Beziehung<sup>669</sup></b>	Verbraucherschutzgesetz	Gesetz zum Schutz des Verbrauchers und des Nutzers. Dieses Gesetz ist inhaltlich eng mit den Verbraucherschutzregelungen des „Bürgerliches Gesetzbuches“ verbunden.
<b>IV. Rechtliche Vorgaben für den Umweltschutz<sup>670</sup></b>	a. Der Gesundheitskodex	Im Gesundheitskodex werden u.a. Normen zum Schutz des Wassers, des Erdbodens und der Luft vorgeschrieben.
	b. Die Umweltlizenz	Das „Gesetz zur Bewertung der Umweltverträglichkeit“ schreibt vor, dass Unternehmen sich einer Umweltverträglichkeitsprüfung unterwerfen müssen und eine Umweltlizenz für ihre Tätigkeiten benötigen. Die Umweltlizenz wird vom SEAM (Umweltsekretariat) ausgestellt.
<b>V. Rechtlicher Schutz geistigen Eigentums<sup>671</sup></b>	a. Urheberrecht und verwandte Schutzrechte	Gesetzliche Regelung zum Schutz des Urhebers.
	b. Markenrecht	Das Markenrecht.
	c. Patentgesetz	Hier werden Erfindungen und Patente geregelt.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten diverser Internetseiten und Quellen (siehe Fußnoten).

<sup>669</sup> Vgl. *MIC / SNIPC* (o.J.); *BCP* (o.J. a).

<sup>670</sup> Vgl. dazu die Internetseite [www.leyes.com.py](http://www.leyes.com.py).

<sup>671</sup> Vgl. *Centro de Estudios Judiciales* (o.J. a); *Centro de Estudios Judiciales* (o.J. b); *OEI* (o.J.). Paraguay hat auch internationale Abkommen zum Schutz geistigen Eigentums unterzeichnet und ratifiziert.

## Anlage 35: Multilaterale völkerrechtliche Abkommen Paraguays

Multilaterale Einrichtung	Multilaterales Abkommen
<b>I. Erklärungen und Konventionen der Vereinten Nationen</b> <sup>672</sup>	a. Die „UN-Menschenrechtscharta“.
	b. Der „Internationale Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte“.
	c. Das „Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption“.
	d. Die „Wiener Konvention zum Schutz der Ozonschicht, von 1985“.
	e. Das „Abkommen zum Klimawandel von Rio“.
	f. Das „Protokoll von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen.“
	g. Das „Internationale Abkommen über den Schutz der ausübenden Künstler, der Hersteller von Tonträgern und der Sendeunternehmen“.
<b>II. Konventionen und Protokolle der Organisation Amerikanischer Staaten (OAS)</b> <sup>673</sup>	a. Die „Amerikanische Konvention für Menschenrechte“.
	b. Die „Inter-Amerikanische Konvention gegen Korruption“.
<b>III. Übereinkommen der ILO und der WTO</b> <sup>674</sup>	a. Das „Übereinkommen über die Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf“ (Nr. 111) der ILO.
	b. Das „Übereinkommen über handelsbezogene Aspekte der Rechte am geistigen Eigentum“ (TRIPS) der WTO.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten diverser Quellen (siehe Fußnoten).

<sup>672</sup> Vgl. *Biedermann* (o.J.), S. 149; *Bareiro / Parini* (2009), S. 10; *OAS* (o.J.); *SEAM* (o.J.); *SEAM et al.* (2003), S. 30 f.; *SGP* (o.J.).

<sup>673</sup> Vgl. *Bareiro / Parini* (2009), S. 11 ff.; *Semillas* (o.J.).

<sup>674</sup> Vgl. *Bareiro / Parini* (2009), S. 15; *OECD* (o.J.). Für weitere von der ILO entwickelte und von Paraguay ratifizierte Abkommen vgl. *Bareiro / Parini* (2009) S. 15 ff.

## Anhang H: RSE-Förderorganisationen in Paraguay und Lateinamerika

## Anlage 36: Die »ADEC«

Die ADEC (Verband christlicher Unternehmer) wurde im Jahr 1981 durch eine Gruppe von Unternehmern gegründet und hat insgesamt 220 Mitglieder (Stand: 2007). Ihre Mission besteht u.a. darin, aktiv an der Transformation und Entwicklung der Gesellschaft teilzunehmen, indem sie die Fort- und Weiterbildung des einzelnen Unternehmers und seine gesellschaftliche Verantwortung fördert. ADEC spielt bei der Verbreitung der RSE in Paraguay eine federführende Rolle. Anfang 2009 wurde sie von CEMEPI (Mexikanisches Zentrum für Philanthropie) im Rahmen der Verleihung des „Lateinamerikanischen Preises für RSE“ für ihr erfolgreiches Engagement bei der RSE-Verbreitung in Paraguay ausgezeichnet. Um das RSE-Konzept in Paraguay voranzutreiben, hat die ADEC u.a. ein „RSE-Komitee“ gegründet und führt diverse RSE-Programme und –Projekte durch. Dazu gehören z.B.:

- Projekt „Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs“, in Kooperation mit dem FOMIN der BID. Teilnehmer: 8 Großunternehmen und 44 PyMEs.
- RSE-Kurse für RSE-Berater.
- Workshops zum Thema „Einführung in die RSE“.
- Jährliche Organisation des „RSE-Kongresses“ in Paraguay.
- Wöchentliche Kolumne in der paraguayischen Tageszeitung „Última Hora“ zum Thema „Ethik in der Geschäftswelt“ sowie weitere RSE-Veröffentlichungen.
- Einladung ausländischer RSE-Experten für RSE-Kurse.
- Runder Tisch zum Thema erfolgreiche RSE-Fallbeispiele.
- Jährliche Vergabe der „ADEC-Prämien“, u.a. in den Kategorien Unternehmen des Jahres, Unternehmer des Jahres, Junge Vorzeigeunternehmer, usw.
- Erstellung von RSE-Leitfäden, wie z.B.:
  - „Leitfaden für die ersten Schritte zur RSE“, veröffentlicht 2003, konzipiert auf der Grundlage ähnlichen Materials von Forum EMPRESA in Kooperation mit CIRD und finanzieller Unterstützung der USAID. Dieser Leitfaden war vermutlich der erste seiner Art in Paraguay.
  - „RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs“, veröffentlicht 2009, konzipiert in Zusammenarbeit mit der BID und dem FOMIN. Siehe auch die Schilderung dieser Richtlinie in Anlage 25, S. 324.
  - „ADEC-ETHOS Indikatoren“ für RSE in Großunternehmen, veröffentlicht 2009, konzipiert auf der Grundlage der „ETHOS Indikatoren für RSE“. Für weitere Details siehe oben Anlage 30, S. 340.

Zu den Verbündeten der ADEC gehören:

- Forum EMPRESA (Forum für Firmen und gesellschaftliche Verantwortung in Amerika)
- UNIAPAC (Internationale Vereinigung christlicher Unternehmervverbände)
- AVINA-Stiftung
- Instituto-ETHOS (RSE-Förderorganisation aus Brasilien)
- PLARSE (Lateinamerikanisches Programm für RSE)
- Global Compact (der Vereinten Nationen)

Internetseite: [www.adec.org.py](http://www.adec.org.py).



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von [www.adec.org.py](http://www.adec.org.py); Befragung der ADEC.

### Anlage 37: Das »CIRD«

Das **CIRD** (Zentrum für Entwicklungs-  
information und –ressourcen) hat seine Arbeit  
im Jahr 1988 begonnen. Sein Ziel ist es, die



verschiedenen Organisationen in Paraguay (NGO's, Privatfirmen, Stiftungen, usw.) zu unterstützen und sie zusammenzuführen um Synergieeffekte zu erzielen. Letztendlich sollen diese Akteure dadurch einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung des Landes leisten. Zu den Tätigkeitsbereichen des CIRD gehören: – Stärkung der Zivilgesellschaft, – Reform des Gesundheitswesens, – Jugendentwicklung, – Politische Kultur und Regierbarkeit, – Sozialkapital und – Gesellschaftliche Verantwortung.

Unter „Gesellschaftliche Verantwortung“ fällt auch der RSE-Bereich. CIRD möchte das RSE-Engagement im privatwirtschaftlichen und nicht-staatlichen Sektor fördern. Dazu hat CIRD beispielsweise bei der Konzeption der „Richtlinie für die ersten Schritte zur RSE“ im Jahr 2003 und der Veröffentlichung „Unternehmerisch gesellschaftliche Verantwortung: Eine Fallstudie“ im Jahr 2006 mitgewirkt. Außerdem veröffentlicht CIRD regelmäßig den Newsletter „Informativo CIRD“ und berichtet dort u.a. über verschiedene RSE-Aktivitäten und –Projekte.

Internetseite: [www.cird.org.py](http://www.cird.org.py).

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von [www.cird.org.py](http://www.cird.org.py); Befragung des CIRD.

### Anlage 38: Das »REDES«

**REDES** (Unternehmernetzwerk für nachhaltige Entwicklung) ist WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) Partner in Paraguay und ist darum bemüht, die RSE sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor in



World Business Council for  
Sustainable Development

diesem Land zu verbreiten. Dazu werden beispielsweise folgende Aktivitäten durchgeführt:

- Organisation von Workshops, Seminaren, usw. zur Förderung des RSE-Bewusstseins.
- Informationsveranstaltungen zu Umweltmanagement-Tools und sauberer Produktion.
- Gründung der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit in Mikro-, Klein- und Mittelbetrieben.
- Unterstützung eines RSE-Programms zur Förderung der Interaktion zwischen den Bewohnern Asuncións und den ansässigen Unternehmen.
- Zusammenarbeit mit Akteuren wie dem Ministerium für Industrie und Handel, dem paraguayischen Industrieverband (UIP, der größte Unternehmensverband des Landes), der GTZ und der Katholischen Universität von Asunción bei der Ausarbeitung einer Gesetzgebung für „Saubere Produktion und Wettbewerbsfähigkeit“.
- Förderung der Öko-Effizienz und Sauberen Produktion unter Exporteuren.
- Mitwirkung an der Veröffentlichung „RSE in der paraguayischen Presse“.
- usw.

Internetseite: [www.redes.org.py](http://www.redes.org.py).

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org); Befragung des REDES.



### Anlage 39: Die »PamCham«

Die **PamCham** (Paraguayan American Chamber of Commerce) hat im Rahmen des „Good Governance Program“ der USA, das vom „US Department of Commerce“ unterstützt wird, in Paraguay das Programm PEC (Ethischer Handelspakt) gestartet. Der PEC wurde anfangs sowohl organisatorisch als auch finanziell von der PamCham unterstützt. Außerdem bietet die PamCham ihren Mitgliedern – den paraguayischen Unternehme(r)n – die Möglichkeit, an RSE-Programmen teilzunehmen, beteiligt sich selber an RSE-Diskussionsrunden und ist Mitglied des Global Compact. Weitere Details zum PEC siehe oben in Kasten 2, S. 185.



Internetseite: [www.pamcham.com.py](http://www.pamcham.com.py).

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von [www.pamcham.com.py](http://www.pamcham.com.py); Befragung der PamCham.

### Anlage 40: Die »PNUD-Paraguay«

Das **PNUD** bzw. UNDP (United Nations Development Programme) ist seit der Jahrtausendwende darum bemüht, den „Global Compact“, ein globales Netzwerk zwischen Regierungen, Privatunternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, weltweit zu verbreiten. Der Global Compact besteht aus 10 Prinzipien und ist eine Art Leitfaden im Kampf gegen die globalen Probleme wie Umweltzerstörung, Korruption, Armut, usw. Eine Verpflichtung zur Einhaltung des Global Compact beruht auf freier Willensentscheidung. PNUD ist seit 2002 auch in Paraguay mit einer Dependence vertreten und darum bemüht, in diesem Land den Global Compact zu verbreiten. Die Einführung in Paraguay wurde von einem Leitungsgremium organisiert, bestehend aus Vertretern des PNUD, der AVINA-Stiftung, USAID und ADEC.



Paraguay

Bisher sind dem „Netzwerk des Global Compact in Paraguay“ insgesamt 43 Organisationen beigetreten (Stand: Februar 2010). Nach Angaben der PNUD-Paraguay schließen sich der Global Compact und das RSE-Konzept nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen bzw. überlappen sich weitgehend. Denn der Global Compact verlangt beispielsweise von den Unternehmen, innerhalb ihres Einflussbereichs einen Katalog von Grundwerten auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung anzuerkennen, zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen. Insofern kann der Global Compact der PNUD in den paraguayischen RSE-Bereich integriert werden. Im Rahmen der Verbreitung des Global Compact organisiert die PNUD in Paraguay Diskussionsrunden, Kurse, veröffentlicht RSE-Fallbeispiele, usw. Siehe dazu auch die 10 Prinzipien des Global Compact oben in Anlage 33, S. 344.


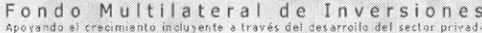



Red del Pacto Global  
Paraguay

Internetseite: [www.undp.org.py](http://www.undp.org.py).


Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der Internetseiten [www.undp.org.py](http://www.undp.org.py) und [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); Befragung der PNUD.

## Anlage 41: Der »FOMIN der BID«

Die <b>BID</b> (Interamerikanische Entwicklungsbank) beschäftigt sich mittlerweile auch intensiv mit der RSE und führt in vielen lateinamerikanischen Ländern Projekte in diesem Bereich durch. Insbesondere die „Abteilung für nachhaltige Entwicklung“ ist daran interessiert, die Verbreitung der RSE in der Region voranzutreiben. Dafür wurde 2004 eigens das Projekt-Cluster „Förderung der Wettbewerbsfähigkeit mittels RSE“ gegründet, wodurch insbesondere die PyMEs in der Region gestärkt werden sollen. Dafür werden die Firmen häufig über das Programm <b>FOMIN</b> (Multilateraler Investmentfonds) der BID, in Kooperation mit lokalen Unternehmensverbänden, bei der Ein- und Durchführung der RSE unterstützt. Im Folgenden werden einige RSE-Projekte des FOMIN geschildert:	 
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt „Einführung von RSE-Praktiken in PyMEs“; weitere Details dazu siehe oben auf S. 178, sowie die Fußnote 849 auf S. 324.</li> <li>- Finanzielle Förderung „Ethischer Handelspakt“; siehe oben S. 190.</li> <li>- Projekt „Förderung der Ethik in der Geschäftswelt“; siehe oben S. 194.</li> <li>- Mitarbeit bei der Konzeption der „RSE-Implementierungsrichtlinie für PyMEs“; siehe dazu auch Anlage 25, S. 324 ff.</li> <li>- Förderung des „Zentrum für saubere Produktion Paraguay“ und dessen Projekt „Saubere Produktion in Zuliefererketten“.</li> <li>- Veröffentlichungen von RSE-Fallbeispielen und –Richtlinien aus/für Lateinamerika.</li> <li>- Außerdem organisiert die FOMIN jährlich die „Interamerikanische RSE-Konferenz“, die als wichtigste RSE-Veranstaltung auf dem amerikanischen Kontinent bekannt ist.</li> </ul>	 <p data-bbox="823 494 935 518">Banco Interamericano de Desarrollo</p>
Internetseiten: <a href="http://www.iadb.org/mif">www. www.iadb.org/mif</a> und <a href="http://www.iadb.org/countries">www.iadb.org/countries</a> .	

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der Internetseiten [www. www.iadb.org/mif](http://www.iadb.org/mif) und [www.iadb.org/countries](http://www.iadb.org/countries); Befragung des FOMIN.

## Anlage 42: Die » AVINA-Stiftung«

Die <b>AVINA-Stiftung</b> , die 1994 von dem schweizer Unternehmer Stephan Schmidheiny gegründet wurde, ist in Lateinamerika insbesondere um die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung bemüht. Dazu gehört auch die Förderung der RSE in dieser Region, z.B. durch RSE-Veröffentlichungen, Finanzierung von RSE-Projekten, Durchführung von RSE-Fortbildungskursen und –Forschungsarbeiten, usw. Im Folgenden seien einige Aktivitäten und Projekte genannt, welche von AVINA im Rahmen des RSE-Engagements durchgeführt wurden:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitwirkung an der Veröffentlichung „RSE in der paraguayischen Presse“ im Jahr 2007.</li> <li>- Mitwirkung an der Erstellung der Internetseite „Kartierung von RSE-Förderern“: <a href="http://www.mapeo-rse.info">www.mapeo-rse.info</a>. Diese Seite wurde 2009 online gestellt und enthält Informationen über nationale RSE-Förderorganisationen aus Argentinien, Chile, Kolumbien und Mexiko. Darüber hinaus werden diverse Aktivitäten international tätiger RSE-Förderer wie GTZ, BID, Weltbank, CEPAL, usw. dargestellt.</li> <li>- Mitwirkung bei der Gründung von PLARSE.</li> </ul>	
Internetseite: <a href="http://www.avina.net">www.avina.net</a> .	

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der Internetseiten [www.avina.net](http://www.avina.net) und [www.mapeo-rse.info](http://www.mapeo-rse.info).

## Anlage 43: Das »Forum EMPRESA«

Das Netzwerk **Forum EMPRESA** (Forum für Firmen und gesellschaftliche Verantwortung in Amerika) ist eine hemisphärische Allianz von Organisationen aus verschiedenen Ländern Lateinamerikas und kann als Dachverband der im RSE-Bereich tätigen Organisationen dieser Region gesehen werden. Das europäische Pendant zu Forum EMPRESA könnte etwa CSREurope oder EBEN sein. Forum EMPRESA ist 1997 aus einer Konferenz in San Francisco entstanden, die von „Business for Social Responsibility“ in den USA organisiert wurde, und hat das Ziel, als Austauschplattform bzw. virtuelles Netzwerk zwischen den einzelnen Mitgliedorganisationen zu fungieren. Es ist sozusagen ein Netzwerk von Netzwerken, denn die einzelnen nationalen Mitgliedorganisationen sind auch wieder wie ein Netzwerk organisiert. Folgende Organisationen – insgesamt 18 – haben sich bisher Forum EMPRESA angeschlossen:

Fundación del Tucumán (Argentinien), Coborse (Bolivien), Instituto Ethos (Brasilien), CBSR (Kanada), Acción RSE (Chile), CCRE (Kolumbien), AED (Costa Rica), Ceres (Ecuador), BSR (USA), Fundemás (El Salvador), Fundahrse (Honduras), Cemefi (Mexiko), Unirse (Nicaragua), Integrarse (Panama), ADEC (Paraguay), Perú 2021 (Peru), Deres (Uruguay) und Cedice (Venezuela). Das Ziel der Mitgliedorganisationen, die sich zumeist aus Privatunternehmen zusammensetzen, ist vor allem die Verbreitung der RSE in den jeweiligen Ländern bzw. ihren Mitgliedern. Forum EMPRESA führt durch die einzelnen Mitgliedorganisationen ungefähr 3.500 Privatunternehmen zusammen. Seine Hauptaufgabe sieht Forum EMPRESA in folgenden Bereichen:

- Austausch von Informationen, Fortbildung und technischer Unterstützung zwischen den Mitgliedorganisationen,
- Koordination regionaler Projekte und
- Koordination und Präsentation gegenüber internationalen Organisationen.

Auf der Internetseite von Forum EMPRESA werden von den Mitgliedorganisationen verschiedene RSE-Hilfsmittel angeboten, wie z.B. RSE-Kurse, –Tools, –Arbeitsgruppen, –Projekte, –Publikationen, u.a.m., die sich in folgende Themenbereiche unterteilen:

- RSE-Sensibilisierung
- Mitarbeiter
- Messung und Implementierung der RSE
- Nachbarschaft
- PyMEs, Lieferanten und Zuliefererkette
- Umwelt
- Ethik und Unternehmensführung

Zu den Verbündeten von Forum EMPRESA gehören u.a. die AVINA-Stiftung, die BID, die Global Reporting Initiative, der Global Compact, die UNESCO, UNICEF, die OEA, usw.

Internetseite: [www.empresa.org](http://www.empresa.org).



Quelle: Eigene Darstellung mit Angaben der Internetseite [www.empresa.org](http://www.empresa.org) (Stand: Februar 2010); Correa / Flynn / Amit (2004).

## Anlage 44: Das »PLARSE«

Das **PLARSE** (Lateinamerikanische Programm für RSE) entstand durch eine Initiative des Instituto ETHOS in Zusammenarbeit mit der AVINA-Stiftung, der „Inter-Church Organisation for Development Cooperation“ (ICCO) und Forum EMPRESA, die nach wie vor als Verbündete von PLARSE gelten. Das oberste Ziel von PLARSE ist die Stärkung der RSE-Bewegung in Lateinamerika. Dies soll dadurch erreicht werden, dass der Austausch von Know-how und Erfahrungen und die Stärkung von Allianzen unter den Mitgliedorganisationen gefördert wird. Die Mitgliedorganisationen, die wiederum als RSE-Förderorganisationen in ihrem jeweiligen Land gelten, sind: – ADEC (Paraguay), – CCRE (Kolumbien), – CERES (Ecuador), – COBORSE (Bolivien), – Instituto Argentino de RSE (Argentinien), – Instituto ETHOS (Brasilien), – Perú 2021 (Peru) und – UniRSE (Nicaragua). PLARSE hat folgende Aktionsfelder festgelegt:



– Armutsbekämpfung (die Unternehmen sollen einen Beitrag zur Reduzierung sozialer Ungleichheiten leisten).

– RSE-Indikatoren (sie sollen Unternehmen bei der Implementierung gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung unterstützen; außerdem sollen für die Region Lateinamerika einheitliche RSE-Indikatoren konzipiert und verbreitet werden; bei der Konzeption der ADEC-ETHOS Indikatoren für RSE hat auch PLARSE mitgewirkt).

– RSE in den Medien (Förderung der Verbreitung der RSE-Thematik in den Medien).

Internetseite: [www.plarse.org](http://www.plarse.org).

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der Internetseite [www.plarse.org](http://www.plarse.org).

## Anlage 45: Das »Instituto ETHOS«

Das brasilianische **Instituto ETHOS**, eine NGO, setzt sich nicht nur in Brasilien für die Förderung und Verbreitung des RSE-Konzepts ein, sondern operiert grenzüberschreitend auf dem amerikanischen Kontinent. Bisher haben sich ETHOS insgesamt 1.314 Unternehmen angeschlossen, die zusammen



jährlich Einnahmen in der Höhe von ca. 35% des brasilianischen BIP erwirtschaften und knapp 2 Mio. Personen beschäftigen (Stand: 2009). „Das ETHOS Institut wurde mit dem Ziel gegründet, die Unternehmen bei der Einführung und Anpassung des RSE-Konzepts in das tägliche Geschäft zu unterstützen, das durch einen kontinuierlichen Bewertungs- und Verbesserungsprozess umgesetzt wird“ ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)). ETHOS berät darüber hinaus auch Partnerorganisationen bzw. RSE-Förderorganisationen in anderen lateinamerikanischen Ländern bei der Umsetzung der RSE, so z.B. im Zuge des PLARSE. Als Grundlage oder Muster für die Konzeption von RSE-Richtlinien dienen in der Region häufig die „ETHOS Indikatoren für RSE“, welche im Jahr 2000 veröffentlicht wurden. In Paraguay kooperiert ETHOS mit der ADEC. Ein Beispiel dafür sind die „ADEC-ETHOS Indikatoren“ für RSE in Großunternehmen. ETHOS kann als eine der bedeutendsten treibenden Kräfte im lateinamerikanischen RSE-Bereich gesehen werden.

Internetseite: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten der Internetseite [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

## Anlage 46: Weitere »RSE-Promotoren«

Im Folgenden seien diverse weitere Akteure genannt, die sich bei der Verbreitung und Förderung der RSE auf dem amerikanischen Kontinent auf unterschiedliche Art und Weise engagieren. Dazu gehören Akademische Einrichtungen, Medien, Internationale Organisationen, Öffentliche Einrichtungen, NGO's, RSE-Einrichtungen, Unternehmerische Organisationen, usw.:

- „**GLOBAL...Infancia**“ (Globale...Kindheit) ist eine paraguayische Organisation, die 1995 gegründet wurde und sich insbesondere für die Stärkung der Kinderrechte einsetzt. GLOBAL...Infancia engagiert sich auch im Unternehmenssektor im Rahmen der RSE. Sie bietet beispielsweise RSE-Fortbildungskurse an, begleitet Unternehmen bei der Implementierung eines RSE-Programms mit Beratungsdienstleistungen, usw. Außerdem ist sie Mit-Herausgeber der Publikation „RSE in der paraguayischen Presse“ und hat die „RSE-Richtlinie mit Fokus auf die Rechte von Kindern“ für Unternehmen konzipiert.



Internetseite: [www.globalinfancia.org.py](http://www.globalinfancia.org.py).

- Die „**Allianz Mercosur Deutschland**“ ist ein Zusammenschluss der deutschen Auslandshandelskammer Argentiniens, Brasiliens, Paraguays und Uruguays. Die Allianz ist beispielsweise Mit-Herausgeber der Veröffentlichung „CSR Mercosur“, in der verschiedene RSE-Fallbeispiele deutscher Unternehmen aus den Mercosur-Ländern geschildert werden.



Internetseite: [www.ahkmercotur.com](http://www.ahkmercotur.com).

- Das „**Kompetenzzentrum RSE Mercosur**“. InWent, GTZ und die Deutsch-Brasilianische Auslandshandelskammer haben das Kompetenzzentrum CSR Mercosur mit Sitz in São Paulo gegründet. Eines der Ziele ist, RSE in der Mercosur-Region auch institutionell zu verankern. Das Kompetenzzentrum ist Mit-Herausgeber der Veröffentlichung „CSR Mercosur“.



Internetseite: [www.ahkbrasil.com/csr](http://www.ahkbrasil.com/csr).

- Die „**InWent**“. Zusammen mit dem Weltbank-Institut, den Deutschen Außenhandelskammern und den Ländern des Mercosur arbeitet Inwent daran, für verantwortliche Unternehmensführung (CSR) zu sensibilisieren. Führungskräfte aus Wirtschaft und Wissenschaft, aus dem öffentlichen Sektor und der Zivilgesellschaft lernen in Fachseminaren und Online-Kursen, was CSR auf nationaler, supranationaler und auf Branchen-Ebene bedeutet. InWent ist außerdem Mit-Herausgeber der Veröffentlichung „CSR Mercosur“.



Internetseite: [www.inwent.org](http://www.inwent.org).

- Die „**GTZ**“ führt unterschiedliche RSE-Projekte und – Aktivitäten in Lateinamerika durch. Dazu gehören: RSE-Diskussionsrunden, Erstellung von RSE-Richtlinien, Mit-Herausgeber der Veröffentlichung „CSR Mercosur“, usw.



Internetseite: [www.gtz.de](http://www.gtz.de).

- Das **„Iberoamerikanische Universitätsnetzwerk für RSE“** (REDUNIRSE) hat das Ziel, die RSE-Forschung und –Ausbildung in Lateinamerika und Spanien voranzutreiben. REDUNIRSE, das auch von UNDP gefördert wird, bildet eine Austauschplattform für die Teilnehmer und verfügt über einen virtuellen Campus für RSE-Online-Kurse. Bisher haben sich 142 Universitäten REDUNIRSE angeschlossen, davon 7 aus Paraguay (Stand: Februar 2010).



Internetseite: [www.redunirse.org](http://www.redunirse.org).

- Die **„Weltbank“** für Lateinamerika/Karibik fördert diverse RSE-Aktivitäten und –Projekte in der Region. Dazu gehört z.B. der RSE-Kurs „RSE und Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit“, der vom „World Bank Institute“ als Online-Kurs unter der „course category“ „Corporate Social Responsibility“ angeboten wird.



Banco Mundial

Internetseiten: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org) und <http://vle.worldbank.org/moodle/course>.

- Das **„Bildungszentrum für die regionale Integration“** (CEFIR) ist ein Aus- und Fortbildungszentrum mit Sitz in Montevideo, Uruguay. Es unterstützt insbesondere den regionalen Integrationsprozess im MERCOSUR. CEFIR engagiert sich auch im RSE-Bereich auf MERCOSUR Ebene, etwa durch RSE-Seminare, Koordination von RSE-Publikationen und –Konferenzen, usw.



Internetseite: <http://cefir.org.uy>.

- Die **„Wirtschaftskommission für Lateinamerika und die Karibik“** (CEPAL), eine Abteilung der Vereinten Nationen mit Sitz in Santiago de Chile, die sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung der Region beschäftigt, befasst sich auch mit der RSE-Thematik. Sie organisiert in der Region RSE-Seminare, –Workshops, –Dialoge, koordiniert RSE-Veröffentlichungen, usw.



Internetseite: [www.eclac.org](http://www.eclac.org).

- Die **„Interamerican Foundation“** (IAF), eine von der US-amerikanischen Regierung unabhängige Einrichtung, beteiligt sich an der Entwicklungsförderung der Region Lateinamerika und der Karibik. Dazu gehört auch die Förderung der RSE in der Region, z.B. durch Organisation von und Teilnahme an RSE-Konferenzen, Veröffentlichung von RSE-Fallbeispielen und anderen (gesonderten) RSE-Initiativen.



Internetseite: [www.iaf.gov](http://www.iaf.gov).

- Die **„Organisation Amerikanischer Staaten“** (OEA) hat die **„Interamerikanische Agentur für Zusammenarbeit und Entwicklung“** (AICD) eingerichtet. Ziel der AICD ist, neue und effektivere Kooperationsformen zwischen den Mitgliedstaaten, sowie Partnerschaften mit dem Privatsektor und der Zivilgesellschaft zu fördern. Die AICD unterstützt die RSE-Bewegung durch: 1. Technische Assistenz, Training und Bewusstseinsbildung und 2. Aufbau strategischer Allianzen mit dem Privatsektor.



Internetseite: [www.oas.org/es](http://www.oas.org/es).

Quelle: Eigene Darstellung.

**Göttinger Studien zur Entwicklungsökonomik**  
**Göttingen Studies in Development Economics**

Herausgegeben von / Edited by Hermann Sautter  
und / and Stephan Klasen

Die Bände 1-8 sind über die Vervuert Verlagsgesellschaft (Frankfurt/M.) zu beziehen.

- Bd. / Vol. 9 Hermann Sautter / Rolf Schinke (eds.): *Social Justice in a Market Economy*. 2001.
- Bd. / Vol. 10 Philipp Albert Theodor Kircher: *Poverty Reduction Strategies. A comparative study applied to empirical research*. 2002.
- Bd. / Vol. 11 Matthias Blum: *Weltmarktintegration, Wachstum und Innovationsverhalten in Schwellenländern. Eine theoretische Diskussion mit einer Fallstudie über „Argentinien 1990-1999“*. 2003.
- Bd. / Vol. 12 Jan Müller-Schөөёel: *Die Privatisierung und Regulierung des Wassersektors. Das Beispiel Buenos Aires / Argentinien*. 2003.
- Bd. / Vol. 13 Ludger J. Löning: *Economic Growth, Biodiversity Conservation, and the Formation of Human Capital in a Developing Country*. 2004.
- Bd. / Vol. 14 Silke Woltermann: *Transitions in Segmented Labor Markets. The Case of Brazil*. 2004.
- Bd. / Vol. 15 Jörg Stosberg: *Political Risk and the Institutional Environment for Foreign Direct Investment in Latin America. An Empirical Analysis with a Case Study on Mexico*. 2005.
- Bd. / Vol. 16 Derk Bienen: *Die politische Ökonomie von Arbeitsmarktreformen in Argentinien*. 2005.
- Bd. / Vol. 17 Dierk Herzer: *Exportdiversifizierung und Wirtschaftswachstum. Das Fallbeispiel Chile*. 2006.
- Bd. / Vol. 18 Jann Lay: *Poverty and Distributional Impact of Economic Policies and External Shocks. Three Case Studies from Latin America Combining Macro and Micro Approaches*. 2007.
- Bd. / Vol. 19 Kenneth Harttgen: *Empirical Analysis of Determinants, Distribution and Dynamics of Poverty*. 2007.
- Bd. / Vol. 20 Stephan Klasen / Felicitas Nowak-Lehmann: *Poverty, Inequality and Migration in Latin America*. 2008.
- Bd. / Vol. 21 Isabel Günther: *Empirical Analysis of Poverty Dynamics. With Case Studies from Sub-Saharan Africa*. 2007.
- Bd. / Vol. 22 Peter Dung: *Malaysia und Indonesien: Wirtschaftliche Entwicklungsstrategien in zwei Vielvölkerstaaten*. 2008.
- Bd. / Vol. 23 Thomas Otter: *Poverty, Income Growth and Inequality in Paraguay During the 1990s. Spatial Aspects, Growth Determinants and Inequality Decomposition*. 2008.
- Bd. / Vol. 24 Mark Misselhorn: *Measurement of Poverty, Undernutrition and Child Mortality*. 2008.
- Bd. / Vol. 25 Julian Weisbrod: *Growth, Poverty and Inequality Dynamics. Four Empirical Essays at the Macro and Micro Level*. 2008.
- Bd. / Vol. 26 Johannes Gräß: *Econometric Analysis in Poverty Research. With Case Studies from Developing Countries*. 2009.
- Bd. / Vol. 27 Sebastian Vollmer: *A Contribution to the Empirics of Economic and Human Development*. 2009.
- Bd. / Vol. 28 Wokia-azi Ndangle Kumase: *Aspects of Poverty and Inequality in Cameroon*. 2010.

Bd./Vol. 29 Adriana Rocío Cardozo Silva: Economic Growth and Poverty Reduction in Colombia. 2010.

Bd./Vol. 30 Ronald Kröker: Ansätze zur Implementierung von RSE (CSR) in einem lateinamerikanischen Entwicklungsland. Das Beispiel Paraguay – Eine wirtschafts- und unternehmensethische Untersuchung. 2010.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)





