

Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Von der rein strategischen Gewinnmaximierung zu einer umfassenderen Sicht von unternehmerischem Erfolg

Johannes Wallacher

Unternehmen haben heute eine zentrale Bedeutung für die Umsetzung grundlegender Sozial- und Umweltstandards. Sie sind gestaltungsfähiger als Einzelpersonen und können schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren als staatliche Organe.¹ Neue Technologien ermöglichen es ihnen, die Produktion auf verschiedene Länder aufzuteilen, die Kosten zu senken und neue Absatzmärkte zu erschließen. Die fortschreitende Globalisierung hat in den letzten Jahren nicht nur den wirtschaftlichen, sondern auch den politischen Handlungsspielraum der Unternehmen tendenziell erweitert, weshalb die meisten von ihnen immer stärker jenseits nationaler Grenzen agieren und sich damit auch unabhängiger von politischen Vorgaben einzelner Nationalstaaten machen. Auf globaler Ebene mangelt es aber noch an verbindlichen Rahmenbedingungen, da das weltpolitische Handeln mit dem globalen Integrationsprozess der Wirtschaft nicht Schritt zu halten vermag.

Angesichts dieser Ordnungslücken steigen die gesellschaftlichen Erwartungen an die Unternehmen, ihren größeren Einfluss auch verantwortungsvoll wahrzunehmen. Immer mehr Bürgerinnen und Bürger fordern von Unternehmen, nicht nur ihre Geschäftsinteressen zu verfolgen, sondern auch einen aktiven Beitrag zu einer menschengerechten Gestaltung der Globalisierung zu leisten. Längst sprechen auch die Unternehmen selbst ganz selbstverständlich von ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Die Zauberformel lautet: *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

¹ Vgl. Wieland, Josef: Handlungsbedingungen und Handlungsspielräume im institutionellen Rahmen, in: Korff, Wilhelm u.a. (Hg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3, Gütersloh 1999, 21-39.

Der Mehrwert dieses Konzeptes, so lobenswert es zu sein scheint, ist jedoch bei Weitem noch nicht klar.² In der Regel ist viel zu vage definiert, worauf sich unternehmerische Verantwortung bezieht, und warum Unternehmen überhaupt gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollen. Es herrscht die weit verbreitete Tendenz vor, solche Fragen im Sinne des Eigenmarketings rein strategisch zu betrachten und auf vermeintliche ökonomische Sachzwänge zu verweisen, ohne letztere kritisch zu hinterfragen. Die Zuständigkeit für entsprechende CSR-Maßnahmen liegt nicht selten bei den jeweiligen Kommunikationsabteilungen, und die Aktivitäten werden primär mit dem Argument des Imagegewinns gerechtfertigt, der sich wirtschaftlich auszahlt. In eine ähnliche Richtung zielt das Bestreben, gesellschaftliche Unternehmensverantwortung als ein Instrument zu verstehen, um die Marktwirtschaft (*licence to operate*) im Allgemeinen sowie die Wachstumsorientierung der Unternehmen im Besonderen (*licence to grow*) gesellschaftlich zu legitimieren. Solche Ansätze sind alle nicht falsch und mögen auch motivieren. Eine schlüssige und tragfähige Begründung für verantwortliches unternehmerisches Verhalten liefern sie jedoch nicht, denn unhintergehbare Zielvorstellung bleibt hierbei immer das Geschäftsmodell der Gewinnmaximierung. Argumentativ hängt diese Art von Verantwortung immer davon ab, ob sich eine kritische Öffentlichkeit formiert und damit überhaupt ein externer Anreiz besteht, sich mit CSR-Aktivitäten gegenüber Ansehensverlusten zu schützen oder, positiv gewendet, einen Imagegewinn zu erzielen.

Die Grenzen der Moralökonomie

Der theoretische Hintergrund für eine solch strategische Sicht gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung ist der Versuch, wirtschaftsethische Probleme allein auf der Basis von Vorteilsüberlegungen zu analysieren und zu lösen. Ansatzpunkt dieser ökonomischen Theorie der Moral³, auch Moralökonomik genannt, ist es, moralische Ansprüche in Vorteilskalküle zu übersetzen. Die Moralökonomik versteht sich ausschließlich als Ordnungs- und Anreizethik. Geeignete Anreizstrukturen sollen die wirtschaftlichen Beziehungen so steuern, dass die Wettbewerber in ihrem Streben nach

² Vgl. Müller, Martin/ Schaltegger, Stefan (Hg.): Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?, München 2008.

³ Vgl. Homann, Karl/ Lütge, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster 2005, bzw. Homann, Karl/ Suchanek, Andreas: Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen 2000.

mehr Eigennutz moralische Ziele fördern, ohne dass sie dies eigentlich beabsichtigen. Dazu sind ‚Spielregeln‘ notwendig, welche das Gewinnstreben nicht außer Kraft setzen, sondern die strikt eigennützigen ‚Spielzüge‘ der Marktteilnehmer in eine moralisch erwünschte Richtung lenken. Das lässt sich zwar machen, allerdings ist die Antwort der Moralökonomik auf die Frage, warum strikt eigennützige Wirtschaftsakteure solch moralische Spielregeln einhalten sollen, wenig überzeugend. Der Moralökonom selbst spricht nämlich vom Eigennutz bzw. einer „Investition in größere individuelle Vorteile“⁴. Wenn man jedoch dieser Logik des Eigennutzes folgt, könnten einzelne Mitspieler ihren eigenen Vorteil dadurch noch stärker steigern, indem sie die Spielregeln, die eigentlich für alle gelten und an die sich alle anderen halten, verletzen.

Dieses Problem lässt sich z.B. an einer an sich sehr begrüßenswerten Initiative erläutern. Der Kodex des Weltverbandes der Spielzeugindustrie („International Council of Toy Industries“) ist eine gemeinsame Initiative weltweit führender Spielzeugwarenhersteller, sich bei der Produktion von Spielwaren zur Einhaltung bestimmter Arbeitsstandards zu verpflichten. Dazu muss man wissen, dass nahezu 80 Prozent der weltweit hergestellten Spielwaren inzwischen in China produziert werden. Die nationale Regierung und die lokalen Behörden sind dort kaum daran interessiert, nationale Arbeitsgesetze und international vereinbarte Arbeitsschutzstandards einzufordern oder zu kontrollieren. Auch deshalb wurden bei der arbeitsintensiven Produktion von Spielwaren immer wieder grundlegende Sozial- und Sicherheitsstandards verletzt. Viele Arbeitskräfte, mehrheitlich Wanderarbeiter, wurden regelrecht ausgebeutet. Öffentlich gemacht wurden diese Missstände vor allem durch die intensive Recherche einiger Menschenrechtsorganisationen. Daraufhin begann der Weltverband der Spielzeugindustrie einen Verhaltenskodex zu entwickeln, der seine Mitglieder dazu auffordert, für sichere und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu sorgen. Im weiteren Verlauf initiierte der Weltverband auch einen Monitoringprozess, der die Einhaltung der Standards in allen Fabriken überwachen soll.

Wie interpretiert die Moralökonomik diesen Prozess? Durch diese Selbstverpflichtung, für menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu sorgen, verzichten die Spielwarenhersteller darauf, kurzfristig ihren Gewinn zu maximieren. Die Begründung dafür lautet, dass man Ansehensverlusten vorbeu-

⁴ Homann, Karl: Marktwirtschaft und Ethik. Eine Neubestimmung ihres Verhältnisses, in: Zur Debatte. Themen der Katholischen Akademie in Bayern 31 (2001), Nr. 3, S. 2.

gen will. Denn für die Branche wäre es nicht vorteilhaft, wenn sensible Produkte wie Kinderspielzeug mit ‚blutigen Kinderhänden‘ hergestellt werden. Ein solch strategisches Argument mag vielleicht eine Motivationshilfe darstellen, ist aber keine tragfähige Begründung dafür, um glaubwürdig für menschenwürdige Arbeitsbedingungen im eigenen Unternehmen oder bei Zulieferern einzutreten. Denn man könnte den eigenen Vorteil noch dadurch steigern, dass man die gemeinsame Selbstverpflichtung weniger ernst nimmt oder nachlässig in den Fabriken kontrolliert. Oder wie reagiert man, wenn sich die Kräfteverhältnisse innerhalb des Weltverbandes verschieben? Die Mehrheit könnte ja zu der Einschätzung kommen, dass ein Ansehensverlust der Branche gar nicht so groß wäre, wenn bestimmte Arbeitsstandards missachtet würden. Oder einige Hersteller kommen zu der Einschätzung, dass es für sie viel günstiger und vorteilhafter wäre, den einschlägigen Menschenrechtsorganisationen ein Schweigegeld anzubieten, als immer gründlich zu kontrollieren, ob alle ihre Produktionsstätten die Arbeitsstandards einhalten. Wäre das im Sinne der Moralökonomik?

Es reicht offensichtlich nicht aus, ethische Fragen nur aus strategischer Sicht zu erörtern. Denn zwischen persönlichem Vorteilsstreben und moralischem Handeln bleibt immer eine Kluft, die nicht durch Eigennutzüberlegungen überwunden wird. Unternehmen und ihre einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Regeln auf Dauer kaum als verpflichtend ansehen, wenn diese für sie nur Gegenstand einer nutzenmaximierenden Betrachtung sind. Dazu ist vielmehr eine Vorstellung von gutem und gerechtem Wirtschaften notwendig. Der Verweis auf ein langfristig größeres Eigeninteresse kann dann durchaus ein Nebenargument im Sinne einer zusätzlichen Motivation sein. Ethisch begründete Anliegen kann dieser Verweis jedoch nicht ersetzen. Anders gesagt, die ökonomische Methode taugt nicht als Basis zur Formulierung ethischer Ziele. Als Methode kann sie lediglich helfen, diese Zielvorstellungen effizient umzusetzen, aber selbst dafür reichen Eigennutzerwägungen nicht wirklich aus.

Ziehen wir zur Verdeutlichung ein anderes Beispiel heran, und zwar das der ökologischen Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft: Dafür sind weitreichende Strukturreformen notwendig, die vor allem viel internationale Abstimmung erfordern. Denn nur dann wird man die geeigneten strukturellen Innovations- und Leistungsanreize durchsetzen können, die notwendig sind, um z.B. Energieeffizienz und Klimaschutz zu verbessern. Solche ‚Spielregeln‘, um im Bild der Moralökonomik zu bleiben, fallen jedoch nicht vom Himmel, sondern müssen von Menschen geschaffen und

oft gegen viel Widerstand erkämpft werden. Diese Aufgabe ist wiederum nicht allein auf der Basis von Eigennutzerwägungen zu bewältigen. Dazu sind gesellschaftliche Leitbilder notwendig, die Vorstellungen von zukunftsfähigen guten bzw. gerechten Gesellschaftsordnungen Ausdruck verleihen. Sie erst geben die Richtung für die notwendigen Reformen vor. Zudem muss eine breite Allianz gesellschaftlicher Kräfte bereit sein, sich eine solche Zielperspektive zueigen zu machen und sich für entsprechende Strukturreformen auch gegen vielfältige Beharrungskräfte einzusetzen, angefangen von Politikern und Führungskräften in der Wirtschaft über zivilgesellschaftliche Akteure bis hin zu einzelnen Bürgerinnen und Bürgern. Solche Bündnisse von Akteuren des Wandels geben ein Signal an die Politik, dass eine kritische Masse von Bürgern, Verbraucherinnen und Unternehmen für die Investitionskosten einstehen wollen, die bei solch weitreichenden Reformen zumindest in einer Phase des Übergangs unweigerlich anfallen.

Eine neue Balance von Wettbewerb und Kooperation

Markt und Wettbewerb sind von sich aus nicht in der Lage, grundlegende Sozial- und Umweltstandards zu gewährleisten. Die ökonomische Theorie thematisiert verschiedene Formen von Marktversagen, die ihre Ursachen in der Marktlogik selbst haben. So sind z.B. die Informationen zwischen Marktteilnehmern oft ungleich verteilt. Der Käufer eines Gebrauchtwagens hat prinzipiell weniger Kenntnis über den Zustand des Autos als der Verkäufer. Auch der Kreditnehmer kann meist besser als der Kreditgeber einschätzen, ob er den Kredit wirklich zurückbezahlen kann. Märkte können auch sogenannte öffentliche Güter, zu denen auch Sozial- und Umweltstandards zu zählen sind, nicht ausreichend bereitstellen bzw. schützen. Solche öffentlichen Güter zeichnen sich gegenüber privaten Gütern dadurch aus, dass niemand von ihrer Nutzung ausgeschlossen werden kann; auch diejenigen nicht, die nichts oder wenig zu ihrer Produktion bzw. ihrem Schutz beitragen. Für streng eigennützig denkende Akteure ist es deshalb vernünftig, die Finanzierung solcher Güter lieber anderen zu überlassen, die damit verbundenen Vorteile jedoch zu nutzen. Schließlich winkt für solche Trittbrettfahrer ein zusätzlicher Vorteil. Öffentliche Güter werden jedoch nicht in ausreichendem Maße produziert oder geschützt, wenn alle nach dieser Maxime handeln.

Chancen und Risiken des wirtschaftlichen Wettbewerbs sind aufgrund der unterschiedlichen natürlichen Begabungen der Marktteilnehmer und ihres

jeweiligen sozialen Umfelds alles andere als gleich verteilt. Daher ist es mit einer effizienten Organisation von Märkten allein nicht getan. Flankierende Maßnahmen müssen daher Sozial- und Umweltstandards wie andere öffentliche Güter für möglichst alle und insbesondere die wirtschaftlich Schwächeren gewährleisten, weil nur dann alle an den Wohlfahrtseffekten der wirtschaftlichen Arbeitsteilung teilhaben können. Verlässliche ordnungspolitische Regeln und Regulierungen sind deshalb notwendige Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs sowie für seine dauerhafte ethische Qualität und Legitimation.

Der Sozialethiker Arthur Rich hat schon in den 1980er-Jahren auf den wichtigen Unterschied zwischen Regulierung und Reglementierung hingewiesen.⁵ Regulierungen beschneiden die wirtschaftliche Freiheit nicht unzumutbar, wie oft gerne behauptet wird – im Gegensatz zu Vorschriften, die das wirtschaftliche Handeln bis in das kleinste Detail reglementieren. Regulierungen sind, richtig eingesetzt, aus wirtschaftlicher und ethischer Sicht notwendig, um die verschiedenen Formen von Marktversagen zu korrigieren.

Verantwortung dafür tragen an erster Stelle die Einzelstaaten, wobei durchaus die Gefahr besteht, dass sie darin versagen. Das ist dann der Fall, wenn sich z. B. die jeweilige Regierungsführung nicht um das Gemeinwohl kümmert, über die Köpfe der Bürger hinweg agiert oder korrupt ist. Daher sind Zivilgesellschaft und auch Unternehmen gefragt, entsprechendes staatliches Handeln kritisch einzufordern und konstruktiv zu unterstützen, vorausgesetzt, es gibt geeignete Möglichkeiten der Beteiligung. Angesichts der fortschreitenden globalen Verflechtungen und Abhängigkeiten lassen sich viele Probleme heute nur noch in internationaler Abstimmung lösen. Doch was auf nationaler Ebene gilt, gilt auch auf internationaler: Weltweite Abkommen und Organisationen sind notwendig, um die Weltwirtschaft in eine menschengerechte Richtung zu steuern. Denn globale öffentliche Güter lassen sich bei strikt eigennützigem Verhalten nur dann schaffen oder bewahren, wenn es internationale Vereinbarungen gibt, deren Einhaltung durch staatliche Sanktionen erzwungen wird. Gegenwärtig mangelt es allerdings in der internationalen Politik an solchen verbindlichen, regulierenden Abkommen. Nationale Eigeninteressen verhindern in wichtigen sozialen oder ökologischen Fragen gemeinsame Problemlösungen. Um die-

⁵ Zur Würdigung des Beitrags von Arthur Rich für die Wirtschaftsethik vgl. Enderle, Georges: Arthur Richs Bedeutung für die Entwicklung der Wirtschaftsethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 11 (2010), Nr. 1, 51-65.

sem Zustand Abhilfe zu schaffen, sind transnational tätige Unternehmen und die internationale Zivilgesellschaft aufgerufen, sich durch konstruktive Mitarbeit und Kooperationen mit für eine globale wirtschaftliche Ordnungspolitik einzusetzen. Die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom zeigt, wie die Chancen für kooperatives Verhalten steigen: Wenn die Akteure gemeinsame Wertvorstellungen teilen, sie in direktem Kontakt miteinander stehen und die Möglichkeiten haben, Trittbrettfahrer durch sozialen Ausschluss zu sanktionieren.⁶

Nachweislich können die Bedingungen für kooperatives Verhalten gezielt verbessert werden, indem staatliche Stellen zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteure finanziell und ideell unterstützen, neue Wege der Zusammenarbeit zu suchen. In den letzten Jahren sind im Zuge dessen zahlreiche sogenannte Multi-Stakeholder-Initiativen entstanden, nicht selten als Reaktion darauf, dass im Einflussbereich transnationaler Unternehmen grundlegende Arbeitnehmerrechte verletzt wurden. Dazu zählt z.B. der ‚Global Compact‘, ein Pakt zwischen Unternehmen und der UNO, der gewährleisten soll, dass sich die global agierenden Firmen bei ihren wirtschaftlichen Tätigkeiten gleichermaßen für Menschenrechte, grundlegende Sozial- und Umweltstandards sowie für die Bekämpfung der Korruption einsetzen.⁷ Auch wenn die Teilnahme an der Initiative freiwillig ist und wenig konkrete Anforderungen stellt, ist sie zumindest ein Anstoß dafür, das Engagement von Unternehmen in den genannten Aspekten zu verbessern. Letztlich ist das Sozialkapital, d.h. die Fähigkeit zur Kooperation und sozialen Vernetzung, entscheidend, um globale öffentliche Güter wie menschenwürdige Arbeitsbedingungen oder den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen gewährleisten zu können. Mehr noch: Ein Umfeld, in dem sich alle wirtschaftenden Akteure – vom Management transnationaler Unternehmen bis zu den Angestellten kleiner Zuliefererbetriebe – auf getroffene Vereinbarungen verlassen können, ist immer ein Wettbewerbsvorteil und damit ein entscheidender Faktor für eine stabile wirtschaftliche Entwicklung. Ökonomisch gesprochen, mindert diese Verlässlichkeit die Transaktionskosten.

6 Vgl. dazu Ostrom, Elinor / Walker, James (Hg.), *Trust and Reciprocity*, New York 2003.

7 Vgl. dazu ausführlicher etwa Hamm, Brigitte (Hg.): *Public Private Partnership und der Global Compact der Vereinten Nationen*, Institut für Entwicklung und Frieden an der Gerhard-Mercator-Universität (INEF), INEF-Report 62, Duisburg 2002.

Unternehmerischen Erfolg neu denken

Grundsätzlich sind Unternehmen immer in einem konkreten gesellschaftlichen Umfeld tätig. Erst bei stabiler und unbürokratischer Rechtskultur werden sie in einer für eine solide Volkswirtschaft ausreichenden Zahl gegründet. Neben dem verlässlichen ordnungspolitischen Rahmen ist unternehmerisches Handeln immer auch auf ausreichend Sozialkapital, vor allem auf gesellschaftlichen Frieden und Zusammenhalt, angewiesen. Insofern Geschäftsinteresse und Gemeinwohl eng miteinander verknüpft sind, hat privates Unternehmerhandeln immer auch eine öffentliche Dimension. Immer öfter bezeichnet man deshalb Unternehmen auch als ‚Unternehmens-Bürger‘, als „Corporate Citizen“.⁸ Als solche mehren sie den gesellschaftlichen Wohlstand, wenn sie menschenwürdige und gute Arbeitsplätze anbieten, Waren erstellen oder Dienstleistungen erbringen, die das Wohlergehen der Menschen fördern. Unternehmen sind Motoren des Fortschritts und gesellschaftlicher Veränderungen. Doch nicht, wenn sie nur Getriebene ihrer eigenen Gewinnlogik sind: Wenn sie ausschließlich darauf aus sind, möglichst viel Geld zu verdienen, schaden sie nicht nur dem Gemeinwohl, sie bremsen sich förmlich selbst aus, da sie unter diesen Umständen nur schwerlich kreative Ideen, innovative Produkte oder Herstellungsmethoden entwickeln.

Deshalb müssen wir gesellschaftliche Unternehmensverantwortung weiterdenken, ebenso wie den unternehmerischen Erfolg. Darauf verwies schon Joseph Schumpeter, einer der größten Ökonomen des letzten Jahrhunderts. Für ihn bringen die Unternehmer als entscheidende Innovatoren die wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft voran, und zwar durch einen Prozess der kreativen Zerstörung und Neuschöpfung.⁹ Unternehmer suchen permanent nach Möglichkeiten, zusätzliches Wissen so auszunutzen, dass sie Althergebrachtes infrage stellen und dieses durch neue und bessere Produkte oder Herstellungsweisen ersetzen können. Der Antrieb dafür ist Schumpeter zufolge nicht die Gewinnmaximierung, sondern „Freude am Werk, an der Neuschöpfung als solcher“.¹⁰ Auf diese Annahme baut er sein Theoriegebäude und integriert darin wirtschaftliche *und* gesellschaftliche

⁸ Vgl. z.B. Scherer, Andreas/ Pallazo, Guido/ Baumann, Dorothee: Global Public Rules and Citizenship Rights. A New Responsibility of Private Business Firms, in: Zimmerli, Walter u.a. (Hg.): Corporate Ethics and Corporate Governance, Berlin 2007, 309-326.

⁹ Osterhammel, Jürgen: Joseph A. Schumpeter und das Nicht-Ökonomische in der Ökonomie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39 (1987), 40-58.

¹⁰ Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1952.

Perspektiven, ohne dabei dem methodischen Reduktionismus des gängigen ökonomischen Verhaltensmodells zu verfallen. Schumpeters Ideen können helfen, das einseitige Gewinnstreben, das wir heute als unverrückbares Schicksal annehmen, durch eine umfassendere unternehmerische Perspektive im Dienst der Gesellschaft zu erweitern. Die Gewinnorientierung ist zwar eine essenzielle Nebenbedingung, um im wirtschaftlichen Wettbewerb zu bestehen, aber das oberste Ziel des Unternehmertums sollte darin bestehen, innovative Güter und Produktionsweisen zu entwickeln, welche die Bedürfnisse von Menschen befriedigen und ihr Wohlergehen steigern. Wenn Unternehmen sich darin einig wären, dann wäre nicht mehr zu befürchten, dass sich private Gewinninteressen verselbstständigen und das Gemeinwohl auf der Strecke bleibt. Unternehmerische Tätigkeit wäre dann nicht einfach irgendein Job, mit dem man möglichst schnell und viel Geld machen kann, sondern würde der Vision folgen, etwas Neues zu schaffen, was das Wohl der Menschen und damit den gesellschaftlichen, d.h. unser aller Wohlstand befördert.

Dieser Anspruch scheint auf den ersten Blick reichlich moralisch aufgeladen und naiv zu sein, doch ist dem nicht so, wenn man sich die Ergebnisse der empirischen Glücksforschung zur Arbeitszufriedenheit¹¹ ansieht. Viele Selbstständige und Beschäftigte schätzen Arbeit als eine Form der unternehmerischen Tätigkeit im Sinne von Schumpeter. Sie wollen selbst gesetzte Ziele erreichen und dabei ihr eigenes Wohl steigern, ohne dass ihnen das Wohl anderer völlig gleichgültig wäre. Sie wollen einer Arbeit nachgehen, die bei allen Widrigkeiten und Herausforderungen auch Freude macht und Sinn stiftet. Dass dies keineswegs nur graue Theorie ist, verdeutlichen viele Beispiele guter Praxis. Trendsetter des umfassenden unternehmerischen Erfolgs sind etwa soziale und ökologische Unternehmer, welche beharrlich nach innovativen betriebswirtschaftlichen Lösungen für Herausforderungen in diesen Bereichen suchen. Die Idee des „Social Business“¹² hat bei uns in Deutschland schon eine lange Tradition, nicht zuletzt dank der Genossenschaftsidee, die eng mit dem sozialen und ökologischen Unternehmertum verknüpft ist und in den letzten Jahren weltweit eine Renaissance erfährt. Inzwischen geht es aber auch weit darüber hinaus, sodass die Hoffnung besteht, dass damit auch eine breitere Markterschließung möglich ist. Ein viel versprechendes Beispiel ist etwa das Unternehmen „Better Place“, das Shai

¹¹ Vgl. dazu Wallacher, Johannes: Mehrwert Glück. Plädoyer für menschengerechtes Wirtschaften, München 2011, bes. 97-104.

¹² Hackenberg, Helga/ Empter, Stefan (Hg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden 2010.

Agassi, ein langjähriges Mitglied des Vorstands von SAP, nach seinem Ausscheiden aus dem Softwarekonzern 2007 in Kalifornien gegründet hat.¹³ Seit Agassi im Rahmen des Weltwirtschaftsforums in Davos gefragt wurde, wie man die Welt bis 2020 zu einem besseren Ort machen könne, treibt ihn die Vision an, eine flächendeckende Infrastruktur für den Massenbetrieb von Elektroautos aufzubauen. Im Gegensatz zu den meisten Automobilherstellern, die eigene Batterielösungen entwickeln wollen, setzt er auf Standardbatterien, mit denen sich die notwendige Versorgung mit ‚Elektro-Tankstellen‘ viel schneller und kostengünstiger aufbauen ließe. Bei standardisierten Batteriesystemen könnten die Autos an solchen Tankstellen einfach die leeren Akkus gegen volle austauschen und müssten nicht stundenlang warten, bis ihre Batterien zuhause oder an entsprechenden Stationen wieder aufgeladen werden. Die einzige Voraussetzung wäre, dass die Autobauer stärker kooperieren, um ein einheitliches Ladesystem zu schaffen. Das Magazin *Foreign Policy* zählt Agassi aufgrund dieser bahnbrechenden Geschäftsidee seit Ende 2010 zu den Top-100 ‚Global Thinkers‘.

Neben solch spektakulären Geschäftsideen sollte man die zahllosen Unternehmerpersönlichkeiten nicht vergessen, die eine umfassendere Idee von unternehmerischen Erfolg schon lange verinnerlicht haben und ihr Geschäftsmodell mit großer Überzeugung verfolgen. Oft handelt es sich um Familienunternehmen, die auf eine lange Tradition sozialer und ökologischer Verantwortung zurückblicken. Ein Beispiel dafür ist die Faber-Castell AG, ein bereits in achter Generation geführtes Familienunternehmen, das heute weltweit ca. 7000 Mitarbeiter beschäftigt und zu den führenden Herstellern von Blei- und Farbstiften zählt.¹⁴ In Zusammenarbeit mit der IG Metall hat das Unternehmen schon im Jahr 2000 eine Sozial-Charta verabschiedet, in der sich Faber-Castell verpflichtet, weltweit menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu gewährleisten und existenzsichernde Löhne zu zahlen. Die Einhaltung dieser Charta wird intern und durch unabhängige Gutachter regelmäßig überprüft. Durch die nachhaltige Bewirtschaftung eigener Pinienplantagen in Lateinamerika, die effiziente Nutzung von Wasser und eigenen Holzabfällen sowie eine Energieversorgung, die größtenteils auf erneuerbaren Quellen beruht, stellt das Unternehmen die CO₂-neutrale Produktion in der gesamten Wertschöpfungskette sicher.

¹³ <http://www.betterplace.com> (Stand: 6.12.2010).

¹⁴ Vgl. dazu Belch, Hermann: Sozial- und Umweltstandards bei der Faber-Castell AG, in: Fonari, Alexander/ Stamm, Norbert (Hg.): Vierter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen, München/ Augsburg 2010, 49-53.

Wirtschaftlich höchst erfolgreich sind viele sozial-ökologisch verantwortliche Unternehmer nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Überzeugung. Für Götz Werner, den Gründer der Drogeriemarktkette „dm“, ist eine für Gesellschaft und Umwelt sinnvolle Weise des Wirtschaftens seit der Gründung von „dm“ 1973 ein wichtiger Aspekt seines unternehmerischen Selbstverständnisses. Die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und gleichzeitig die Chancen kommender Generationen auf ein gelingendes Leben zu wahren, ist die Grundphilosophie von „dm“, die konsequent auf das Warenangebot, den Umgang mit Ressourcen sowie die Förderung und Ausbildung der eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen („Lernlinge“) angewendet wird. Auch für börsennotierte Unternehmen sind gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg kein Gegensatz, sondern sich ergänzende Ziele, wenn das kurzfristige Quartalsdenken nicht alleiniger Gradmesser für Erfolg ist. Die Münchener Rück AG, der weltweit größte Rückversicherer mit seinem stetigen Engagement für den Klimaschutz, mag hier als Beispiel dienen. Die Münchener Rück treibt u.a. maßgeblich die *Desertec*-Initiative voran, die mit Hilfe von solarthermischen Kraftwerken in den Wüsten Nordafrikas bis 2050 15 Prozent der Stromversorgung in Europa und einen Großteil der Stromversorgung in den Erzeugerländern auf klimaverträgliche Weise decken will.

Sozial-ökologisches Verhalten von Unternehmen kann anstecken. Tchibo, eines der größten weltweit tätigen deutschen Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen mit Hauptsitz in Hamburg, galt lange Zeit nicht unbedingt als ein besonders nachhaltig wirtschaftender Betrieb. Heute verkauft Tchibo zu einem gewissen Teil fair gehandelten Kaffee¹⁵ und setzt sich glaubwürdig für die kontinuierliche Verbesserung des Klima- und Umweltschutzes ein, und das entlang der gesamten Tchibo-Wertschöpfungskette.¹⁶ In seiner Geschäftssparte Gebrauchsartikel wurde inzwischen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für soziale und ökologische Standards in den eigenen Produktionsstätten und bei den Zulieferern angestoßen. Mit im Boot sind die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

¹⁵ Vgl. <http://www.taz.de/!49497/>

¹⁶ Vgl. dazu Lohrie, Achim: Nachhaltigkeit bei Tchibo – eine integrierte Managementaufgabe, in: Fonari, Alexander / Stamm, Norbert (Hg.): Dritter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen, München / Augsburg 2009, 123-131.

Erfreulicherweise stellen sich weltweit insgesamt immer mehr Unternehmen ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung. Alle positiven Entwicklungen dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Schutz der Menschenrechte und der Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen keine Frage der Freiwilligkeit ist. Der regelmäßige Austausch zwischen Vertretern von Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik im Rahmen des „Runden Tisches Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen“¹⁷ macht deutlich, dass sich gerade diejenigen Unternehmen, die sich aktiv und glaubwürdig für Sozial- und Umweltrichtlinien in ihrem Einflussbereich einsetzen, klarere gesetzliche Rahmenseetzungen wünschen. Unternehmerische Selbstverpflichtungen und rechtlich verbindliche Regeln dürfen daher auch nicht als Alternativen, sondern als Steuerungsmechanismen verstanden werden, die sich ergänzen, um lokal, national und global menschengerechter wirtschaften zu können.

Ein Lackmustest für den Willen zu menschengerechtem Wirtschaften ist die Bereitschaft und das Engagement einzelner Unternehmen und ihrer Verbände, freiwillige Regeln in verbindliches Recht umzuwandeln, falls sich die Selbstbindung als unwirksam erweist. Als historisches Vorbild für solche unternehmerische Initiativen könnte die Ende des 18. Jahrhunderts entstandene Bewegung zur Abschaffung des Sklavenhandels in Großbritannien dienen, an der einige einflussreiche englische Unternehmen maßgeblich beteiligt waren. Eine wichtige Rolle spielte dabei das große Engagement und die geschickte Öffentlichkeitsarbeit des in Europa führenden Porzellanfabrikanten Josiah Wedgwood, des Großvaters von Charles Darwin. Er ließ auf alle seine Porzellanprodukte ein Medaillon drucken, das einen knienden Sklaven in Ketten mit der Aufschrift „Bin ich nicht ein Mensch und ein Bruder?“ zeigt. Dieser Spruch wurde 1787 alsbald zum Motto der britischen Anti-Sklaverei-Bewegung, die schließlich 1807 auf politischer Ebene das gesetzliche Verbot des Sklavenhandels erwirkte.¹⁸

¹⁷ Der „Runde Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen“ wird jährlich veranstaltet vom Eine Welt Netzwerk Bayern e.V. in Kooperation mit dem Institut für Gesellschaftspolitik an der Hochschule für Philosophie in München und der Hochschule für angewandte Wissenschaften in München, vgl. www.eineweltnetzwerk-bayern.de/globalisierung-von-sozial-und-umweltstandards.shtml (Stand: 31. 12.2011).

¹⁸ Vgl. ausführlich dazu Hochschild, Adam: Sprengt die Ketten. Der entscheidende Kampf für die Abschaffung der Sklaverei, Stuttgart 2007.