

# FORUM

## WIRTSCHAFTSETHIK

# FORUM

3|06

### THEMA

## Soziale Verantwortung und Ethik im Einzelhandel

Ein Problemaufriss

### REZENSIONEN

- Competitiveness und Ethik
- Wal-Mart. Face of Twenty-First-Century Capitalism

### STICHWORT

GRI Sustainability Reporting  
Guidelines (G3)

**dn**  
**we**

DEUTSCHES  
NETZWERK  
WIRTSCHAFTS-  
ETHIK

EUROPEAN  
BUSINESS ETHICS  
NETWORK  
DEUTSCHLAND E.V.

**[ofn]**  
**[we]**

Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik

MEMBER OF DNWE AND EBEN

# IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift FORUM Wirtschaftsethik, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

**FORUM Wirtschaftsethik**  
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben  
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik  
EBEN Deutschland e.V.

## *Kontakt:*

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83  
Fax: ++49/(0)3583/7715-85  
Email: [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de)  
Internet: <http://www.dnwe.de>

## *Bankverbindung:*

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien  
BLZ: 85050100  
Kontonummer: 3000217648

## *Redaktion:*

Prof. Dr. Michael S. Aßländer  
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts-  
und Unternehmensethik  
Universität Kassel  
Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel  
Tel.: ++49/(0)561/804-3857  
Fax: ++49/(0)561/804-2818  
Email: [asslaender@uni-kassel.de](mailto:asslaender@uni-kassel.de)

Prof. Dr. Andreas Suchanek  
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,  
Wittenberg Center of Global Ethics  
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg  
Tel.: ++49/(0)3491/466-231  
Fax: ++49/(0)3491/466-258  
Email: [andreas.suchanek@wcge.org](mailto:andreas.suchanek@wcge.org)

Dr. Ulrich Thielemann  
Institut für Wirtschaftsethik,  
Universität St. Gallen  
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen  
Tel.: ++41/(0)71/224-2644  
Fax: ++41/(0)71/224-2881  
Email: [ulrich.thielemann@unisg.ch](mailto:ulrich.thielemann@unisg.ch)

## *Redaktionsassistentz:*

Silvia Schröter  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83  
Fax: ++49/(0)3583/7715-85  
Email: [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de)  
Internet: <http://www.dnwe.de>

## *Anzeigen und Rezensionen:*

Dr. Andreas Grabenstein  
Tel./Fax: ++49/(0)9122/885558  
Email: [grabenstein@pro-ethik.de](mailto:grabenstein@pro-ethik.de)

## *Regionalforen:*

Dr. Daniel Dietzfelbinger  
Tel.: ++49/(0)89/2020530  
Email: [dd@daniel-dietzfelbinger.de](mailto:dd@daniel-dietzfelbinger.de)

## *Gestaltung:*

Angelika Kauderer  
Grafik-Design  
Rablstraße 46, D-81669 München  
Email: [angelika.kauderer@t-online.de](mailto:angelika.kauderer@t-online.de)

## *Produktion:*

WinterDruck  
Herrnhuter Druck + Verlagshaus  
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut  
Tel.: ++49/(0)35873/418-0  
Fax: ++49/(0)35873/418-88  
Email: [post@winterdruck.de](mailto:post@winterdruck.de)

# Inhalt

- 4 EDITORIAL
- THEMA
- 7 Ethik im Einzelhandel? Ein Problemaufriss
- 19 Wie tragfähig ist CSR? Das Beispiel Wal-Mart
- 31 Handel fair – Handel ethisch:  
Die KarstadtQuelle AG und  
das Prinzip Verantwortung
- REZENSIONEN
- 40 Competitiveness und Ethik
- 44 Wal-Mart. Face of Twenty-First-Century Capitalism
- STICHWORT
- 48 Dritte Generation der GRI Sustainability Reporting  
Guidelines (G3) werden im Oktober 2006 veröffentlicht
- TAGUNGSBERICHTE
- 53 Schokolade und Schuhe aus der  
„freien Republik Waldviertel“
- 56 Jahrestagung des Deutschen  
Netzwerks Wirtschaftsethik 2006:  
„Generationengerechtigkeit als Aufgabe  
von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“
- DISSERTATION
- 60 Eine Untersuchung zu Handlungsentwürfen  
christlicher klein- und mittelständischer Unternehmer  
in Großbritannien und Deutschland
- AKTUELLES
- 62 Migros: „Taten statt Worte“

# Liebe Leserinnen und Leser,

**S**oziale Verantwortung und Ethik im Einzelhandel scheinen auf den ersten Blick ein ungewöhnliches Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu sein. Sicherlich fällt einem zu diesem Thema schnell der prominent gewordene Werbeslogan eines namhaften Elektronikdiscounters ein. Aber wie steht es um die wissenschaftliche Aufarbeitung des Themas? Wie steht es um die „good practice“ derjenigen Handelsketten, die sich aus moralischen Gründen nicht dem Wettbewerbsdruck der Billiganbieterkonkurrenz beugen wollen? Wir haben die dritte Ausgabe des FORUM Wirtschaftsethik in diesem Jahr daher diesem Thema gewidmet und hoffen, damit Ihr Interesse für ein bisher wenig beachtetes Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik wecken zu können. Dabei sollen in dieser Ausgabe sowohl die Vertreter der Wissenschaft wie auch der Praxis zu Worte kommen.

Den Anfang macht hierbei *Kai-Uwe Hellmann*, Gründer der Arbeitsgemeinschaft Konsumsoziologie. In einer für Philosophen eher ungewöhnlichen Lesart von Ethik und Moral untersucht er das Konsumverhalten von „Schnäppchenjägern“ aus sozial-philosophischer Sicht. Klar analysiert er den bisherigen Forschungsstand zum Thema „Retail Ethics“ und bemängelt dabei die eher kurzsichtige Beschränkung alleine auf die Kunden- bzw. Käufermoral, die Verkäufer-Lieferantenbeziehung und letztlich die Käufer-Kundenbeziehung als wesentliche „Bühnen“, die der moralphilosophischen Betrachtung unterliegen. So werden letztlich die Motivation des Kunden und das soziale Umfeld, das seine Kaufentscheidung mit beeinflusst, nur unzureichend berücksichtigt. Er nimmt dies zum Anlass, die „Ethik der Schnäppchenjäger“ etwas genauer zu hinterfragen.

Der zweite Beitrag stammt von *Konstanze Senge*. Sie analysiert die „high costs of low prices“ und legt unter dem Titel „Wie tragfähig ist CSR – Das Beispiel Wal-Mart“ eine Fallstudie zu den Geschäftspraktiken des weltweit größten Einzelhändlers und den Folgen dieser Geschäftspolitik vor. Im Zentrum ihrer Analyse stehen dabei soziale Probleme bei der Mitarbeiterführung, systematisch diskriminierendes Verhalten der Vorgesetzten sowie die sozialen und ökologischen Folgen der Expansionspolitik des Wal-Mart Konzerns. Doch trotz dieser Vielzahl ethisch bedenklicher Verhaltensweisen gilt Wal-Mart als „America’s most admired company“. Wie kommt es, so die zentrale Frage, dass Wal-Mart, entgegen dem breiten Trend, trotz vernachlässigter Corporate Social Responsibility derart erfolgreich sein kann? Zwar beginnt man auch bei Wal-Mart schrittweise umzudenken. Doch trotz der Versuche, insbesondere des Topmanagements, scheint es dem Unternehmen nur sehr schwer zu gelingen, hier zu einer neuen Geschäftspolitik zu finden. CSR, so die Quintessenz ihrer Untersuchung, ist nicht nur eine Frage der guten Absichten einzelner Akteure, sondern auch eine Frage der Organisationsentwicklung.

Der dritte Beitrag von *Alexandra Hildebrandt* widmet sich den praktischen Problemen ethischen Verhaltens im Einzelhandel. Hier stehen insbesondere die Produkt- und Sortimentspolitik im Vordergrund. Am Beispiel Karstadt-Quelle schildert Hildebrandt die Bemühungen um sozialverantwortliches Handeln insbesondere in der Zusammen-



arbeit mit Lieferanten aus so genannten Schwellenländern. Hier gilt insbesondere die zunehmende Sensibilisierung der Verbraucher für die sozialen und ökologischen Produktionsstandards als Auslöser für die Bemühungen der Handelskonzerne. Zwar seien Verbraucher nicht per se bereit, höhere Preise für bessere Produktionsbedingungen zu bezahlen; dennoch erwarten sie die Einhaltung minimaler Sozial- und Ökostandards und würden gegebenenfalls ihre Kaufentscheidung überdenken. Umgekehrt aber, so die Erfahrungen KarstadtQuelles, lassen sich moralische Prinzipien und eine marktorientierte Geschäftspolitik durchaus miteinander in Einklang bringen.

In den weiteren Rubriken dieser Ausgabe berichten wir von der Jahrestagung des DNWE in Seeheim-Jugenheim vom März dieses Jahres zum Thema „Generationengerechtigkeit als gemeinsame Aufgabe von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“ und vom „Ersten CSR Tag“ und der Trigos-Preisverleihung im Mai dieses Jahres in Wien. Unter dem „Stichwort“ „Global Reporting Initiative“, das in dieser Ausgabe aus gegebenem Anlass etwas länger als gewöhnlich ausfällt, berichtet *Ralph Thurm* von den neuen G3-Standards bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die im Oktober in Amsterdam offiziell vorgestellt werden. Weiterhin wollen wir Sie wie immer auch in diesem Heft über Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik informieren und in unserer neuen Rubrik „Promotionen“ erneut ein aktuelles Dissertationsprojekt aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik vorstellen.

Den Abschluss bildet ein Interview mit *Bernhard Moeri*, Sozialverantwortlicher Non-Food der Schweizer Handelskette Migros. Wie kaum ein anderes Handelsunternehmen steht Migros für soziale Ideale und die Verpflichtung auf ethische Standards. Offensichtlich schließen sich auch hier die soziale Orientierung auf der einen Seite und ein gesundes Gewinnstreben auf der anderen Seite nicht per se aus. Grund für uns, die Hintergründe des sozialen Engagements und der Geschäftspolitik der Migros in einem Interview auszuleuchten.

Wir hoffen, dass Ihnen auch die vorliegende Ausgabe wieder ein spannendes Lesevergnügen bereitet und es uns gelungen ist, sie mit dem Thema Soziale Verantwortung und Ethik im Einzelhandel für ein, wie wir meinen, durchaus interessantes Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu interessieren.

Eine kleine Anmerkung in eigener Sache zum Schluss: Mittlerweile steht der Termin der folgenden Jahrestagung des DNWE fest. Die Tagung zum Thema „Wirtschaftskriminalität“ wird vom 22.-24. März 2007 in Berlin stattfinden. Wir bitten Sie, sich diesen Termin schon jetzt vorzumerken.

*Michael Abländer*

*Andreas Suchanek*

*Ulrich Thielemann*



Foto: Radu Razvan, Dreamstime.com

# Ethik im Einzelhandel?

## Ein Problemaufriss

*Text: Kai-Uwe Hellmann*

**D**as Thema „Ethik im Einzelhandel“ hat im deutschsprachigen Raum bislang kaum Aufmerksamkeit, geschweige denn Forschungsinteresse gefunden. Steht man von einer Vielzahl von Veröffentlichungen anlässlich der höchst umstrittenen Saturn-Kampagne „Geiz ist Geil!“ und einigen wenigen Weblogs, die sich mit der Preis- und Personalpolitik von Discontnern wie Mediamarkt, Schlecker oder Lidl kritisch auseinandersetzen – im letzteren Fall vor allem durch die Ver.di-Kampagne „Schwarzbuch Lidl“ angestoßen – einmal ab, kann von eigenständiger Forschung hinsichtlich dieser Fragestellung noch nicht gesprochen werden.<sup>1</sup>

Ganz anders verhält es sich im angelsächsischen Sprachraum, wo es seit den siebziger Jahren eine wissenschaftliche Debatte zum Thema „Retail Ethics“ gibt. Hierbei konzentrieren sich die Beiträge in Zeitschriften wie „Academy of Marketing Science Review“, „Business Ethics“, „Journal of Business Ethics“, „Journal of Personal Selling and Sales Management“ oder „Journal of Retailing“ hauptsäch-

lich auf zwei Aspekte: zum einen auf die moralische Bewertung der internen Unternehmenspolitik zumeist großer Einzelhandelskonzerne seitens der Mitarbeiter, zum anderen auf die moralische Bewertung der externen Unternehmenspolitik solcher Einzelhandelskonzerne seitens der Kunden.<sup>2</sup>

Auffällig ist dabei auf der einen Seite, dass die Forschung überwiegend punktuell ansetzt, etwa am moralisch problematischen Verhalten des Verkaufspersonals, aber auch der Kundschaft, an deren mangelndem Verantwortungsgefühl, am Fehlen geeigneter Richtlinien moralischen Verhaltens in den Unternehmen oder an der Vorurteilsstruktur der Kunden gegenüber der Vertrauenswürdigkeit des Verkaufspersonals, ohne dass die Absicht erkennbar wird, all diese Forschungsbeiträge auf eine Systematik hin zu koordinieren. Auf der anderen Seite zeigen diese Beiträge relativ wenig Interesse daran, den Bewertungsmaßstab dafür, was Ethik im Einzelhandel eigentlich bedeuten soll, reflexiv einzuholen und offenzulegen. Von daher bleibt der Fokus der Untersuchungen oft-



mals vage. Zwar werden fortwährend Items zugrundegelegt, die über hohes Renommee in der Forschung verfügen, aber nicht immer klar machen, inwiefern es dabei konkret um Fragen der Ethik geht.

Vom Standpunkt der Soziologie bietet es sich daher an, den Komplex „Ethik im Einzelhandel“ derart aufzulösen, dass zunächst die Form der Zurechnung einer ethischen Lebensführung hinterfragt wird, um einen gesonderten Bewertungsmaßstab auszuweisen. Sodann geht es, nach Vorüberlegungen hinsichtlich einer Systematik, mittels derer viele Facetten des Einzelhandels zum Zwecke des Vergleichs unterschieden und zugleich als interdependent ausgewiesen werden könnten, um die Frage, inwieweit sich die „Retail Ethics“-Forschung tatsächlich mit Fragen der Ethik beschäftigt. Schließlich soll anhand von Beispielen kurz aufgezeigt werden, welche Auswirkungen ein soziologisches Verständnis von Ethik für die Forschung haben könnte. Dies ist das Vorhaben des folgenden Beitrags.

## 1 Soziologie der Ethik

Obgleich es eine Soziologie der Ethik so noch nicht gibt, lassen sich doch Ansatzpunkte dafür finden. Im Rahmen dieses Beitrags besteht keine Chance, dies

genauer auszuführen (vgl. Hellmann 2006). Von daher können hier nur Grundannahmen einer Protozoziologie der Ethik entwickelt werden.

Wenn im Rahmen einer Soziologie von Ethik die Rede ist, handelt es sich um eine Form von Metakommunikation, die sich mit der Bewertung des Verhaltens von Personen befasst. Im Unterschied zu Moral,<sup>3</sup> wo es um die Frage geht, ob und inwiefern eine bestimmte Person kontextspezifische Regeln einhält oder nicht, die ihr von außen vorgegeben, also exogen und damit extrinsisch motiviert sind, richtet sich Ethik jedoch auf personenspezifische Regeln, weil eine bestimmte Person sich diese selbst gegeben hat, diese Regeln also endogen und damit intrinsisch motiviert sind. In beiden Fällen, ob Moral oder Ethik, wird der Bewertung des Verhaltens einer Person eine Soll/Ist-Unterscheidung zugrundegelegt, mit dem feinen Unterschied, dass bei Moral die Norm oder Verhaltensregel – vom Standpunkt dieser Person – als heteronom und bei Ethik als autonom vorausgesetzt wird (so schwierig der empirische Nachweis dieses Unterschiedes auch ausfallen mag).

Bemerkenswert ist ferner, dass bei der Bewertung des Verhaltens einer Person unter dem Gesichtspunkt der Ethik nicht bloß einmaliges Verhalten, sondern das Gesamtverhalten dieser Person auf dem Prüfstand steht. Sehr deutlich lässt sich dies an der Protestantismus-Studie von Max Weber ablesen, die

Foto: Christy Thompson, Dreamstime.com



für den vorliegenden Zusammenhang konstitutiv ist. Denn Weber zufolge zeichnete sich die ethische Lebensführung von Mitgliedern protestantischer Sekten nicht nur durch ausgeprägte Selbstreflexion und Selbstkontrolle, sondern mehr noch durch eine erstaunliche Invariabilität angesichts unterschiedlichster Kontexte aus. Denn bloß einzelne und selbst mehrere, sinnhaft zusammengehörige Handlungen wurden zur Bestimmung einer ethisch einwandfreien Lebensführung als nicht ausreichend erachtet. Vielmehr musste sich die gesamte Biographie, sämtliches Verhalten in allen nur erdenklichen Kontexten, daran messen lassen, ob man einen tadellosten Lebenswandel vorzuweisen hatte. Konkret bedeutete das, nach irgendwelchen Anzeichen für „disorderly conduct“ zu fahnden: Wie verhält es sich mit Wirtshausbesuchen? Tanz? Theater? Kartenspiel? Unpünktliche Bezahlung von Verbindlichkeiten? Unwahrhaftigkeiten? Sonstige Leichtfertigkeiten? Erst dann, wenn alle diese Fragen mit Nein beantwortet werden konnten, egal worum es sich handeln mochte, gewann die Gemeinde eine absolute Garantie bezüglich der ethischen Qualitäten der jeweils neu aufzunehmenden Person, indem also eine geradezu inquisitorische Methode der Durchleuchtung des gesamten Lebens einer bestimmten Person verfolgt wurde.

Schon aus diesen wenigen Ausführungen lassen sich erste Grundannahmen für das Programm einer Soziologie der Ethik ableiten. Ethik bezeichnet demnach die Qualifikation des Gesamtverhaltens einer Person als ethisch, sofern sie eine alles umfassende, einheitliche und in sich stimmige Form der Lebensführung aufweist, und zwar in sozialer, sachlicher und zeitlicher Hinsicht; sozial bedeutet: in bezug auf unterschiedliche Bezugsgruppen, sachlich: in möglichst allen Lebensbereichen, und zeitlich: über den gesamten Lebenslauf hinweg.

Als Zwischenbilanz wird daher folgende Definition von Ethik vorgeschlagen: Ethik, genauer ethisches Verhalten ist Ausdruck einer starken Form von Selbstbindung hinsichtlich eines selbst auferlegten

Systems von Verhaltensregeln, an dem sich eine bestimmte Person in unterschiedlichsten Situationen auf möglichst einheitliche Art und Weise orientiert. Diese Selbstbindung im Handeln ist der Maßstab, ist die innere Haltung, auf die es bei der Bewertung des Verhaltens von Personen zu achten gilt, sofern von Ethik die Rede ist. Die Zurechnung ethischen Verhaltens setzt somit die empirische Beobachtbarkeit einer solchen starken Selbstbindung im Handeln einer bestimmten Person voraus.

## 2 Ist überall Ethik drin, wo Ethik drauf steht?

Wendet man sich vor diesem Hintergrund dem Zusammenhang von Ethik und Einzelhandel zu, ist zunächst der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die meisten Untersuchungen zum Thema „Retail Ethics“ die Beziehung zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft zum Gegenstand haben, sei es unmittelbar in Form der Interaktion zwischen ihnen, sei es mittelbar in Form der ein- oder wechselseitigen Bewertung ihres Verhaltens. Versteht man unter der ethischen Bewertung des Verhaltens einer Person die Qualifikation ihres Gesamtverhaltens als ethisch, wird jedoch deutlich, dass es mit dieser Beschränkung auf die Personal/Kundschaft-Beziehung nicht getan ist. Vielmehr gehört auch das Restverhalten der beteiligten Personen dazu, soweit es den Zusammenhang von Ethik und Einzelhandel betrifft, was deutlich über das hinausgreift, was viele Untersuchungen vorrangig interessiert.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob es mit der ethischen Bewertung des Verhaltens einzelner Personen schon getan ist, soweit es um Ethik im Einzelhandel geht. Immerhin ist das Verkaufspersonal abhängig beschäftigt, es sind Mitarbeiter eines Unternehmens und damit Mitglieder einer formalen Organisation. Von daher agiert kein Verkaufspersonal völlig autonom, sondern in vielem auf Weisung

der Geschäftsführung. Schließlich sind sämtliche Bereiche eines Einzelhandelsunternehmens – mal mehr, mal weniger – nicht nur daran beteiligt, wie das Verkaufspersonal sich gegenüber der Kundschaft verhält, sondern sie tragen auch dazu bei, wie das Unternehmen als solches operiert und in der Öffentlichkeit in Erscheinung tritt.

Angesichts dieser Überlegungen wird dafür plädiert, nicht nur Personen, sondern auch Organisationen einer solchen ethischen Bewertung zu unterziehen, mit dem Argument, dass auch Organisationen – wie Personen – als handlungsfähig, genauer: als kollektiv handlungsfähig betrachtet werden können (vgl. Luhmann 1984). Demnach geht es bei der Frage nach der Ethik im Einzelhandel nicht bloß um die ethische Bewertung des Gesamtverhaltens von Personen, sondern auch von Organisationen<sup>4</sup> – was den Gegenstandsbereich erheblich ausweitet.

Man könnte nun die Komplexität des Zusammenhangs von Ethik und Einzelhandel behelfsweise damit erfassen, dass man sich der Theatermetapher von Erving Goffman bedient, wie es in der Shopping-Forschung gang und gäbe ist (vgl. Hellmann 2005). Im Theater gibt es die Vorderbühne, auf der die Schauspieler vor dem und für das Publikum ein bestimmtes Stück aufführen. Zugleich gibt es (mindestens) eine Hinterbühne mit verschiedensten Aufgabenbereichen, auf der sich alles abspielt, was für den Betrieb des Theaters notwendig ist, in der Regel unter Ausschluss des Publikums – nicht zu vergessen das gesamte physische, psychische und soziale Umfeld, das ein Theater überhaupt erst zum „Theater“ macht, einschließlich der Massenmedien, der Kunst und Kultur im allgemeinen. Und parallel dazu befindet sich auch das Publikum im Theater, wenn es im Auditorium sitzt oder das Foyer bevölkert, auf einer Art Vorderbühne, die wiederum (mindestens) eine Hinterbühne aufweist, man denke nur an den Ereignisraum vor und nach dem Theaterbesuch, der – in Vorbereitung auf den Besuch oder im Nachgang – darauf bezogen ist.

Wendet man die Theatermetapher von Goffman dergestalt auf den Zusammenhang von Ethik und Einzelhandel an, entsteht dadurch ein Tableau an Optionen, mittels derer die Komplexität dieses Zusammenhangs systematisch erfasst werden könnte. Auf der einen Seite haben wir die Verkäuferseite, auf der anderen Seite die Käuferseite. Beide Seiten dieser Unterscheidung bedürfen dabei noch erheblicher Binnendifferenzierung. So muss allein auf der Verkäuferseite zwischen verschiedenen Einzelhandelsformen wie Discounter, Vollsortimenter, Warenhaus, Fachgeschäft, Versandhandel, Franchisefiliale und offenen Handelsformen wie Wochen- und Flohmärkten unterschieden werden, jede mit eigenen Verhaltensregeln in unterschiedlichsten Märkten und Branchen. Überdies erfordert jede dieser Einzelhandelsformen, soweit möglich, eine unternehmensinterne Aufspaltung im Sinne der Wertschöpfungskette, vom Einkauf über die Geschäftsführung, das Personalwesen und die Werbung bis hin zum Verkauf, da es beim Zusammenhang von Ethik und Einzelhandel ja um die Qualifikation des Gesamtverhaltens einer Person oder Organisation geht. Nicht zuletzt begegnet der Kunde bei einigen Einzelhandelsunternehmen wie Vollsortimenter und Warenhaus gleich mehreren Verkäufergruppen, hinterm Tresen, bei der Regalpflege oder Reklamation, an der Kasse, bei der Flaschenannahme oder Auslieferung. Nicht viel anders sind auf der Käuferseite verschiedenste Käufergruppen anzutreffen, die ein bestimmtes Einzelhandelsgeschäft aus unterschiedlichen Motiven frequentieren und für sich nutzen, sei es aus Notwendigkeit, sei es aus Langeweile, sei es aus Kaufsucht, sei es aus Klausucht.

Greift man diese Unterscheidung zwischen Käufer- und Verkäuferseite auf und wendet auf jede Seite dieser Unterscheidung nochmals die Unterscheidung zwischen Vorder- und Hinterbühne an, ergibt sich mit Blick auf die bisherige Forschung zu „Retail Ethics“, dass es vier Bereiche gibt, die vergleichsweise gut ausgeforscht sind:

Verkäuferseite		Käuferseite	
Hinterbühne	Vorderbühne	Vorderbühne	Hinterbühne
	1		
		2	
3			
	4		

**1.** Der erste Forschungsbereich befasst sich mit der moralischen Bewertung des Verhaltens des Verkaufspersonals, und zwar durchgängig mit Beschränkung der Aufmerksamkeit auf die Vorderbühne.

**2.** Der zweite Forschungsbereich konzentriert sich demgegenüber auf die moralische Bewertung des Verhaltens der Kundschaft, und auch hierbei liegt die Konzentration eindeutig bei Vorkommnissen auf der Vorderbühne.

**3.** Der dritte Forschungsbereich beschäftigt sich hingegen mit der moralisch relevanten Interdependenz zwischen Verkaufspersonalverhalten und Unternehmensrichtlinien, hier werden Vorder- und Hinterbühne ansatzweise gleichberechtigt berücksichtigt.

**4.** Der vierte Forschungsbereich umfasst schließlich die wechselseitige Aufeinanderbezogenheit von Verkaufspersonal und Kundschaft auf der Vorderbühne, ebenfalls unter moralischen Gesichtspunkten.

Was diese Tabelle deutlich machen soll, ist, dass bislang eher selten der Versuch unternommen wurde, tatsächlich in Erfahrung zu bringen, wie es um die Ethik im Einzelhandel im Sinne einer ethischen Bewertung des kontextspezifischen Gesamtverhaltens eines bestimmten Akteurs bestellt ist. Untersucht wurde überwiegend, wie sich Personen unter moralischen Gesichtspunkten, also angesichts von außen vorgegebener Verhaltensregeln bezüglich regelwidriger Verhaltensoptionen äußern und konkret verhalten haben oder würden. In diesem Sinne

erforscht „Retail Ethics“ vorrangig die Existenz, Akzeptanz und Konsequenz von moralischen Verhaltenserwartungen im Einzelhandel. Denn man erfährt so gut wie gar nichts darüber, wie bestimmte Personen oder Gruppen sich gegenüber ihren selbstgesetzten Verhaltensregeln verhalten, und zwar in allen ihren Ausprägungen den jeweiligen Kontext betreffend, innerhalb dessen sie jeweils zur Anwendung kommen sollen. Aus diesem Grund sind eigenständige Beiträge zum Komplex „Ethik im Einzelhandel“ und vor allem eine dahingehende systematische Beforschung dieses Feldes eher die Ausnahme. Diesem Manko kann im Rahmen dieses Beitrages sicher nicht abgeholfen werden. Nichtsdestotrotz soll kurz noch aufgezeigt werden, wie eine solche Forschung ausschauen könnte.

### 3 Die Ethik des Schnäppchenjägers

Der entscheidende Unterschied zwischen Moral und Ethik wird in diesem Beitrag darin gesehen, ob die Verhaltensnorm, um die es jeweils geht, ex- oder intrinsisch motiviert ist. Sofern man sich primär an Verhaltensregeln orientiert, die von außen her gelten, handelt man moralisch, orientiert man sich primär an Verhaltensregeln, die von innen her gelten, handelt man hingegen ethisch (solange man es kon-



sequent tut). In diesem Sinne kann es durchaus passieren, dass Moral und Ethik nicht übereinstimmen. Einschlägig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen Gesinnungs- und Verantwortungsethik von Max Weber: Gesinnungsethisch handeln heißt ohne jede Rücksicht auf die Folgen, denn der Zweck heiligt jedes Mittel, während verantwortungsethisches Handeln gerade auf die Mittel und Folgen achtet und eine Abwägung zwischen Kosten und Nutzen vornimmt. In beiden Fällen kann dies bedeuten, unmoralisch oder gar illegal zu handeln, wenn man sich ethisch verhält, sofern das unmittelbare Umfeld einer anderen Verhaltensnorm folgt (vgl. Walker 1992; Meirovich/Reichel 2000; Napal 2005). Nur so ist es plausibel, auch Außenseitern, die gänzlich andere Verhaltensregeln aufweisen als die Allgemeinheit, eine eigene Ethik zuzugestehen (vgl. Becker 1981). Und mehr noch zeigt sich das Recht dieser Unterscheidung, wenn man selbst Verbrechern Ethik zuspricht, wie dies Pino Arlacchi (1989) in seinem Buch „Mafiose Ethik und der Geist des Kapitalismus“ getan hat.

Albert Z. Carr (1968) hat sich ebenfalls mit diesem Unterschied zwischen Moral und Ethik beschäftigt, und zwar in einem Beitrag, der den Titel „Is business bluffing ethical?“ trägt. Carr macht darin deutlich, dass im Wirtschaftsleben besondere Spielregeln gel-

ten, die mit den Regeln von Spielen als solchen viel gemeinsam haben, weil es beide Male ums Gewinnen und Verlieren geht (vgl. schon Levitt 1958). So könne selbst das Bluffen, wie es beim Poker zum Einsatz komme und dort eine allseits akzeptierte Spielregel sei, auch in der Wirtschaft als legitim angesehen werden, solange man nicht betrüge, indem man etwa ein As im Ärmel trage (vgl. auch Heckma 1992; Pearce 1999). Zwar gelingt es auch Carr nicht, die Unterscheidung zwischen Moral und Ethik konsequent durchzuhalten. Doch macht er zumindest deutlich, dass und weshalb auch im Wirtschaftsleben moralisch, wenn nicht ethisch gehandelt werden kann, selbst wenn dies von außen betrachtet auf große Ablehnung stoßen mag. „No one thinks any the worse of poker on that account. And no one should think any the worse of the game of business because its standards of right and wrong differ from the prevailing traditions of morality in our society“ (Carr 1968: 145). In diesem Sinne wären aber sämtliche Items der „Retail Ethics“-Forschung daraufhin zu hinterfragen, ob das, was dort gemeinhin als unethisches Verhalten des Verkaufspersonals (z.B. „high pressure selling“) oder der Kundschaft (z.B. „shoplifting“) vorausgesetzt wird, aus Sicht der jeweiligen Verkäufer oder Käufer nicht gerade hochgradig ethisch erscheint, sofern es einem selbstgesetzten

System von Verhaltensregeln entspricht, welches das Gesamtverhalten der Personen in ihrer jeweiligen Rolle anleitet. Lässt man diese Pluralität der Perspektiven jedoch zu, wird es grundsätzlich problematisch, es allen moralisch Betroffenen gleichermaßen Recht zu machen<sup>5</sup> – gewissermaßen ein „polylemma“, das Earl A. Clasen (1967: 83) zu der durchaus ernstgemeinten Frage führt: „With so many audiences to serve, how is it possible to suit one group without offending another?“

Diese Eigentümlichkeit von Ethik, sich ggf. auch gegen vorherrschende Moral zu stellen, lässt sich besonders gut am Verhalten sogenannter „Schnäppchenjäger“ ablesen. Schnäppchenjäger sind Verbraucher, die möglichst jede Sach- oder Dienstleistung zum günstigsten Preis erstehen wollen. Gefördert wird diese Erwartungshaltung einerseits durch deutliche Qualitätseinbußen der Herstellermarken, andererseits durch den unaufhaltsamen Vormarsch der Discounter mit ihren Handelsmarken in Branchen, die über den Food- und Non Food-Bereich weit hinausgehen, wie Friseure, Kreditgeber, Fluggesellschaften, Touristikunternehmen, Telekommunikationskonzerne, Werbeagenturen, Freizeitanbieter etc. (vgl. Bosshart 2004).

Die moralische Problematik rührt nun daher, dass Schnäppchenjägern, die sich der „Lust am Discount“ (Bosshart) vollends hingeben, obgleich sie es nicht nötig haben, vorgeworfen wird, mit ihrem Verhalten dazu beizutragen, dass noch mehr Arbeitsplätze ins Ausland abwanderten, die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in den Fabriken wie die Verkäufer und Verkäuferinnen in Discountern wie Aldi, Lidl, Media Markt, Saturn oder Schlecker noch schlechter würden und die Qualität der Waren aufgrund fortlaufender Niedrigstpreinsnachfrage nachhaltig leide (vgl. Busch 2004; Brodde 2005; Veltmann 2006). Dabei wird das Moralisch-Anstößige beim Schnäppchenjagen weniger darin gesehen, dass Schnäppchenjäger mit ihrem Verhalten einer Entwicklung Vorschub leisten, die nicht befürwortet wird, weil einkommensschwache Käufergruppen, die dazu quasi objektiv

gezwungen sind, dies ebenfalls tun, sondern darin, dass Schnäppchenjäger so handeln, obgleich sie dazu gerade nicht gezwungen sind. In diesem Sinne nutzen Schnäppchenjäger ihre Freiheit aber moralwidrig, sie handeln willentlich unmoralisch, und nicht selten wird die „Geiz ist Geil“-Mentalität solcher Schnäppchenjäger sogar mit den sieben Todsünden in Verbindung gebracht (vgl. Hofmeister/Bauerochse 2004; Will 2004; Isenberg 2005). Material hierzu ist reichlich vorhanden, die Vorwürfe ausreichend bekannt, so dass man ohne weiteres von einer öffentlich inszenierten Kampagne zur Stigmatisierung von Schnäppchenjägern sprechen kann – sozusagen der Schnäppchenjäger als moderner Parasit des deutschen Einzelhandels.

Gegenüber dieser Phalanx öffentlicher Diskontkritiker gibt es nun zahlreiche Stimmen, welche die Schnäppchenjäger quasi advokatorisch in Schutz nehmen.<sup>6</sup> Vor allem jedoch sind es die derart Stigmatisierten, die sich als Schnäppchenjäger selbst Gehör verschaffen und dabei sogar eine eigene Ethik des Schnäppchenjagens für sich in Anspruch nehmen. Welche Argumente werden dafür bemüht?

(1) Die erste Argumentationsfigur rekurriert auf die Komplexität des Angebots. Weil der deutsche Einzelhandel eine solche Fülle an Waren in seinen Regalen darbiete, dass ein Gesamtüberblick, geschweige denn ein vollständiger Produkt- und Preisvergleich im Grunde ausgeschlossen sei, sähe sich der Verbraucher zu einer grundlegenden Reduktion von Komplexität geradezu gezwungen. Diese Art von Radikaltherapie bestehe in einer prinzipiellen Sortimentsbeschränkung, wie sie nur die Discounter anbieten – man denke nur an Aldi mit seinen 750 Artikeln –, und in einer sortimentsübergreifenden, konsequent betriebenen Preisbeschränkung, wie sie ebenfalls nur von den Discountern betrieben wird – hier sei vor allem die Wal-Mart-Maxime „every day low prices“ erwähnt. Dabei handelt es sich zwar um eine extrinsisch bedingte Problemlage („Qual der Wahl“), die jedoch eine intrinsisch bedingte Problemlösung („Immer nur Discount“) erfährt.

(2) Die zweite Argumentationsfigur setzt an einer höchst fragwürdigen Preispolitik der Konsumgüterindustrie an, die es durch zahlreiche Preisnachlasskampagnen geschafft hätte, bei den Verbrauchern den Eindruck zu erzeugen, beinahe jedes Produkt gäbe es billiger, sofern man nur lange genug warte, frei nach dem Motto: „Wer zu früh kauft, den bestraft das Sonderangebot!“ Auch hier liegt die „Ursache“ zunächst bei den Herstellern und Händlern, die für eine derartige Niedrigpreispolitik die alleinige Verantwortung tragen, während die damit verbundene „Wirkung“ im Sinne einer entsprechenden Verbraucherconditionierung sehr erfolgreich gewesen ist – nur wird die Mitverantwortung der Hersteller und Händler daran oftmals nur unter vorgehaltener Hand zugestanden.

(3) Die dritte Argumentationsfigur geht in der Rechtfertigung des Schnäppchenjägers schließlich einen entscheidenden Schritt weiter, indem nicht mehr auf solche situativen, konjunkturell bedingten Umstände des Wirtschaftssystems verwiesen wird. Vielmehr wird jetzt die Logik des Systems als solches zur Legitimation herangezogen. Denn Schnäppchenjagen ist dieser Lesart zufolge die rationalste Art und Weise des Einkaufens und Verbrauchens, die sich in der heutigen Marktwirtschaft nur denken lässt. Man hat es bei dieser Figur gewissermaßen mit den (Er-)Folgen der Verbraucheraufklärung zu tun: Endlich, endlich ist der Konsument souverän geworden! Sein Einkaufsverhalten spricht nicht mehr für Unmündigkeit und Irrationalität, sondern verweist auf eine innere Haltung des kritischen Abwägens: Gekauft wird nur, wenn die wirtschaftliche Logik es gebietet, und daraus folgt die berechnete Erwartungshaltung „Billig, billiger, am billigsten“ zum Zwecke absoluter Nutzenmaximierung.

Um hier nur wenige Stimmen zur Kenntnis zu bringen, die sich selbst als Schnäppchenjäger begreifen, sei zunächst „Shadowman“ zitiert, Teilnehmer eines Weblogs<sup>7</sup> zum Thema „Media Markt und Saturn zu teuer!“, der vom 17. bis 28. Januar 2006 bei [www.computerbase.de](http://www.computerbase.de) lief: „Man muss halt als Ver-

braucher Preise vergleichen, vergleichen und nochmals vergleichen – so einfach ist das! (...) Viele wissen gar nicht, dass man über das gute alte Internet super Preise vergleichen kann. (...) Kann ich warten, kauf ich natürlich auch da, wo es günstiger ist. Wenn nicht, fahr ich zum MM [Media Markt] und hols mir da!“ Was hier ohne Umschweife zum Ausdruck kommt, ist die Rationalität des fortlaufenden Vergleichens, wie sie jeder Markt voraussetzt, ob man ihr nun nachkommt oder nicht, je nach Bedürfnislage. Darüber hinaus steht diese Äußerung für das ausgeprägte Freiheitsbewusstsein, aber auch die vorhandene Verantwortungsbereitschaft des schnäppchenjagenden Verbrauchers, der durchaus weiß, was er tut. In diesem Sinne hat man es bei Schnäppchenjägern aber mit höchst aufgeklärten Verbrauchern zu tun, soweit es ihr Verhältnis zu den Verkaufsstrategien der Hersteller und Händler betrifft. Voraussetzung dafür scheint jedoch ein Mindestmaß an Misstrauen gegenüber der eigenen Bequemlichkeit zu sein, wie „Deltarius“ meint: „Verbraucherschutz schön und gut, aber wer zu dumm ist, die Zahl vor dem € selbst zu lesen, ist selber schuld.“ Diese kritische Attitüde ist übrigens sehr verbreitet: Höchste Wachsamkeit, die Bereitschaft, sich intensiv mit dem verfügbaren Warenangebot auseinanderzusetzen, und nur dann zuzuschlagen, wenn die Vergleichslage möglichst eindeutig ist. Dabei kann sich dieses Selbstbewusstsein der Schnäppchenjäger auch sehr direkt mitteilen, wie bei „tecjonny“ geschehen: „Was spricht bitteschön dagegen?! Wenn ich mir für das gleiche Geld auch etwas besseres leisten kann, dann tu ich das gottverdammte auch!“

Ohne diese Analyse der Motivlage von Schnäppchenjägern hier weiterführen zu können, wird die These aufgestellt, dass in solchen Äußerungen tendenziell eine Haltung zum Vorschein kommt, die als ethisch bezeichnet werden kann. Denn dieser Verbrauchertyp handelt auf der Grundlage eines selbstgesetzten Systems von Verhaltensregeln, das durch das Marktsystem uneingeschränkt Bestätigung erfährt, und je konsequenter er vorgeht, desto ethi-



Foto: Alexey Bushtruk, Dreamstime.com

schers ist sein Verhalten. Von außen betrachtet mag ein solches Verhalten höchst fragwürdig, wenn nicht unmoralisch erscheinen, aus der Innenansicht zeigt sich jedoch, was hier die „Ethik des Schnäppchenjägers“ genannt wird. Daraus folgt für die „Retail Ethics“-Forschung, dass sie sich bei Untersuchungen ethischen Verhaltens in Verkaufssituationen stärker als bisher darum bemühen sollte, nicht nur gegebenen Verhaltensstandards, also dem Stand der Moral Rechnung zu tragen, sondern auch der Eigenlogik des Verhaltens der Kunden wie des Verkaufspersonals, für welches das gleiche gilt, mehr Aufmerksamkeit schenken, um tatsächlich herauszufinden, wie es um die Ethik im Einzelhandel bestellt ist.

<sup>1</sup> Vgl. die Untersuchung „Supermärkte im Ethik-Ranking“ des österreichischen Vereins für Konsumenteninformation aus dem Jahre 2001; Quelle: <http://www.konsument.at/konsument/detail.asp?id=838>.

<sup>2</sup> Vgl. Dornoff/Tankersley 1975-1976; Rudelius/Bucholz 1979; Levy/Dubinsky 1983; Gifford/Noris 1987; Lagace et al. 1991; Singhapakdi/Vitell 1991; DeConinck 1992; Weeks/Nantel 1992; Henthorne et al. 1992; Fraerdrich 1993; Burns et al. 1994; Thomas et al. 1995; Burns/Brady 1996; Whysall 1998; McIntyre et al. 1999; Satterthwaite 2001; Van Kenhove et al. 2003; Burns 2004; Lavorata/Pontier 2005.

<sup>3</sup> Vgl. zur Form und Funktion von Moral Hellmann 2003.

<sup>4</sup> Was insbesondere in Fällen, da einzelne Unternehmen eine besondere Ethik explizit für sich in Anspruch nehmen, wie bei Body Shop, Nike oder Wal-Mart, eine entsprechende Aufmerksamkeit und kritische Öffentlichkeit nach sich zieht, vgl. Whysall 1998 sowie speziell die Anti-Body-Shop-Homepage von Jon Entine ([http://www.jonentine.com/body\\_shop.htm](http://www.jonentine.com/body_shop.htm)).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu den „Microcultural Comparison“ von Burns/Fawcett/Lanasa 1994.

<sup>6</sup> Vgl. Grünewald 2002, 2004; Grauel 2003; Michael 2004; Fürst et al. 2005; Brandl 2005; Sgiarovello 2005.

<sup>7</sup> Quelle: <http://www.computerbase.de/news/allgemein/studien/2006/januar/media Markt saturn/>.



## LITERATUR

**Arlacchi, Pino 1989:** Mafiose Ethik und der Geist des Kapitalismus. Die unternehmerische Mafia. Frankfurt/M.: Cooperative-Verlag.

**Becker, Howard S. 1981:** Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens. Frankfurt/M.: Fischer.

**Bosshart, David 2004:** Billig Wie die Lust am Discount Wirtschaft und Gesellschaft verändert. Frankfurt/M.: Redline Wirtschaft.

**Brandl, Melanie 2005:** Clever oder knickrig? Quelle: <http://morgenpost.berlin1.de/content/2005/10/29/ttt/788692.html>.

**Brodde, Kirsten 2005:** Warum billig teuer ist. Quelle: <http://www.greenpeace-magazin.de/magazin/reportage.php?repid=2226>.

**Burns, David J. 2004:** Potentially Ethically Troublesome Practices in the Retail Food Industry: Relationship Between Intentions and Perceived Frequency of Occurrence Among Future Retail Personnel, in: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies, Vol. 9, No. 2. Quelle: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol9\\_no2\\_pages\\_12-16.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol9_no2_pages_12-16.pdf).

**Burns, David J./Brady, John T. 1996:** Retail Ethics as Appraised by Future Business Personnel in Malaysia and the United States, in: The Journal of Consumer Affairs, Vol. 30, No. 1, S. 195-217.

**Burns, David J./Fawcett, Jeffrey K./Lanasa, John 1994:** Business Students' Ethical Perceptions of Retail Situations: A Microcultural Comparison, in: Journal of Business Ethics, Vol. 13, S. 667-679.

**Busch, Ulrich 2004:** Geiz ist geil! Wieso auf einmal? Quelle: <http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m2604.pdf>.

**Carr, Albert Z. 1968:** Is business bluffing ethical? The ethics of business are not those of society, but rather those of the poker game, in: Harvard Business Review, January-February, S. 143-153.

**Clasen, Earl A. 1967:** Marketing Ethics and the Consumer, in: Harvard Business Ethics, January-February, S. 79-86.

**DeConinck, James B. 1992:** How Sales Managers Control Unethical Sales Force Behavior, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11, Vol. 10, S. 789-798.

**Dornoff, Ronald J./Tankersley, Clint B. 1975-76:** Do Retailers Practice Social Responsibility? in: Journal of Retailing, Vol. 51, No. 4, S. 33-42.

**Fraedrich, John Paul 1993:** The Ethical Behavior of Retail Managers, in: Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 3, S. 207-218.

**Fürst, Ronny/Daniel, Jan/Heil, Oliver 2005:** "Geiz ist schlau". Sagen die Wissenschaftler. Quelle: [http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc\\_vt/ID/35637/vt/heil%20FCrst%20daniel/s/1/page2/PAGE\\_1003228/aktelem/PAGE\\_1003228/index.html](http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc_vt/ID/35637/vt/heil%20FCrst%20daniel/s/1/page2/PAGE_1003228/aktelem/PAGE_1003228/index.html).

**Gifford, John B./Norris, Donald G. 1987:** Research Note: Ethical Attitudes of Retail Store Managers: A Longitudinal Analysis, in: Journal of Retailing, Vol. 63, No. 3, S. 298-311.

**Grael, Ralf 2004:** Der Preis ist geil. Quelle: [http://www.brandeins.de/ximages/12250\\_014marketi.pdf](http://www.brandeins.de/ximages/12250_014marketi.pdf).

**Grünwald, Stephan 2002:** Der Aldi-Boom. Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen, Köln: rheingold.



**Grünewald, Stephan 2003:** Das zerstörte Preisvertrauen. Die Preis-Aktionen des Handels torpedieren das Preisverständnis der Verbraucher und zerstören langfristig ihr Preis-Vertrauen, in: Lebensmittelzeitung Nr. 1 vom 3.1.03, S. 22.

**Heckman, Peter 1992:** Business and Games, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11, No. 12, S. 933-938.

**Hellmann, Kai-Uwe 2003:** Sind wir eine Gesellschaft ohne Moral? Soziologische Anmerkungen zum Verbleib der Moral in der Moderne, in: Ulrich Willems (Hg.): Interesse und Moral als Orientierungen politischen Handelns. Baden-Baden: Nomos, S. 101-133.

**Hellmann, Kai-Uwe 2005:** Soziologie des Shopping: Zur Einführung, in: Kai-Uwe Hellmann/Dominik Schrage (Hg.): Das Management der Kunden. Studien zur Soziologie des Shopping. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-36.

**Hellmann, Kai-Uwe 2006:** Die Ethik der Marke? Soziologische Anmerkungen zu einem paradoxen Phänomen, in: Peter Koslowski/Birger Priddat (Hg.): Ethik des Konsums. Paderborn: Wilhelm Fink, S. 179-197.

**Henthorne, Tony L./Robin, Donald P./Reidenbach, R. Eric 1992:** Identifying the Gaps in Ethical Perceptions Between Managers and Salespersons: A Multidimensional Approach, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11, No. 11, S. 849-856.

**Hofmeister, Klaus/Bauerochse, Lothar (Hg.) 2004:** Geil & geizig. Die Todsünden als Gebote der Stunde. Würzburg: Echter Verlag.

**Isenberg, S. 2005:** „Geiz ist geil“ ... wirklich? Quelle: <http://www.soundwords.de/artikeldr.asp?id=779>.

**Lagace, Rosemary R./Dahlstrom, Robert/Gassenheimer, Julie B. 1991:** The Relevance of Ethical Salesperson Behaviour in Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 11, No. 4, S. 39-47.

**Lavorata, Laure/Pontier, Suzanne 2005:** The Success of a Retailer's Ethical Policy: Focusing on Local Actions, in: Academy of Marketing Science Review, Vol. 2005, No. 12 S. 1-9.

**Levitt, Theodore 1958:** The Dangers of Social Responsibility, in: Harvard Business Review, September-October, S. 41-50.

**Levy, Michael/Dubinsky, Alan J. 1983:** Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method and Application, in: Journal of Retailing, Vol. 59, No. 1, S. 46-66.

**Luhmann, Niklas 1984:** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

**McIntyre, Faye S./Thomas, James L., Jr./Gilbert, Faye W. 1999:** Consumer Segments and Perceptions of Retail Ethics, in: Journal of Marketing, Spring, S. 43-53.

**Meirovich, Gavriel/Reichel, Arie 2000:** Illegal but ethical: an inquiry into the roots of illegal corporate behavior in Russia, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 9, No. 3, 126-135.

**Michael, Bernd M. 2004:** Die neue Einfachheit, Quelle: [http://www.absatzwirtschaft.de/psaw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc\\_vt/SH/0/aktelem/DOCUMENT\\_1003459/home/2/id/29304/index.html](http://www.absatzwirtschaft.de/psaw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/SH/0/aktelem/DOCUMENT_1003459/home/2/id/29304/index.html).

**Napal, Geetanee 2005:** Is bribery a culturally acceptable practice in Mauritius? in: Business Ethics: A European Review, Vol. 14, No. 3, S. 231-249.

**Pearce, Richard 1999:** Social responsibility in the marketplace: asymmetric information in food labelling, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 8, No. 1, 26-36.

**Rudelius, William/Buchholz, Rogene A. 1979:** Ethical problems of purchasing managers, in: Harvard Business Review, March-April, S. 8-14.

**Satterthwaite, Ann 2001:** Going Shopping. Consumer Choices and Community Consequences. New Haven/London: Yale University Press.

**Sgiarovello, Michael 2005:** Die Wahl der Qual. Quelle: [http://www.cash.at/pictures/file\\_1118912365-d943864eb7417946d977d72bfa5d2184.pdf](http://www.cash.at/pictures/file_1118912365-d943864eb7417946d977d72bfa5d2184.pdf).

**Singhapakdi, Anusorn/Vitell, Scott J. 1991:** Analyzing the Ethical Decision Making

of Sales Professionals, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 11, No. 4, S. 1-12.

**Thomas, James L., Jr./McIntyre, Faye S./Gilbert, Faye W. 1995:** Retail Ethics: An Exploratory Examination of Consumer Perceptions, in: Brian T. Engell/Denise T. Smart (Hg.): Marketing. Foundations for a Changing World. Southern Marketing Association Proceedings, S. 155-158.

**Van Kenhove, Patrick/De Wulf, Kristof/Steenhaut, Sarah 2003:** The Relationship between Consumers' Unethical Behavior and Customer Loyalty in a Retail Environment, in: Journal of Business Ethics, Vol. 44, S. 261-278.

**Veltmann, Ludwig 2006:** Habgier erregt ... Ein Plädoyer gegen die Billig-Mentalität und für eine bessere Beratung und Betreuung. Quelle: [http://www.geno-stuttgart.de/dokumente/Habgier\\_erregt\\_Geno\\_1\\_06.pdf](http://www.geno-stuttgart.de/dokumente/Habgier_erregt_Geno_1_06.pdf).

**Walker, Janet S. 1992:** „Greed is Good“ ... or is it? Economic Ideology and Moral Tension in a Graduate School of Business, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11, No. 4, S. 273-283.

**Weeks, William A./Nantel, Jacques 1992:** Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11, No. 10, S. 753-760.

**Whysall, Raul 1998:** Ethical Relationships in Retailing: Some Cautionary Tales, in: Business Ethics, Vol. 7, No. 2, S. 103-110.

**Will, Patrick 2004:** Geiz ist geil? – von der Mutter allen Neides. Quelle: [http://seeheim-jugendheim.feg.de/Predigt\\_Andacht\\_und\\_Besinnlic/Geiz\\_ist\\_geil/body\\_geiz\\_ist\\_geil.html](http://seeheim-jugendheim.feg.de/Predigt_Andacht_und_Besinnlic/Geiz_ist_geil/body_geiz_ist_geil.html).

## KONTAKT

Kai-Uwe Hellmann

Institut für Kulturwissenschaften  
Universität Leipzig

[kai-uwe.hellmann@gmx.de](mailto:kai-uwe.hellmann@gmx.de)



# Wie tragfähig ist CSR?

## Das Beispiel Wal-Mart

*Text: Konstanze Senge*

### 1 Einleitung und Fragestellung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein „umbrella term“, welcher stellvertretend für den Ruf nach mehr moralischer und gesellschaftlicher Verantwortung der marktwirtschaftlichen Akteure steht. Unternehmen sollen sich an sozialen und ökologischen Zielen orientieren, das Eigenwohl stärker dem Gemeinwohl unterordnen und ausgeprägter auf Nachhaltigkeit achten. CSR versammelt eine Reihe unterschiedlicher organisationaler Aktivitäten, die auf dem Weg ethischer Selbstverpflichtungen zu einer Verbesserung der Geschäftsbeziehungen und der gesellschaftlichen Akzeptanz führen sollen. Vor allem stehen mit der Diskussion um CSR die durch das Davoser Manifest in den 70er Jahren initiierten wirtschaftsethischen Diskurse wieder im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Die Notwendigkeit wirtschaftsethischer Forschung ergibt sich in einer globalisierten Welt aus den bekanntgewordenen Finanzbilanzierungsskandalen großer Unternehmen, den Bereicherungen von Managern, der zunehmenden Korruptionsgefahr, dem Arbeitsplatzmangel und der allgemein leeren Kassen vieler Staatshaushalte. CSR und die damit einhergehenden Forderungen nach sozialer und ökologischer Verantwortung sind von der gesellschaftspolitischen Agenda nicht mehr

wegzudenken. CSR steht damit stellvertretend für die Aussicht auf eine neue Form des Kapitalismus, in welchem Unternehmen und NGOs zunehmend als Garanten von Menschenrechten in Erscheinung treten (können) (Abländer 2005; Bobbio 1998).

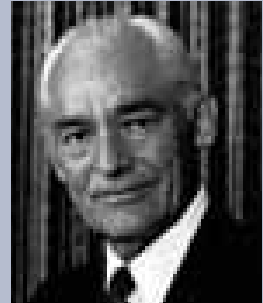
Die Pointe der CSR-Debatte besteht nun darin, dass CSR nicht nur ein Modell für mehr gesellschaftliche Verantwortung repräsentiert, sondern gleichzeitig Effizienzsteigerung und vor allem Gewinnmaximierung verspricht (siehe z.B. Vogel-sang/Burger 2005; Drosdek 1996). Wenn CSR aber tatsächlich für eine Wende in der Umgestaltung der Zivilgesellschaft steht, für eine neue Form des Kapitalismus und gar für die nächste Ära der Menschenrechte, wie ist es dann zu erklären, dass das Einzelhandelsunternehmen Wal-Mart gleichzeitig das größte Unternehmen der Welt ist und von renommierten Wirtschaftshistorikern und Ökonomen als „template for the twenty-first-century capitalism“ beschrieben wird? Denn Wal-Mart steht einerseits stellvertretend für eine Wirtschaftsorganisation, die alles das zu verkörpern scheint, was CSR ausschließt. Andererseits ist Wal-Mart das größte Unternehmen der Welt, welches voraussichtlich binnen einer Dekade die Umsatzgrenze von 1 Bill. US-Dollar erreicht haben wird (Lichtenstein 2006: 3). Scheitert CSR also an einem Unternehmen wie Wal-Mart oder lassen sich Hinweise finden, die nahelegen, dass Wal-Mart

seine bisherige Geschäftspolitik überdenkt bzw. überdenken muss? Der folgende Beitrag geht diesen Fragen nach. Dazu wird zunächst das Phänomen Wal-Mart einleitend vorgestellt, um dann eine Reihe von Entwicklungen aufzuzeigen, welche die in vielen Aspekten fragwürdige Unternehmenskommunikation beleuchten. Abschließend werden Indikatoren für eine veränderte Unternehmenskommunikation identifiziert, welche in Richtung mehr soziale Verantwortung weisen, sowie die Umstände, die einer umfassenden Umsetzung von CSR-Maßnahmen bei Wal-Mart entgegenstehen.

## 2 Das Phänomen Wal-Mart

Gegründet im Jahre 1962 von dem Krämer Sam Walton, wuchs Wal-Mart in weniger als fünfzig Jahren zu dem größten Unternehmen der Welt mit über 288 Mrd. US-Dollar Umsatz und einem Gewinn von 10 Mrd. US-Dollar im Jahre 2004. Mit seinen 1,3 Mill. Beschäftigten in den USA (1,5 Mill. weltweit) ist Wal-Mart der größte private Arbeitgeber und hat mehr Mitarbeiter als General Motors, Ford, General Electric und IBM zusammen. Allein in den USA kaufen jede Woche 100 Mill. Amerikaner bei Wal-Mart ein (Brand eins 2002). Die Einnahmen des Unternehmens übersteigen die der Schweiz. Mit über 5.000 Verkaufsräumen weltweit, davon ca. 3.600 in den USA, ist der Einzelhändler konkurrenzlos. Seine Umsätze sind größer als die der nächst fünf größten US-amerikanischen Händler Kroger, Costco, Target, Albertsons und Safeway zusammen. Wal-Mart importiert mehr Waren von China als Russland oder Großbritannien (Lichtenstein 2006: 3). Das Unternehmen trägt rund drei Prozent zum US-amerikanischen Bruttoinlandsprodukt bei, rund achtmal so viel wie Microsoft (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2005a).

Wal-Marts Bedeutung für die US-amerikanische Wirtschaft ermisst sich aber nicht nur an seiner Grö-



*Wal-Mart-  
Gründer  
Sam Walton*

ße. Laut einer Analyse der amerikanischen Produktivkraft – gemessen am „output per worker“ – durch das McKinsey Global Institute in den Jahren von 1995 bis 2000 können 50% des Wachstums der amerikanischen Wirtschaft zwei Bereichen zugeschrieben werden: dem Einzelhandel und dem Großhandel – und dies sogar während der so genannten „high tech bubble“ der „new economy“ um die Jahrtausendwende. Dabei ist es laut McKinsey vornehmlich Wal-Mart „[who] caused the bulk of the productivity acceleration through ongoing managerial innovation that increased competition intensity and drove the diffusion of best practice“ (The New York Review 2004). Insgesamt wird ein Achtel des amerikanischen Wirtschaftswachstums in den Jahren 1995 bis 1999 auf die Entwicklung von Wal-Mart zurückgeführt. In den Jahren 2003 und 2004 wurde Wal-Mart auch deshalb „America’s most admired company“ (Fortune 2003, 2004).

Wal-Mart ist so mächtig und einflussreich, dass es die Standards des „global retailing“ setzt (Ortega 1999). Vergleichbar mit der Pennsylvania Railroad Company und der US Steel Company gegen Ende des 19. Jh. bzw. Anfang des 20. Jh., welche über Jahrzehnte die Effizienzvorgaben und das Arbeitsleben der „American Corporate World“ bestimmten, gilt heute Wal-Mart in der Nachfolge von General Motors, IBM und Microsoft als „the template for corporate capitalism“: „[Wal-Mart is] now the template business for capitalism (...) whose competitive success depends upon the destruction of all that remains of New Deal-style social regulation and replaces it (...) with a global system that relentlessly squeezes labor costs from south Carolina to south China...“ (Lichtenstein 2006: 4).

Demnach ist es also das Unternehmen Wal-Mart, welches mittels seiner Niedrigpreis- und Niedriglohnpolitik die Standards des globalen Wirtschaftslebens setzt, und zwar auf Kosten sozialstaatlicher Errungenschaften und entgegen dem Verständnis eines „Good Corporate Citizen“. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Was sind die „high costs of low prices“, die das Ansehen von „America's most admired company“ zunehmend beschädigen? Denn Wal-Mart entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als ein Unternehmen, das die Richtlinien, wie sie in der CSR-Debatte diskutiert werden, in deutlich mehr als einer Hinsicht verletzt. Um dies zu belegen, werden im Folgenden aktuelle Kontroversen um die Unternehmenskommunikation von Wal-Mart diskutiert.

## 2.1 Everyday High Health Costs

Der größte private Arbeitgeber der USA mit 1,3 Mill. Beschäftigten geriet im Frühjahr 2005 zunehmend in die öffentliche Kritik, als bekannt wurde, dass nur 46% seiner Angestellten Krankenschutz genießen (The New York Times 2006a: 2). Da gerade Wal-Marts „low-income“-Angestellte<sup>1</sup> am häufigsten medizinische Versorgung benötigen, eben weil sie nicht über die finanziellen Ressourcen für Vorsorgebehandlungen und -untersuchungen verfügen, ist dieses Ergebnis alarmierend. Zwar kann Wal-Mart nicht alleine für diese Situation verantwortlich gemacht werden, da das Gesundheitssystem der USA darauf aufbaut, dass die Bürger durch den Arbeitgeber versichert werden, doch wenn der größte private Arbeitgeber der USA dieser politischen Vorgabe nicht nachkommt, zeigt sich darin nicht nur das Versagen der amerikanischen Gesundheitspolitik, sondern auch, dass Wal-Mart seiner Verantwortung für die Beschäftigten nicht angemessen gerecht wird.<sup>2</sup>

Die Empörung und auch der Notstand der

Beschäftigten war derartig groß, dass sich einige Bundesstaaten, die mittlerweile bis zu 25% ihres Budgets für die medizinische Versorgung ihrer Bürger ausgeben, dazu veranlasst sahen, ein neues Gesetz zur Gesundheitsversorgung zu erlassen. Vorreiter war der Bundesstaat Maryland, der seit Januar 2006 per Gesetz Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern dazu verpflichtet, mindestens 8% der Lohnsumme für eine Krankenversicherung der Arbeitnehmer auszugeben. Wal-Mart mit seinen knapp 17.000 Mitarbeitern im Bundesland Maryland ist laut FAZ vermutlich der einzige Händler, der bislang gegen das neue Gesetz verstößt (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2006). Zwei Monate vor Gesetzeserlass trat Wal-Mart mit dem so genannten „Value Plan“ an die Öffentlichkeit, welcher ab dem nächsten Jahr für die Hälfte der Mitarbeiter zugänglich sein soll. Der „Value Plan“ sieht vor, dass Angestellte für 11 US-Dollar im Monat drei Arztbesuche und drei Verschreibungen erhalten, bevor das so genannte „deductible“<sup>3</sup> von den Angestellten gezahlt werden muss: 1.000 US-Dollar für eine Einzelperson und 3.000 US-Dollar für eine Familie. Erst danach tritt Wal-Mart wieder ein, indem die anfallenden Kosten der medizinischen Versorgung geteilt werden, und zwar bis zu einer Leistungsgrenze von 25.000 US-Dollar im ersten Jahr. Kritisch wird angemerkt, dass derartige Vorauszahlungen zwar eine Reihe von Arztbesuchen sichern, eine ernste Krankheit aber angesichts der Leistungsgrenze nicht versorgt werden kann. Auch ist fragwürdig, ob Wal-Mart-Angestellte mit einem durchschnittlichen Jahreslohn von weniger als 20.000 US-Dollar sich eine solche Investition in die Gesundheitsfürsorge leisten können. Um den Mitarbeitern Arztbesuche zu ermöglichen, erprobt Wal-Mart derzeit zudem so genannte In-House-Kliniken in den Staaten Oklahoma, Arkansas und Idiana. Ähnlich wie Verkaufsraum in den Wal-Mart-Stores an Dritte wie Frisöre, Fotohändler etc. vermietet werden, wird auch hier Ladenfläche an Ärzte vermietet. Angestellte von Wal-Mart können dann für ca. 45 US-Dollar Routineuntersuchungen

(Halsschmerzen, Fieber etc.) in Anspruch nehmen (The New York Times 2006a: 1f.). Falls sich das Modell der In-House-Kliniken als erfolgreich erweisen und von anderen Händlern kopiert werden wird, ist diesem eine große Bedeutung für die Bereitstellung der medizinischen Grundversorgung in den USA beizumessen. Bislang allerdings ist der Applaus noch verhalten, denn ein internes Memo, welches der New York Times zuging, stellt die Glaubwürdigkeit des sozialen Engagements in der Gesundheitsvorsorge von Wal-Mart in Zweifel: Es bestätigt zum einen, dass nur 46% der Angestellten krankenversichert sind, und zeigt, dass man sich seitens des Unternehmens durchaus der desolaten Lage bewusst ist. Zum anderen bringt es jedoch sehr zweifelhafte Maßnahmen ans Licht der Öffentlichkeit, mit denen die Kosten für die Krankenversorgung im Unternehmen in Grenzen gehalten werden sollen: Kranke und schwache Mitarbeiter sollen entmutigt werden, für Wal-Mart zu arbeiten, die physische Aktivität von z.B. Kassierer(innen) soll durch das Einsammeln von Einkaufswagen gesteigert sowie die Anzahl von Teilzeitkräften, für die der „Value Plan“ unerschwinglich bleiben wird, erhöht werden (The New York Times 2005a: 20 und 2005b: 4).

## 2.2 Selling Women Short

Im Juni 2001 haben sechs Frauen eine Klage wegen Geschlechterdiskriminierung am Arbeitsplatz gegen Wal-Mart eingeleitet. Das Bundesgericht in Kalifornien hat 2004 entschieden, dass der Rechtsstreit zu einer Sammelklage ausgeweitet werden darf. Damit erstreckt sich das Verfahren auf 1,6 Mill. derzeitige und frühere Mitarbeiterinnen (seit Dezember 1998) des Unternehmens und wird zur größten Sammelklage in der Geschichte der Vereinigten Staaten, die je gegen einen privaten Arbeitgeber geführt wurde (Seligman 2006; Featherstone

2004). Am bekanntesten ist der Fall von Betty Duke:

Betty Duke arbeitete seit 1994 für Wal-Mart. Sie begann ihre Karriere als halbtags beschäftigte Kassiererin mit einem Stundenlohn von 5 US-Dollar. Nach einem Jahr erhielt sie eine Gehaltserhöhung und wurde Vollzeitbeschäftigte. Zwei Jahre später wurde sie zur „Customer Service“-Managerin<sup>4</sup> befördert und war bestrebt, ihren Karriereaufstieg fortzusetzen. Die dafür erforderliche Teilnahme an Traineeprogrammen wurde ihr jedoch verweigert, ihren männlichen Kollegen, die jünger waren und erst seit kurzem für Wal-Mart arbeiteten, wurde sie hingegen gestattet. Als sich Duke über diese Ungleichbehandlung beschwerte, wurde sie in kurzer Zeit wegen einer Reihe von kleineren Vergehen „aufgeschrieben“<sup>5</sup>. Letztlich wurde ihr der Aufstieg verweigert, und sie wurde in ihren früheren Job einer Kassiererin zurückgestuft, mit einem geringeren Stundenlohn und weniger Wochenarbeitsstunden als zuvor. Mittlerweile arbeitet Duke als Greeter<sup>6</sup> für Wal-Mart, was eine erneute Degradierung bedeutet. Zusätzlich zu diesem Full-Time-Job arbeitet Betty Duke in Teilzeit als Putzfrau für eine ältere Dame als Gegenleistung für ihre Miete. Derartige Beispiele von Frauen, die systematisch in ihren Karrierechancen und der Bezahlung gegenüber männlichen Kollegen benachteiligt wurden, gibt es zahlreiche (siehe Featherstone 2004: 13ff.).

Statistisch sprechen die Zahlen eine eindeutige Sprache: 72% aller Angestellten bei Wal-Mart sind Frauen, aber nur 34% aller Manager sind weiblich. Demgegenüber sind Frauen in den unteren Positionen vergleichsweise überbesetzt: So sind 92% aller Kassenangestellten Frauen, während 85% der Store-Manager Männer sind (Seligman 2006: 237). Diese Gender-Stratifizierung ist innerhalb des US-amerikanischen Einzelhandels einmalig, wo durchschnittlich 50% aller Management-Positionen an weibliche Führungskräfte vergeben werden (Seligman 2006: 238). Ebenso verdienen Frauen bei Wal-Mart selbst in der gleichen Position weniger als ihre männlichen Kollegen.

Job	VERDIENST IN US-DOLLAR		
	Männer	Frauen	Differenz
Regionaler Vize-Präsident	419 435	279 772	139 663
Distrikt-Manager	239 519	177 149	62 370
Store-Manager	105 682	89 280	16 402
Assistant-Manager	39 790	37 322	2 468
Management Trainee	23 175	22 371	804
Verkaufsassistent	16 526	15 067	1 459
Kassierer	14 525	13 831	694

**Tabelle 1:**  
*Verdienst von Frauen  
und Männern bei  
Wal-Mart, zitiert nach  
Seligman 2006: 236f*

Die Tabelle zeigt deutlich, dass weibliche Angestellte auf allen Positionen geringere Bezahlungen für ihre Tätigkeit erhalten als ihre männlichen Kollegen – im Durchschnitt 14% weniger. Laut einem internen Memo ist sich Wal-Mart dieser ungleichen Behandlung durchaus bewusst, wie Executive Vice President Coleman Peterson bestätigt: „...we are far behind the rest of the world“ (Peterson, zitiert nach Seligman 2006: 238). Peterson bezieht sich damit auf einen Vergleich der 20 größten Einzelhändler in den USA, nach dem Wal-Mart 1999 so viele Management-Positionen mit Frauen besetzt hat wie der Durchschnitt der anderen Einzelhändler im Jahre 1975. Selbst Sam Walton schrieb 1992 in seiner Autobiographie: „Traditionally, we've had this attitude that if you wanted to be a manager at Wal-Mart, you basically had to be willing to move on a moment's notice (...) Maybe that was necessary back in the old days (...) Now, though, it's not really appropriate anymore (...) the old way really put good, smart woman at a disadvantage in our company because at the time they weren't as free to pick and move as many men were“ (Walton 1992: 217f.). Wenn derartige Gender-Diskriminierungen sich nicht mehr durch die Struktur und Anforderungen der Arbeit ergeben, stellt sich die Frage, warum diese Praxis weiterhin Bestand hat. Sam Walton wird somit zu einem der wichtigsten Zeugen im Fall „The Dukes v. Wal-Mart Stores, Inc.“.

## 2.3 Made in America

Im Frühjahr 2004 überraschte Wal-Mart die amerikanische Öffentlichkeit mit ungewöhnlichen Werbespots: Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Hautfarbe

preisten das Unternehmen und die beruflichen Perspektiven, die sich unabhängig von Hautfarbe und Geschlecht böten. Nicht Personalrekrutierung oder Mitarbeitermotivation waren der Grund für diese Werbekampagnen, sondern die in der amerikanischen Presse diskutierte fragwürdige Personalpolitik Wal-Marts im Umgang mit ihren ausländischen und mutmaßlich illegal Beschäftigten: Denn im Oktober 2003 untersuchten in einer groß angelegten Razzia US-amerikanische Bundesbehörden 60 Wal-Mart Geschäfte in 21 Bundesstaaten und nahmen 230 Reinigungskräfte vorübergehend fest. Zudem wurden Dokumente aus der Zentrale in Betonville, Arkansas, beschlagnahmt. Der Vorwurf: Wal-Mart habe wie auch schon in den Jahren 1998 und 2000 in Pennsylvania illegale Immigranten zu menschenunwürdigen Bedingungen beschäftigt. So wurde u.a. bekannt, dass wiederholt Angestellte bei Wal-Mart über Nacht eingesperrt wurden, ohne einen Zugang zu einem Notausgang zu haben.<sup>7</sup> Wal-Mart konstatierte zunächst, von diesen Geschäftspraktiken und von der Anstellung illegaler Einwanderer nichts gewusst zu haben, da diese nicht direkt von Wal-Mart, sondern von Subunternehmern eingestellt wurden. Die subunternehmenden Reinigungsagenturen wiederum wiesen den Schwarzen Peter zurück an Wal-Mart, indem sie darlegten, dass Wal-Mart von dieser Praxis durchaus wusste und diese auch duldete. Wal-Mart konnte nun seine Mitwissenschaft nicht länger leugnen, betonte aber, dies nur erduldet zu haben, da man bereits seit einigen Monaten mit staatlichen Behörden zusammenarbeite, um die illegale Tätigkeit der Subunternehmen aufzudecken (The Wall Street Journal 2003: 1, A10). Der Fall ist noch nicht entschieden. Juristisch wird Wal-Mart wenig zu befürchten haben, da zwar durchaus einzelne Manager von den illegal Beschäftigten wussten, das „senior management“ jedoch nicht.



*Wal-Mart-Werbe-  
kampagne*

## 2.4 Rezoning Cities

Im April 2004 musste Wal-Mart eine schwere Niederlage hinnehmen: Die kalifornische Kleinstadt Inglewood hat in einer Bürgerabstimmung mit mehr als 60% gegen den Bau eines Supercenters von Wal-Mart gestimmt. Das Ergebnis ist deshalb so entscheidend, da Kalifornien wie auch die Bundesstaaten North Dakota, South Dakota, New Jersey, Rhode Island und Vermont bisher für das Unternehmen weitgehend weiße Flecken auf der Landkarte darstellen und zu den wichtigsten Expansionszielen gehören.<sup>8</sup> Überraschend ist das Ergebnis deshalb, weil Inglewood nach seiner Einkommens- und Populationsstruktur zu den idealen Standorten des Unternehmens zählt: Circa 100.000 Einwohner, von denen 50% afroamerikanischer Herkunft sind, mit einem Durchschnittseinkommen von einem Drittel unter dem nationalen Pro-Kopf-Einkommen (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2004: 23). Durch regional ausgestrahlte TV-Spots, in denen glückliche Familien schwarzer Hautfarbe zu sehen waren, und mit einer 1-Million-Dollar-Werbekampagne wollte Wal-Mart die Einwohner von Inglewood davon überzeugen, dass durch die Ansiedlung eines Supercenters neue Arbeitsplätze geschaffen, niedrigere Preise für Konsumgüter eingeführt werden und die Kommune von höheren Steuereinnahmen profitieren werde.

Die Einwohner hörten jedoch mehrheitlich auf die Kritiker, deren Gründe gegen Wal-Marts inneramerikanische Expansionspläne vielfältig sind. Neben den Befürchtungen des Lohn-Dumpings und der Zerstörung der lokalen Einzelhandelslandschaft steht vor allem die Sorge vor der Zerstörung der Umwelt und der historischen Ortschaften im Vordergrund. Wie Karjanen (2006) ausführt, sind derartige Befürchtungen nicht unberechtigt: Demnach führte die Eröffnung von fast 100 Wal-Mart-Läden im Staate Iowa in den 1970er und 1980er Jahren zu



*Wal-Mart betreibt weltweit über 5.000  
Märkte und 160 Vertriebszentren*



einer desaströsen Entwicklung des dortigen Einzelhandels. Innerhalb von 5 Jahren nach Eröffnung der neuen Läden hatten in Iowa 555 Supermärkte geschlossen, 298 Hardware-Läden, 293 Baumärkte, 161 Variety-Läden, 158 Damenboutiquen, 153 Schuhgeschäfte, 116 Drogerien und 111 Herrenboutiquen. Im Staate Mississippi wiederum sank der Umsatz der Supermärkte von 10% im ersten Jahr bis auf 17% im fünften Jahr nach der Eröffnung eines Supercenters in demselben County. Hinzu kommt, dass lokale Supermärkte, die also nicht einer großen nationalen oder international operierenden Kette angehören, ein größeres ökonomisches Wachstum für die Region mit sich bringen, da sie ihre Güter und Dienstleistungen von lokalen Zulieferern erhalten. Dieser durch lokale Supermärkte erwirkte Multiplikator-Effekt geht also der Region zusätzlich verloren, wenn lokale Händler schließen, überregionale dafür eröffnen.

Neben der Frage der Umstrukturierung der Einzelhandelslandschaft in den Städten steht gleichberechtigt das Problem der Entkernung der Städte und die damit einhergehenden ökologischen Konsequenzen. Viele kleinere Ortschaften begrüßten in der Vergangenheit die Eröffnung eines Wal-Mart Marktes, da so leerstehende Malls, so genannte „Greyfields“, mit neuem Leben erfüllt werden konnten. Auch Wal-Mart profitierte von der Investition in „redevelopment project areas“ durch öffentliche Zuschüsse. Durch die Belebung des Handels profitierten die Städte zunächst. Es zeigte sich aber, dass die Existenz eines Wal-Mart-Marktes für andere kleinere Händler die Funktion einer Markteintrittsbarriere hatte. Als Konsequenz nahm die Zahl der Leerstände in den Städten zu, und es herrschte bald wieder ökonomische Ödnis. Umweltschützer und Städtebauer sehen diese Entwicklung mit Besorgnis. Die Verschiebung der Shopping-Distrikte an den Stadtrand („sprawl“) führt nicht nur zur Entkernung der ohnehin schon labilen Ortskerne US-amerikanischer Kleinstädte, sondern zusätzlich zu erheblichen ökologischen Schäden. Denn diese Mega-Stores sind auf

grund ihrer Stadtrandlage in der Regel nur mit dem Auto erreichbar, so dass sich das Verkehrsaufkommen enorm erhöht. Ein Wal-Mart-Markt generiert im Durchschnitt zwischen 3.000 und 9.000 Autofahrten pro Tag (Karjanen 2006: 160; The New York Times 2005c:A13).

### 3. CSR im Unternehmen Wal-Mart: Eine Frage glaubwürdiger Organisationskommunikation

Angesichts der Fülle der geschilderten Phänomene ist offenkundig, dass man Wal-Mart nicht als einen „Good Corporate Citizen“ bezeichnen kann. „America’s most admired company“, deren Gewinn- und Umsatzwachstum ungebremst sind, erweist sich als ein Unternehmen, das sich aufgrund miserabler Arbeitsbedingungen, schlechter Sozialleistungen, diskriminierendem Verhalten gegenüber Frauen und Kranken, der Ausnutzung der schwachen sozialen Position illegaler Einwanderer und aufgrund der bedenklichen städtebaulichen und ökologischen Konsequenzen durch eine Negativbilanz auszeichnet, die es schwer macht, an die Bedeutung und Durchsetzungskraft von CSR zu glauben. Angesichts des enormen öffentlichen Drucks und des drohenden Reputationsverlustes wäre zu erwarten, dass das Unternehmen seine Geschäftspolitik gegenüber der Öffentlichkeit überdenkt. Welche Indikatoren aber gibt es für eine veränderte Unternehmenskommunikation? Wichtig scheint mir in diesem Zusammenhang zunächst die Bewertung der derzeitigen und erwartbaren zukünftigen Entwicklung des Unternehmens durch Analysten und Investmentbanken und damit die Entwicklung des Aktienkurses. Diesbezüglich schneidet Wal-Mart im Vergleich zu anderen Einzelhändlern mit vergleichbarem Warenangebot auffallend schlecht ab, wie die nachfolgende Tabelle verdeutlichen soll:

## WIE TRAGFÄHIG IST CSR? DAS BEISPIEL WAL-MART

Retailer	Umsatz 2005 in Mrd. US-Dollar	Jahresveränderung Umsatz in % zum Vorjahr	Gewinn 2005 in Mrd. US-Dollar	Jahresveränderung Gewinn in % zum Vorjahr US-Dollar	AK 11. 04. 05	AK 10. 10. 05	Entwicklung AK 6 Monate	AK 10. 04. 06	Entwicklung AK 12 Monate
Wal-Mart	288,189,000	11,4	10,267,000	13,4	48,51	44,54	-7,9	45,71	-5,2
Kroger	56,434,400	4,9	5,001,000	16,2	15,72	19,96	26,9	20,13	28,0
Costco	47,145,712	10,8	882,393	22,4	46,30	45,64	-1,7	54,91	18,6
Target	46,839,000	-2,7	3,198,000	76,8	49,75	52,20	54,9	51,97	4,1
Albertsons	39,897,000	13,6	444,000	-20,1	20,00	24,70	23,5	25,40	27,0
Safeway	35,822,900	0,8	560,200	n.b.	20,47	24,95	21,9	24,96	21,9

n.b. = nicht bekannt, AK: Aktienkurs

**Table 2: Entwicklung der ökonomischen Performanz der sechs größten US-amerikanischen Einzelhändler in den letzten 12 Monaten (Quelle: eigene Berechnung)**

Legt man die Entwicklung des Aktienkurses in den letzten 12 Monaten als Bemessung zugrunde, so zeigt sich deutlich, dass Wal-Mart im Vergleich zu den 5 nächstgrößten Einzelhändlern vergleichsweise schlechte Zahlen vorzuweisen hat. Bemerkenswert ist insbesondere die letzte Spalte in der Tabelle, welche die prozentuale Veränderung des Aktienkurses im Vergleich zum Vorjahr (10. Oktober 2005) wiedergibt. Während alle anderen Händler eine positive Entwicklung aufwiesen, in welcher der Aktienkurs um ca. 20% anstieg (Ausnahme Target), zeigt sich bei Wal-Mart eine Negativentwicklung von 5%. Dieses Ergebnis wird um so überraschender, wenn man die Umsatz- und Gewinnveränderungen der Unternehmen miteinander vergleicht: Denn hier schneidet Wal-Mart vergleichsweise gut ab, mit dem zweitgrößten Umsatzplus der Branche und einem immer noch respektablem Gewinnzuwachs.

Deutlich wird also, dass die Wall Street das unternehmerische Handeln Wal-Marts im letzten Jahr nicht honoriert hat.<sup>9</sup> Warum dies so ist, ließe sich valide und reliabel nur mit einer repräsentativen Umfrage der Akteure in großen Investmentbanken sowie mit einer Konsumentenumfrage beantworten.<sup>10</sup> Fest steht aber, dass auf Wal-Mart wegen einer Reihe von Affären, Rechtsstreitigkeiten und neuen Gesetzesinitiativen deutliche Kosten zukommen

werden und dass der Anstieg des Gewinns jetzt bereits geringer ist als der Anstieg des Umsatzes (The Wall Street Journal 2005: B4). So ist damit zu rechnen, dass die Kosten für die medizinische Versorgung der Angestellten Schätzungen zufolge um 19% pro Jahr von derzeit 1,5 Mrd. US-Dollar ansteigen werden (The New York Times 2005b). Die Kosten für die Sammelklage im Fall „The Dukes vs. Wal-Mart Stores, Inc.“ werden von Seligman, der einer der federführenden Anwälte der Gegenseite Wal-Marts ist, auf 500 Mill. US-Dollar geschätzt (Seligman 2006: 232). Der Streit um die illegal beschäftigten Einwanderer wird voraussichtlich mit einem außergerichtlichen Vergleich beigelegt. Falls nicht, wird erwartet, dass das Unternehmen für jeden illegal Beschäftigten eine Strafe von 10.000 US-Dollar zu zahlen hat (The Wall Street Journal 2003: A10). Infolge der negativen Konsequenzen für die Gemeinden muss Wal-Mart vor der Eröffnung neuer Märkte einen so genannten „Community Impact“ erstellen, mit dem die ökonomischen, sozialen und ökologischen Konsequenzen kalkuliert werden, die aufgrund der Eröffnung zu erwarten sind. Auch diese Maßnahmen bedeuten zusätzliche Kosten. Hinzu kommen Gewinneinbußen, welche aufgrund gescheiterter Expansionspläne in inneramerikanischen Städten entstehen. Freilich sind alle diese

Kosten, die sich zusammen bei einem dreistelligen Millionenbetrag bewegen dürften, mit Blick auf einen Umsatz von 288 Mrd. US-Dollar und einen Gewinn von 10 Mrd. US-Dollar für das Unternehmen fast bedeutungslos und tangieren kaum die ökonomische Performanz. Vieles spricht also dafür, dass der entstandene Imageschaden des Unternehmens das weitaus größere Problem ist, mit dem sich Wal-Mart auseinanderzusetzen hat.

Und in der Tat lassen sich Indizien für eine veränderte, d.h. sozial engagiertere Unternehmenskommunikation identifizieren, die nahelegen, dass Wal-Mart auf das Imageproblem reagiert und diesem eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens beimisst: Das wichtigste Ereignis in diesem Zusammenhang dürfte wohl die im März 2005 ausgesprochene Einladung von 100 ausgewählten Journalisten in die Firmenzentrale nach Betonville, Arkansas, gewesen sein, die das Unternehmen initiierte, um zu den Fragen und Vorwürfen Stellung zu nehmen. Es handelt sich dabei um eine in der fünfzigjährigen Firmengeschichte einmalige Begebenheit, die der bisherigen Philosophie, Interna nie nach Außen zu kommunizieren, diametral widerspricht.

Nicht weniger überrascht waren die Wal-Mart Kritiker im April 2005 angesichts eines „open letter to the readers“ des „New York Review of Books“, in dem kein geringerer als Lee Scott, Präsident und CEO von Wal-Mart, sich auf 2 Seiten über „the proper role of business and government in ensuring that capitalism creates a decent society“ äußerte und nach Darstellung einer Reihe von Argumenten schlussfolgerte: „Wal-Mart is very good for America“ (New York Review of Books 2005: 6f.).

Auch scheute sich das Unternehmen nicht, enorme Summen in eine Kampagne zur Gewinnung so genannter „swing consumers“<sup>11</sup> zu investieren (The New York Times 2005d:A1, C4). Hierfür wurden von Wal-Mart die hochkarätigsten PR- und Medien-Experten des Landes engagiert. Auch dieses Vorgehen ist für Wal-Mart einmalig und steht nicht im Einklang

mit der von Sam Walton aufgebauten und gepflegten Unternehmensphilosophie, die nach dem Motto „control your expenses“ über einen Zeitraum von 25 Jahren dem Unternehmen die Nummer 1 im Handel für die „lowest ratio of expenses to sales“ beschert hat, und nach der gerade nicht Millionen US-Dollar von Beratungsdienstleistern hätten verschlungen werden dürfen (Walton 1992: 317).

Die im Januar 2004 – also kurz nach Bekanntwerden der illegal Beschäftigten – ins Leben gerufene hausinterne Webseite „Lee’s Garage“ ist ebenfalls Ausdruck des Bestrebens, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Alle Mitarbeiter in den USA haben die Gelegenheit, auf dieser Webseite Fragen anonym an ihren obersten Chef zu stellen. Innerhalb eines knappen Jahres sind auf diesem Wege 2.147 Anfragen gestellt worden (The New York Times 2006b: B1, B4). Und natürlich müssen auch die im Zusammenhang mit den Fällen in Inglewood, Chicago, New York etc. stehenden, im Fernsehen ausgestrahlten TV-Spots, in denen Wal-Mart für sein Image wirbt, als Bemühen des Unternehmens gewertet werden, seine Kritiker ernst zu nehmen.

Letztlich zählt ebenso der neu aufgelegte „Value Plan“ als ein Indiz dafür, dass Wal-Mart zunehmend anerkennt, dass es so wie bisher nicht weitermachen kann. All diese Veränderungen weisen auf eine veränderte Kommunikation des Unternehmens hin. Problematisch hieran ist nur, dass niemand Wal-Mart die Ernsthaftigkeit der Initiativen zu glauben scheint. Wal-Mart hat ein Legitimationsproblem, weil es ein Glaubwürdigkeitsproblem hat. Denn es lassen sich zu viele Widersprüche in der Unternehmenskommunikation feststellen. Wer z.B. den Krankenschutz der Beschäftigten verbessern will, gleichzeitig aber intern dafür wirbt, keine gesundheitlich labilen Mitarbeiter einzustellen, dem nimmt man die Initiative eines verantwortungsbewussteren Umgangs mit den Beschäftigten nicht ab. Und wer im TV mit Karriereaussichten für Frauen wirbt, gleichzeitig aber Adressat der größten privaten Sammelklage in der Geschichte des Landes aufgrund von

Geschlechter-Diskriminierung ist, dem glaubt man einfach nicht.

Um jedoch nicht alle Bekenntnisse des Unternehmens zu mehr sozialer Verantwortung als reine Lippenbekenntnisse zu deklassifizieren und die beobachtete Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur allein auf die Motivation der Entscheidungsträger bei Wal-Mart zurückzuführen, halte ich es für fruchtbarer, nach den sozialen Ursachen dieser widersprüchlichen Unternehmenskommunikation zu fragen und Erkenntnisse der Unternehmenskulturforschung zu bemühen. Denn spätestens seit Schein (1985) sowie Peters und Waterman (1982) wissen wir, dass die Kultur eines Unternehmens das kollektive Gedächtnis desselben verkörpert, welches aus der langjährigen Geschichte entstanden und mit dieser gereift ist. Die Unternehmenskultur bei Wal-Mart wurde durch die Gründerfigur Sam Walton geprägt, der sich mit einfachen Methoden ein Imperium erschaffen hat, welches in jeder Hinsicht, ob Preise, Löhne oder Sozialleistungen von dem Geist des „every day low prices“ gekennzeichnet war. Diese Kultur hat Wal-Mart in nur fünfzig Jahren zum größten Unternehmen der Welt gemacht. Und diese Kultur gab dem Geschehen im Unternehmen durch die in ihr eingelassenen Orientierungs- und Handlungsmuster über Jahrzehnte hinweg Struktur und Sinn: Interne Prozesse der Mitarbeiterführung wurden durch sie ebenso angeleitet wie externe Kommunikationsstrategien, sei es im Umgang mit den Kunden, Key-Accountern, Zulieferern, Spediteuren, Banken oder den Massenmedien. Dieses Sinnsystem wieder zu *ver*lernen, braucht ähnlich viel Zeit und Einsatz, wie es zu *er*lernen.<sup>12</sup> Von daher ist es ungemein zeitaufwendig und ressourcenbindend, wenn ein einst erfolgreiches Handeln plötzlich als unerwünscht oder gar als nachteilig interpretiert werden soll, wenn eingespielte und „bewährte“ Arbeitsabläufe neu strukturiert und wenn das alte Werte- und Ordnungssystem mit den darin eingelassenen Zielvorgaben verändert werden soll. Solche Umstrukturierungen verlaufen niemals

widerstandsfrei oder reibungslos, und schon gar nicht ist zu erwarten, dass dies innerhalb eines kurzen Zeitraumes gelingt. Angesichts dieser Hartnäckigkeit und Beständigkeit von Unternehmenskulturen überrascht es daher nicht, dass ein Unternehmen wie Wal-Mart, das in den USA 1,3 Mill. Angestellte in über 3.600 Läden beschäftigt, immer noch mit den alten Strukturen operiert und bisher allenfalls behelfsweise verantwortungsbewusstere Praktiken der Unternehmensführung umgesetzt hat. Denn offensichtlich ist inzwischen, dass die bisherigen Versuche der Unternehmensleitung, an deren Spitze der seit 1979 für Wal-Mart arbeitende Lee Scott steht, nicht ausreichen. Sie veranschaulichen vielmehr, dass der innere Geist eines Unternehmens in Anbetracht grundlegender Veränderungen der Unternehmenskommunikation (fast) unvermeidbar doppelgleisig fahren muss.

Für die CSR-Debatte folgt daraus, dass es nicht ausreicht, lediglich die Moral der verantwortlichen Akteure in Frage zu stellen und die Diskussion politisch bzw. moralisch zu führen. Statt dessen sollte man sich noch weitaus genauer mit den Organisationsrealitäten auseinandersetzen und die Ursachen für ausbleibende oder verzögerte Lernerfolge aufdecken. Die glaubwürdige Realisierung von CSR ist nicht bloß eine Frage guter oder schlechter Absichten, sondern auch eine Frage der Entwicklung einer Organisation als eigenständige Einheit mit eigener Geschichte, Gegenwart und Zukunft.

### KONTAKT

Konstanze Senge

Berlin

ksenge@arcor.de

<sup>1</sup> Nach Stunden bezahlte in Vollzeit Angestellte kommen bei Wal-Mart auf einen durchschnittlichen Jahreslohn von unter 20.000 US-Dollar.

<sup>2</sup> Zum Vergleich: Bei Costco, dem drittgrößten Händler auf dem amerikanischen Markt, sind 80% der Beschäftigten krankenversichert (über den zweitgrößten, Kroger, gibt es keine Daten).

<sup>3</sup> „Deductible“ ist eine Art Vorauszahlung, welche steuerlich geltend gemacht werden kann, und von der die zu leistenden Krankenkosten abgezogen werden.

<sup>4</sup> Bei der Tätigkeit einer „Customer Service“-Managerin handelt es sich ebenfalls um eine nach Stunden bezahlte Arbeit, trotz des „Manager“-Titels.

<sup>5</sup> „Aufschreiben“ meint einen Eintrag in die Personalakte und gilt als Disziplinierungsverfahren. Angestellte, die diszipliniert wurden, können nicht aufsteigen (Featherstone 2004: 3).

<sup>6</sup> „Greeter“ stehen am Eingang der Wal-Mart Stores und begrüßen die Kunden, wünschen ihnen einen guten Tag und schieben ihnen die Einkaufswagen zu.

<sup>7</sup> Eine Praxis, die der Diebstahlreduzierung in Höhe von jährlich 2 Mrd. US-Dollar dienen sollte, wovon den Angestellten ein nicht unerheblicher Anteil zugeschrieben wird (The New York Times 2004a).

<sup>8</sup> Die Rede ist von den 15.000 Quadratmeter großen Supercentern mit bis zu 10.000 Artikeln. Die anderen Vertriebslinien wie „Sam’s Club“, „Discount Store“ und „Neighbourhood Market“ sind in diesen Bundesstaaten vertreten.

<sup>9</sup> KLD, der größte ethische Fond in den USA, nahm Wal-Mart bereits im Mai 2001 aus seinem Portfolio (Der Spiegel 2001: 130).

<sup>10</sup> So deutet bereits heute eine Umfrage durch McKinsey an, dass 2% bis 8% der von McKinsey befragten Konsumenten aufgrund der Negativschlagzeilen nicht mehr bei Wal-Mart einkaufen werden (The New York Times 2005d: C4).

<sup>11</sup> „Swing consumers“ sind potentielle Konsumenten, die sich bislang weder für noch gegen Wal-Mart entschieden haben.

<sup>12</sup> Statistisch dauert es circa 15 Jahre bis eine neue Managementlehre sich in den Unternehmen durchsetzt und eine neue Managementgeneration herangewachsen ist, welche eine neue Lehre glaubwürdig und mit Engagement umzusetzen in der Lage ist.

## LITERATUR

**Abländer, Michael S. (2005):** Die Würde des Menschen bleibt antastbar – die Frage der Menschenrechte aus wirtschaftsethischer Perspektive. In: *Glocalist Review* 1: 22-24

**Bobbio, Norberto (1998):** Das Zeitalter der Menschenrechte. Berlin: Wagenbach

**brand eins (2002):** Wallfahrt zu Wal-Mart. In: *be* vom August: 20-27

**Der Spiegel (2001):** Konsumtempel für Arme. In: *Der Spiegel* 26: 130

**Drosdek, Andreas (1996):** Credibility Management. Frankfurt/M.: Campus

**Ehrenreich, Barbara (2001):** Nickel and Dimed. New York: Metropolitan

**Featherstone, Liza (2004):** Selling Women Short. New York: Basic Books

**Frankfurter Allgemeine Zeitung (2006):** Maryland knüpft sich Wal-Mart vor. In: *FAZ* vom 17.1.06: 13

**Frankfurter Allgemeine Zeitung (2005a):** Wal-Mart zeigt sich unzufrieden. In: *FAZ* vom 18.2.2006: 6

**Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004):** Kalifornier erteilen Wal-Mart eine Abfuhr. In: *FAZ* vom 8.4.04: 23

**Fortune (2004):** America’s Most Admired Companies. In: *Fortune* 149 (5) vom 8.3.04

**Fortune (2003):** America’s Most Admired Companies. In: *Fortune* 147 (5) vom 3.3.03: 81-96

**Karjanen, David (2006):** The Wal-Mart Effect and the New Face of Capitalism. In: Lichtenstein, Nelson (Edr.): *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York: The New Press: 143-162

**New York Review of Books (2005):** A Open Letter to the Readers of the New York Review of Books, by Lee Scott. In: *NYRB* vom 7.4.05: 6f.

**Lichtenstein, Nelson (2006):** Wal-Mart: A Template for Twenty-First-Century Capitalism. In: Lichtenstein, Nelson (Edr.): *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York: The New Press: 3-30

**Ortega, Bob (1999):** Wal-Mart. Der Gigant der Supermärkte. Wien: Ueberreuter

**Peters, Thomas; Waterman, Robert (1982):** In Search of Excellence. New York: Harper & Row

**Seligman, Brad (2006):** Patriarchy at the Checkout Counter: The Dukes v. Wal-Mart Stores, Inc., Class-Action Suit. In: Lichtenstein, Nelson (Edr.): *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York: The New Press: 231-242

**Schein, Edgar (1985):** Organizational Culture and Leadership. Washington: Jossey-Bass

**The New York Review (2004):** Inside the Leviathan. In: *NYR* vom 16.12.04: 80-89

**The New York Times (2006a):** Wal-Mart to Expand Health Plan. In: *NYT* vom 24.2.06: 1-2

**The New York Times (2006b):** On Private Web Site, Wal-Mart Chief Talks Tough. In: *NYT* vom 17.2.06: B1, B4

**The New York Times (2005a):** Inside Wal-Mart, a Larger Debate. In: *NYT* vom 28.10.05: 20

**The New York Times (2005b):** Everyday High Health Costs. In: *NYT* vom 29.10.06: B1, B13

**The New York Times (2005c):** Foiled Once in New York, Wal-Mart Turns on Charm. In: *NYT* vom 22.8.05: A13

**The New York Times (2005d):** A New Weapon For Wal-Mart: A War Room. In: *NYT* vom 1.11.05: A1, C4

**The New York Times (2004a):** Workers Assail Night Lock-Ins by Wal-Mart. In: *NYT* vom 18.1.04 23

**The Wall Street Journal (2005):** Wal-Mart’s Need for Speed. In: *WSJ* vom 26.9.06: B4

**The Wall Street Journal (2003):** After Huge Raid on Illegals, Wal-Mart Fires Back at U.S. In: *WSJ* vom 19.12.03: 1, A10

**Vogelsang, Gregor; Burger, Christian (2004):** Werte schaffen Wert. München: Econ

**Walton, Sam (1992):** Sam Walton – Made in America. New York: Bantam Books

“

Wirtschaftliches Handeln ohne ethische Kriterien ist blind und kurzsichtig; ethisches Handeln ohne die Berücksichtigung von ökonomischen Realitäten und Möglichkeiten ist stumpf und erfolglos.<sup>1</sup>

Hans-Martin Sass

”

# Handel fair – Handel ethisch

## Die KarstadtQuelle AG und das Prinzip Verantwortung

Text: Alexandra Hildebrandt

**V**erantwortliches Handeln ist zugleich ethisches Handeln, das von einer guten gesellschaftlichen Rahmenordnung abhängt, die verhindert, dass sich die soziale und ökologische Verantwortung auf dem kleinstmöglichen Nenner einpendelt. „Eine globale Ökonomie braucht ein globales Ethos“<sup>2</sup>, forderte Bundespräsident Horst Köhler im Jahr 2000 vor der Versammlung von Vertretern des Weltwährungsfonds und der Weltbank. Dabei müssen sich geschäftliches und sozial verantwortliches Handeln nicht ausschließen. Ethische Normen und Werte und die Übernahme sozialer Verantwortung<sup>3</sup> dienen mehr als nur der Imagepflege oder dem Reputationsmanagement eines Unternehmens. In dieser Überzeugung hat KarstadtQuelle unternehmensspezifische ethische, ökologische und soziale Werte in die Ausrichtung und Ziele des Unternehmens integriert. Ihnen kommt dabei gleichrangige Bedeutung zu wie den monetären Unternehmenszielen. Denn es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen ethischen Standards und gesellschaftlicher Akzeptanz, Produktqualität sowie der Gewinnung guter Mitarbeiter. Wenn unternehmerischer Erfolg im Einklang mit positiven Grundwerten der Mitarbeiter und der Gesellschaft erwirtschaftet wird, ist die interne und externe Kommunikation umso glaubwürdiger und stabiler.<sup>4</sup>

Die Einbindung von Corporate Social Responsibility (CSR) in die Kerngeschäftsprozesse gelingt jedoch nur, wenn alle Unternehmensbereiche hieran betei-

ligt werden, sie von den geplanten Maßnahmen überzeugt sind und sie diese mittragen. Hinzu kommen die offene Kommunikation der Unternehmenswerte und die prinzipielle Dialogbereitschaft über die eigenen Werthaltungen. In diesem Sinne engagiert sich KarstadtQuelle in zahlreichen Initiativen (Global Compact, BSCI<sup>5</sup>, DNWE<sup>6</sup>, CSR today<sup>7</sup>, Sneep<sup>8</sup>) und bemüht sich um den Dialog mit seinen Stakeholdern. Zwar können diese Maßnahmen keine Patentlösung für alle Probleme sein, dennoch sieht KarstadtQuelle hierin einen wichtigen konstruktiven Schritt, ethische Maßstäbe überall dort zu integrieren, wo dies im Geschäftsalltag möglich ist. Indem ein Unternehmen über Ethik nachdenkt, besinnt es sich auf die Menschen und konzentriert sich auf das, was mit ihnen gemeinsam erreicht werden kann.

### Verantwortlicher Handel(n)<sup>9</sup>

Immer mehr Konsumenten kaufen bei KarstadtQuelle, Europas größtem Warenhaus- und Versandhandelskonzern<sup>10</sup>, nicht nur Produkte, sondern möchten auch über ihren ökologischen und sozialen Herstellungskontext informiert sein: Was steckt hinter einem Produkt? Wo kommt es her? Unter welchen Bedingungen wurde es gefertigt? Werden durch den Kauf Menschenrechte verletzt, oder wird die Zerstörung der Umwelt im wahrsten Sinne des Wortes „in Kauf“ genommen? – Auch wenn dieses

Verhalten nicht immer mit einer erhöhten Zahlungsbereitschaft einhergeht, hält der Kunde ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen für eine Selbstverständlichkeit und erwartet Produkte, die unter akzeptablen Umweltschutz- und Sozialbedingungen produziert werden.<sup>11</sup> Auf der anderen Seite stehen die „Schnäppchenjäger“, die stets auf der Suche nach dem „günstigsten“ Preis von Wettbewerbern mit Sprüchen wie „Geiz ist geil“ am Markt beworben werden. Angesichts dieser Tatsache bewegt sich der Handel in einem Spannungsfeld zwischen der Forderung nach ethisch vertretbarer Produktpolitik auf der einen und konkurrenzbetonten Preiswettbewerb auf der anderen Seite.

Dennoch gilt es, die ethischen Aspekte zu betonen. Als Mittler zwischen Industrie und Verbraucher ist der Handel gefordert, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten, der sowohl sozialen als auch ökologischen und ökonomischen Anforderungen genügt – und dies gilt nicht nur für Europa. Entgegen der landläufigen Meinung ergab eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens TNS Automotive zum Thema Corporate Social Responsibility im Jahr 2006,<sup>12</sup> dass das soziale Image eines Unternehmens die Konsumenten in weniger entwickelten Märkten stärker beeinflusst als in den Industrienationen. So haben 85 Prozent der Verbraucher in Indonesien gerade deshalb ein Produkt gekauft, weil es auf verantwortungsbewusste Weise erzeugt worden war. Bei den deutschen Verbrauchern lag dieser Wert bei 58 Prozent. Andererseits haben – laut Umfrage – drei von vier Deutschen bereits einmal davon Abstand genommen, ein Produkt zu kaufen, weil sie davon überzeugt waren, dass

das Unternehmen keine umweltfreundlichen oder ethischen Geschäftspraktiken verfolgt.

KarstadtQuelle ist sich dieser ethischen Verantwortung bewusst. So gehört das Unternehmen zu den Mitinitiatoren des Rugmark-Siegels<sup>13</sup> und unterstützt seit Jahren aktiv das Produktangebot von TransFair<sup>14</sup>. Bereits seit 1993 werden in den Lebensmittelabteilungen bei Karstadt Warenhaus entsprechende Produkte aus dem Fairen Handel angeboten. Insgesamt setzt der Faire Handel, als eine der größten und am aktivsten kontinuierlich arbeitenden entwicklungspolitischen Bewegungen Deutschlands, hier fast 100 Millionen Euro pro Jahr um.<sup>15</sup>

Seit dem Jahr 2000 bietet Karstadt Gartenmöbel aus Tropenholz mit FSC-Siegel<sup>16</sup> an und ist Mitglied der Gruppe 98, einem Zusammenschluss von Wirtschaftsunternehmen, die unter der Moderation vom WWF Deutschland Holz(producte) aus nachhaltiger Waldwirtschaft fördern wollen. Auch der Arten- und Tierschutz wird bei der Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards berücksichtigt. So lief der Verkauf sämtlicher Artikel mit echtem Pelz nach saisonbedingten Abverkäufen der vorhandenen Bestände vor etwa drei Jahren aus. Von der Entscheidung waren nicht nur Pelzmäntel und -jacken betroffen, sondern auch alle Artikel mit Applikationen aus echtem Pelz (z.B. Armbänder, Anhänger, Schuhe, Handschuhe und Besatz von Textilien). Sämtliche im Handelskonzern angebotene Textilien entsprechen den gesetzlichen Anforderungen, so dass Gesundheitsgefährdungen







beim Tragen ausgeschlossen werden können. Darüber hinaus verpflichtet das Unternehmen seine Lieferanten entsprechend den Einkaufsbedingungen, die Kriterien und Grenzwerte des Öko-Tex-Standards 100 einzuhalten. Auf Grund der Prozesskette von Textilien mit ihren vielfachen Waschungen sind Dünge- oder Entlaubungsmittel nicht mehr in der Ware vorhanden. Die eingesetzten Bleich- und Färbemittel sind gesundheitlich nicht bedenklich.

## Globalisierung zwischen Gewinn und Moral

Seit den 1990er Jahren stehen vor allem multinationale Unternehmen, die in Schwellen- und Entwicklungsländern aktiv sind, unter Beobachtung einer kritischen Öffentlichkeit. Die „negative Aufmerksamkeit“ richtet sich auf niedrige Sozialstandards, Lohn-Dumping, Kinderarbeit, das Nicht-Vorhandensein von Gewerkschaften sowie Diskriminierung von Geschlecht und Religion. Die Negativberichterstattung provozierte zahlreiche Konsumentenboykotte.<sup>17</sup> Die Konzerne reagierten darauf mit freiwilligen Initiativen, was sich auch in der Vielzahl ihrer Verhaltenskodizes widerspiegelt. Sie haben freiwilligen Charakter, denn kein Unternehmen kann gezwungen werden, weltweit einheitliche Sozialstandards zu setzen. Auch können sie keine moralischen Schiedsrichter sein oder die Rolle von Regierungen übernehmen.

Ein Unternehmen muss sich darauf verlassen können, dass sich seine Kooperationspartner vor Ort an die dort geltenden Gesetze und Vorschriften halten, wie der „Fall Spectrum“ deutlich vor Augen führt: Am 11. April 2005 stürzte in Savar, im Norden Dhakas, der Hauptstadt von Bangladesch, das neunstöckige Gebäude der Bekleidungsfirma Spectrum Sweater zusammen. Eine staatliche Bauaufsicht gibt es nicht in Bangladesch. Das Unglück kostete 62 Menschenleben und löste eine scharfe Debatte in Europa, insbesondere in Deutschland aus. Es wurde zum

Auslöser, um erneut die Aspekte lascher Arbeitssicherheitsbestimmungen, unzureichender Sozialrechte, fehlender Einbindung von Gewerkschaften sowie Ausbeutung von Kinderarbeit in Bangladesch zu diskutieren. Seit dem Unglück hat sich der Druck von Nichtregierungsorganisationen verschärft. Die Umsetzung von internationalen Sozial- und Umweltstandards ist gefordert.

„KarstadtQuelle erwartet von seinen Vertragspartnern, dass sie sich an die geltenden Gesetze und Vorschriften halten. Ihre Produktionsanlagen müssen die erforderlichen Sicherheitsstandards erfüllen. Soweit es bei Audits vor Ort zu Hinweisen auf Sicherheitsmängel kommt, werden diese zur Sprache gebracht und die erforderlichen Maßnahmen zur Abhilfe veranlasst. Deren Umsetzung wird beim nächsten Termin überprüft.“<sup>18</sup> In Bangladesch ist eine Vielzahl von KarstadtQuelle-Lieferanten in ein Qualifizierungsprojekt mit einer lokalen NGO eingebunden. Hier werden den Fabrikleitern praktische Hinweise zur Verbesserung der Organisation und Personalverwaltung in ihren Produktionsstätten gegeben. Durch Fortschritte in diesen Bereichen soll in Zukunft unter anderem eine angemessene Bezahlung der Arbeiter und eine Anhebung der vorherrschenden Arbeitssicherheitsstandards erreicht werden. Derartige Multistakeholder-Dialoge mit den Betroffenen vor Ort sind für KarstadtQuelle ein interessanter Ansatz. Um dabei auf Augenhöhe miteinander verhandeln zu können, müssen jedoch bestimmte Bedingungen erfüllt sein. So sollten die Gesprächspartner über ausreichende Kenntnisse zu Fragen des Arbeitsrechts und der geltenden gesetzlichen Bestimmungen verfügen. Die Voraussetzungen dafür schafft das Unternehmen zum Beispiel durch Awareness-Rising-Workshops, zu denen Vertreter von Regierungen, Gewerkschaften, Arbeitgebern und Nichtregierungsorganisationen eingeladen werden. Die Gründung von Runden Tischen in den einzelnen Ländern, in denen diese Stakeholder vertreten sind, sind ein weiterer wichtiger Schritt in diese Richtung.

Letztlich werden Unternehmen, die derartige frei-

willige Verpflichtungen eingehen, damit nicht nur ihrer ethischen Verantwortung gerecht, sie profitieren auch davon. „Die Zukunft wird deshalb den Unternehmen gehören, die einen aktiven Beitrag zur ethischen und nachhaltigen Unternehmensführung in ihrem Land, aber auch an den internationalen Standorten leisten. (...) Das ist nicht nur wichtig für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, sondern auch gut fürs Geschäft. Denn unstrittig ist, dass Unternehmen, die CSR integrieren, die Akzeptanz ihres Handelns sichern und ihre internationale Reputation erhöhen.“<sup>19</sup>

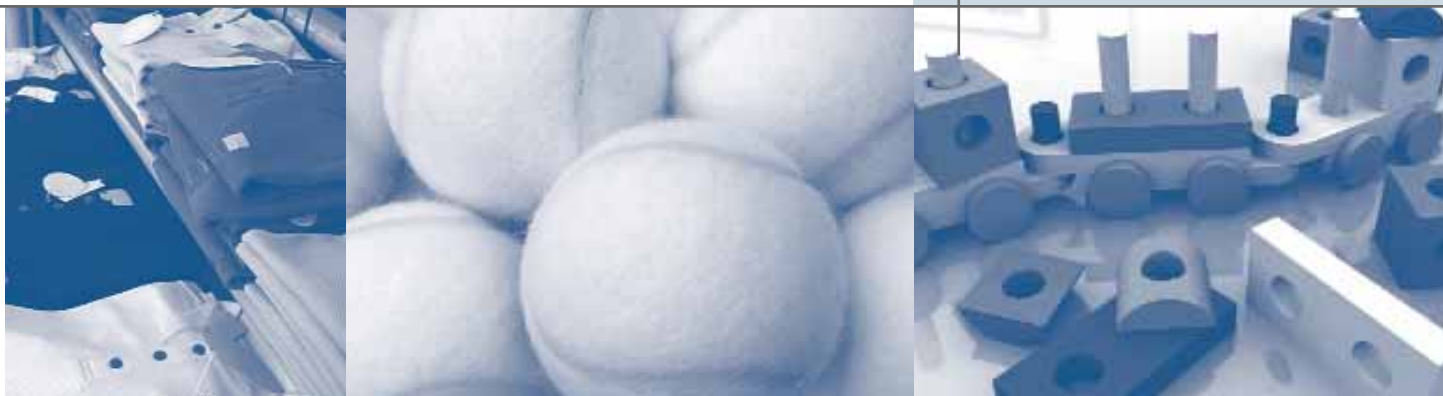
Im Rahmen der Globalisierung ergibt sich so auch für die KarstadtQuelle AG eine Vielzahl von sozialen Verantwortlichkeiten. Kritische Kunden und NGOs weisen dem Handelskonzern die Verantwortung für das Verhalten seiner Lieferanten zu. Aufgabe der Konzernmitarbeiter vor Ort ist es daher, auf die Einhaltung der entsprechenden Standards bei den Partnerunternehmen zu achten und die Risiken aufgrund möglicher Verstöße durch die Zulieferbetriebe zu erkennen, zu vermindern bzw. möglichst auszuschließen. Mit Hilfe von Schulungen und Einzelgesprächen werden Schwierigkeiten auf Seiten der Lieferanten wie etwa Probleme bei der Einhaltung der Lieferzeiten, die Erfüllung spezifischer Qualitätsanforderungen oder die konsequente Beachtung der geltenden Umweltrichtlinien erörtert und wenn möglich einvernehmlich gelöst. Dies ist durchaus auch im Interesse der Lieferanten, da diese hierdurch ihr eigenes Image verbessern können und so auch gegenüber anderen Abnehmern als Handelspartner an Lukrativität gewinnen. Gegenwärtig sind weltweit mehrere Hundert Lieferanten in den Überprüfungs- und Qualifizierungsprozess bei KarstadtQuelle einbezogen. Bereits erzielte Verbesserungen bestärken das Unternehmen darin, dass sein Engagement ein ebenso praktischer wie effizienter Ansatz ist. Durch die Prozessoptimierungen auf Seiten der Lieferanten verbessern sich nicht nur die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben, sondern

es zeichnen sich durch die Optimierung von Produktionsabläufen und die damit verbundene Reduktion von Arbeitszeiten sowie durch sinkende Unfall- und Krankheitszahlen auch klare (Kosten-)Vorteile in der Zusammenarbeit ab.

## Wa(h)re Beschaffung

Bei der Beschaffung von Waren ergibt sich für Handelsunternehmen aufgrund der Internationalisierung des Einkaufs und die Konzentration der Beschaffung vor allem aus Schwellen- und Entwicklungsländern eine besondere Herausforderung. Wenn sie neben ihren Vereinbarungen zu Preis und Qualität der in Auftrag gegebenen Waren auch auf deren sozial- und umweltverträgliche Produktionsbedingungen Einfluss nehmen, tragen die Handelsunternehmen nachhaltig dazu bei, die Lebensverhältnisse in den Herstellungsländern zu verbessern.

Die Leistung der Einkäufer KarstadtQuelles bemisst sich deshalb nicht nur am Preis und der Qualität der von ihnen beschafften Waren, sondern auch an den sozialen Umständen, unter denen diese produziert worden sind. Um diese Verpflichtung auf die Einhaltung von Sozialstandards entlang der Beschaffungskette zu unterstreichen, hat das Unternehmen einen Verhaltenskodex verabschiedet, der die wichtigsten sozialen Anforderungen festschreibt. Dieser fand 1999 Eingang in den Kodex der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE) „Weltweit sozialverantwortlich handeln“, der auf den Kernarbeitsnormen der ILO basiert. Dieser legt für Handel und Produzenten die wesentlichen Verhaltensregeln im Prozess der Warenbeschaffung fest. Ziel ist es unter anderem, sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, eine angemessene Entlohnung und Vereinigungsfreiheit zu gewährleisten, extreme Überstunden sowie Zwangs- und Kinderarbeit zu unterbinden und vor Diskriminierung zu schützen. Auch Umweltaspekte werden in den Standards berücksichtigt. Für die Kon-



zerngesellschaften, Produktgruppen und Länder der KarstadtQuelle AG wurden im Jahr 2000 gleich lautende Beschaffungsverhaltensregeln zur Gewährleistung von Sozial- und Umweltstandards eingeführt. Der Code of Conduct definiert soziale und ökologische Beschaffungsregeln, die sich an den Arbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), den weltweit anerkannten Sozialstandards SA8000 sowie den Deklarationen der Vereinten Nationen zu Menschen- und Kinderrechten und den OECD-Guidelines orientieren.

**Die Kernpunkte des Code of Conduct sind:**

- Einhaltung der jeweils gültigen lokalen sozialen Mindeststandards
- Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit
- Verbot von menschenunwürdiger Gefängnisarbeit
- Verbot von Diskriminierung
- Sicherheits- und Gesundheitsschutz
- Angemessene Entlohnung
- Einhaltung von Höchstarbeitszeiten
- Recht auf Vereinigungsfreiheit und auf Kollektivverhandlungen

Bis zum Jahr 2000 gab es unter den Mitgliedern der Außenhandelsvereinigung (AVE) unterschiedliche Vorgehensweisen in Bezug auf das Monitoring der vereinbarten Verhaltenskodizes. Zwischenzeitlich hat man sich auf ein einheitliches Vorgehen und eine eigene AVE-Systematik als Auditverfahren des auf Verbandsebene festgelegten Verhaltenskodex geeinigt. Als Resultat eines Pilotprojekts in Indien wurde 2003 das AVE-Sektorenmodell „Sozialverantwortung“ initiiert. Dieses Modell ist eine Gemeinschaftsinitiative des deutschen Einzelhandels, die die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in Zuliefererbetrieben der Entwicklungsländer vorantreiben soll. Sie verpflichtet Lieferanten in allen wichtigen

Importmärkten zur Einhaltung bestimmter Sozialstandards. Das ist die weltweit erste Lösung, in der sich eine ganze Branche auf bestimmte Sozialstandards verständigt hat. Die Unternehmen engagieren sich freiwillig, da sie ein Eigeninteresse an einem gut funktionierenden Gemeinwesen und an einer engen Kooperation mit den lokalen Partnern haben.

Darüber hinaus beteiligt sich die KarstadtQuelle AG seit 2004 an der Gemeinschaftsinitiative „Business Social Compliance Initiative – BSCI“, die unter dem Dach des europäischen Außenhandelsverbandes FTA (Foreign Trade Association) entwickelt wurde. Die hier vertretenen europäischen Handelsunternehmen haben entschieden, bis Ende 2007 in den wachstumsstarken, exportorientierten Ländern Asiens und Osteuropas ihre Lieferanten der Branchen Textil, Sportartikel und Spielwaren, mit denen zwei Drittel des Gesamtumsatzes generiert werden, im Hinblick auf die Einhaltung sozialer Mindeststandards zu überprüfen.

Die Beachtung von Sozialstandards ist Ausdruck der unternehmerischen Verantwortung des KarstadtQuelle-Konzerns. Hierzu gehört auch, die Beziehungen zu den primären Stakeholdern (Mitarbeiter, Aktionäre, Regierungsstellen, Lieferanten, Kunden) und den sekundären Stakeholdern (Mitbewerber, Gewerkschaften, örtliche Gemeinden, Bürgerinitiativen, Behörden, Presse) des Unternehmens zu verbessern. Denn die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern umgeht, ist ein Abbild seiner Corporate Social Responsibility (CSR). Souverän handeln kann ein Unternehmen jedoch nur, wenn es über Maßstäbe verfügt, an denen es die Nachhaltigkeit der eigenen Geschäftspolitik überprüfen kann. Hierfür kann der Verständigungsprozess mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens wertvolle Hinweise und Informationen liefern. Dialog- und Lernfähigkeit, Vertrauen, Verantwortung und eine transparente Kommu-

*Asien und Osteuropa  
stellen die Mehrzahl  
der Zulieferbetriebe  
auch des deutschen  
Einzelhandels*

nikation bilden die Voraussetzung für diesen gesellschaftlichen Verständigungsprozess. Es ist dem Unternehmen daher wichtig, sich offen und kritisch mit seinen Stakeholdern auseinander zu setzen. Dabei stellt insbesondere die Arbeit seriöser NGOs eine wertvolle Orientierungshilfe bei der Einschätzung ausländischer Handelspartner dar. KarstadtQuelle schätzt das Engagement von Nichtregierungsorganisationen daher sehr. Als Beobachter des Geschehens in den Zuliefererländern machen sie auf Gesetzesverstöße und nicht tolerable Arbeitsbedingungen aufmerksam. Ihre Arbeit verdient Respekt, wenn sie auf solide recherchierten Fakten beruht. Zweifel aber sind angebracht, wenn pauschale Behauptungen mit dem Ziel verbreitet werden, dem Ansehen von sozial verantwortlich handelnden Unternehmen zu schaden. Deshalb sucht KarstadtQuelle in diesem Feld die kontinuierliche Kooperation mit vertrauenswürdigen Partnern. KarstadtQuelle ist sich bewusst, dass die Wirtschaft in dem Maße soziale Verantwortung wahrnehmen muss, wie es ihrer Position auf dem durch Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und kritische Verbraucher zunehmend für soziale Fragen sensibilisierten Märkten entspricht.

## Qualifizierung und Auditierung mit System

Bei der Durchsetzung von Grundsätzen der sozialen Verantwortung in den Produktionsstätten der Zulieferbetriebe sind die Unternehmensmaßnahmen von KarstadtQuelle weniger darauf gerichtet, den Geschäftspartnern bei der Einhaltung der Sozial- und Umweltstandards „über die Schulter“ zu sehen. Im Mittelpunkt steht vielmehr der Wunsch, bei den Zulieferern langfristig die Eigenverantwortung zu fördern. Durch Information, Schulung und Beratung der Zulieferer (z.B. Awareness-Rising-Workshops) sowie durch unabhängige Auditierung der Lieferan-



ten werden die Qualitätsanforderungen aber auch die Sozial- und Umweltstandards, denen sich KarstadtQuelle verpflichtet fühlt, innerhalb der Wertschöpfungskette umgesetzt. Angestrebt wird ein nachhaltiger Verbesserungsprozess, in dem die Lieferanten schrittweise qualifiziert werden – allerdings sind diese Maßnahmen nur dann wirksam, wenn die Lieferanten das Angebot als Baustein ihres eigenen Konzeptes betrachten. Die Audits, die der Lieferant bezahlt, werden von externen SA8000<sup>20</sup>-qualifizierten Mitarbeitern durchgeführt. Im Erst-Audit werden mit den Produzenten Korrekturpläne (Corrective Action Plans) erarbeitet, die in einem bestimmten Zeitraum zu erfüllen sind und deren Einhaltung durch ein Re-Audit (von der Umsetzungskontrolle über Sensibilisierungs- und Coachingmaßnahmen) überprüft wird. KarstadtQuelle-Mitarbeiter vor Ort begleiten diese Prozesse oder koordinieren dies durch externe Dienstleister. Die im Audit festgestellten Mängel werden in Auditberichten dokumentiert. In einer gemeinsamen Datenbank der BSCI können alle Mitgliedsunternehmen abrufen, ob ein Lieferant bereits auditiert wurde. Dies erspart Mehrfachauditierungen. Eine erfolgreich abgeschlossene Auditierung ist drei Jahre gültig<sup>21</sup> und muss dann wiederholt werden. Bei Nichterfüllung wird der Lieferant nicht ausgelistet, sondern durch Workshops und Schulungen entsprechend qualifiziert.

Problematisch sind Situationen und Umstände in den Produktionsbetrieben, die nicht durch Audits aufgedeckt oder gar behoben werden können. Wie Esther Tse, Division Manager Social Affairs Far East, betont, lassen sich so zum Beispiel Mängel im



Bereich Kommunikation und Beschwerdemechanismen, Diskriminierungspraktiken oder unfreiwillige Überstunden durch ein gewöhnliches Sozialaudit nur schwer aufdecken. Hier arbeitet KarstadtQuelle augenblicklich im Verbund mit BSCI sowie mit anderen Organisationen daran, Qualifizierungsprogramme zu erstellen und durchzuführen, die sich speziell diesen Problemen widmen. Umgekehrt ist das Unternehmen zugleich bemüht, durch geeignete Programme und Schulungen bei seinen umsatzschwächeren Lieferanten Verbesserungen in den Bereichen Fabrikmanagement und Personalführung zu erzielen, da hier häufig die Ursachen für andere Leistungsschwächen liegen. Die Beendigung der Geschäftsbeziehung zwischen KarstadtQuelle und seinen Lieferanten sieht das Unternehmen somit nur als letzte Konsequenz, wenn andere Formen der Überzeugung fehlschlagen.

In der Regel erweist es sich als einfacher, wenn Unternehmen im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen auftreten, um die einzelnen Fabrikanten vor Ort zu überzeugen, die Bedingungen in ihren Produktionsstätten zu verbessern. In diesem Sinne erweist sich das Engagement Karstadt-Quelles im Rahmen der BSCI als durchaus vorteilhaft. So können die BSCI-Mitglieder gemeinsam Qualifizierungsmaßnahmen erarbeiten und durchführen, die ein einzelnes Unternehmen aufgrund eingeschränkter Kapazitäten nicht anbieten kann. So offeriert KarstadtQuelle im Verbund mit BSCI eine Vielzahl von Workshops, die insbesondere die Kooperationsbereitschaft möglichst vieler Lieferanten erhöhen soll. So genannte Best-Practice-Modelle haben sich bislang als förderlich erwiesen. Unternehmer, die mit großem Erfolg auch hinsichtlich der Steigerung von Produktivität und Produktqualität die Arbeitsbedingungen in ihren Produktionsstätten verbessern konnten, teilen ihre Erfahrungen mit Kollegen und Mitbewerbern und geben praktische Hinweise zur Verbesserung. Es ist mit Gewissheit festzustellen, dass Anstrengungen, die auch von Seiten des Fabrikmanagements mit Überzeugung gemacht werden, eine weitaus

nachhaltigere Wirkung erzielen, als solche, die nur durch Druck beziehungsweise Drohung der Aufkündigung der Geschäftsbeziehung verfolgt werden.

Neben Asien ist die Region Osteuropa/Türkei der zweitbedeutendste Schwerpunkt für die Warenbeschaffung des KarstadtQuelle-Konzerns. Dabei wird, so Dr. Marion Schenk, zuständig für Auditierung und Zertifizierung, in diesen Ländern, wie etwa der Türkei, Bulgarien oder Rumänien, die Notwendigkeit zur Einhaltung von Normen der Sozialstandards in Wirtschaft und Gesellschaft im Allgemeinen anerkannt. Zudem unternimmt beispielsweise das rumänische Arbeitsministerium große Anstrengungen, um über landesweit tätige Arbeitsinspektoren in den Betrieben die ordnungsgemäße Abgabe von Steuern, die Existenz von Arbeitsverträgen oder die Zahlung der gesetzlichen Mindestlöhne zu kontrollieren. Diese Kontrollen finden in Exportbetrieben, zu denen auch die KarstadtQuelle-Lieferanten gehören, mindestens fünfmal pro Jahr statt. Dass der gesetzliche Mindestlohn, der in Rumänien derzeit bei ca. 80 Euro netto im Monat liegt, nicht ausreicht, um die Grundbedürfnisse der Arbeitnehmer zu befriedigen, hat das vom BMZ und der GTZ betreute Pilotprojekt „Förderung der Dialogfähigkeit zwischen Management und Beschäftigten“ gezeigt. Viele der an diesem Projekt beteiligten Betriebe verzeichnen im Frühjahr und Herbst extrem hohe „Krankheitsraten“ bei ihren Mitarbeitern, da diese die privaten Gärten bestellten bzw. zur Ernte zuhause blieben, um so im Rahmen der eigenen Landwirtschaft die Versorgung der Familie sicherzustellen. Die Fehlzeiten wirken sich negativ auf die Qualität der herzustellenden Produkte, auf die Einhaltung zugesagter Liefertermine und so letztendlich auf das Image des Betriebes und die zukünftige Auftragslage aus. Dadurch, dass Management und Beschäftigte im Rahmen des genannten Projektes erstmals gemeinsam an einem Tisch saßen, gelang es, sich hinsichtlich dieser Problematik einander anzunähern.

Vor allem die Türkei verfügt im Textilsektor über eine Vielzahl von Betrieben unterschiedlicher Grö-

Be. Die Lieferanten, mit denen KarstadtQuelle hier zahlreiche seiner Geschäfte abwickelt, befinden sich seit 2003 im Prozess der Sozialauditierung oder haben ihn bereits erfolgreich absolviert. Neben allgemein üblichen firmeneigenen Sozialleistungen, z.B. kostenfreies Kantinenessen, werden die Näherinnen hier auch weit oberhalb der gesetzlichen Mindestbestimmungen entlohnt. Dem gesetzlichen Mindestlohn in der Türkei von rund 200 Euro pro Monat steht ein durchschnittlicher Verdienst einer Bandarbeiterin der Textilindustrie von etwa 370 Euro gegenüber. Dennoch gibt es neben diesen positiven Beispielen auch große Probleme wie etwa häufige Überstunden, die vor allem mit der Angst vor der chinesischen Konkurrenz nach dem Quotenfall und Befürchtungen des Abrutschens in die zweite Beschaffungsreihe begründet werden. Für die meisten der ortsansässigen Fabrikbesitzer steht hier der wirtschaftliche Nutzen der Sozialstandards im Vordergrund, wobei sie diesen durchaus ambivalent beurteilen. Hier gilt es, einerseits Verständnis für die Langzeitwirkung einer sozialverträglichen Produktion zu wecken und andererseits durch wachsende Geschäftsbeziehungen den praktischen Beweis hierfür anzutreten. Vertreter der Universitäten, die gegenwärtig dabei sind, die Leitung des Runden Tisches von der GTZ zu übernehmen, haben erkannt, wie wichtig und notwendig in diesem Prozess der Erfahrungsaustausch zwischen den Lieferanten über alle Konkurrenzbedenken hinweg ist. Hier können nur die mit Erfolg gelebten und aus den eigenen Reihen vermittelten Beispiele Skeptiker und Zögerer zum Umdenken bewegen.

### Nachhaltig wirtschaften (rechnet sich)

Seit der Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 beschäftigen sich Regierungen, Unternehmen, Kommunen und

Konsumenten mit der „Vision“ der Nachhaltigkeit, die neben der ökologischen auch eine ethisch-soziale und ökonomische Dimension enthält. Als guter Corporate Citizen steht die KarstadtQuelle AG zunehmend in der Pflicht, nicht nur die ökonomische, sondern auch die soziale und ethisch-moralische Nachhaltigkeit ihres Wirtschaftens zu belegen. Transparenz hinsichtlich der Umsetzung seiner unternehmerischen Aspekte erreicht das Unternehmen seit 2004 unter anderem durch die regelmäßige Veröffentlichung seines Nachhaltigkeitsberichts.

Im Vorwort des 2006 erschienenen Nachhaltigkeitsberichtes schreibt Helmut Merkel: „Als Mittler zwischen Produzent und Kunde setzen wir uns konsequent für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards bei unseren Partnern ein. Um unsere Kunden zu umwelt- und sozialverträglichem Einkaufen zu motivieren, finden in den Warenhäusern zahlreiche Aktionen wie die ‚Woche des fairen Handels‘ und ‚Ökologischer Schulanfang‘ statt. Unser Angebot an energieeffizienten Hausgeräten und an Textilien mit dem Siegel ‚Öko-Tex Standard 100‘ haben wir im Berichtszeitraum deutlich gemacht.“<sup>22</sup> Nachhaltig wirtschaften bedeutet für KarstadtQuelle, langfristig erfolgreich sein.

Jeder verantwortliche Konsument kann und will mit seinem Kaufverhalten einen persönlichen Beitrag für die Schonung der Umwelt leisten. Zugleich sorgt er dafür, dass der menschliche Wohlstand in den Entwicklungs- und Schwellenländern, wo Teile dieser Güter produziert werden, kontinuierlich steigt. Erst dann lassen sich dort Umwelt- und Sozialstandards in angemessener Weise durchsetzen. Damit sich ein Unternehmen verstärkt mit ethischen Fragen seines Handel(n)s auseinandersetzen kann, sind bewusste Kaufentscheidungen der Konsumenten notwendig: „Unternehmen, die ihre Produktionsbedingungen nach ökologischen und sozialen Standards ausrichten, soll man nicht nur loben, sondern gezielt deren Produkte kaufen. Alleine vom Lob können diese Betriebe auch nicht leben.“<sup>23</sup>



- <sup>1</sup> Hans-Martin Sass: Ethische Risiken im wirtschaftlichen Risiko. In: *Wirtschaft und Ethik*. Hg. Von Hans Lenk und Matthias Maring. Stuttgart 2002, S. 233.
- <sup>2</sup> In Hans Küng (Hg.): *Globale Unternehmen – globales Ethos*. Frankfurt/M. 2001, S. 7.
- <sup>3</sup> Bei einer Umfrage im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung im Jahr 2005 gaben 82 Prozent der Unternehmen zu Protokoll, dass CSR bei ihnen Chefsache sei. Allerdings unterhalten nur vier Prozent der Befragten eigene CSR-Teams. Vgl. *Profile 1* (2006), S. 13.
- <sup>4</sup> Vgl. Media Tenor Forschungsbericht Nr. 153 (1. Quartal 2006); S. 67.
- <sup>5</sup> Business Social Compliance Initiative. Vgl. [www.bcsi-eu.org](http://www.bcsi-eu.org) (Stand: 29.5.2006).
- <sup>6</sup> Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE). Vgl. [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de) (Stand: 15.5.2006).
- <sup>7</sup> Vgl. [www.csr-news.net](http://www.csr-news.net).
- <sup>8</sup> Studentisches Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik (sneep). Vgl. [www.sneep.info](http://www.sneep.info) (Stand: 15.5.2006).
- <sup>9</sup> Das Kapitel basiert auf zahlreichen Auskünften von Klaus Wilmsen (Leiter Qualitätssicherung/Umweltschutzbeauftragter der Karstadt Warenhaus GmbH) und Heike Sommer (Abteilungsleiterin – Ass. Leitung Qualitätssicherung Umweltschutz), denen ich an dieser Stelle für die stets kollegiale Zusammenarbeit herzlich danke.
- <sup>10</sup> Im Konzern arbeiten rund 68.000 Mitarbeiter in Vollzeit (Stand: 31.12.2005). Zu den Geschäftsfeldern gehören Karstadt (Waren- und Sporthäuser), Versandhandel (Quelle, neckermann.de, Spezialversand Ausland, E-Commerce, Thomas Cook (50-Prozent-Beteiligung), Dienstleistungen und Immobilien.
- <sup>11</sup> Vgl. *Forderungen des Fairen Handels an die Welthandelspolitik*. Mainz 2005, S. 7.
- <sup>12</sup> Befragt wurden 16.000 Personen in 16 Ländern. Vgl. [http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?session=42f9424344671934&a\\_no=442](http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?session=42f9424344671934&a_no=442) (Stand: 17.5.2006).
- <sup>13</sup> Die internationale Initiative gegen illegale Kinderarbeit in der Teppichindustrie wurde 1995 gemeinsam von indischen Nichtregierungs-

- organisationen, deutschen und internationalen Hilfswerken und der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) initiiert. Die RUGMARK-Initiative vergibt ein international registriertes Siegel für Teppiche, die nach den RUGMARK-Kriterien (keine Beschäftigung von Kindern unter 14 Jahren, Zahlung von wenigstens den gesetzlichen Mindestlöhnen an die erwachsenen Knüpfer, Akzeptanz von unangekündigten Kontrollen) geknüpft wurden. Das Konzept verfolgt dabei folgende Strategien: Kontrolle und Zertifizierung der Produktion vor Ort, Sozialprogramme für (ehemalige) Kinderarbeiter und deren Familien. Seit 1999 befindet sich RUGMARK unter dem Dach von TRANSAIR e. V., dem Verein zur Förderung des fairen Handels mit der „Dritten Welt“.
- <sup>14</sup> 1992 startete der gemeinnützige Verein TransFair seine Arbeit mit dem Ziel, benachteiligte Produzentenfamilien in Afrika, Asien und Lateinamerika zu fördern und durch den fairen Handel ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. TransFair handelt nicht selbst mit Waren, sondern vergibt sein Siegel für fair gehandelte Produkte. Seit 1993 sind Markenartikel mit dem TransFair-Siegel auf dem deutschen Markt. Vgl. auch: Fairplay setzt sich durch. In: *Stiftung Warentest 6* (2006), S. 78 sowie: [www.test.de/csr](http://www.test.de/csr) (Stand: 28.5.2006).
- <sup>15</sup> Vgl. Die Wirkungen des Fairen Handels. Veranstaltungsdokumentation Forum Fairer Handel / AK Monitoring 21.11.05 in Frankfurt a. M. Mainz 2005, S. 20. Für diesen Hinweis danke ich Julia Ranke, Komponente Sozialstandards, Programmbüro Sozial- und Ökostandards, Abteilung 45 "Agrarwirtschaft, Fischerei und Ernährung", Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- <sup>16</sup> Der Forest Stewardship Council (FSC) wurde 1993 in Toronto gegründet. Diese nichtstaatliche, gemeinnützige Organisation setzt sich weltweit für eine ökologisch und sozial vertretbare Nutzung der Wälder ein. Der FSC verleiht nach einer unabhängigen Zertifizierung ein Gütesiegel, das die Einhaltung hoher ökologischer und sozialer Standards bei der Waldbewirtschaftung honoriert.
- <sup>17</sup> Vgl. Naomi Klein: *No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht*. München 2001, S. 335 und 435.
- <sup>18</sup> Prof. Helmut Merkel anlässlich der Aktionärsversammlung im April 2006.
- <sup>19</sup> *Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht*. Hg. vom Bundesministerium für Umwelt. München 2006, S. 3.
- <sup>20</sup> Der Social Accountability 8000 (SA 8000) wurde 1997 von der Initiative Council on Economic Priorities (CEP), einer in New York ansässigen Non-Profit-Forschungsinstitution, entwickelt. Gegenstand des SA 8000 sind Arbeitsbedingungen und Rechte von Arbeitnehmern. Der Standard orientiert sich hierbei an Konventionen der International Labour Organisation (ILO).
- <sup>21</sup> Für SA 8000 zertifizierte Lieferanten gelten die Überwachungs- und Wiederholungsfristen im Rahmen der SA 8000-Systematik.
- <sup>22</sup> Vgl. *Nachhaltigkeitsbericht 2006*. Essen: Selbstverlag.
- <sup>23</sup> Heinz Schulze: *Sozial-ethischer Einkauf von Kommunen: Sind Sozialstandards und Verhaltenskodizes dabei hilfreich? In: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen*. Hg. von Christian Bussler und Alexander Fonari. München 2005, S. 138.

## KONTAKT

Alexandra Hildebrandt

Kommunikation  
Gesellschaftspolitik

[alexandra.hildebrandt@karstadtquelle.com](mailto:alexandra.hildebrandt@karstadtquelle.com)



REZENSION ZU: Ralph Berndt (Hrsg.)  
**Competitiveness und Ethik**

Springer, Berlin et al 2004.

*Text: Alexander Brink*

**A**ugust E. von Hayek vertrat die Auffassung, dass der Wettbewerb ein Entdeckungsverfahren sei und soziale Gerechtigkeit und Ethik sich ausschließen würden. Folglich hätte der Ökonomie-Nobelpreisträger aus dem Jahre 1974 wohl einer systematischen Verbindung von Wettbewerbsfähigkeit und Ethik nicht unbedingt zugestimmt.

Ralph Berndt hat sich dieses Projekt zu Herzen genommen und 2004 einen Sammelband unter dem Titel *Competitiveness und Ethik* bei Springer publiziert. „The assumption of a fundamental inconsistency between ethics and competitiveness is palpable“, so B. Holstein in seinem selbstkritischen Vorwort an

die Leser. Gibt es also ein ethisches Moment in dem für Märkte konstitutiven Wettbewerb? Impliziert Wettbewerb und damit auch die Fähigkeit, diesen erfolgreich auszuüben, immer schon etwas Böses, weil andere aus dem Markt gedrängt werden?

Zwar schreibt Berndt im Vorwort, dass er ein „sehr breite(s) Spannungsfeld zwischen Competitiveness und Wirtschaftsethik“ [im Original z. T. fett] aufreißen möchte, dennoch scheint es auf den ersten Blick verwunderlich und auch enttäuschend, dass sich nur der zweite Teil (mit vier Beiträgen) von sieben Teilen explizit der Wirtschaftsethik widmet. Sechs Beiträge schließen sich

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com



thematisch an, weitere sieben Kapitel scheinen eher neben dem Thema im Sinne einer systematischen Verbindung zu liegen. Ein erster Eindruck ins Inhaltsverzeichnis scheint also dem hehren Anspruch, das Thema *Competitiveness und Ethik* zu behandeln, nicht zu genügen. Die Gliederung – so der Herausgeber – wurde so gewählt, damit dem MBA-Aufbau der Graduate School of Business Administration (GSBA) Zürich Rechnung getragen wird, in deren Schriftenreihe der Sammelband erschienen ist.

Doch nun zu den Beiträgen: Der erste Teil befasst sich mit der *Competitiveness*. Im Beitrag von R. Ergenzinger und J. S. Krulis-Randa werden *Anforderungen an das Management unter dem Aspekt von Competitiveness und Ethics in der Gegenwart* untersucht. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass der Beruf des Managers durch ein wissenschaftliches Managementsystem erlernbar sei. Die Autoren bedauern den Verfall eines wissenschaftlichen Managementsystems, der seit dem Ende des Kalten Krieges eingesetzt hat. Manager sollten versuchen – so der Appell von Ergenzinger und Krulis-Randa – Wettbewerbsfähigkeit und ethisches Verhalten wieder zusammenzuführen. Eine stärkere Professionalität des Managements durch Managementwissenschaft und Theoriebildung stehen im Zentrum. Aber auch die ausgeprägte Persönlichkeit der Manager ist entscheidend. Ethik wird hier insbesondere in der Professionalität, der Persönlichkeit, der Berufsethik, aber auch in

der Unternehmenskultur und der Corporate Governance gesehen. Der Beitrag macht auf ein in der Tat schwerwiegendes Problem aufmerksam, bleibt aber hinsichtlich der Lösungsvorschläge, z. B. der Implementierung von Ethik, eher defizitär.

Es schließen sich in diesem ersten Teil drei weitere Beiträge an. In dem kurzen und eher schwachen Artikel von H. H. Hinterhuber mit dem Titel *Die drei goldenen Regeln der Strategie* (17ff.) wird eine Strategiebewertung anhand eines Kataloges beliebiger ethischer Kriterien vorgeschlagen. In dem Beitrag *Strategische Wettbewerbsvorteile und Strategie der Wettbewerbsfähigkeit* (25ff.) gibt U. Hilzenbecher einen gelungenen Überblick über Wettbewerbsstrategien. Der sehr gehaltvolle Artikel lässt allerdings eine Verbindung zur Ethik vermissen. Einen schönen – wenn auch kurzen – Überblick gibt auch der Beitrag *Erfolgreiches Innovationsmanagement* (49ff.) von C. W. Gerberich. Gerade Innovationen sind für eine gute Competitiveness und Wachstum entscheidend, allerdings wären auch hier ethische Fragestellungen naheliegend gewesen wie z. B. ausgehend von der Frage nach dem *ought implies can*. dürfen wir all das, was wir können? Die Liste ist weitreichend, beginnend von den Gentechnologien bis hin zu lebensverlängernden Maßnahmen und zur Fortschrittsmedizin.

Trotz der durch die GSBA Zürich gut begründeten Affinität zur Betriebswirtschaftslehre wäre wohl gerade im ersten Teil ein volkswirtschaftsnaher Beitrag

unter den stark bwl-lastigen Titeln erstrebenswert gewesen, da Wettbewerb und Wettbewerbsfähigkeit ja auch eine volkswirtschaftliche Tradition haben. Man denke hier nicht zuletzt an Fragen der ruinösen Konkurrenz, der Marktmacht und der Kartellbildung, alles Themen, die genuin ethische Fragestellungen aufwerfen.

Der zweite Teil des Sammelbandes widmet sich der *Wirtschaftsethik*, also derjenigen Wissenschaft, die vor allen anderen eine Antwort auf das dem Buch zugrunde gelegte Thema geben könnte. Der erste Beitrag mit dem Titel *Wirtschaft und Ethik – aktueller denn je* (59ff.) von H.-R. Wilkening nimmt M. Weber folgend eine theoretische Unterscheidung in Gesinnungs- und Verantwortungsethik vor und wendet sie in der Managementethik an. Dabei gelingt es dem Autor, die Verbindung von der Makroebene der Wirtschaftsethik zur Mesoebene der Unternehmensethik herzustellen. Anhand des Steinmann'schen Wirtschafts- und Unternehmensethik-Verständnisses wird auch die Mikroebene (Führungsethik) eingebunden. Am Beispiel der Wirtschaftskriminalität (basierend auf dem Ansatz von Homann) erfolgt dann ein Anwendungsbeispiel. Es soll gezeigt werden, dass die Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität nicht nur juristisch, sondern auch wirtschaftsethisch betrieben sein kann. Insgesamt ein Beitrag mit hohem Mehrwert.

Drei weitere Beiträge folgen, zunächst F. Chediak und S. Escudero mit ihrem Titel *Ethics Ratings: The Case of*

*Five Leading U.S. Investment Banks* (77ff.). Die Autoren entwickeln einen Kriterienkatalog, mit dessen Hilfe man ethische Risiken und ethische Chancen bewerten kann. Überprüft wird der Katalog anhand von fünf US-Banken. Der Vorteil einer ethischen Bewertung ist die Tatsache, dass die ethischen Kriterien nicht so volatil sind wie finanzielle Kriterien. Dieser Beitrag ist sowohl interessant als auch eng am Thema. Der zweite Beitrag dieses Teiles trägt den Titel *Corporate Responsibility, Ethical Leadership and Global Competitiveness* (89ff.), geschrieben von J. P. Doh und N. M. Rongione. Die Autoren zeigen – basierend auf Bowies Kant-Analyse – die positive Wechselwirkung zwischen Corporate Social Responsibility, ethischer Führung und ökonomischem Erfolg auf. Sowohl die unternehmensethische Darstellung als auch die Aufbereitung des Leadership-Themas ist dem Autor gelungen. Dies ist der stärkste Artikel in dem vorliegenden Sammelband. Schließlich wird der zweite Teil abgerundet durch den Beitrag *Cross-cultural Knowledge Management: Assuring Competitive Advantage through Knowledge, Strategies, Culture, Education & Training* (101ff.) von V. E. McCuiston, ein Beitrag, der sich mit der Bedeutung von Knowledge Management insbesondere im interkulturellen Bereich befasst. Zwar wird damit ein wichtiges Thema aufgegriffen, dieses aber nur in einen kulturellen, nicht aber einen ethischen Kontext gestellt.

Es fällt auf, dass im zweiten Teil ein-

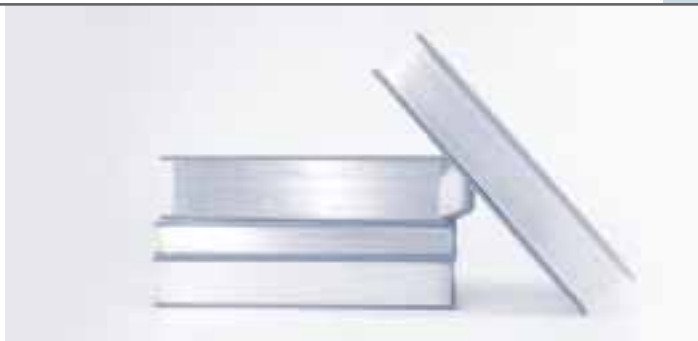
schläge Autoren aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht auftauchen, weder unter den Autoren noch in den Literaturverzeichnissen. Gerade zum Thema *Wettbewerb(sfähigkeit) und Ethik* gibt es zahlreiche Artikel, die von den Autoren kaum rezipiert werden.

Die folgenden Teile drei bis sieben sollen nur auszugsweise kommentiert werden. Der dritte Teil ist mit *Management Education* umschrieben und lässt vor dem thematischen Hintergrund moralpädagogische Themen erwarten. So erfüllt auch der erste Beitrag *Wettbewerbsfähigkeit und Ethik in der International Business School* (127ff.) von A. Stähli genau diesen Anspruch. Der Autor plädiert in einem leicht essayistischen Stil für ein ausgewogenes Verhältnis von Shareholder-Value und Stakeholder-Konzeptionen, verkennt allerdings dabei, dass es sich um völlig unterschiedliche Zielsysteme handelt. Das Konzept der GSBA Zürich wird überzeugend dargestellt, allerdings ist dem Leser nicht klar, warum nach dem starken Plädoyer für Ethik im ersten Kapitel, die Wirtschafts- und Unternehmensethik kein integraler Bestandteil des Züricher Curriculums ist. Der Beitrag *Culture Change: Unintended Consequences and Ethical Issues* (149ff.) von dem Autorenteam D. Awal, J. Klingler, N. Rongione und St. A. Stumpf diskutiert am Beispiel einer Universität die Beziehung von Unternehmenskultur und Wettbewerbsumfeld: Unternehmenskultur wird dabei als Wettbewerbsvorteil verstanden.

Das *Marketing Management* steht im Zentrum des vierten Teiles. *Ethic is Good Business: The Impact of Ethics on the Value Profit Chain* (165ff.) – so lautet der Titel der beiden Autoren R. C. McMurrian und H. Rustogi. Dieses Thema ist sehr wohl den *marketing ethics* zuzuordnen: es behandelt die Frage, inwieweit sich ethisches Verhalten positiv auf den Customer Value auswirkt. Die Autoren arbeiten das Thema schön auf und kommen zu dem Ergebnis, dass Ethik einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Kunden bezüglich der Geschäftsbeziehung hat, da Ethik die Ex-Post-Kosten bei Entdeckung von unmoralischen Verhalten reduziert und die Reputation des Unternehmens stärkt. Der zweite Beitrag *Competitiveness durch starke Brands* (177ff.) von R. Berndt hingegen, blendet die ethische Dimension wiederum aus.

Der fünfte Teil widmet sich dem *Finance Management*. Der einzige Beitrag ist von M. Klein und lautet „*Weiche*“ *Erfolgsfaktoren bei der Auswahl von Vermögensverwaltern durch institutionelle Anleger* (203ff.). In Anlehnung an eine Differenzierung von Kotler/Bliemel zeigt der Autor wesentliche Einflussfaktoren des unternehmerischen Beschaffungsverhaltens auf. Der Beitrag zeigt zwar die Bedeutung von weichen Faktoren für das Asset Management auf, lässt aber die Einbindung in die Ethik völlig offen.

Mit *Operations Management* ist der sechste Teil überschrieben und startet mit dem Beitrag *Leadership-Control-*



ling sichert nachhaltigen Unternehmenserfolg (219ff.) von B. Pichler. Dieser recht umfangreiche Beitrag gibt einen guten Überblick über Führung und Leadership-Controlling. Dabei wird die Theorie wissenschaftlich sehr schön aufbereitet. In einem weiteren Beitrag mit dem Titel *Win-Win Partnerships in Sourcing: Empirical Evidence from Germany* (251ff.) greifen M. Reiss und A. Präuer ein spezielles Thema auf, das anhand einer empirischen Studie analysiert wird: Kooperationen zwischen Produktionsunternehmen und Lieferanten. Auch hier wiederholt sich die Kritik an dem Buch: Gerade Kooperation und Co-Optition wurden bereits in zahlreichen wirtschafts- und unternehmensethischen Aufsätzen diskutiert, finden hier aber keinen Eingang, was – trotz eines guten Beitrages – den Zusammenhang zum Thema des Bandes fraglich erscheinen lässt.

Der siebte Teil, *Human Resource Management*, liefert wiederum eine Steilvorlage zur Verbindung von Competitiveness und Ethik, wobei die Abgrenzung zum dritten Teil, der Management Education, nicht klar ist. Auch sie würde i.e.S. unter das Human Resource Management fallen. *Global Ethics and International Human Resource Management* (269ff.) von R. S. Schuler und D. R. Briscoe behandelt ein klassisches unternehmensethisches Thema im internationalen Kontext. Dabei geht es u.a. um Fragen der Korruption und der Akquise von ausländischen und damit i.d.R. billigeren Arbeitskräften. Dies

alles wird vor dem Hintergrund diskutiert, dass die Moralvorstellung im Heimat- und Gastland nicht unbedingt die gleichen sein müssen und sich daraus komplexe und schwierige Entscheidungssituationen mit Blick auf relativistische und universalistische Philosophien ergeben können. Der letzte Beitrag *Ethische Fragen der Personalbeurteilung* (287ff.) ist gelungen, da hier gerade die Ressource Mensch als Wettbewerbsvorteil verstanden wird. M. Müller befasst sich insbesondere mit der ethischen Begründung von „psychologisch vertiefte(n) Persönlichkeitsanalyse(n) im Rahmen des Selektionsprozesses“ (288). Dem Autor gelingt ein grober Bezug zu ethischen Theorien und eine sich daran anschließende ausführliche Analyse.

Insgesamt scheint der Band eher ökonomisch ausgerichtet zu sein. Es fehlen Beiträge zur Ethik, die dem Band zugrunde gelegte Fragestellung wird kaum beantwortet, das ethische Wissen und die ethischen Vorschläge, die gemacht werden, sind eher schwach und eklektisch. Nur wenige Beiträge kommen genuin aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Wesentliche wissenschaftliche (theoretisch oder empirisch) fundierte Beiträge liegen – bis auf wenige Ausnahmen – nicht vor. Ein zusammenfassender Überblicksartikel zu Beginn des Buches hätte hier eventuell weitergeholfen. Das Buch empfiehlt sich daher für ökonomische Interessierte, dem Wirtschafts- und Unternehmensethiker wird wenig Neues präsentiert.

## KONTAKT

Alexander Brink

Universität Bayreuth

alexander.brink@uni-  
bayreuth.de

REZENSION ZU: Nelson Lichtenstein (Hrsg.)

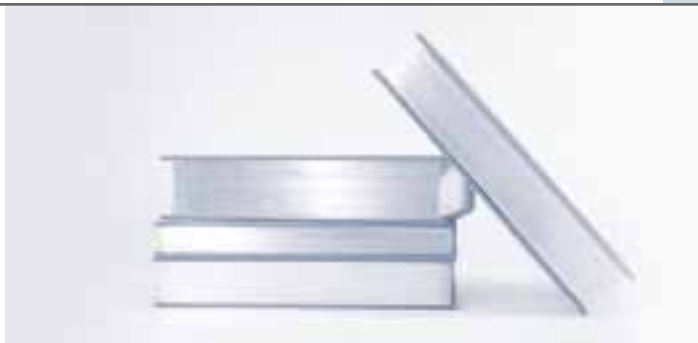
## Wal-Mart. Face of Twenty-First-Century Capitalism

The New Press, New York/London 2006.

*Text: Markus Schenkel*

**W**al-Mart setzt auf *Menschlichkeit*, so lautet die Selbstbeschreibung des Unternehmens auf seiner deutschsprachigen Homepage. Jene 59.000 Beschäftigte in Südkalifornien, die gegen die Absicht von Safeway, Kroger und Albertson's protestierten, die Lohn- und Sozialpolitik Wal-Marts auf den gesamten Sektor auszuweiten, scheinen dies wohl anders gesehen zu haben. Als Reaktion auf diesen Streik, an dessen Ende die Gewerkschaften unterlagen, hat Nelson Lichtenstein gemeinsam mit Historikern, Soziologen und anderen Akademikern an der University of California Santa Barbara im April 2004 eine Tagung abgehalten. *“Wal-Mart: Template for 21st Century Capitalism?”* lautete die Frage aus der im vorliegenden Sammelband: *„Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism“* nun eine klare Antwort geworden ist.

Unter „template“, verstehen die Autoren dabei, „not just the internal organization of a business, or the character of the market it taps or creates, but the entire range of economic, social, cultural, and political transmutations generated by a particular successful form of business enterprise“ (x). Solche „Modell“-Unternehmen, so Nelson Lichtenstein, hat es in jeder Epoche gegeben. Durch ihren innovativen Einsatz der technischen Möglichkeiten, ihre Organisationsstruktur und spezifische Strukturierung der sozialen Beziehungen sind diese Unternehmen besonders erfolgreich und ein Vorbild für andere (4). Zu Zeiten des New-Deals war dies General Motors, in jüngerer Zeit IBM und Microsoft. Heute ist es Wal-Mart. Um diese These zu belegen, gibt der Band einen Überblick über das Unternehmen Wal-Mart, die Gründe und Ursachen für dessen Erfolg sowie des-



sen Einwirkung auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Thematisch gliedert sich der Band in die drei Komplexe: 1.) History, Culture, Capitalism, 2.) A Global Corporation und 3.) Working at Wal-Mart in die jeweils vier Beiträge Einblicke zu geben versuchen.

Der erste Themenkomplex wird von Nelson Lichtenstein eröffnet, dessen Beitrag „Wal-Mart: A Template for Twenty-First Century Capitalism“ eine kurze Zusammenfassung der vorgestellten Themenkomplexe und der zentralen Argumente bietet.

Um den historischen Ursprung und Kontext des Unternehmens geht es in den Beiträgen von Susan Strasser und Benthany E. Moreton. In ihrem Beitrag „Woolworth to Wal-Mart“ weist Strasser nach, dass die Unternehmenspolitik und die dominante Stellung des Unternehmens kein neues Phänomen sind. Bereits die ersten Massenhändler des ausgehenden 19. Jh. und beginnenden 20. Jh., wie Woolworth oder A & P, haben lokale Händler vom Markt verdrängt, versucht die Kosten strikt zu kontrollieren und waren massiver Kritik ausgesetzt. Der Versuch Wal-Marts, seinen Kunden niedrige Preise durch niedrige Löhne sowie eine Rationalisierung des Distributionsprozesses zu bieten, ist letztlich nicht neu (41). Einem ganz anderen Thema widmet sich Benthany E. Moreton in seinem Beitrag „It came from Bentonville“. Interessanterweise stammt der weltgrößte Einzelhändler nämlich aus

einer Region Amerikas, die hochgradig antimonopolistisch eingestellt war.

Der Beitrag „Growth Through Knowledge“ von James Hoopes schließt den ersten Themenkomplex ab. Der Beitrag stellt eine Frage, die schon Helge Pross aufgeworfen hat: Wie verhalten sich Kapitalismus und Demokratie zueinander? Wie schon ihre Vorgänger, so Hoopes, befördern und unterbinden die heutigen Unternehmen zugleich demokratische Werte (84). Demokratisch sei Wal-Mart zum Einen deshalb, da es Preise senkt und hierdurch den Lebensstandard seiner Hauptkundengruppe aus der Arbeiter- und Mittelklasse hebt und zum anderen da das Unternehmen eine gewisse soziale Mobilität, bzw. den amerikanischen Traum ermögliche. So hat sich eine ungewöhnlich hohe Anzahl der Manager von kleinen Jobs und ohne College- oder Universitäts-Abschluss emporgearbeitet (88). Demgegenüber ist das Unternehmen aber allen modernen Managementtheorien zum Trotz eine Top-Down Organisation (90), die durch den Einsatz von Hochtechnologie die Macht des Managements und Abhängigkeit der MitarbeiterInnen verstärkt hat (101). Die MitarbeiterInnen sehen sich einem zentralisierten, „invisible management“ (103) ausgesetzt, das ihre tägliche Handlungsabläufe jederzeit kontrolliert.

Der Frage nach der Art des Supply Chain Managements des Unternehmens

und dessen Auswirkungen wird im zweiten Themenkomplex, „A Global Corporation“, mit den Beiträgen „Making Global Markets: Wal-Mart and its Suppliers“ von Misha Petrovic und Gary Hamilton und „Wal Mart and the Logistics Revolution“ von Edna Bonacich gemeinsam mit Khaleelah Hardie nachgegangen. Anders als Petrovic und Hamilton, die in ihrem Beitrag einen eher allgemeinen, historischen Blickpunkt einnehmen, fokussieren Bonacich und Hardie primär auf die Bedeutung von Seefracht und Logistik für den Einzelhandel. Da beide Beiträge hinsichtlich ihrer Ergebnisse nur unwesentlich voneinander differieren, werden sie im Folgenden gemeinsam vorgestellt. Zentrales Element ist, dass Wal-Mart einen Markt geschaffen hat, in dem nicht mehr der Produzent, sondern der Händler Preise, Mengen etc. diktiert (110ff.,172). In seinen „market-making activities“ stelle das Unternehmen aber, dies darf nicht übersehen werden, keine Ausnahmen dar, sondern tritt durch seine Größe und seinen Einfluss unter den Einzelhändlern nur am auffälligsten in Erscheinung (108). Die Machtverschiebung, die das Unternehmen befähigt, als ein „Markt-Macher“ in Erscheinung zu treten, lässt sich dabei auf historische Veränderungen in der globalen Ökonomie seit den 1970er Jahren zurückführen (109). Erstens haben die KonsumentInnen und deren individuelle Präferenzen an Bedeutung gewonnen. Durch den Einsatz informationstechno-

logischer Innovationen waren und sind die Discounter in der Lage, diese zu erfassen. Gegenüber den Produzenten verfügen sie so über ein Informationsmonopol. Die „Gatekeeper“ Funktion der Discounter und deren Kontrolle über die Marketingkanäle hat die Macht über die Produzenten gefestigt. Das Produktions- und Distributionssystem, so konstatieren Bonacich und Hardie, hat sich entsprechend von einem „push“ zu einem „pull“ Modell entwickelt (169). Nicht mehr die Produzenten leiten ihre Produkte über die Einzelhändler an die Kunden, sondern die Retailer speisen die Kundenpräferenzen in die Produktion ein. Von Bedeutung für die Machtverschiebung war zweitens die Entstehung einer globalen Zuliefererindustrie, speziell in Ostasien. Begünstigt wurde diese Entwicklung eines transnationalen Produktions- und Zuliefersystems durch die Einführung von Containern in den 1960er Jahren. Durch diese haben sich nicht nur die Arbeitsbedingungen der Hafentarbeiter, sondern auch die Transportkapazitäten, -möglichkeiten, -kosten und -zeiten verändert. Drittens hat die wachsende Konzentration im Einzelhandelssektor die Abhängigkeit der Produzenten bestärkt. Die aus diesen Prozessen resultierende Macht des Händlers über den Produzenten ist aber, dies sollte nicht vergessen werden, kein neues Phänomen (141). Die aus dieser asymmetrischen Machtbeziehung resultierenden Ergebnisse gleichen dabei metaphorisch gesprochen einem

Januskopf. Zum Einen befördert das Unternehmen durch seinen Druck auf die Zulieferer Rationalisierungsprozesse. Zum Anderen verschlechtert es durch den beständigen Druck der Kostenreduktion die Lage der Zulieferer, zwingt zu Produktionsverlagerungen und senkt letztlich die Arbeitsstandards sowohl für die Mitarbeiter der Zulieferbetriebe wie auch für die Konkurrenten.

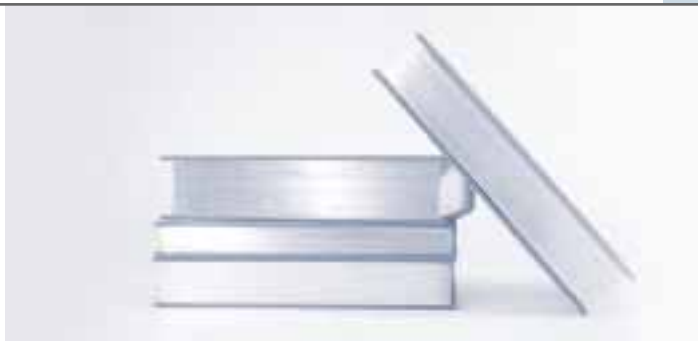
Auf die Ein- und Auswirkungen des Unternehmens auf den Arbeitsmarkt sowie die Gemeinden geht David Karjanen in seinem Beitrag „*The Wal-Mart Effekt and the New Face of Capitalism*“ ein. Anhand von Studien belegt Karjanen, dass das Unternehmen oft zu Lasten kleiner lokaler Unternehmen und Geschäfte Marktanteile absorbiert und langfristig nur begrenzt Arbeitsplätze schafft (150-153). Des Weiteren wirkt sich der Einfluss Wal-Marts negativ auf Löhne und Sozialleistungen aus. So belegen Studien, dass die von Wal-Mart gezahlten Löhne signifikant unter den Standards des Einzelhandels liegen (153-155). Die Lohnpolitik geht dabei deutlich zu Lasten der öffentlichen Hand. In einem weitaus größeren Umfang als besser verdienende Mitarbeiter anderer Sektoren sind die unterbezahlten Wal-Mart-Mitarbeiter von der staatlichen Fürsorge abhängig (155). Doch ist dies nicht der einzige Bereich in dem das Unternehmen staatliche Hilfe in Anspruch nimmt. Wie bei allen Entscheidungen versucht das Unternehmen auch bei Standortentscheidungen seine

Fixkosten möglichst gering zu halten. Entsprechend sucht und findet das bei Städten und Gemeinden willkommene Unternehmen öffentliche Subventionen. So erhielten einzelne Wal-Mart Niederlassungen bis zu \$14 Mio. (158).

Der zweite Themenkomplex schließt mit einer Betrachtung von Chris Tilly über „Wal-Mart in Mexico“. Das Unternehmen, so erinnert Tilly, wurde im Verlauf der 1990er Jahre auch in Mexiko der dominante Einzelhändler. Grund für diesen Erfolg war ein „first mover advantage“ (189), der mittlerweile aber durch eine Reihe von Faktoren begrenzt wird: Durch eine Veränderung der Konjunkturlage, durch das Aufkommen von Konkurrenten, die die Wal-Mart Strategie erfolgreich imitieren, und durch die zunehmende Polarisierung innerhalb der mexikanischen Gesellschaft, die zu einem Rückgang der Klientel aus der Mittelschicht führt (198).

Der Kern des letzten Themenkomplexes lässt sich mit einer, wenngleich hier verkürzt wiedergegebenen Feststellung Pierre Bourdieus treffend beschreiben: „Die Prekarität ist Teil einer neuartigen Herrschaftsform, die auf der Errichtung einer zum allgemeinen Dauerzustand gewordenen Unsicherheit fußt.“ Im Mittelpunkt steht die Frage, auf welche Weise und mit welchen Mitteln das Unternehmen eine strikte Kontrolle der Arbeiter und Kosten realisiert und garantiert.

Wie Thomas Jessen Adams in seinem Beitrag „Making the New Shop Floor:



Wal-Mart, Labor Control and the History of Postwar Discount Retail Industry in America“ bemerkt, lassen sich vier „managerial control strategies in discount retailing“ (217) ausmachen. Erstens die Organisation der Filialen; dies beinhaltet die finanziellen wie physikalischen Aspekte und die Lokalisierung einzelner Abteilungen in einer Filiale. Zweitens die kontinuierliche Entwertung der Arbeit durch Dequalifizierung der Arbeitskräfte und Automatisierung. Drittens eine intensive, kontinuierliche Überwachung der ArbeitnehmerInnen. Viertens eine strikte Unterbindung von Gewerkschaften und deren Einflüsse (217ff). Diese strikte Kontrolle der Arbeitskräfte ist aber nicht neu, sondern repräsentiert vielmehr die Perfektionierung einer Art der Arbeitsplatzkontrolle, die sich in den amerikanischen Discountern nach Ende des Zweiten Weltkriegs ausgebreitet hat (213).

„Patriarchy at the Checkout Counter“ ist der Beitrag von Brad Seligman betitelt, in dem er die bei Wal-Mart praktizierte geschlechtsspezifische Diskriminierung thematisiert. Den Ausgangspunkt seiner Betrachtung bildet die Sammelklage „The Dukes v. Wal-Mart Stores Inc.“: Frauen, so der Vorwurf, werden bei Wal-Mart generell hinsichtlich des Lohns wie der Aufstiegschancen gegenüber Männern benachteiligt. Während Wal-Mart von einigen möglichen „bad apples“ unter seinen Managern spricht, lässt sich anhand von Statistiken belegen, dass die geschlechtsspezifische Diskri-

minierung tief in der Unternehmenskultur verwurzelt ist (232-233). „Men are here to make a career and women aren't. Retail is for housewives who just need to earn some extra money“ (235), so die Antwort eines Filialleiters.

Einen weiteren Blick auf die Kosten- und Arbeitsplatzkontrolle des Unternehmens eröffnet Ellen Rosen in ihrem Beitrag „How to Squeeze More out of a Penny“. Sie stellt fest, dass „stores managers are just as much victims of the Wal-Mart system as hourly sales workers, cashiers and floor cleaners“ (255). Kontinuierlich werden die Manager seitens der Unternehmenszentrale dazu angehalten das vorgegebene Budget einzuhalten, bzw. Gewinne zu erzielen und Kosten zu senken (245). Zur Zielerreichung wird seitens der Manager versucht, die eigene Arbeit und die der MitarbeiterInnen schneller und effizienter zu gestalten und Überstunden zu vermeiden. Die strikten Vorgaben sind für viele letztlich eine informelle Anweisung, eben jene Regeln zu brechen, die Wal-Mart formal postuliert (246). Um dieses System zu festigen, d.h. die Akzeptanz der Mitarbeiter zu sichern, ruft das Unternehmen das Bild der Familie konstant in Erinnerung. Da ein jeder für einen jeden Verantwortung trage, müsse auch ein jeder flexibel sein (255). Um die MitarbeiterInnen zu disziplinieren, werden des Weiteren, personenspezifische Informationen gesammelt, MitarbeiterInnen, am unteren wie am oberen Ende der Hierarchiestufe, beschämt (256f.).

„A Wal-Mart Workers Association?“ fragt Wade Rathke zum Abschluss des Sammelbandes und versucht hierfür Möglichkeiten und Wege aufzuzeigen.

Der Band bietet einen interessanten Einblick in das Unternehmen Wal-Mart und die Bedingungen seines Erfolgs. Angesichts der Debatte um eine auch in Deutschland zunehmend um sich greifende „Geiz-ist-geil-Mentalität“ und die anhaltende Kritik an den – vergleichsweise kleinen – Billiganbietern hierzu-lande eine sicherlich empfehlenswerte Lektüre. Insgesamt legt Lichtenstein ein interessantes, gut recherchiertes und facettenreiches Buch vor, das sich kritisch mit dem „Phänomen Wal-Mart“ auseinandersetzt.

## KONTAKT

Markus Schenkel

Lehrstuhl für Wirtschafts-  
und Unternehmensethik  
Universität Kassel

markus.schenkel@uni-kassel.de



## Dritte Generation der GRI Sustainability Reporting Guidelines (G3) werden im Oktober 2006 veröffentlicht.

*Ralph Thurm, leitender Geschäftsführer der GRI, gibt einen Überblick über die Highlights und Veränderungen in dem bereits veröffentlichten Entwurf der G3 und stellt die letzten Arbeitsschritte bis zur Endversion dar, die im Oktober 2006 im Rahmen einer Konferenz in Amsterdam vorgestellt werden soll.*

*Text: Ralph Thurm*

Die Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichterstattung haben ihren Ursprung in den späten 90er Jahren und wurden erstmals 2000 veröffentlicht. Eine zweite Version, die signifikante Verbesserungen gegenüber der ersten Version enthielt, wurde 2002 auf der Weltkonferenz für nachhaltige Entwicklung vorgestellt. Die als GRI 2002 Guidelines (oder „G2“) bekannten Richtlinien fanden immer mehr Zuspruch und haben sich als Standard bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert. Rund 900 Organisationen in nahezu 60 Ländern geben ihre Nachhaltigkeitsperformance auf Basis der GRI an. Vier Jahre nach der Einführung der G2 befindet sich die GRI nun in der letzten Überarbeitungs- und Verbesserungsphase der 2002 veröffentlichten Richtlinien.

### 1 Ein strukturiertes Feedback steht am Anfang

Zwei Elemente bleiben auch weiterhin ein zentraler Bestandteil der GRI Nachhaltigkeitsberichterstattungs-Richtlinien:

---

#### Im Überblick: Was ist neu bei G3?

- Empfehlungen zum Inhalt und Aufbau der Berichterstattung
  - Empfehlung zu den Grenzen der Berichterstattung
  - Jedes Prinzip der Berichterstattung ist verknüpft mit Selbsttests, die eine Anwendung erleichtern sollen
  - Ein neuer Abschnitt bei den Veröffentlichungen zu Strategie und Analyse, in dem die zentralen Themen, Risiken und Möglichkeiten herausgestellt werden
  - Der Abschnitt zu den Indikatoren wurde so strukturiert, dass Management-Vorgehensweisen und Performance-Indikatoren herausgearbeitet werden können
  - „Technical Protocols“ zu allen Indikatoren sind nun verfügbar
- 

1. Die Richtlinien müssen in einem globalen und konsensfähigen Prozess mit einer Vielzahl von verschiedenen Stakeholdern entwickelt werden.

2. Sie müssen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegen, der auf den Rückmeldungen sowohl der Verfasser als auch Nutzer der Berichte basiert, die die GRI Richtlinien anwenden.

Um sicherzustellen, dass die Richtlinien den steigenden Ansprüchen der Bericht erstattenden Organisationen ebenso wie der Information suchenden Leser gerecht werden können, hat die GRI mit der Nachbearbeitung der G2

etwa 18 Monate nach deren Veröffentlichung begonnen. Hierbei waren weltweit etwa 450 Personen aus unterschiedlichen Bereichen (Wirtschaft, Finanzwelt, Zivilgesellschaft, Personal, Rechnungslegung, Wissenschaft usw.) beteiligt. Obwohl sich die Anforderungen und Motivationen für die Berichterstattung sowohl regional wie auch branchenspezifisch unterscheiden, entwickelte sich im Rahmen der globalen Überarbeitung ein Konsens bezüglich der Kernbotschaften, die durch den Bericht übermittelt werden sollten. Dies war hilfreich, um die Ziele für G3 de-



finieren zu können:

- Mehr Benutzerfreundlichkeit der Richtlinien durch einfacheren Schreibstil und übersichtlicheres Format.

- Reduktion der Kosten beim Wechsel von G2 zu G3 für Organisationen, die die Richtlinien bereits nutzen und ein Absenken der Einstiegshürden für Organisationen, die die Richtlinien neu einführen wollen.

- Hilfestellung bei der Auswahl der relevanten Themen und Indikatoren für den Bericht.

- Verfeinerung der Berichterstattungsregeln, der zu veröffentlichenden Berichtsposten sowie der Indikatoren, um diese für Auditierungszwecke tauglicher zu gestalten.

- Mehr Möglichkeiten, den Nutzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Investoren und Analysten zu steigern.

- Schaffung performanceorientierter Indikatoren, die den Organisationen jedoch genügend Raum lassen, ihre Ergebnisse in einen Zusammenhang zu bringen und das zugrunde liegende Managementvorgehen zu erklären.

- Erstellung von Protokollen, die verdeutlichen, wonach genau ein Indikator fragt oder wie auf diesen geantwortet werden soll, indem Definitionen von jenen Fachbegriffen bereitgestellt werden, die bei der Benennung des Indikators eine Rolle spielen, die Methode seiner Zusammenstellung erklärt und andere nützlichen Verweise geboten werden.

Um alle Aspekte in das Rahmenwerk für die GRI Berichterstattung einzuarbeiten wirkten Freiwillige aus den Bereichen Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Finanzen, Wissenschaft, Nichtregierungsorganisationen, Personal, Rechnungslegung, etc.

zusammen. Der Entwurf der G3 Richtlinien ist das Ergebnis interdisziplinärer Arbeitsgruppen, die zwischen Januar und November 2005 gemeinsam tagten.

## 2 G3 Aufbau

### Format

2002 waren die Richtlinien das einzige Hauptdokument, welches im Rahmen des GRI Rahmenwerks zur Berichterstattung fertig gestellt worden war. Im Ergebnis waren sie eine Kombination aus Berichterstattungsleitfaden, der Erklärung von Trends, der logischen Basis für die Struktur und der Entstehungsgeschichte der Richtlinien und dem GRI Netzwerk. Im Gegensatz hierzu fokussieren die neuen G3 Richtlinien lediglich auf die Anforderungen an die Berichterstattung, um so eine klarere und konzisere Dokumentation zu sichern.

### Struktur

Die zugrunde liegende Struktur und Logik des Dokuments wurde verändert, um dem Ablauf eines typischen Berichterstattungsprozesses zu entsprechen. Weiterhin wurde darauf geachtet, die Richtlinien praxisnah und verständlich zu gestalten. Neue Elemente zu Prozessen, den Grenzen der Berichterstattung oder der Auswahl von Themen, sollen helfen, den Herausforderungen im Rahmen von Organisationsplanungen und Managementprozessen besser gerecht zu werden. Die Richtlinien folgen nun einem logischen Aufbau und beginnen bei der Strategie und Analyse von Nachhaltigkeit, inklusive einer Betrachtung

von Risiken und Chancen. Anschließend folgen Hinweise zur Handhabung von Kernaspekten. Der letzte Abschnitt zeigt den Umgang mit ergebnisorientierten Leistungsindikatoren. Es ist zu erwarten, dass dieser Ansatz es Organisationen ermöglicht, ihre Ergebnisse in den Kontext einer globalen Nachhaltigkeitsbetrachtung sowie in einen spezifischen Managementansatz einzubinden.

### Das G3 Gerüst

Der erste Teil orientiert sich an drei Leitfragen:

- Wie können die zentralen Bereiche und die relevanten Indikatoren bestimmt werden?

- Wo liegen die Grenzen des Berichts?

- Wie kann die Qualität der im Bericht enthaltenen Informationen sichergestellt werden?

Der zweite Teil beinhaltet die zu veröffentlichenden Standard-Berichterstattungselemente und ist in drei Hauptbereiche gegliedert:

- Bestimmung der zentralen Berichtsposten (allgemein kontextabhängiger Rahmen).

- Veröffentlichungen im Bereich Management, unterteilt in die Bereiche Ökonomie, Umwelt, Menschenrechte, Personal, Produktverantwortung und gesellschaftliche Aspekte.

- Leistungsindikatoren, unterteilt in die Bereiche Ökonomie, Umwelt, Menschenrechte, Personal, Produktverantwortung und gesellschaftliche Aspekte.

Der dritte Teil fasst andere für die Berichterstattung relevante Aspekte zusammen, wie:

- Die Häufigkeit und das Medium der Berichterstattung.

- Art der Berichtsprüfung.
- Der Nachhaltigkeitsbericht als „living document“ und die Notwendigkeit zu kontinuierlicher Verbesserung.

#### **Berichterstattungsregeln (Principles)**

Die Regeln der Berichterstattung wurden analysiert und verbessert. Zu jeder Regel existiert eine kurze Definition und eine ausführlichere Erklärung, die darüber Auskunft gibt, wie die Regel am sinnvollsten angewendet werden kann. Weiterhin gibt es eine Reihe von Selbsttests, die dem Nutzer die Anwendung verständlich machen. Dabei muss betont werden, dass mit den Selbsttests keinerlei Erwartungen zur Berichterstattung oder Offenlegung von Daten verknüpft sind und diese lediglich als praktische Hilfestellung dienen sollen. Ebenso können die Selbsttests als eine Checkliste verstanden werden, die zeigt, wie die Regeln angewendet werden sollen. Zusätzlich zu der neuen Struktur, dem neuen Format und der Anwendbarkeit wurden die Regeln in zwei Gruppen eingeteilt: Regeln der ersten Gruppe helfen, die Inhalte aufzufinden, über die berichtet werden soll; Regeln der zweiten Gruppe helfen, die Qualität der Berichterstattung sicher zu stellen.

Neben den Berichterstattungsregeln gibt es einen neuen Bereich, der darüber informiert, wie die Grenzen der Berichterstattung festzulegen sind. Dieser Abschnitt baut auf der Anleitung des bereits vorhandenen fachspezifischen Protokolls zur Festlegung der Berichtsgrenzen („Boundary Protocol“) auf. Zudem enthält der Abschnitt neue, praktische Hilfestellungen zur Bestimmung jener Unternehmensbereiche, die

hinsichtlich ihrer Performance im Bericht dargestellt werden sollen.

#### **Offenlegungsposten**

Diese Posten wurden entwickelt, um möglichst alle kontextspezifischen Informationen innerhalb der Organisation sichtbar zu machen, einschließlich Größe, Maßstab, Branche, Nachhaltigkeitsansatz, Stakeholderengagement, Berichtsparameter und weiterer Faktoren. 2002 wurden diese Faktoren unter dem Begriff „Reporting Elements“ zusammengefasst. Im Folgenden wird ein Überblick über die Veränderungen gegeben:

■ In den Abschnitten 1.1 und 1.2 gibt es neue Berichtsposten, die den Bedürfnissen der Investoren nach Informationen zur Nachhaltigkeit angepasst wurden. Zudem werden die Organisationsstrategie und die damit verbundenen Hauptrisiken und -chancen explizit unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten diskutiert.

■ Die als „Report Scope“ und „Report Profile“ bezeichneten Abschnitte in G2 werden nun im Abschnitt „Report Parameters“ zusammengefasst und informieren über die Inhalte des Berichts und die für seine Erstellung grundlegenden Prozesse.

■ Die G2 Abschnitte „Governance and Overarching Policies“ und „Management Systems“ werden unter dem Titel „Governance, Commitments and Engagement“ zusammengeführt. Die Berichtsposten zur Governance wurden aktualisiert und beinhalten einige neue Elemente.

#### **Die Trennung zwischen Managementansatz und Performance-Indikatoren**

Die größte Herausforderung für die G3 Arbeitsgruppen lag darin, die Indika-

toren so zu verfeinern, dass sie performance-orientierter wurden, mehr vergleichbare Daten auflisten konnten und generell stabiler und konsistenter wurden. Dennoch kann mit zunehmender Konsistenz die Gefahr bestehen, dass der narrative Gehalt verloren geht, so z.B. die Erörterungen bezüglich der Strategien oder des Managementansatzes. Unter der Bezeichnung „Disclosure on Management Approach“ (DMA) wurde daher ein neuer Offenlegungsmechanismus eingeführt, der den Unternehmen Raum bietet, den Kontext ihrer Performanceergebnisse, inklusive Unternehmenspolitik, Strategien und Unternehmensziele etc. zu erläutern. Die Indikatoren selbst wurden verfeinert und ergebnisorientierter gestaltet, so dass sie in der Lage sind, zeitliche Veränderungen abzubilden, wenn die Zahlen im Jahresvergleich gesehen werden.

Verschiedene Berichtsposten zum Managementansatz sind jeweils am Anfang der sechs Indikatorengruppen (Ökonomie, Umwelt, Menschenrechte, Personal, Produktverantwortung und Gesellschaft) zu finden. Sie sind darauf ausgelegt, narrative oder qualitative Informationen für das Management jeder einzelnen Nachhaltigkeits-Kategorie umfassend aufzubereiten. Die Berichtsposten zum Management erfordern dabei eine Diskussion der Strategien, Vorgehensweisen, Ziele etc. und sind dazu gedacht, den Kontext für Informationen zur Nachhaltigkeitsperformance darzustellen.

#### **Performance Kennzahlen**

Der ursprüngliche Zweck der Verbesserung der Indikatoren bestand darin, deren Klarheit, Vergleichbarkeit

und Genauigkeit zu erhöhen. Zudem sollte gewährleistet werden, dass sie auf ein möglichst effektive Kommunikationsperformance abzielen. Unter ‚Performance‘ wird dabei die Möglichkeit verstanden, Veränderungen über die Zeit zu verfolgen und die erreichten Ergebnisse als Folge unternehmerischen Handelns darzustellen. Die Ergebnisse werden im Zusammenhang mit festgelegten Strategien, Zielen und der Verpflichtung auf internationale Standards erörtert. Dieser Zusammenhang kann in Verbindung mit der DMA-Nutzung kommuniziert werden. Die bedeutsamen und wichtigsten Veränderungen der Indikatoren sind:

■ **Ökonomische Kennzahlen** – das Konzept der ökonomischen Wertschöpfung/Verteilung des Vermögens wurde übernommen, allerdings um die Berücksichtigung indirekter ökonomischer Einflüsse erweitert. Neue Indikatoren, welche die Einbindung in lokale Märkte messen, wurden hinzugefügt, ebenso Indikatoren, die neue Themen wie Klimawandel oder Rentenabsicherung erfassen.

■ **Ökologische Kennzahlen** – hier kam es im Wesentlichen zu einigen Klärungen und Verbesserungen, um die Umsetzbarkeit der Messungen sicherzustellen. Die Biodiversitätsindikatoren wurden angepasst, um so Überschneidungen und Inkonsistenzen zu reduzieren.

■ **Personal Kennzahlen** – neue Kennzahlen bezüglich Geschlecht, Lohnanteil und Weiterbildung wurden hinzugefügt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Bemühen, die deskriptiven Prozesskennzahlen zu vergleichbaren qualitativen oder quantitativen Berichtsposten

umzugestalten.

■ **Menschenrechte Kennzahlen** – signifikante Veränderungen in diesem Abschnitt wurden aufgrund der Verdichtung und einer erneuten Fokussierung auf die Ereignishäufigkeit vorgenommen, um so zu vergleichbareren Positionen zu gelangen.

■ **Produktverantwortung und soziale Kennzahlen** – die Veränderungen zielen auf eine Verbesserung der Vergleichbarkeit; zudem wurden die Kennzahlen in begrenztem Umfang stärker verdichtet. Ein Indikator zur Erfassung von Korruption wurde neu eingefügt.

#### **Kennzahlen Protokolle**

Für jede Kennzahl wurde ein fachspezifisches Protokoll entwickelt. Protokolle sollten genutzt werden, wenn mittels G3 Indikatoren berichtet wird. Die Protokolle sind kurz und präzise gehalten (ungefähr eine Seite) und beinhalten Definitionen der Fachbegriffe, die bei der Indikatorenformulierung benutzt wurden, sowie eine Reihe von Methodiken und Erfahrungswerten und eine Liste mit hilfreichen Quellen für den Anwender.

Die Entwicklung der Kennzahlen-Protokolle wurde insbesondere deswegen vorangetrieben, da diese als wesentliche Einflussgröße für die Erreichung zweier zentraler Ziele im Rahmen des G3 Entwicklungsprozesses ausgemacht werden konnten:

■ **Nutzerfreundlichkeit:** durch einfache Anforderungen, Definitionen und Zusammenstellung von Methoden wird die Nutzung der GRI Kennzahlen besser überschaubar.


■ **Vergleichbarkeit:** Protokolle helfen

dabei, ähnliche Antworten bezüglich Datenaggregation, Präsentation etc. zu erzielen.

### **3 Sneak Peeks und öffentliche Stellungnahme**

Um die Öffentlichkeit möglichst effektiv über G3 zu informieren, wurde eine neue Webseite erstellt. Außerdem wurden zwischen Januar und März 2006 mehr als zwei Dutzend Tagesevents unter dem Titel „Sneak Peeks“ veranstaltet. Im Rahmen dessen nutzte die GRI die Gelegenheit, G3 von mehr als 2.500 Menschen in 28 Städten überall auf der Welt diskutieren zu lassen. Hieraus ergab sich das bisher größte Feedback in der Geschichte der GRI, in dem sich gleichzeitig auch das hohe Maß an Interesse für die Richtlinien widerspiegelt. Auch bildete sich ein funktionierendes Netzwerk von Organisationen heraus, dessen Mitglieder sich freiwillig dazu bereit erklärten, diese Events zu veranstalten, zu fördern oder durch ihre Teilnahme zu unterstützen. Aufgrund der starken Unterstützung des Netzwerkes erhielt die GRI 275 Rückmeldungen von verschiedenen Personen und Organisationen aus den unterschiedlichsten Regionen und Kreisen. Nach einem dreiwöchigen Analyseabschnitt im April 2006 hat das GRI Sekretariat nun die vorläufigen Ergebnisse zusammengefasst. Diese werden vom „Technical Advisory Committee“ der GRI geprüft, um dann in die Endversion der G3 Richtlinien aufgenommen zu werden, über die im Mai und Juni 2006 intensiv beraten wurde.

## DRITTE GENERATION DER GRI SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES (G3) WERDEN IM OKTOBER 2006 VERÖFFENTLICHT



Alle interessierten Beteiligten waren dazu eingeladen, ihre Überlegungen bezüglich des G3 Entwurfs mittels eines webbasierten Feedbackformulars bis zum 31. März 2006 einzureichen. Dieses Formular enthielt sowohl offene Fragen mit ausreichendem Raum für individuelle Antworten, als auch Fragen mit einer Sechs-Punkte-Skala, um die generelle Zufriedenheit und Zustimmung zu G3 messen zu können. Alle 275 eingegangenen Antworten wurden in vollem Umfang ausgewertet. Die Antworten auf individuelle Fragen wurden herausgelöst und miteinander verglichen, um mögliche inhaltliche Tendenzen herauszufiltern, die sich durch geographische Lage oder Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kreis ergeben. Das im Internet verfügbare Feedbackformular hatte mehrere Hauptbereiche, so dass neben der individuellen Analyse auch alle anderen gegebenen Antworten eines Abschnittes analysiert und miteinander verglichen werden konnten.

Grundsätzlich haben die Antworten eine durchweg positive Reaktion bezüglich des Entwurfs der G3 Richtlinien gezeigt. Die Befragten befürworteten die Richtung, die G3 einschlägt und nahmen den G3 Entwurf als eine Verbesserung der Richtlinien von 2002 wahr. Eine erste Analyse der Anmerkungen deutete an, dass vielfältige Ansichten existieren, so dass es kaum möglich war, bestimmte eindeutige Tendenzen herauszuarbeiten. Vielmehr waren die Rückmeldungen durch eine Vielzahl an Vorschlägen zu kleineren Veränderungen geprägt, die oftmals sehr ins Detail gingen. Dies ist sowohl eine Bestätigung des bisherigen Erarbeitungsprozesses als auch eine

Herausforderung für die letzten Arbeiten an den G3 Richtlinien, die Ende Juli 2006 zum Abschluss kommen werden.

In den Kommentaren wurde oftmals zu den Regeln der Berichterstattung Bezug genommen und zu allen zehn Prinzipien wurden Verbesserungsvorschläge eingereicht. Für den Bereich der Standardveröffentlichungen fand der performance-orientierte Ansatz im G3-Entwurf generellen Zuspruch von den Teilnehmern der Befragung. Im Rahmen dieser Befürwortung wiesen die Befragten darauf hin, dass ein Gleichgewicht zwischen qualitativer und quantitativer Information bestehen sollte. Hier gab es bei den Kommentaren sehr ausführliche Empfehlungen für die Modifizierung von Protokollen und Indikatoren.

Eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse durch die öffentliche Befragung und deren Einfluss auf die Richtlinien wurde Ende Juni 2006 auf der GRI Webseite bereitgestellt.

### 4 Die GRI Konferenz

In der Zwischenzeit hat die GRI mit der Registrierung für die bislang größte Veranstaltung zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung (Anmeldung unter [www.amsterdamGRIconference.org](http://www.amsterdamGRIconference.org)) begonnen. Die Konferenz mit dem Titel „Reporting: A measure for sustainability“ wird vom 4. bis 6. Oktober 2006 in Amsterdam stattfinden. Als Vortragende werden u.a. der niederländische Prinz von Oranien, Al Gore (Generation Investment), Margot Wallstroem (EC) und Gerard Kleisterlee (Philips) anwesend

sein. Die GRI erwartet rund 1.200 Teilnehmer aus der ganzen Welt.

In 18 Leadership Tracks werden rund 100 Vortragende alle wichtigen Trends und Themen rund um die Zukunft der Nachhaltigkeitsberichterstattung diskutieren. Auf der „Tech Fair“ werden Softwareanbieter ihre Lösungen zur Einarbeitung der G3 Richtlinien in die betriebliche Datenerhebung und -auswertung vorstellen. Spezielle CEO-Panels gehen auf die Frage der Ernsthaftigkeit und der Vertrauensbildung der Nachhaltigkeits-Berichterstattung ein.

GRI hofft nun mit der dritten Generation der GRI Guidelines auf weltweit weiter steigende Nutzerzahlen. Sir Mark Moody-Stuart, Chairman von Anglo American, hat es bereits auf den Punkt gebracht: „Wir alle hatten die Möglichkeit, an der Entwicklung dieser Guidelines mitzuarbeiten – Organisationen, die sie heute nicht nutzen, werden nun die Entschuldigungen ausgehen.“

*Übersetzung: Nick Lin-Hi*

### KONTAKT

Ralph Thurm

Leitender Geschäftsführer GRI

[thurm@globalreporting.org](mailto:thurm@globalreporting.org)

# Schokolade und Schuhe aus der „freien Republik Waldviertel“

*Text: Silvia Schröter*

## Erster Österreichischer CSR-Tag

Unter dem Motto „Erfolg mit Verantwortung“ fand am 18. Mai 2006 der Erste Österreichische CSR-Tag in der Nationalbibliothek in Wien mit 250 internationalen Gästen statt. Die große Teilnehmerzahl beweist, dass das Thema Corporate Social Responsibility in KMU's, Konzernen und NGO's auf starkes Interesse stößt und nach wie vor kontrovers diskutiert wird. Neben dem Versuch, die Definition des Begriffes CSR zu erläutern, wurde in Panelgesprächen und Workshops ebenfalls die Messbarkeit des ökonomischen Erfolges von CSR-Maßnahmen erörtert. Außerdem wurden zahlreiche Praxisbeispiele für „gelebte“ CSR in Österreich vorgestellt, ein Vergleich der CSR-Konzepte zwischen Europa und USA präsentiert und ein Blick auf die Entwicklung der CSR gegeben.

RespACT Austria, die Organisation, die zu dieser Veranstaltung geladen hatte, sieht sich als Plattform zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen und versteht sich als Ansprechpartner für Fragen der Nachhaltigkeit und Wirtschaftsethik in Österreich. Zu deren wichtigsten Handlungsfeldern gehören Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Erfahrungsaustausch sowie Wissenstransfer und Bil-

dung<sup>1</sup>. Neben diesem Netzwerk wirkten noch eine Vielzahl weiterer Partnerorganisationen, wie CSR Europe, das OENWE und der Global Compact an diesem Event mit.

Der Präsident von RespACT Austria Erich Becker eröffnete die Veranstaltung mit einer allgemeinen Einführung in die Thematik. Der Begriff CSR beschreibt seiner Meinung nach, das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen, dass über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausreicht und sich auf die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales stützt. CSR beruht auf freiwilliger unternehmerischer Initiative, sollte über gesetzliche Vorgaben weit hinausgehen und muss vor allem glaubwürdig auf die kritische Öffentlichkeit wirken.

Nach dem Eröffnungsvortrag stellten im ersten Panel mit dem Thema „CSR von regional bis global“ Inhaber kleinerer österreichischer Firmen sowie Vertreter international agierender Unternehmen ihre CSR-Konzepte vor. Josef Zotter, Inhaber der Schokoladenmanufaktur Zotter, Heinrich Staudinger, Geschäftsführer der Waldviertler Schuhwerkstatt, Sabine Fleischmann von Microsoft Österreich, Ernst R. Rosi von der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG und Karl Jung von der OMV AG nahmen an der Diskussionsrunde teil. Vor allem die CSR-Konzepte der beiden kleinen Unternehmen stießen auf reges Interesse, da diese häu-

fig nicht als eingeständiger Unternehmensbereich existieren, sondern unmittelbar in die Geschäftstätigkeit integriert sind. Trotzdem werden einige Leser überrascht sein, welche unternehmerischen Aktivitäten in Österreich unter dem Begriff CSR eingeordnet werden.

## Die Schokoladenmanufaktur Zotter

Josef Zotter betonte, dass ihm die Verbesserung der Produktions- und Lebensbedingungen der kakaoproduzierenden Bauern und Plantagenarbeiter in Lateinamerika und Afrika besonders wichtig seien. Direkt einzukaufen, ist seiner Meinung nach die sicherste Methode, um gezielt zu helfen. Daher ist die Schokoladenmanufaktur seit 2004 fester Kooperationspartner des FAIRTRADE-Systems. Diese gemeinnützige Initiative garantiert mit dem FAIRTRADE-Gütezeichen eine kontrollierte Qualität der Rohstoffe und sichert die Existenz der Produzenten. Die Bauern erhalten faire Preise für ihre Ernten unabhängig vom Weltmarktpreis, können eigenverantwortlich wirtschaften und soziale Mindeststandards vor allem in den Bereichen Gesundheit und Bildung erreichen. Eine teilweise Vorfinanzierung der Produktion, langfristige Lieferverträge und das Verbot von Kinderar-

## SCHOKOLADE UND SCHUHE AUS DER „FREIEN REPUBLIK WALDVIERTEL“

### *Die Schokoladen- fabrikation der Firma Zotter*



beit gehören ebenfalls zu den Vorteilen dieses Systems. Die Manufaktur bezieht über FAIRTRADE vor allem Kakao, Rohrzucker, Kaffee und Mangofrüchte.

Außerdem entwickelte Josef Zotter zusammen mit der Caritas das Projekt „Zeichen setzen“. Die Initiative, die von August 2005 bis Juni 2006 lief, unterstützt Waisenkinder in Afrika, Lateinamerika und Asien. 30 Cent pro verkaufter „Zeichen setzen-Schokolade“ fließen in dieses Projekt. Insgesamt wurden 65.000 Tafeln verkauft und ca. 20.000 Euro für die Initiative bereitgestellt. Der Schokoladenhersteller wird die Idee des „Zeichensetzens“ in jährlichen Projektpatenschaften weiterführen und so unterschiedliche gesellschaftliche Themen ansprechen, ganz nach seinem Motto „Mehr soziales Engagement statt Marketing“<sup>2</sup>. Auf die Frage eines Teilnehmers, ab welchem Zeitpunkt sich Josef Zotter für den Einkauf von fair gehandelten Rohstoffen entschieden hat, räumte der Unternehmer ein, dass es erst mit steigendem ökonomischen Erfolg möglich war, seine Einkaufsstrategie zu verändern. Meist sind nur wettbewerbsfähige und wirt-

schaftlich gesunde Unternehmen in der Lage, das gesellschaftliche Engagement in den Geschäftsalltag zu integrieren.

### **Die Waldviertler Schuhwerkstatt**

Der Geschäftsführer der Waldviertler Schuhwerkstatt Heinrich Staudinger, kritisierte stark mit treffenden philosophischen Zitaten die Geschäftspolitik einiger Großkonzerne. Seine Schuhwerkstatt ist die einzige, die in Österreich die Globalisierung überlebt hat und er fragt, warum der Staat, eher internationale Konzerne unterstützt, anstatt die kleineren und mittleren Unternehmen zu fördern. Kleine Betriebe sind vorwiegend in lokalen Regionen tätig und prägen durch ihre CSR-Aktivitäten ihr Umfeld, vor allem durch Fairness gegenüber regional ansässigen Zulieferern, Kunden und Mitarbeitern. Nur mit dieser Strategie gelingt es ihnen, erfolgreich zu wirtschaften. Die Waldviertler Schuhwerkstatt wurde 1984 im Rahmen eines Arbeitsplatzprojektes als selbstverwaltender Betrieb ins Leben

gerufen. Zusammen mit der GEA Möbelwerkstatt arbeiten dort 35 ArbeiterInnen unter hervorragenden Bedingungen. Familiäres Arbeitsklima, abwechselnde Arbeitsgänge, vorbildliche Arbeitssicherheit und ein gesundes Arbeitsumfeld, zum Beispiel durch Absaugen von Lösungsmitteldämpfen und das strikte Einhalten der Lärmgrenzen zeichnen die Schuhwerkstatt als beispielgebenden Arbeitgeber aus<sup>3</sup>. Neben der Einhaltung dieser idealen Arbeitsbedingungen, engagiert sich Herr Staudinger im Rahmen eines Regionalgeld-Projektes und sein oberstes Ziel ist es, die „Freie Republik Waldviertel“ auszurufen. Wer also glaubte, die Ideen Silvio Gesells von „Freiland“ und „Freigeld“ totsagen zu können, hat sich geirrt: im Waldviertel in Niederösterreich haben sie überlebt.

### **USA vs. Europa und der Blick in die Zukunft**

Nach dem kurzen einleitenden Statement der Botschafterin der USA in Österreich Susan Mc Caw referierten im folgenden Workshop Bradley Googins vom Center for Corporate Citizenship vom Boston College, Luc van Liederkerke, Präsident des European Business Ethic Network, Andreas Penk von Pfizer Corporation Austria und Hikmet Ersek von der Western Union über die unterschiedlichen CSR-Ansätze in USA und in Europa. Bradley Googins erklärte, dass in den USA CSR-Maßnahmen ausschließlich durch die Unternehmen initiiert werden und es kein Engagement von Seiten des Staates gibt. In Europa hingegen beschäftigt sich auch die

Europäische Kommission mit diesem Thema und veröffentlichte dazu am 22.03.2006 ein Papier mit CSR-Leitlinien und dem Aufruf „Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“<sup>4</sup>.

Das zweite Panelgespräch bildete den Abschluss des CSR-Tages. Karl Doutlik, Vertreter der Europäischen Kommission in Österreich, Christian Friesl von der Industriellenvereinigung, Dwora Stein von der Gewerkschaft der Privatangestellten, Holger Backhaus-Maul, Soziologe und Verwaltungswissenschaftler und Richard Schenz, Vizepräsident der Wirtschaftskammer Österreich diskutierten über die „Zukunft CSR“. Nach Meinung von Richard Schenz muss CSR eine „Selbstregulierungsmaßnahme“ auf der Basis der Freiwilligkeit bleiben. Er sieht außerdem einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die sich zu gesellschaftlichem Engagement verpflichtet fühlen und nachhaltig wirtschaften.

### Die TRIGOS-Preisverleihung

Am Abend fand im UNIQA-Tower die dritte Verleihung des TRIGOS-Preises statt. Die Auszeichnung wurde 2004 von verschiedenen österreichischen NGO's ins Leben gerufen und ehrt Unternehmen, die neben dem ökonomischen Erfolg auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft in ihr Unternehmenskonzept integriert haben. Firmen jeder Betriebsgröße können ihre CSR-Projekte in den Kategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz und Markt einreichen. Eine Jury, die sich aus Fachleuten der Berei-

che Wirtschaft und Soziales zusammensetzt, wählt aus den eingegangenen Bewerbungen die Preisträger aus.

In diesem Jahr wurden folgende Unternehmen ausgezeichnet:

#### Kategorie Gesellschaft

Große Unternehmen	Lafarge Perlmooser (Baustoffe)
Mittlere Unternehmen	Die Berater Unternehmensberatungsgesellschaft mbH Microsoft Österreich GmbH
Kleine Unternehmen	Schokoladenmanufaktur Zotter GmbH

#### Kategorie Arbeitsplatz

Große Unternehmen	Siemens AG Österreich
Mittlere Unternehmen	chaos hairconcept
Kleine Unternehmen	NORIS Feuerschutzgeräte GmbH

#### Kategorie Markt

Große Unternehmen	BauMax AG
Kleine Unternehmen	Eine Welt Handel AG

Die Gäste des Events konnten unter allen TRIGOS-Preisträgern per Handy den Publikumspreis verleihen. Den von der Firma Swarovski zur Verfügung gestellten Kristall erhielt das Unternehmen „Eine Welt Handels AG“ für den fairen Handel mit Kaffee, Gewürzen, Olivenöl, Korb-, Leder- und Keramikwaren. Nähere Informationen zu den Preisträgern und ihren Projekten finden Sie auf der Homepage von TRIGOS – [www.trigos.at](http://www.trigos.at).

Der erste Österreichische CSR-Tag erlaubte einen spannenden Einblick in die Entwicklung dieser interessanten Thematik und bot Gelegenheit zum regen Informationsaustausch. Es bleibt den Organisatoren zu wünschen, dass diese anregende Veranstaltung auch im nächsten Jahr eine Fortsetzung findet.



*Trigos-Gala im UNIQA-Tower in Wien*

<sup>1</sup> Vgl. [www.respect.at](http://www.respect.at).

<sup>2</sup> Vgl. [www.zotter.at](http://www.zotter.at).

<sup>3</sup> Vgl. [www.gea.at](http://www.gea.at).

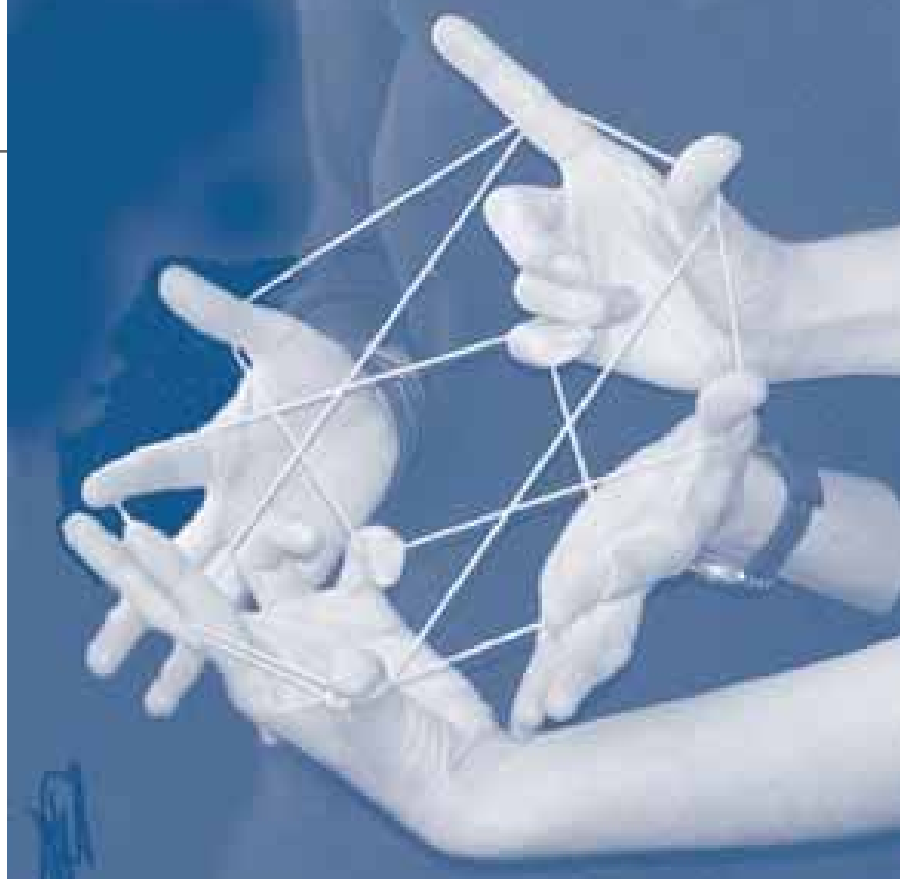
<sup>4</sup> Download unter <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/policy.htm>.

### KONTAKT

Silvia Schröter

Deutsches Netzwerk  
Wirtschaftsethik

[dnwe@ihi-zittau.de](mailto:dnwe@ihi-zittau.de)



## Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik 2006

# „Generationengerechtigkeit als Aufgabe von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“

vom 07. bis 08. April 2006 in Seeheim-Jugenheim

*Text: Markus Schenkel*

**D**er Begriff ist mittlerweile zu einem politischen Schlagwort avanciert: Generationengerechtigkeit. Doch was ist eigentlich Generationengerechtigkeit? Worauf bezieht sich dieser Begriff in einer Zeit, in der demographische, soziale und ökologische Veränderungen vielschichtigste Probleme geschaffen haben, die mit dem klassischen „Generationenmodell“ nicht mehr zu fassen sind? Diesen und anderen Fragen ist die Jahrestagung des

Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik 2006 nachgegangen. In den Räumen des Lufthansa-Bildungszentrums Seeheim fanden zwischen Experten aus Wissenschaft und Praxis und dem Publikum – das leider nicht so zahlreich wie erhofft erschienen war – rege und vielseitige Diskussionen zum Thema der Tagung statt.

Nach der Begrüßung durch den stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden des

Foto: Stefan Kerl



DNWE Prof. Dr. Michael Abländer eröffnete der Philosoph und ausgewiesene Experte zum Thema Generationengerechtigkeit Prof. Dr. Dieter Birnbacher (Universität Düsseldorf) die zweitägige Tagung. Unter der Frage: Dürfen wir die Zukunft diskontieren? versuchte er dem Publikum eine ökonomische Praktik zu erhellen, die zwar alltäglich geworden, aber theoretisch wie ethisch ungeklärt ist. Anschaulich verdeutlichte Birnbacher das Problem der Diskontierung anhand der Haltung der USA zum Kyoto-Protokoll. Die Verweigerung einer Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen sei unter Diskontierungsgesichtspunkten durchaus sinnvoll: Kommende Generationen werden geringere Kosten bei der Bekämpfung haben als heutige. Birnbacher unterschied vier Aspekte bei der Frage um eine mögliche Diskontierung: Erstens einen ethischen, zweitens einen pragmatischen, drittens einen prognostischen und psychologischen und viertens einen ökonomischen Aspekt. Ausführlich stellte Birnbacher dem Publikum die einzelnen Fragen vor, die mit diesen Aspekten verknüpft waren, und wog deren Für und Wider gegeneinander ab. Eine Darstellung der detaillierten Ausführungen ist an dieser Stelle natürlich nicht möglich. Im Folgenden sollen aber zwei Aspekte kurz dargestellt werden. Für die Betrachtung des Problems unter einem ethischen Gesichtspunkt stelle sich die Frage ob eine Auf- oder Abwertung heutigen oder zukünftigen Nutzens unter ethischen Prinzipien von intergenerationeller

Gerechtigkeit, etc. gerechtfertigt sei. Birnbacher stellte hierzu fest, dass die Diskontierung der Zukunft weder kurzfristig noch irrational sein müsse. Die Diskontierung sei nicht ein Mangel der Wahrnehmung sondern des Wollens. So fließen individuelle Präferenzen und zeitliche Abstufung hinsichtlich Verantwortungsbeziehungen in die Praxis ein. Dies ist nicht irrational. Eindeutig verstößt sie jedoch gegen das Gesetz der Unparteilichkeit. Für den prognostischen und psychologischen Aspekt stellte Birnbacher fest, dass die hierunter fallende Rechtfertigung eines abnehmenden Grenznutzens durch generelle anthropologische Gründe sich als nicht so tragfähig wie allgemein angenommen erweise. Für benachteiligte soziale Klassen, Länder etc. ebenso wie für immaterielle Güter, wie bspw. eine unverbrauchte Natur, sei diese Annahme problematisch. Statt eines Abschlags sei für abnehmende Güter ein Zuschlag nötig. Des Weiteren solle die Unsicherheit nicht diskontiert werden, da sie eine erkenntnistheoretische und keine berechenbare Größe sei.

Nach der informativen und anregenden Einführung von Prof. Dr. Birnbacher boten zahlreiche Parallel-Workshops den Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmern die Möglichkeit sich intensiver mit der Thematik „Generationengerechtigkeit“ auseinanderzusetzen. Eine Entscheidung fiel den Teilnehmern/Innen angesichts des vielfältigen Angebots dabei oftmals schwer. Folgen-

de Workshops standen über die zwei Tagungstage zur Auswahl:

- Generationengerechtigkeit als Aufgabe von Politik und Wirtschaft
- Versicherungen, Renten, Kapitalmarkt
- Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument der Sozialberichterstattung
- Generationengerechtigkeit als Herausforderung für die Sozialpolitik
- Nachhaltigkeit als Modell für die Gestaltung der Zukunft
- Work Life Balance – generationengerechte Modelle der Arbeitsgestaltung
- Zukunftsverantwortung für nachrückende Generationen – Die Unternehmensperspektive
- Soziale Gerechtigkeit im Gesundheitswesen

Ein detaillierter Überblick über die vielfältigen Diskussionen in den einzelnen Workshops kann an dieser Stelle nicht geboten werden. Abgesehen von den einzelnen Schwerpunkten verdeutlichen die Workshops insgesamt aber die Vielschichtigkeit des Begriffs „Generationengerechtigkeit“ und Schwierigkeiten, die mit ihm verbunden sind. Oftmals, so bspw. Prof. Dr. Michael Abländer, sei nicht einmal klar, zwischen wem Gerechtigkeit hergestellt werden solle: Innerhalb ein- und derselben Generation oder zwischen verschiedenen Generationen.

Eine Podiumsdiskussion beschloss den ersten Tag. Dabei erörterten Anna Lührmann (MdB, Die Grünen), Dr. Jörg Tremmel (SRzG), Prof. Dr. Wolfgang

Schroeder (IG Metall), Dr. Rudolf Kriszeleit (Investitionsbank AG Hessen) und Dipl.-Ing. Harald Beer (Dow Chemical) das Thema „Soziale Gerechtigkeit und Zukunftsverantwortung als Aufgabe von Politik und Wirtschaft.“ Vielleicht bedingt durch die Zusammensetzung der Runde dominierten wirtschaftspolitische und arbeitsmarktpolitische Fragen die Runde. Hinsichtlich wachsender Probleme auf dem Arbeitsmarkt, speziell der wachsenden Jugendarbeitslosigkeit, wurde im Grundtenor für die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und einer neuen Verteilung von Arbeit plädiert. Junge wie auch ältere Arbeitnehmer müssten mehr Chancen auf den Arbeitsmarkt erhalten. Als ein weiterer als wichtig erachteter Punkt wurden die Staatsverschuldung sowie die staatlichen Subventionen genannt. Generationengerechtigkeit bedarf der Klarheit und der Ehrlichkeit sowie einer Reduzierung der Staatsverschuldung, merkte Dr. Kriszeleit an und wurde in dieser Forderung durch Dr. Tremmel unterstützt. Gemeinsam mit Frau Lührmann und einigen anderen jungen Abgeordneten fordert er eine Ausgabenreduzierung im Grundgesetz zu verankern. Zum Ende der Diskussion öffnete sich das Themenspektrum, nicht zuletzt durch Publikumsfragen.

Das Tagungsthema gewissermaßen aufgreifend, trafen sich auch dieses Jahr die „akademischen Generationen“ in den Doktorantenworkshops. Neben den Moderatoren Dr. Dr. Alexander Brink

und Dr. Julia Roloff standen Prof. Dr. Dieter Birnbacher und Prof. Dr. Albert Löhr den Vortragenden mit Anregungen und Ratschlägen zur Seite. Unter den zahlreichen Beiträgen sei exemplarisch derjenige von Dr. Till Talaulicar (Technische Universität Berlin), der einen Einblick in sein abgeschlossenes Forschungsprojekt zu: „Unternehmenskodizes: Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik“ gab. Talaulicar stellt fest, dass zahlreiche Unternehmen zwar über Ethik-Kodizes verfügen, aber weiterhin unklar sei, inwieweit diese überhaupt das Verhalten der MitarbeiterInnen beeinflussen und die Durchsetzung moralischer Normen fördern. Talaulicar geht davon aus, dass die Effizienz der Unternehmenskodizes, die angestrebten Ethisierungseffekte zu erzielen, von einer entsprechenden Ausgestaltung und Einbindung in das Unternehmen abhängig ist. Dabei lasse sich zwischen regel- und prinzipienartigen Normierungen unterscheiden. Wie Talaulicar anschaulich darstellt ist diese Unterscheidung unter anderem ein wichtiges Kriterium für die Eignung von Kodizes zur Normierung. Weitere ReferentInnen waren unter anderem Dorothea Baur (Universität St. Gallen), Janina Curbach (Graduiertenkolleg der Otto-Friedrich-Universität Bamberg) und Sabine Mircovic (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder).

Das beim Umweltgipfel in Rio de Janeiro '92 formulierte Konzept der nachhaltigen Entwicklung ist mittler-

weile 14 Jahre alt. Dass sich trotz dieser Zeit wenig verändert hat, veranschaulichte Dr. Ignacio Campino (Deutsche Telekom) in seinem Vortrag unter dem Titel „Nachhaltigkeit als Modell für die Gestaltung der Zukunft“ anhand welt- und umweltpolitischer Daten. Angesichts der globalen Entwicklung sei eine nachhaltige Entwicklung zwingend erforderlich. Die prognostizierten ökologischen Schäden würden viele soziale und ökonomische Entwicklungen für Milliarden von Menschen langfristig zunichte machen. Es gilt deshalb heute „die Priorität richtig zu setzen und die Rolle der Wirtschaft in diesem komplizierten System zu definieren.“ Wie dies aussehen könnte, bzw. wie Unternehmen ein Teil der Lösung des Problems werden können, illustrierte Campino anhand seiner Arbeit für die Deutsche Telekom. So nutzt das Unternehmen bspw. immer weniger Atomstrom und dafür mehr Strom aus Kraft-Wärme-Kopplung. Des Weiteren unterstützt es ein Pilot-Projekt zur Energiegewinnung aus Brennstoffzellen. Doch Produkte und Dienstleistungen für die Zukunft bedürfen Innovationen und hieran mangle es in Deutschland. So zeige der vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) erarbeitete „Innovationsindikator Deutschland“, dass Deutschland im Vergleich mit zwölf führenden Industrienationen nur den sechsten Platz belege. Die Gründe hierfür seien im Bildungsbereich, der risikaversen Einstellung der Menschen, der fehlenden finanziellen Unterstützung für



innovative Existenzgründungen sowie dem Übermaß an Bürokratie zu suchen.

[Anm.: Der Innovationsindikator ist eine von der Deutschen Telekom Stiftung gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie beim DIW in Auftrag gegebene Studie. [http://www.telekom-stiftung.de/5-innovation/1-innovationsindikator-deutschland/img/broschuere .pdf](http://www.telekom-stiftung.de/5-innovation/1-innovationsindikator-deutschland/img/broschuere.pdf)].

Im Abschlussvortrag zeigte Prof. Dr. Michael Jischa (Deutsche Gesellschaft Club of Rome) auf informative und zugleich unterhaltsame Art und Weise, dass die „Herausforderungen der Zukunft“ untrennbar mit dem Thema „Generationengerechtigkeit“ verbunden sind. Anhand weltpolitischer und demographischer Daten illustrierte er die bestehenden und in naher Zukunft zu erwartenden Probleme. Zu den klassischen Problemfeldern – Bevölkerungs-, Versorgungs- und Entsorgungsfragen – seien dabei in jüngster Zeit durch den Prozess der Globalisierung neue Probleme hinzugetreten. National wie international wächst die Arbeitslosigkeit und die Wohlfahrtssysteme erodieren zunehmend. Bezogen auf das Bevölkerungsproblem, so konstatierte Jischa, könne

Europa für Länder wie China und Indien bald eine Vorreiterrolle übernehmen. Auch in diesen Ländern ist langfristig ein Bevölkerungsrückgang absehbar. Mit Blick auf abnehmende natürliche Ressourcen sei nach einer ersten eine zweite solare Zivilisation am Entstehen. Etlliche Probleme werden dabei durch den rasanten technischen Fortschritt verstärkt. Speziell verwies Jischa auf den Philosophen Hermann Lübbe und dessen Theorie der Gegenwartsschrumpfung sowie auf den Philosophen und Soziologen Karl Popper und das nach ihm benannte Popper-Theorem. Jischa schloss den zweiten Tag und damit die Veranstaltung mit der Feststellung, dass die Globalisierungsfälle das neue Problem unserer Zeit geworden ist.

„Was ist Generationengerechtigkeit heute?“ und „Wie kann sie begründet und realisiert werden?“ können Fragen gewesen sein, die die Eine oder der Andere hatten. Wenn auch nicht alle Fragen abschließend beantwortet werden konnten, ist es dem DNWE dennoch gelungen, durch das reiche Spektrum an Vorträgen und Workshops den Themenkomplex zu strukturieren und den aktuellen Forschungsstand auszuweisen.

*Bundeskanzler Helmut Kohl während seiner Rede vor der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung im Konferenzzentrum Riocentro in Rio de Janeiro am 12. Juni 1992*

## KONTAKT

Markus Schenkel

Lehrstuhl für Wirtschafts-  
und Unternehmensethik  
Universität Kassel

[markus.schenkel@uni-kassel.de](mailto:markus.schenkel@uni-kassel.de)

# Eine Untersuchung zu Handlungsentwürfen christlicher klein- und mittelständischer Unternehmer in Großbritannien und Deutschland

*Text: Andrea Werner*

Im Bereich der Sozialwissenschaften spielen die ‚Zivilgesellschaft‘ und ihre vermittelnde Funktion bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme als so genannter ‚dritter Weg‘ eine zunehmend bedeutsamere Rolle. Vor diesem Hintergrund untersucht das Promotionsvorhaben, wie ein bestimmter zivilgesellschaftlicher Diskurs Einfluss auf die Handlungsentwürfe wirtschaftlicher Akteure nimmt. Es geht dabei um klein- und mittelständische Unternehmer, die sich dem christlichen Glauben verpflichtet fühlen. Dieser spezifische Fokus ergibt sich zum einen aus der Tatsache, dass insbesondere der Handlungsrahmen klein- und mittelständischer Unternehmen dem einzelnen Akteur die Möglichkeit eröffnet, seine persönlichen religiösen Werte in die Gestaltung der Unternehmenspraktiken einzubringen. Zum anderen stellt das Christentum in westlichen Ländern eine der bedeutendsten zivilgesellschaftlichen Institutionen dar, in die die Sorge für das Gemeinwohl eingebettet ist. Allerdings, so wird von einigen Wissenschaftlern argumentiert, können Säkularisierungsprozesse in westlichen Gesellschaften zur Privatisie-

rung von Religion führen, d.h. dass Gläubige ihre religiösen Überzeugungen nur noch innerhalb ihrer Privatsphäre zur Geltung bringen und so eine Trennung zwischen ‚geistlichem‘ und ‚weltlichem‘ Leben vollziehen. Dies kann auch Einfluss auf christliche Unternehmer und die Strukturierung ihrer Handlungswelten haben.

Anliegen der empirischen Studie ist es zu erforschen, auf welche Art und Weise christliche klein- und mittelständische Unternehmer mit dem christlichen Diskurs interagieren, und welche Ideen und Überzeugungen aus diesem Diskurs Einfluss auf ihre Handlungen haben. Dazu wurde eine Befragung unter 21 geschäftsführenden Inhabern/Gesellschaftern klein- und mittelständischer Betriebe in Großbritannien und Deutschland durchgeführt. Die Entscheidung, Unternehmer in beiden Ländern zu befragen, resultierte dabei aus dem Wunsch, das Forschungsvorhaben in einen europäischen Kontext einzubetten. Die Befragten bezeichneten sich als praktizierende Christen und gehörten verschiedenen evangelischen Konfessionen an.

Im Folgenden werden einige ausgewählte Ergebnisse der bisherigen Datenauswertung dargestellt.

■ Die Befragten bezogen sich je unterschiedlich auf unterschiedliche christliche Begriffskonzepte wie Haushalter-schaft/Verwalterschaft, Berufung, Zeugnis und das moralische Vorbild Christi, die sie als spezifische Begründungsrahmen für ihre Verhaltensweisen benutzten.

■ Teilweise wurden hierbei auch andere Einflüsse, die das Verhalten der Unternehmer prägten, mit christlichen Motivationen vermischt, so bezogen sich die Befragten beispielsweise auf gewisse Charakterzüge, ihr Gewissen oder ihre Erziehung.

■ Christliche Überzeugungen wurden von den Befragten unterschiedlich interpretiert. Beispielsweise wurde die Überzeugung „für den Herrn“ zu arbeiten bei einigen Unternehmern als die Bemühung um hohe Qualitätsstandards verstanden, während sie bei anderen konkret auf die Möglichkeit, kirchliche und missionarische Aufgaben durch das Unternehmen zu unterstützen, bezogen wurde.

■ Die Verhaltensweisen, die von den

Befragten beschrieben wurden, waren häufig nicht spezifisch ‚christlich‘, sondern konnten eher als ‚gewöhnliches‘ moralisches Verhalten bezeichnet werden, wie beispielsweise Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit oder die Verweigerung illegaler Handlungen. Hier ist zu fragen, in wie weit eine spezifisch christliche Motivation eine stärkere Handlungsmotivation darstellt.

■ Eine wichtige Rolle spielte für einige Befragte, Teil der christlichen Gemeinschaft zu sein. Dies führte beispielsweise dazu, dass sie vorrangig bedürftigen Mitgläubigen Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen anboten oder vorrangig kirchliche Projekte finanziell oder praktisch unterstützten.

■ Kulturelle Unterschiede zwischen den beiden Ländern spielten eine eher untergeordnete Rolle und wurden nur bei einigen wenigen Themen, wie zum Beispiel beim Thema Umweltschutz, sichtbar.

Die Forschungsergebnisse tragen dazu bei, den Einfluss religiös geprägter Werte auf die Handlungen christlicher Unternehmer besser zu verstehen und bieten die Möglichkeit, die Rolle dieses spezifischen zivilgesellschaftlichen Diskurses im weiteren gesellschaftlichen Kontext zu diskutieren.

## KONTAKT

Andrea Werner

Brunel University,  
Brunel Business School

andrea.werner@brunel.ac.uk



**Andrea Werner (Dipl.-Hdl.)**

promoviert derzeit an der Brunel University, West-London, im Rahmen des Forschungsprogramms **Brunel Research into Enterprise, Sustainability and Ethics (BRESE)**.

*Nach einer Ausbildung zur Bankkauffrau studierte sie von 1995 bis 2001 an der TU Dresden Wirtschaftspädagogik und Englisch. In ihrer Diplomarbeit befasste sie sich mit ‚Ansätzen zur Integration wirtschaftsethischer Aspekte in die kaufmännische Ausbildung‘. Nach Beendigung des Studiums siedelte Frau Werner nach Großbritannien über, wo sie zunächst als wissenschaftliche Assistentin an der Brunel University tätig war. Insbesondere arbeitete sie an einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit dem Center for Corporate Citizenship der KU Eichstätt mit, das sich mit ‚KMUs, Sozialkapital und bürgerschaftlichem Engagement in Deutschland und Großbritannien‘ befasste. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes entstand der Sammelband ‚Responsibility and Social Capital – The World of Small and Medium Sized Enterprises‘ (Spence, L. et.al., 2004). Neben ihrem Promotionsstudium nimmt sie verschiedene Lehraufträge an der Brunel University wahr und arbeitet als Research Assistant beim Institute of Business Ethics in London.*

# MIGROS

## „Taten statt Worte“

Interview: Markus Schenkel

Mit einem Startkapital von 100.000 Franken gründete Gottlieb Duttweiler im Jahr 1925 den Detailhandel Migros. Die Idee Duttweilers, eine Verkaufsorganisation ohne Zwischenhandel zu schaffen, um so Produkte preiswert anbieten zu können, erfreute sich schnell großer Beliebtheit. So ist aus dem einstigen Migros mit seinen 16 Angestellten und fünf Verkaufswagen ein Unternehmen erwachsen, das heute 17,9 Prozent am Schweizer Detailhandel hält, 81.049 Personen beschäftigt und im Jahr 2005 einen Umsatz von 20.385 Mio. CHF erzielt hat. Dem ökonomischen Erfolg scheint für Migros dabei aber ein soziales, ökologisches und ethisches Engagement nicht diametral entgegengustehen. So verlangt das Unternehmen seitens seiner Zulieferer weltweit die Einhaltung eines Codes of Conduct, eröffnete – getreu dem Motto des Unternehmensgründers: „Taten statt Worte“ – eine Schule in der südindischen Textilhauptstadt Tirupur oder fördert ein Projekt zur solaren Wasserdesinfektion (SODIS) etc. Darüber hinaus stand Migros Pate bei der Business Social Compliance Initiative der Foreign Trade Association (FTA) und ist seit dem 23. März 2006 Mitglied des Global Com-

pact. Grund genug Bernhard Moeri, den Sozialverantwortlichen Non-Food der Migros, eingehender zum Unternehmensleitbild zu befragen.

**DNWE:** *Sehr geehrter Herr Moeri, zunächst einmal vielen Dank, dass sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben. Bezüglich des Erfolgs und Engagements von Migros wirkt sich natürlich die Frage auf, worin die Gründe hierfür zu suchen sind. Versucht Migros nur sich zu exponieren, sich Reputationskapital zu erarbeiten oder spielen hier die Ideale des Gründers eine besondere Rolle?*

**Bernhard Moeri:** Gewinn und Ethik sind kein Widerspruch. Bei der Migros sind kulturelle, soziale und wirtschaftspolitische Zielsetzungen gleichberechtigt. Diese These wurde von Gottlieb Duttweiler formuliert. Nach diesem Leitbild führte Duttweiler in den fünfziger Jahren das „Kulturprozent“ ein und hat dies zu einem festen Bestandteil der Unternehmenspolitik gemacht. Seit dieser Zeit fließt jedes Jahr ein Prozent des Migros-Umsatzes kulturellen und sozialen Projekten zu. Für die Migros sind soziale und ökologische Anliegen zentrale Elemente der Unternehmenspolitik,

die sich aber keinesfalls nur auf das Kulturprozent begrenzen.

**DNWE:** *Welche konkreten Handlungsaufforderungen ergeben sich aus diesem Leitbild für die Migros?*

**Bernhard Moeri:** Ziel der Migros ist es, ein breites ökologisch und sozialverträgliches Sortiment anzubieten, das weit über den Verkauf einiger Bio-Produkte hinausgeht. Dieses Bestreben wird durch das Dachlabel „Engagement“ zum Ausdruck gebracht. Momentan sind es acht spezifische Labels, wie bspw. „Max Havelaar“, „Forest Stewardship Council“ oder „Bio“, die „Engagement“-Produkte kennzeichnen. Ziel ist es, bis im Jahr 2010 den Umsatz mit Engagement-Produkten auf 2,5 Mrd. Franken zu erhöhen. Außerdem sollen sämtliche Food- und Nonfood-Lieferanten der Migros sich zu sozialverträglichen Arbeitsbedingungen durch die Unterzeichnung des Business Social Compliance Initiative (BSCI) Code of Conduct bekennen. Die Migros veranlasst hierbei die Auditierung durch Social Accountability International (SAI) akkreditierte Auditunternehmen und kontrolliert die Implementierung des jeweiligen Korrekturmaßnahmenplanes. Konkret heißt dies, dass



Bernhard Moeri

der Lieferant nach der Unterzeichnung des BSCI-Codes of Conduct (CoC) eine Selbstdarstellung in Form eines Self-assessments einreicht. Auf Grund dessen erstellt die Migros eine Risiko-Analyse. Dann erfolgt ein Sozialaudit, und während des Sozialaudits wird mit dem Lieferanten ein terminierter Korrekturmaßnahmenplan vereinbart. Nach Ablauf des letzten Termins, spätestens nach 12 Monaten, wird die Umsetzung in Form eines Re-Audits kontrolliert. Die Migros befürwortet dabei die Zulassung einer unabhängigen Verifikation, die durch die Social Compliance Verification (ISCOM) gewährleistet wird. Durch die Fokussierung auf einen breiten Multistakeholder-Ansatz gewährt die ISCOM zugleich größtmögliche Transparenz.

[Anm.: Die ISCOM ist eine einfache Gesellschaft, die sich aus Brot für alle, der Max Havelaar Stiftung und dem Fastenopfer zusammensetzt.]

Des Weiteren bekennt sich die Migros seit März 2006 zu den 10 Prinzipien des UN-Global Compact. Schon vor dieser Zeit hat sich die Migros seit längeren an den Zielen orientiert, die mit diesem Zusammenschluss verfolgt werden. Mit dem Beitritt entspricht die Migros ihrem Grundsatz „Global han-

deln heißt auch global Verantwortung übernehmen“ noch mehr.

**DNWE:** Die Hauptzulieferer im Non-Food Bereich von Migros befinden sich in China und Indien. Mit welchen spezifischen Problemen sieht sich Migros in diesen Ländern konfrontiert und wie werden diese zu beheben versucht?

**Bernhard Moeri:** Die Hauptprobleme in China wie Indien liegen bei der Einhaltung der Mindestlöhne und in der Regelung der Überstunden. Andere Probleme konnten im Verlauf der seit 1999 durchgeführten Audits relativ schnell behoben werden. So zum Beispiel die Situation im sanitären Bereich, sowohl in den Fabriken wie auch den Unterkünften. Die Schwierigkeit bei den Überstunden und der Bezahlung liegen vor allem in fehlenden Informationen. Auch werden oftmals Vereinbarungen mit der Regierung getroffen, in denen diese Ausnahmeregelung offiziell bestätigt wird. Um der Belegschaft den Verhaltenskodex und dessen Kriterien zu erklären und sie über ihre Rechte zu informieren wurde hierfür eigens eine verantwortliche Person angestellt. Gleiches gilt für Indien.

**DNWE:** Die Migros AG wurde im Jahr 1941 in den Migros-Genossenschafts-Bund umgewandelt. Wirkt sich diese Tatsache auf die Unternehmenspolitik aus?

**Bernhard Moeri:** Ja, natürlich. Die Genossenschaft ist im Gegensatz zur AG ein demokratisches, föderalistisches Gebilde. Die Gewinne müssen im Unternehmen reinvestiert werden. Die ökologisch-ethischen Grundsätze von Gottlieb Duttweiler blieben die gleichen.

**DNWE:** Der Code of Conduct hat sich bislang nur auf den Non-Food Bereich bezogen. Migros hat im ersten Halbjahr 2005 aber Pilotprojekte im In- und Ausland initiiert, um herauszufinden, wie der BSCI Kodex am besten im Food-Bereich umgesetzt werden kann. Inwieweit lassen sich die Regelungen problemlos übertragen und wo bedarf es Spezifikationen?

**Bernhard Moeri:** Im Monitoring-System braucht es Ergänzungen zum bestehenden Non-Food-System. Arbeitsgruppen der BSCI in Brüssel sind im Begriff, diese Anpassungen vorzunehmen. Die ersten Workshops werden gegenwärtig in Spanien und Marokko durchgeführt.



