

GERD HOFIELEN (HUMANISTIC MANAGEMENT PRACTICES)  
IM AUFTRAG VON UNTERNEHMENSGRÜN



# **PROGRESSIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

**EINE QUALITATIVE STUDIE ZU WESENTLICHEN ELEMENTEN  
DER FORTSCHRITTLICHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG**



**UnternehmensGrün**

Bundesverband der grünen Wirtschaft



# INHALTSVERZEICHNIS

Executive Summary .....	2
1. Die Aufgabe für Unternehmen in der Epoche der Nachhaltigkeit .....	3
2. Unternehmen in der Gesellschaft: Ethische Entscheidungen .....	4
3. Unternehmens-Ethik: der Einzelne und die Gemeinschaft .....	6
4. Die Diskrepanz zwischen der Gesellschaft und vielen Unternehmen .....	7
5. Licence to Operate und Licence to Grow .....	10
6. Transformation zur fortschrittlichen Unternehmensführung .....	11
7. Die Auswertung der Interviews mit den progressiven Unternehmen .....	13
8. Resümee und Ausblick .....	19
Anhang I Fragebogen: Studie zu progressiven Unternehmensstrategien .....	20
Anhang II Tabellarische Übersicht über konventionelle und progressive Unternehmensführung .....	21
Notizen .....	22

# EXECUTIVE SUMMARY

Alle Zutaten für den Wertschöpfungsprozess im Unternehmen kommen aus der Gesellschaft und aus der Natur. Deshalb sollten Unternehmen eine verantwortliche Beziehung von Geben und Nehmen anstreben. Der langfristige Erfolg von Unternehmen erfordert, dass gesellschaftliche Ansprüche und die natürlichen Existenzbedingungen beachtet werden. Sie sollten sich deshalb zu einer progressiven Kraft machen, die eine Verbesserung der Lebensbedingungen in ihrem Einflussbereich unterstützt. In der gegenwärtigen Epoche ist die Nachhaltigkeit eine übergeordnete Aufgabe in allen Gesellschaften. Diese Aufgabe sollte von Unternehmen kraftvoll und ideenreich aufgegriffen werden.

Im Bereich der Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) gibt es einige Pioniere, die genau dies tun. Es zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass sie bei ihren Entscheidungen ethische Prinzipien zugrunde legen. Diese Unternehmen beweisen mit ihrer Praxis, dass ethisch fundiertes Verhalten mit wirtschaftlichem Erfolg vereinbar ist. Einige von ihnen erleben sogar herausragende wirtschaftliche Erfolge, gerade weil sie sich zu ethischer Verantwortung verpflichten. Die Vorgehensweise dieser Pioniere lässt sich bildlich mit einer Analogie aus dem Straßenverkehr darstellen: Verkehrsregeln beachten ist wichtig, genügt aber nicht. Zum Erfolg in der Fortbewegung gehört ein Verhalten, das in erster Linie auf der umsichtigen Selbststeuerung des Fahrzeuginsassen beruht. Also: Für den langfristigen unternehmerischen Erfolg spielt die umsichtige Selbststeuerung, konzentriert erkennbar in der Unternehmens-Ethik, eine Schlüsselrolle.

Damit wird die Wechselwirkung zwischen dem Interesse des Unternehmens und den Interessen der Beziehungsgruppen, der Stakeholder, angesprochen. Wie diese Wechselwirkung zu gestalten ist, dazu gibt es drei verschiedene Geisteshaltungen: die neo-liberale, die der Ökonomie und das Verständnis des Unternehmens als ‚Res publica‘. Unternehmen und BürgerInnen, die an Nachhaltigkeit interessiert sind, verstehen Unternehmen eher als Teil der ‚Res publica‘.

Dieses Verständnis wird in der übrigen Unternehmenswelt allerdings nicht geteilt. Ist es nun fair und angemessen, von Unternehmen die Integration von gesellschaftlichen Erwartungen und Herausforderungen in ihre Ziele und Praktiken zu verlangen? Anhand von Sozialpsychologie und Philosophie können Einsichten in die moralische Urteilsbildung gewonnen werden. Die Forschungsergebnisse von Lawrence Kohlberg zeigen, dass eine zunehmende moralische Reife vom Konstrukt eines Gesellschaftsvertrags ausgeht und universelle menschliche Rechte anerkennt.

Dieses Niveau moralischer Reife wird als post-konventionell bezeichnet, weil es jenseits der Abmachungen zwischen Bürgern oder Handelsspartnern existiert und sich auf Prinzipien bezieht, die den Vorteil aller Gesellschaftsmitglieder gleichermaßen zum Ziel haben. Die Beachtung dieser Prinzipien befähigt die Unternehmensleitung zum Blick über den Tellerrand der Tagesinteressen und erlaubt die Abstimmung der Unternehmenspraktiken auf gesellschaftlich wichtige Herausforderungen. Der Kant'sche kategorische Imperativ stellt eine weitere Kompassnadel zur Verfügung: Unternehmen sollten diejenigen Verhaltensweisen an den Tag legen, die, wenn sie von allen angewendet würden, die Lebensinteressen aller Gesellschaftsmitglieder optimieren.

Die gesellschaftliche Diskussion der Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit hat bereits Vorstellungen hervorgebracht, die sich in Konzepten von ‚License to Operate‘, quasi einer Betriebserlaubnis, und von ‚License to Grow‘, also einer Genehmigung zu weiterem Wachstum, ausdrücken. Diese Konzepte beschreiben den Stand der gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen, die in einem konstruktiven Verhältnis zu den Aufgaben der Gesellschaft stehen wollen.

Die Pionier-Unternehmen in dieser Studie zeigen, dass sie den Weg zum post-konventionellen Wirtschaften beschreiten. Sie verhalten sich in vielfacher Hinsicht progressiv, indem sie eine ethisch fundierte, auf einem fairen Geben und Nehmen beruhende Beziehung mit allen Stakeholdern anstreben. Jedes Unternehmen hat ein Profil von Praktiken, in dem es Vorreiter ist. Zusammen ergeben sie ein ermutigendes Bild von Pionieren, die in ihrem Einflussbereich die Transformation von einem egoistischen Wirtschaften zu einem umsichtigen, auf den Erfolg aller Beteiligten achtenden, Wirtschaften vormachen. Und das innerhalb der Sachzwänge der marktwirtschaftlichen Wettbewerbslogik. Die konventionelle Marktwirtschaft erschwert mit der Reduktion von Wirtschaft auf Ökonomie diese Absichten in vieler Hinsicht. Die Schaffung von Märkten, die eine Akzeptanz ethischer Prinzipien zur Bedingung des Marktzutritts machen, und die Förderung von ethisch begründeten Unternehmens-Praktiken sind Gestaltungsaufgaben, zu denen diese Pioniere auf die Gewinnung weiterer Unternehmen angewiesen sind und auf Politiker, die im Sinne dieser Prinzipien agieren.

Diese Studie wurde unterstützt von der Stiftung Humanistic Business Foundation und im Auftrag von UnternehmensGrün durchgeführt von Gerd Hofielen, Humanistic Management Practices gGmbH.

Ein Teil der Interviews wurde von Nils Wittke, NW Consulting, übernommen. Die Konzeption der Studie wurde mit Dr. Ralf Resch, Rarena, entwickelt.

# 1. DIE AUFGABE FÜR UNTERNEHMEN IN DER EPOCHE DER NACHHALTIGKEIT

Nur ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen kann in Nachhaltigkeit investieren. Das gilt auch umgekehrt. Nur ein Unternehmen, das in Nachhaltigkeit investiert, bleibt wirtschaftlich gesund.

Der erste Satz ist ein oft verwendeter Einwand gegen die Aufforderung, die Transformation des Kerngeschäfts und der Praktiken in ein nachhaltiges Geschäftsmodell voranzubringen. Die Henne-Ei-Frage ist jedoch obsolet.

Das belegt ein Blick auf die Energie-Oligopolisten im deutschen Energiemarkt. Sie bestanden zu lange auf dem Vorrang ihrer fossilen Energie und glaubten, über politische Machteinwirkung ihr fossiles Geschäftsmodell verteidigen zu können. Mit dieser Haltung haben sie ihren Eigentümern erhebliche Vermögensverluste zugefügt.

**Das Beispiel zeigt drastisch, dass ein Unternehmen, im Extremfall um den Preis des Untergangs, die gesellschaftlichen Meinungen und Erwartungen aufnehmen und kreativ umsetzen muss. Neben diesem Motiv der Existenzsicherung gibt es das (ethische) Motiv der Mitgestaltung einer menschenwürdigen Wirtschaft in demokratisch verfassten Gesellschaften.** Die Zeiten sind vorbei, in denen sich Unternehmenslenker hinter der Behauptung verstecken konnten ‚The social purpose of business is to increase its profits.‘<sup>1</sup> Das Wis-

sen um die Grenzen der ökologischen Systeme und die Erwartungen der Zivilgesellschaft an öko-sozial verantwortliche Unternehmens-Praktiken können von Unternehmen nicht mehr beiseite geschoben werden.

Diese Anforderungen gelten in erhöhtem Maße für Konzerne, weil sie im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen und immer wieder eklatante Verstöße gegen Gesetze und die guten Sitten bekannt werden. Für KMU gelten im Prinzip die gleichen Erwartungen, denn die aggregierten Wirkungen dieses Sektors, der 99 Prozent der Unternehmen mit 61 Prozent der Beschäftigten und 35 Prozent aller Umsätze<sup>2</sup> ausmacht, stellen die Konzern-Wirtschaft in vieler Hinsicht in den Schatten. Vor allem in einer erfreulichen Hinsicht:

Im Sektor der KMU gibt es seit dem Beginn der Nachhaltigkeitsepoche, den man auf den Zeitpunkt des Weltgipfels in Rio in 1992 datieren kann, eine Vielzahl von Unternehmen, die Geschäftspraktiken anwenden, die den Erwartungen an legitimes Verhalten entgegenkommen. Nicht jedes Unternehmen richtet alle relevanten Praktiken an öko-sozialen Kriterien aus, aber die meisten agieren in mehreren Feldern gleichzeitig. Wenn das Bewusstsein vorhanden ist, dass die Transformation zu einer menschen- und naturfreundlichen Wirtschaft erforderlich ist, gibt es einen Reigen von progressiven Handlungsfeldern.

## 1.1 WAS IST ‚PROGRESSIV‘ IN DER EPOCHE DER NACHHALTIGKEIT?

Zur Begrifflichkeit: mit dem Begriff ‚progressiv‘ knüpft dieser Artikel an einen Vorschlag von Gerhard Schick<sup>3</sup> an. Er nennt in seinem Buch ‚Machtwirtschaft – Nein danke‘ die gesellschaftlichen Kräfte und die Unternehmen ‚progressiv‘, die sich der profit-getriebenen Konzernwirtschaft gegenüber behaupten und eine nachhaltigkeits-orientierte Strategie leben. Er stellt eine gedankliche Verbindung her zu einer Bewegung in den USA, den ‚Progressives‘, die in den Jahren 1920 und danach eine Gegenposition zu ‚Big Business‘ aufgebaut hatten, die u.a. zur Zergliederung vieler Konzerne durch die US-Regierung führte.<sup>4</sup>

Hier soll ‚progressiv‘ in einem historischen Kontext definiert werden. Auch die Kräfte der freien Marktwirtschaft wirkten einst progressiv gegenüber den Kräften der Feudalherren und Zünfte. **Der Bezugsrahmen für progressives Verhalten ist die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen innerhalb einer gesellschaftlichen Konstellation.** In dem Sinne sind Feminismus, die Ökologie-Bewegung und Bürgerrechtsbewegungen progressiv.

Wenn akzeptiert wird, dass wir in der Epoche der Nachhaltigkeit leben<sup>5</sup>, ist zu fragen, welches Verhalten von Unternehmen als progressiv bezeichnet werden kann. Welches Verhalten von Unternehmen

verbessert die Lebensbedingungen in dieser Epoche? Im Deutschland der Nachkriegszeit z.B. ging es um wirtschaftlichen Aufbau. Es gab eine Interessen-Übereinstimmung von Unternehmen aller Größenordnungen, der Gewerkschaften, der Zivilgesellschaft. Das Wachstum der Produktionskapazitäten und des materiellen Lebensstandards waren die hervorragenden Aufgaben in dieser Konstellation. Seither sind die Grenzen des materiellen Wachstums deutlich geworden. Die Kluft zwischen Ultra-Reichen und dem Rest der Bevölkerung nimmt enorm zu und weist auf die Macht-Asymmetrie im politischen System hin. Die Bürger fordern angesichts der Krisen der kapitalistischen Wirtschaft eine Änderung des Wirtschaftssystems.<sup>6</sup>

Was bedeutet in diesem Kontext ‚progressiv‘? **Progressive Unternehmen akzeptieren die gesellschaftlich relevanten Themen und ergreifen bei der Verfolgung ihrer Geschäftszwecke geeignete Maßnahmen, die die Lebensbedingungen von Mensch und Natur verbessern und somit Prosperität auch in Zukunft ermöglichen. Mit einer fortschrittlichen Strategie betten sie das Unternehmen in ein Welt-Verständnis ein, das zentrale gesellschaftliche Gestaltungsaufgaben begreift und die Rolle des Unternehmens als Problemlöser und verantwortungsbereiten Akteur gestaltet.**

<sup>1</sup> Milton Friedman, New York Times, 13.9.70

<sup>2</sup> [http://im.wiso.uni-erlangen.de/Download%202012/IMV\\_WS1112\\_FAU.pdf](http://im.wiso.uni-erlangen.de/Download%202012/IMV_WS1112_FAU.pdf), zuletzt besucht 18.8.15

<sup>3</sup> Gerhard Schick, Machtwirtschaft – Nein danke, Campus, 2014

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Progressivism\\_in\\_the\\_United\\_States](https://en.wikipedia.org/wiki/Progressivism_in_the_United_States)

<sup>5</sup> [www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltgipfel\\_rio\\_20\\_rio\\_de\\_janero\\_2012\\_1419.html](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltgipfel_rio_20_rio_de_janero_2012_1419.html); zuletzt besucht 18.8.15

<sup>6</sup> „Acht von zehn Bundesbürgern wünschen sich unter dem Eindruck der europaweiten Wirtschafts- und Verschuldungskrise eine neue Wirtschaftsordnung.“ So lautete 2012 ein Ergebnis einer Umfrage von TNS-Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, <http://www.bertelsmann-stiftung.de/en/press/press-releases/press-release/pid/umfrage-buerger-wollen-kein-wachstum-um-jeden-preis-1/> am 09.08.2015

## 2. UNTERNEHMEN IN DER GESELLSCHAFT: ETHISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Bei fortschrittlichen Unternehmen, die durchaus im marktwirtschaftlichen Wettbewerb bestehen, kommen ethische Entscheidungsparameter ins Spiel:

- Schadet das Verhalten des Unternehmens einer der Stakeholdergruppen inklusive der Natur?
- Wenn ja, wie können diese Schäden verringert, kompensiert oder restauriert werden?
- Welche Risiken sind mit dem Geschäftsverhalten für direkt oder indirekt Betroffene verbunden?
- Wie können diese Risiken aufgefangen werden, bevor sie zu Schäden führen?

Wenn die Epoche der Nachhaltigkeit als auch in Zukunft fortdauernde Veränderung der Lebensbedingungen verstanden wird, kommen auch neue Handlungsfelder in den Blick.

- Wie können wir mit dem Kerngeschäft zur Lösung der Nachhaltigkeits-Aufgaben beitragen?
- Wie können wir Geschäftsmodell und -prozesse anpassen, um einen wirkungsvollen Beitrag zu leisten?
- Welche Nachhaltigkeits-Innovationen passen zu unserem Geschäft und versprechen künftige Erträge?

### 2.1 ANALOGIE: STRASSENVERKEHR

Ein Beispiel ist der Straßenverkehr. Wer sich aus seinem Haus begibt, muss die Verkehrsregeln beachten. Wer ein Auto benutzt, benötigt folgende legale Voraussetzungen: ein Fahrzeug mit einer gültigen TÜV Plakette, eine Fahrzeughaftpflichtversicherung und einen Führerschein. Letzterer sichert das Minimum der Kenntnisse der Straßenverkehrsordnung, einem Regelwerk, das bei Strafandrohung eingehalten werden muss. Verkehrszeichen geben an vielen Stellen Hinweise auf das richtige Verhalten.

Soweit die geschriebenen Regeln. Die ungeschriebenen sind nicht weniger wichtig. Die Fahrzeuglenkerin sollte im vollen Besitz ihrer geistigen Kräfte sein, das heißt nüchtern, ausgeschlafen und konzentrationsfähig. Sie sollte eine Haltung an den Tag legen, die andere Verkehrsteilnehmer beachtet, respektiert, sogar mit deren unabsichtlichem Fehlverhalten rechnet und reaktionsschnell auf alle Situationen antwortet<sup>7</sup>. Verhaltensweisen, die sehr aggressiv auf das eigene Vorwärtskommen zielen sind riskant und gefährden sich und andere. Die anderen Fahrerinnen reagieren darauf mit Missfallens-Äußerungen bis hin zur Strafanzeige. Beim Straßenverkehr geht es um das Abwenden von Gefahren für Sachen und Personen. Die Risiken sind hoch.<sup>8</sup>

Dieser Blick eröffnet Chancen für neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen, die künftig vermehrt nachgefragt werden und dem Unternehmen eine dauerhafte wirtschaftliche Basis geben. Progressive Unternehmen verstehen die zukunftsgerichteten Diskussionen in der Gesellschaft und modifizieren ihre Geschäftspraxis, wo es sinnvoll möglich ist. Sie leisten einen konstruktiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung, indem sie ökologische Belastungen verringern und sozial erwünschte Wirkungen erzeugen.

Viele Unternehmen tun sich noch schwer mit der Akzeptanz der neuen Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeit und sind dem bisherigen Erfolgsmodell von Profitmaximierung und Wachstums-Streben verhaftet. Sie machen, solange sie in diesem Denken verharren, nur unzureichenden Gebrauch von den unternehmerischen Freiheiten. **Die konstruktive Anpassung an andere Marktteilnehmer und Gesellschaftsmitglieder ist in einer freiheitlichen Gesellschafts- und Marktordnung eine Notwendigkeit und eine Bedingung für das Mitmachen. Wer in der Gesellschaft handelt, muss sich den Erwartungen der anderen stellen und die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln befolgen, die den Verkehr vieler in einem gemeinsamen Raum steuern.**

Deshalb werden Fahrzeuge nach hohen Sicherheitsstandards gebaut, um menschliches Versagen zu minimieren. Die technologische Entwicklung macht Verkehrslösungen möglich, die Menschen weiterhin entlasten. Vom Verkehrsleitsystem bis zum fahrerlosen Betrieb wird alles ausprobiert, was den Verkehr sicherer und flüssiger gestalten kann. Die Freude am Fahren – BMW Werbe Slogan – wird künftig speziellen Momenten vorbehalten bleiben.

Die Nachhaltigkeit im Fahrzeugverkehr spielt eine zunehmend größere Rolle in Form von Erwartungen an die Reduzierung von CO2 Emissionen, die Verwendung erneuerbarer Rohstoffe, die Zunahme des Einsatzes von Recycling-Material etc.

Fahrerlaubnis, Versicherungen, Straßenverkehrsordnung, der umsichtige Umgang mit anderen Verkehrsteilnehmern, die Beachtung der Nachhaltigkeit, all das gibt es analog dazu in der Unternehmenspraxis ebenfalls. Es ist sogar von einer ‚license to operate‘ die Rede. Damit ist die Gesamtheit der gesetzlichen und freiwilligen Verhaltenserwartungen gemeint, die Unternehmenslenker beachten sollen, wenn sie weiterhin am Markt bleiben wollen.

<sup>7</sup> <http://www.stvo.de/strassenverkehrsordnung/89-1-grundregeln>: (1) Die Teilnahme am Straßenverkehr erfordert ständige Vorsicht und gegenseitige Rücksicht. Besucht am 20.9.15

<sup>8</sup> Im Jahre 2014 sind auf Deutschlands Straßen 3368 Menschen gestorben. [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/02/PD15\\_065\\_46241.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/02/PD15_065_46241.html), 24.8.15

Es gibt jedoch eine Reihe signifikanter Unterschiede zwischen dem Verhalten im Straßenverkehr und Unternehmens-Verhalten:

Erstens: die Verantwortungszusammenhänge sind wesentlich komplexer. Wer lenkt im Unternehmen was, wer hat eine Entscheidung zu verantworten, die andere geschädigt hat?

Zweitens: die Kontrollen sind weitaus durchlässiger und Regelverstöße sind schwerer zu beweisen und schwieriger zu ahnden.<sup>9</sup>

Drittens: es gibt kein Unternehmensstrafrecht in Deutschland. Während in den USA Banken zu Milliarden Strafen verurteilt wurden für

betrügerisches Verhalten nach der Finanzkrise 2007<sup>10</sup> gingen die verantwortlichen Unternehmen in Deutschland straffrei aus.

Viertens: die entstehenden Schäden und die möglichen Risiken sind unvergleichlich größer. In der Finanzkrise wurden Werte vernichtet die mehrjährigen wirtschaftlichen Leistungen entsprachen. Die Umweltschäden durch die wirtschaftliche Tätigkeit gefährden die ökologischen Lebenssysteme.<sup>11</sup>

Diese Unterschiede machen deutlich, dass in mancher Hinsicht noch Regelungsbedarf besteht und zeigen jedoch auch, dass die Zusammenhänge so komplex sind, dass sie nicht vollständig durch Gesetze und Regeln gesteuert werden können.

**KONSTRUKTIVER BEITRAG**  
**ETHISCH FUNDIERTE**  
**ENTSCHEIDUNGEN**  
**NACHHALTIGKEITS-**  
**INNOVATIONEN**  
**FREIHEITLICHE**  
**GESELLSCHAFTS-UND**  
**MARKTORDNUNG**  
**VERWENDUNG**  
**ERNEUERBARER**  
**ROHSTOFFE**

<sup>9</sup> Die US-Umweltbehörde wirft Volkswagen vor, den Schadstoffausstoß der eigenen Autos manipuliert zu haben. Sie fordert deswegen den Rückruf von 482.000 Fahrzeugen und droht Strafzahlungen an. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/usa-umweltbehoerde-fordert-rueckruf-von-fast-500-000-vw-autos-a-1053747.html> und <http://mobile.nytimes.com/2015/09/19/business/volkswagen-is-ordered-to-recall-nearly-500000-vehicles-over-emissions-software.html> besucht am 20.9.15

<sup>10</sup> Big Bank's fine tally since crisis hits \$260 billion. Financial Times 24.8.15

<sup>11</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_impact\\_on\\_the\\_environment](https://en.wikipedia.org/wiki/Human_impact_on_the_environment) und <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-programmes/planetary-boundaries.html> am 24.8.15

### 3. UNTERNEHMENS-ETHIK: DER EINZELNE UND DIE GEMEINSCHAFT

**Um die Risiken im komplexen Geschehen der Wirtschaft zu meistern, bedarf es neben Gesetzen und Regeln vor allem der verantwortlichen Selbststeuerung der Wirtschaftsteilnehmer. Sie sollen aus Einsicht in ihr bestes, eigenes Interesse bei der Verfolgung ihrer Ziele einen Verhaltensstil wählen, der umsichtig ist und die Belange der anderen nicht beschädigt.** Entstehende Schäden sollen minimiert, ausgeglichen oder restauriert werden. Und dies nicht weil eine Sanktion droht, sondern aus einer Haltung von ethischer begründeter Verantwortungsbereitschaft heraus.

Fehlverhalten ist in Unternehmen – wie im Straßenverkehr – möglich. Es gibt Unternehmenslenker unter schadhaftem Einfluss, es gibt Mangel an Respekt gegenüber anderen, es gibt Versuchungen zu betrügerischem Verhalten, es gibt die Möglichkeit der Fahrerflucht

#### 3.1 IST ES FAIR UND ANGEMESSEN, VON UNTERNEHMEN EINE FORTSCHRITTLICHE HALTUNG ZU ERWARTEN?

Ist es berechtigt, von Unternehmen eine verantwortungsvolle, am Fortschritt orientierte Haltung zu verlangen? In dieser Frage gibt es verschiedene Positionen.

Erstens, eine neoliberale Antwort, pointiert in ihrer meistzitierten Aussage, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bestünde lediglich darin, den Profit zu erhöhen („The social responsibility of business is to increase its profits“).<sup>12</sup>

Zweitens, so die Antwort der Ökonomik, dürften die Unternehmen nicht mit moralischen Ansprüchen überfrachtet werden, sondern die Verantwortung läge darin, einen systematischen Rahmen zu definieren („Der systematische Ort der Moral sind die Rahmenbedingungen“).<sup>13</sup> Und drittens, eine ‚republikanische‘ Antwort, in der das Unternehmen teils sogar als ‚res publica‘ aufgefasst wird und die folglich ein normatives Primat (z.B. Lebensdienlichkeit) oberhalb der wirtschaftlichen Sachzwanglogik einfordert.<sup>14</sup>

In der Diskussion um Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit ist die dritte, weitergehende Position mittlerweile international akzeptiert. Die meisten Regierungen<sup>15</sup> und alle einschlägigen zivilgesellschaftlichen Kräfte<sup>16</sup> unterstützen diese Auffassung. In der Unternehmenswelt allerdings sind es erst Minderheiten, die sich zu

(Leugnen von Schadensverursachung). Die faire Selbststeuerung ist nicht selbstverständlich. Neben der inneren Bereitschaft zu ethisch begründetem Handeln ist eine permanente öffentliche Diskussion zur Vergewisserung des richtigen Verhaltens erforderlich, um den Einzelnen zu bestätigen und um neue Herausforderungen richtig anzugehen.

Die Nachhaltigkeits-Berichterstattung wird in diesem Kontext verständlich als eine Angelegenheit der Wirtschafts-Hygiene. **Die Unternehmen sollen vollständig und transparent veröffentlichen, wie sie mit ihren Stakeholdern inkl. der Natur umgehen. Was sinnvoll und angemessen ist, soll durch transparente öffentliche Diskussion herausgefunden und bestätigt werden.**

dieser Position in Wort und Tat und mit transparenter Verbindlichkeit bekennen. Zwar berichten mittlerweile vor allem die großen Konzerne über die Nachhaltigkeits-Leistung, das heißt aber noch nicht, dass sie wirklich eine ethische Verantwortung für die Folgen ihrer Tätigkeit übernehmen.

*„The increase in reporting among companies in the S&P500 Index® and the Fortune 500® is dramatic from the prior year's universe of reporters. For example in last year's analysis by G&A, 19% of the S&P 500 reported; 17 in this year's analysis 53% of S&P500 companies reported. In 2011's analysis, 20% of the Fortune 500 reported, in this year's (2012) research effort it was determined that 57% companies reported. WeSustain nennt die Anteile der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichten an den deutschen Börsen: im DAX30 berichten 93 %, im MDAX 46 %, im SDAX 28 %, im TecDAX 10%.“<sup>18</sup>*

Die Website Umwelthauptstadt.de zählt ca. 360 Unternehmen in Deutschland auf, die nachhaltig wirtschaften.<sup>19</sup> Das ist ein verschwindend geringer Anteil aller Firmen. Ein ähnliches Bild zeigt die Anzahl der Mitglieder.<sup>20</sup> des Deutschen Global Compact Netzwerks: es hat im August 2015 lediglich 297 Firmenmitglieder. Das Statistische Bundesamt weist 12.880 Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten für das Jahr 2012 aus.<sup>21</sup>

<sup>12</sup> Siehe Fußnote 1

<sup>13</sup> Nach Karl Hohmann, vgl. Heeg (2002), S.28 und Dietzfelbinger (2002), S.238

<sup>14</sup> Peter Ulrich und Karl Schachtschneider, vgl. Ulrich(2000), Schachtschneider (2002)

<sup>15</sup> „Bei der Entwicklung von CSR sollten die Unternehmen selbst federführend sein.“

(EU Kommission, 2011, Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), S.9).

<sup>16</sup> Siehe www.cora-netz.de

<sup>17</sup> <http://www.ga-institute.com/nc/issue-master-system/news-details/article/number-of-companies-in-sp-500r-and-fortune-500-r-reporting-on-sustainability-more-than-doubles-1.html> am 24.8.15

<sup>18</sup> WeSustain, „Leitfaden IT-Lösungen Nachhaltigkeitsmanagement“, S.14. Stichtag 31.7.2014

<sup>19</sup> <http://www.umwelthauptstadt.de/nachhaltige-unternehmen> 24.8.15

<sup>20</sup> Neues aus dem Deutschen Global Compact Netzwerk | August 2015; Mitglieder-Rundmail

<sup>21</sup> <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nachbeschaeftigtengroessenklassen/> 24.8.15



# 4. DIE DISKREPANZ ZWISCHEN DER GESELLSCHAFT UND VIELEN UNTERNEHMEN

Wenn es also eine Riesenkluft zwischen dem Konsens in der Gesellschaft und der Mehrheitsmeinung im Unternehmerlager gibt, wie ist zu entscheiden, wer eine Auffassung vertritt, die für eine menschenwürdige Gesellschaft sinnvoller ist? Denn prosperierende Unternehmen

sind ein zentraler Bestandteil von prosperierenden Gesellschaften. Um sich ein Bild bezüglich der Berechtigung dieser gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen machen zu können, hilft eine Anleihe bei der Wissenschaft.

## 4.1 ETHISCHE ORIENTIERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Praktisch anwendbare Hinweise sind aus dem Modell von Lawrence Kohlberg ableitbar. Seine Forschungsfrage war: wie kommt moralisches Urteilsvermögen zustande? Er hat sich mit dem Verhalten in moralischen Dilemma-Situationen befasst und eine stufenweise Höherentwicklung von moralischem Urteilsvermögen festgestellt.<sup>22</sup>

Die untenstehende Übersicht benennt die sechs Stufen, die Kohlberg unterscheidet:

Er unterscheidet zwischen konventionellen, auf Übereinkünften beruhenden Stufen, und postkonventionellen, auf Einsicht beruhenden Stufen. Der hier wesentliche Aspekt des Entwicklungsmodells ist der Übergang von der konventionellen zur postkonventionellen Stufe. Die konventionellen Stufen beruhen auf einer moralischen Reife des Befolgens von Autoritäts-Geboten oder der Logik des quid-pro-quo in Austauschbeziehungen. Erst auf der post-konventionellen Stufe findet ein Bezug zum Konstrukt eines Gesellschaftsvertrags statt, d.h. die Moral gesteht allen Gesellschaftsmitgliedern gleiches Wohlergehen zu und noch weitergehend, umfasst mit der Einsicht in universelle humanistische Werte das Wohlergehen aller Menschen und Lebewesen.

In der Unternehmenswelt sind die Haltungen vor allem verbreitet, die konventionellen Stufen der moralischen Entwicklung entsprechen. Siehe die nachfolgende Anwendung der Kohlberg'schen Stufen auf die Wirtschaftspraktiken.

**Dieses post-konventionelle Niveau zu erreichen ist entscheidend für die Verantwortungsträger im Unternehmen. Das Akzeptieren des Konstrukts eines Gesellschaftsvertrags und der universellen Menschenrechte befähigt ein Unternehmen, über den Tellerrand der Eigeninteressen im Tagesgeschäft hinaus die Ansprüche der Stakeholder inkl. der Natur pro-aktiv und in längerfristiger Perspektive zu respektieren, Schäden abzuwenden, zu verringern etc.**

Auf der vierten Stufe werden die Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens zwar beachtet, im Konfliktfall zwischen ökonomischen Interessen und sozialen oder ökologischen Belangen gibt jedoch das ökonomisch-finanzielle Kalkül den Ausschlag. Mit der oft verwendeten Begründung, dass nur ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen in Nachhaltigkeit investieren kann. Es wurde bereits am Anfang dieses Artikels gezeigt, dass auch das Gegenteil dieser Aussage zutrifft. Im Lichte von Kohlberg's Modell moralischer Reife ist ersichtlich, dass eine Haltung, die in manchen Entscheidungen den ökologischen oder sozialen Belangen den Vorrang gibt gegenüber den finanziellen Interessen, die höhere moralische Qualität hat.

**Ein Unternehmen, das seine Wirkung in einer gesellschaftlichen Perspektive sieht, ist besser für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet als ein Unternehmen, das nur einen Blick auf die eigenen Interessen hat. Die ‚Unternehmen-in-der-Gesellschaft‘-Perspektive befähigt das Unternehmen auch, die Chancen zu erkennen, die in diesem weiter gefassten Kontext liegen.**

ENTWICKLUNGSTUFEN MENSCHLICHER REIFE (NACH LAWRENCE KOHLBERG)
1. Strafe und Gehorsam: Regeln und Sanktionen, die befolgt werden
2. Instrumentell: Austauschbeziehungen mit Menschen, die eigene Bedürfnisse befriedigen
3. Interpersonale Erwartungen: Anerkannte Autoritäten erwarten Verhalten und können Standards setzen
4. Gesetz und Ordnung: Regeln werden befolgt, weil sie für das große Ganze nützlich sind
5. Gesellschaftsvertrag: Regeln müssen allen eine akzeptable Bedürfnis-Befriedigung erlauben
6. Universelle Prinzipien: Allgemeingültige, vernünftige Regeln zur Sicherung der Würde des Menschen

<sup>22</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Kohlbergs\\_Theorie\\_der\\_Moralentwicklung](https://de.wikipedia.org/wiki/Kohlbergs_Theorie_der_Moralentwicklung)

**Was für moralisch richtig und deshalb im Geschäft für sinnvoll gehalten wird, ist eine Frage der Tiefe des Blicks auf die Wirkungen und Nebenwirkungen unternehmerischen Handelns und der Weite des Zeithorizonts.**

Ohne tiefes Verständnis für die Wirkungen der Unternehmenstätigkeit und der Produkte kümmert sich ein Unternehmen nicht um die Folgeschäden seiner Aktivitäten. Es würde keine Bio-Agrikultur geben und erneuerbare Energien wären kein Thema.

Die Weite des Zeithorizonts der EntscheiderInnen kann Innovationen ermöglichen oder verhindern. Eine Pellet-Heizanlage hat eine Amortisationszeit von ca. 10 Jahren. Im konventionellen Geschäft werden Investitionen nur getätigt, wenn sie in 2-4 Jahren amortisiert sind. Mit diesem Handlungshorizont wäre weder der Hybridantrieb (Toyota) entstanden, noch die E-Fahrzeuge (Tesla), also Innovationen, die für die Zukunft der individuellen Mobilität zentral wichtig sind und beste Geschäfte versprechen.

ENTWICKLUNGSSTUFEN MENSCHLICHER REIFE (NACH KOHLBERG)	
ETHIK IN DER WIRTSCHAFT?	
1.	Einhaltung von Gesetzen: lauterer Wettbewerb, Arbeitsrechte, Umweltrechte, Antikorruption auch wenn mit Kosten verbunden oder Vorteile entgehen
2.	Beziehungen mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, die deren Bedürfnisse befriedigen; erst dadurch können wir langfristig unsere Bedürfnisse als Unternehmen befriedigen
3.	Vorbilder ethischen Handelns in der Unternehmenskultur oder bei Wettbewerbern, Best Practices; diese werden von Autoritäten im Unternehmen als Standard eingefordert
4.	Code of Conduct des Unternehmens, Marktordnung, Branchen-Regeln, Internationale Regeln; Mitgestaltung fairen Miteinanders im wohl-verstandenen Selbst-Interesse, level playing field
5.	Global Compact, collective bargaining, progressives Lobbying. Die Tür zur Ethik: einen Gesellschaftsvertrag erreichen, der alle Interessens- und Berührungsgruppen des Unternehmens umfasst
6.	Nachhaltigkeit und CSR als ehrlich akzeptierte Aufgabe und Beitrag des Unternehmens zur Erhaltung und Verbesserung von Lebensqualität in Natur und Kultur

## 4.2 DIE ETHISCHEN WURZELN VON INNOVATIONEN: FREIHEIT IN VERANTWORTUNG

Es gibt Innovationen die aus der technischen Möglichkeit entstehen und durch ihre Existenz die Nachfrage erst schaffen, wie z.B. Smartphones. Ein anderer **Typ von Innovationen entsteht aus der Erkenntnis gesellschaftlicher Herausforderungen**, z.B. das Fairphone<sup>23</sup>, die Mikro-Kredit-Banken, oder die **Einsicht in die Schädlichkeit von Wirtschaftspraktiken**, z.B. die Technologien der Erneuerbaren Energien als Antwort auf fossile und nukleare Energiequellen. Es ist dieser Typ von Innovation, bei dem die moralische Reife der Unternehmens-EntscheiderInnen die wesentliche Triebkraft ist.

Viele technische Errungenschaften und häufiger soziale Innovationen sind auf diesen moralischen Treibstoff zurückzuführen. Die Überführung eines Unternehmens in eine Stiftung, die Verfassung des Unternehmens als B Corporation<sup>24</sup>, die Anwendung des Konzepts der

Gemeinwohl-Ökonomie<sup>25</sup>, **sind soziale Innovationen, die dem Unternehmen ‚Freiheit in Verantwortung‘ geben, und den einengenden Rahmen der konventionellen Logik sprengen.**

Das Konzept der ‚Freiheit in Verantwortung‘ stammt von Immanuel Kant. Er unterscheidet in seinem Verständnis menschlicher Handlungen zwischen dem Menschen als ‚Ding‘, der getrieben ist von Leidenschaften, Trieben, Notwendigkeiten und dem Menschen als ‚Ding an sich‘, der fähig ist zum Gebrauch seiner Freiheit und zum ‚Freien Willen in sittlicher Verantwortung‘.

Der kategorische Imperativ ermöglicht die Orientierung der Entscheidungen im Unternehmen.

<sup>23</sup> <http://www.theguardian.com/technology/2015/jan/15/fairphone-review-ethical-smartphone>

<sup>24</sup> <https://www.bcorporation.net/>

<sup>25</sup> <https://www.ecogood.org/>

Praktiziert die Geschäftsführung umweltschonendes Verhalten in der Einsicht, dass dies allgemeines Gesetz werden solle oder wird die konventionelle Praxis der Externalisierung von Umweltschäden unterstützt? Soll die Bezahlung von Unternehmenssteuern im Land mit der niedrigsten Steuerbelastung zum allgemeinen Gesetz werden oder akzeptiert die Unternehmensleitung Steuerzahlungen am Ort der Wertschöpfung als Beitrag zum dortigen Gemeinwesen? Will das

Unternehmen die Mitarbeiter zu Mit-Denkern und Mit-Entscheidern werden lassen oder sollen sie die Rolle von ausführenden Anweisungsempfängern übernehmen?

Diese Denk-Hilfen und ethischen Orientierungen sind ein probates Rüstzeug für Entscheidungen in der Unternehmenspraxis.<sup>26</sup>

<b>EXKURS: IMMANUEL KANT, GRUNDLEGUNG ZUR METAPHYSIK DER SITTEN (1785)</b>
<b>KATOGORISCHER IMPERATIV – WIE KANN DER MENSCH EIN SINNVOLLES LEBEN FÜHREN?</b>
„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“
„Handle so, als ob die Maxime deiner Handlungen durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetz werden sollte.“
„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“

### 4.3 DIE ETHISCHE WIRTSCHAFT – EINE KONKRETE VISION

Auf den ersten Blick ist die Anwendung ethischer Prinzipien in Unternehmens-Entscheidungen für viele Zeitgenossen befremdlich und lässt sie an der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit der Unternehmen zweifeln, die das tun. Die Beispiele in dieser Studie zeigen jedoch, dass Unternehmens-Strategien, die an Nachhaltigkeit ausgerichtet sind und ausdrücklich die Umwelt-Schäden ihrer Tätigkeit minimieren und die sozial und gesellschaftlich nützlichen Wirkungen verstärken schon seit vielen Jahren wettbewerbsfähig sind. Sie werden sogar vermehrt von konventionell agierenden Großunternehmen nachgeahmt bzw. aufgekauft.<sup>27</sup>

Die hier vorgestellten progressiven Unternehmenspraktiken tragen heute schon dazu bei, eine zukünftig notwendige Art des Wirtschaftens zu erproben und zu verbessern. Die Pioniere nehmen oft wirtschaftliche Einbußen in Kauf, um die sozial und ökologisch höherwertigen Alternativen zu ermöglichen, ohne jedoch ihre finanzielle Stabilität zu gefährden. Zunehmend wird deutlich, dass sie damit jedoch auch Vorteile erschließen, die sich in wirtschaftlichen Erfolgen auswirken: Umsatzzuwächse, Mitarbeiterloyalität und -engagement, Kundenzufriedenheit und -treue, Kreditwürdigkeit und ein gutes Image, dass in vielen Außenkontakten hilfreich ist.

### 4.4 VON DER GUT GEMEINTEN ZUR GUTGEMACHTEN NACHHALTIGKEIT

Die Differenz im Ethikniveau wird auch in einer weiteren Nachhaltigkeits-Debatte deutlich. Die manchmal so bezeichnete ‚starke‘ Nachhaltigkeit unterscheidet sich von der ‚schwachen‘ Nachhaltigkeit durch ein tieferes Verständnis der dahinter stehenden Veränderungen im Wertesystem.<sup>28</sup> Die ‚schwache‘ Nachhaltigkeit spricht vom ‚Business-Case for Sustainability‘ und meint damit ökosoziale Maßnahmen, die das Nadelöhr des Return-on-Investment, also der Profitpriorität, passieren müssen, um eine Chance auf Umsetzung zu haben.

Menschheit ist nun mal abhängig von der Versorgung durch die Natur. Öko-Systeme, die nicht mehr die gewohnte Nutzung bieten, müssen restauriert werden. Es ist Fünf nach Zwölf für einige Öko-Systeme.<sup>29</sup> Außerdem akzeptieren die Vertreter einer ‚starken‘ Nachhaltigkeit das universelle Prinzip der Würde des Menschen, mit der Konsequenz, dass die Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette – das umfasst sowohl die Lieferanten wie die eigenen MitarbeiterInnen – mindestens den ILO-Standards genügen und ‚living wages‘ gezahlt werden bzw. dass die Bezahlungspraxis konsequent in diese Richtung geht. Die ‚starke‘ Nachhaltigkeit entspricht einem in post-konventioneller Ethik verankerten Verständnis der Wirtschaftspraxis.

Die Verfechter einer ‚starken‘ Nachhaltigkeit spannen den Bogen weiter. Sie akzeptieren den Vorrang von ökologischen Zielen, denn die

<sup>25</sup> <https://www.ecogood.org/>

<sup>26</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Kategorischer\\_Impervativ](https://de.wikipedia.org/wiki/Kategorischer_Impervativ)

<sup>27</sup> Die bekannteren Fälle sind Ben and Jerry's Icecream, übernommen von Unilever und The Body Shop, übernommen von L'Oreal. [http://www.nytimes.com/2015/08/23/business/how-ben-jerrys-social-mission-survived-being-gobbled-up.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/08/23/business/how-ben-jerrys-social-mission-survived-being-gobbled-up.html?_r=0), besucht am 24.8.15

<sup>28</sup> [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache\\_vs\\_starke\\_nachhaltigkeit\\_1687.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm) am 27.8.15

<sup>29</sup> <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-programmes/planetary-boundaries.html> am 24.8.15

## 5. LICENCE TO OPERATE UND LICENCE TO GROW

In der CSR-Diskussion wird das Konzept der ‚license to operate‘ verwendet um zu beschreiben, welche gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen gerichtet werden, die weiterhin eine legitime Existenzberechtigung für ihre Geschäftspraktiken haben wollen.<sup>30</sup> Natürlich ist dies lediglich eine Denkhilfe; es gibt keine Institution, die diese Lizenz vergeben könnte. Aber in der Auseinandersetzung um die staatliche Politik zur Regulierung von Unternehmenspraktiken und die unternehmerische Freiwilligkeit spielt das Konzept eine Rolle.

Diese virtuelle ‚Markt-Zulassungsberechtigung‘ erhalten Unternehmen, in der gesellschaftlichen Diskussion als relevant erkannte Praktiken verwenden, auch wenn sie oft über die legalen Anforderungen hinausgehen.

Als Praktiken, die eine ‚license to operate‘ gewähren, sind in der Diskussion u.a.:

- Umweltschutz – Reduzierung von Emissionen
- Ressourcen-Effizienz – Cradle-to-Cradle Prinzip und Recycling
- Erneuerbare Energien und erneuerbare Ressourcen
- Menschenrechte in Lieferkette und in Gesellschaft
- Befähigung der Belegschaft zu Mit-Wirkung und Mit-Eigentum
- Stakeholder-Dialoge und -Beteiligung an Entscheidungen

Ein darüber hinausgehendes Konzept ist die ‚license to grow‘. Hier wird gefragt, welche wirtschaftlichen Praktiken bei Unternehmen vorhanden sein sollen, die Wachstum anstreben oder deren Kundennachfrage so stark ist, dass ein Wachstum unausweichlich scheint. Das Konzept gewinnt an Bedeutung angesichts der augenfälligen Grenzen der

Ressourcen-Ausbeutung und der dadurch verursachten Erschöpfung vieler ökologischer Systeme.<sup>31</sup> Es setzt den Wachstumsapologeten (‚Wachstum um jeden Preis‘) das Konzept entgegen, dass nur solche Unternehmen wachsen sollten, die mit ihren wirtschaftlichen Praktiken gleichzeitig gesellschaftliche Probleme lösen.

Praktiken, die eine ‚license to grow‘ rechtfertigen können, sind u.a.

- Ressourcen-Verbrauch absolut und relativ reduzieren, vor allem in strapazierten Öko-Systemen
- Beenden nicht-nachhaltiger Geschäftsmodelle, -prozesse und Produktlinien
- F&E im Dienste von Nachhaltigkeitszielen
- Neue Produkte und Dienstleistungen, im Einklang mit Nachhaltigkeit
- Fördern des Suffizienz-Konzepts in Produkten und Praktiken
- Kundendialog beinhaltet Suffizienz-Strategien
- Öko-Systeme restaurieren, deren Nutzung wesentlich für Unternehmen ist
- Branchen-Initiativen für Nachhaltigkeit
- Kooperation mit NGOs für Nachhaltigkeitsziele

**Strategische Konzepte wie die ‚license to grow‘ stellen das Unternehmen in eine Gesamt-Perspektive von Wirtschaft, Gesellschaft und Natur. Dies ist ein zentrales Element eines progressiven und post-konventionellen Bewusstseins: der ideelle Bezug auf einen Gesellschaftsvertrag, der manifeste, reale Auswirkungen auf Unternehmens-Entscheidungen hat.**

**LICENSE TO GROW**  
GESELLSCHAFTLICHE  
ERWARTUNGEN  
**UMWELTSCHUTZ**  
UNTERNEHMERISCHE  
FREIWILLIGKEIT

<sup>30</sup> <http://www.miningfacts.org/Communities/What-is-the-social-licence-to-operate/> am 30.8.15

<sup>31</sup> <http://www.merkur.de/lokales/erding/landkreis/lizenz-wachsen-549099.html> am 30.8.15 und [http://www.mnforsustain.org/meadows\\_limits\\_to\\_growth\\_30\\_year\\_update\\_2004.htm](http://www.mnforsustain.org/meadows_limits_to_growth_30_year_update_2004.htm) am 30.8.15

## 6. TRANSFORMATION ZUR FORTSCHRITTLICHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Der Übergang von einer konventionellen Unternehmensführung in eine post-konventionelle erfordert verstärkt diese Aktivitäten. Für die Bewältigung des Übergangs sind einige Geschäftspraktiken wesentlicher als andere, man könnte sie als Brücken-Strategien der Transformation bezeichnen.

Die Diskussion der CSR und Nachhaltigkeit hat eine beeindruckende Vielfalt an Maßnahmen hervorgebracht, mit der Unternehmen zu konstruktiven Mitwirkenden in der Gesellschaft werden. Das reicht von ehrenamtlicher Mitarbeit in sozialen Projekten über die Know-how-Unterstützung für Bauern in Entwicklungsländern bis hin zu ‚Social-Business‘, dessen Unternehmenszweck das Lösen gesellschaftlicher Aufgaben ist. Diese Vielfalt ist erwünscht und ist Ausdruck der Komplexität der zu lösenden Probleme. Manches in dieser Vielfalt kann als ‚Greenwashing‘ identifiziert werden. Wobei anfängliche, zögernde Schritte, die zunächst noch den Charakter von Greenwashing<sup>32</sup> haben, mit zunehmender Bewusstheit der Organisation in glaubwürdige, nachhaltige Strategien entwickelt werden können.

Um die Brücken-Strategien der Transformation zu bestimmen ist ein Bezug auf Immanuel Kants Kategorischen Imperativ nützlich. Welche Unternehmens-Aktivitäten laufen auf Verhaltensweisen hinaus, die eine system-transformierende Kraft haben? Frei nach Kant: wenn eine große Zahl von Unternehmen diese Strategien umsetzen, entsteht aus der ‚Freiheit in Verantwortung‘ eine gesellschaftlich wirksame ‚Maxime, die ein allgemeines Gesetz‘ werden kann.

Bei den Nachhaltigkeits-Pionieren in der vorliegenden Interview-Studie sind Hinweise auf einige progressive Strategien ableitbar, die eine höhere Bedeutung für die Transformation der Wirtschaft in ein nachhaltiges Gesamt-System haben. Dies sind:

### A. Ressourcen-Einsatz: Gesamtstrategie Zero Footprint

- Erneuerbare Energien
- Erneuerbare Materialien
- Kreislaufwirtschaft und Recycling

### B. Lieferkette

- Bezüge von ökologisch und sozial höherwertigen Lieferanten

### C. Mitarbeiter

- Beteiligung an Entscheidungen, Mitbestimmung
- Selbst-Organisation

### D. Kundendialog

- Suffizienz-Kommunikation
- Kunden-Mitwirkung und -Mitentscheidung

### E. Wirtschaftspolitik

- Kooperation für ethische Praktiken mit Unternehmen und NGOs
- Werben mit dem eigenen Modell

Die Unternehmen in der Studie haben diesen Weg im Einklang mit der gesellschaftlichen Diskussion über Nachhaltigkeit und Einhaltung der Menschenrechte beschritten. Für manche der Unternehmen war diese gesellschaftliche Einsicht sogar das Gründungsmotiv. In den Interviews war zu erkennen, welche Praktiken vorhanden sind, die von einer konventionellen Geschäftslogik, die in Grundzügen weiterhin beibehalten wird, zu einer post-konventionellen Geschäftsauffassung führen. In manchen Aspekten überwiegt noch das konventionelle Denken, in anderen wird entschieden progressiv gehandelt. Kaum ein Unternehmen ist in allen Belangen Vorreiter, aber die meisten haben ein deutliches Profil von progressiven Praktiken, die im Wettbewerbsvergleich hervorstechen.

Progressive Praktiken sind Pionierpraktiken, die gegen den Strom des konventionellen Wirtschaftssystems schwimmen. Manchmal ist das mühselig, immer ist es mit erhöhtem Aufwand, zumindest mit intensivem Nachdenken bei Entscheidungen verbunden. Insoweit sind alle der hier zu Worte kommenden Unternehmen Angehörige einer ‚kleinen radikalen Minderheit‘. Bei vielen dieser Unternehmen ist allerdings zu spüren und zu hören, dass gerade weil sie sich auf einen prinzipien-orientierten, ethisch überlegten Weg gemacht haben, die Geschäftsentwicklung enorm floriert.

<sup>32</sup> <http://www.investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp> am 31.8.2015

## DIE TEILNEHMER DER UNTERNEHMENS-INTERVIEWS

NAME UND BRANCHE	MA	UMSATZ MIO €	PROGRESSIVE AUSRICHTUNG
Neudorff; Gartenbedarf	210	80	Bio-Gartenpflegemittel
Bethmann; Freie Holzwerkstatt Freiburg	3	<1	Ethisches Handwerk
Ökofrost; Tiefkühl-Grosshandel	25	12	Bio-Tiefkühlgerichte, Selbstorganisation
Börlind; Naturkosmetik	206	38	Naturkosmetik
Bodan; Großhandel Bio	200	60	Bio-Nahrungsmittel
Göttin des Glücks; Mode	24	<2	Ethische Mode
Graf; Sanitärhandwerk	27	4	Ethisches Handwerk
KWB; EE Feste Biomasse	400	70	EE aus fester Biomasse
Schachinger; Logistik	550	187	Ethische Logistik, Selbstorganisation
Sparda Bank München	740		Ethische Bankgeschäfte, Selbstorganisation
Farfalle; Naturkosmetik	100	12	Naturkosmetik
Stähle; Rechtsanwaltssozietät	5	<1	Sozialgesell. Engagement
WBS; Weiterbildung	900 + 500	80	Sozialethisches Engagement
GLS Bank Bochum	520	75	Ethische Bankgeschäfte
Naturstrom; EE	240	240	Erneuerbare Energien
Memo AG; Versandhandel	130	19	Nachhaltige Büroartikel
Merzpunkt; Umweltorientierte Design-Agentur	8	<1	Kommunikation für nachhaltige Firmen

## 7. DIE AUSWERTUNG DER INTERVIEWS MIT DEN PROGRESSIVEN UNTERNEHMEN

Die Interview-Fragen befinden sich komplett im Anhang. Die wesentlichen Aussagen werden im Folgenden zusammengefasst und kommentiert. Die Antworten geben die Originalsprache der Interview-Partner wieder, sie wurden lediglich gekürzt und auf die wesentlichen Aussagen reduziert.

Die Auswahl der Unternehmen fand aufgrund von Experten-Einschätzungen und persönlichen Erfahrungen des Verfassers statt. Die Interviews wurden im Zeitraum von Mai bis Juli 2015 in persönlichen Treffen oder fernmündlich durchgeführt.

### 7.1 WIE DEFINIEREN SIE DEN ERFOLG IHRES UNTERNEHMENS (ANHAND WELCHER INDIKATOREN BEURTEILEN SIE, OB SIE MIT IHREM UNTERNEHMEN AUF ERFOLGSKURS SIND)?

- Umsatzrendite, Finanzkennzahlen
- Gesundes Wachstum aus eigener Kraft
- Qualitätsführerschaft EFQM Business Excellence
- GWÖ-Zielsystem
- Förderung der Mitglieder (Genossen)
- Chemie mit Kunden passt
- Beziehungen: „Respektieren des Anderen, Gewaltfreie Kommunikation, den Anderen mit seinen Bedürfnissen wahrnehmen.“
- Firma neu und zukunftsfähig auszurichten im Hinblick auf Gesellschaft und Umwelt
- Langfristig wirtschaftlich erfolgreich, Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt. Geringer Energie- und Ressourcenverbrauch

Die Darstellung der Antworten beginnt oben mit Erfolgskriterien, die in auch in konventionellen Firmen üblich sind und wird nach unten immer progressiver. D.h. dass es durchaus Unternehmen gibt, die den Erfolg relativ konventionell beschreiben, obwohl sie z.B. in einer Branche tätig sind, die Bio-Produkte herstellt und viele der Praktiken wiederum sehr progressiv sind. Die Aussagen sind nicht stromlinienförmig. Sie zeigen, dass die Vorwärtsbewegung von konventionell zu progressiv ein Weg mit Widersprüchen ist.

Hervorzuheben sind diejenigen Erfolgs-Bestimmungen, die gelingende Beziehungen betonen und von der Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt sprechen. Das hört man von konventionell handelnden Unternehmen zwar auch in Sonntagsreden und liest es in Nachhaltigkeitsberichten, aber hier sind diese Aussagen durch passende Praktiken unterlegt. Dazu weiter unten.

### 7.2 WORAUS BESTEHT IHR ZIELSYSTEM?

- Umsatzentwicklung und Rendite.
- Gesundes Wachstum und für jeden Bereich Ziele, Budgets, Leitlinien. Mit den Bereichsleitern gestaltet
- Finanzen & Controlling: Umsatz, Ergebnis, Liquidität, Rückstellungen.  
Forschung & Entwicklung: Forschungsquote, Umsätze neuer Produkte innerhalb der ersten 3 Jahre.  
Marketing & Vertrieb: Verkaufszahlen je Produkt, Marktanteil je Produkt Deckungsbeiträge der Produkte, Kundenzufriedenheit
- Nachhaltigkeit, Einheitlicher Markenauftritt international
- GWÖ-Zielsystem und Förderung des Bio-Anbaus
- 6-stufige Entscheidungsmatrix für alle Unternehmensentscheidungen
- Green Score Card
- Zielmatrix: Soziales Ökologie Ökonomie – jeder Bereich bis zum einzelnen MA vereinbart Ziele

Die Beschreibung des Zielsystems ist wie die Erfolgsbestimmung von konventionell oben bis nach unten progressiver werdend angeordnet. Die progressiven Zielsysteme gehen über die enge Sicht auf das Geschäft hinaus, berücksichtigen Nachhaltigkeits-Kriterien und verwenden z.B. das System der GWÖ Matrix oder hauseigene Entscheidungs-Systeme.

### 7.3 WELCHEN STELLENWERT HAT DER GEWINN IN IHREM ZIELSYSTEM?

- Umsatzrentabilität ist als Ziel-Bandbreite festgelegt
- Auf der finanziellen Ebene gilt: Je höher die Einnahmen umso besser, um den Schuldenberg abtragen. Gleichzeitig die Firma neu und zukunftsfähig auszurichten im Hinblick auf Gesellschaft und Umwelt
- Entscheidungsprimat ist Gesundes Wachstum, das geht vor Gewinn.
- Möglichst guten Kreditrahmen zu erhalten, ansonsten eher untergeordnet.
- Persönlich hat Erfolg hohen Stellenwert. Der Gewinn ist notwendig und sinnvoll für's Unternehmen, sichert die Innovationsfähigkeit
- Wir sind ein Familienunternehmen. Vorgaben im Wirtschaftlichen: hohes Eigenkapital
- Gut davon leben können. Zentraler Faktor aber Qualitätsprodukte, ökologische Produkte
- Messgröße für Erfolg unserer Geschäftsphilosophie. Ausreichender Gewinn.
- Moderaten Gewinn erwirtschaften. Ausdrücklich keine Gewinnmaximierung.

Der Gewinn wird nicht ideologisch überhöht und auch nicht zum Zweck der Unternehmenstätigkeit hochstilisiert. Er ist notwendig, ein hoher Gewinn ist schön, weil er dem Unternehmen gute ökonomische Möglichkeiten gibt („Kreditrahmen“). Es gibt eine Vorstellung von ‚genug‘ („ausreichender Gewinn“) und das Gewinnziel ist nicht maßlos.

### 7.4 WELCHE BEDEUTUNG HAT WACHSTUM FÜR IHR UNTERNEHMEN (UMSATZ UND GEWINN)?

- Wachstum 2-5% ist o.k.
- Wachstum ist (Aufbauphase) notwendig um eine optimale Größe zu erreichen, um eigenen Sorgen und Nerven zu beruhigen
- Internationale Expansion beabsichtigt
- Aus dem Wachstum der Kunden ergibt sich ein Großteil des Wachstums
- Optimale Größe am Standort erreicht, nächsten Wachstumsschritte in die Kooperation mit Kunden
- Wachstum: Wenig Ehrgeiz. Schnelles Wachstum bringt Auslastungsprobleme
- Respekt vor zu schnellem Wachstum. Erfahrung aus dem Garten, was schnell wächst, verdirbt auch schnell.
- Ähnlich wie Finanzgewinn, steht ständig auf der Tagesordnung, ist in der Realität aber nicht so extrem Wichtig
- Kein Credo. Wir wachsen lieber qualitativ als quantitativ
- Kein Zwang. Auch Seitwärtsbewegung ist in Ordnung.

Die Unternehmen wachsen z.T. sehr stark und seit mehreren Jahren, weil Öko ein Trend geworden ist, auf den mittlerweile auch die Großunternehmen und Konzerne aufspringen. Was wiederum einen gewissen Zwang zum Wachstum auslösen kann. Es gibt durchaus auch eine intrinsische Wachstumsmotivation bei manchen der Unternehmen. Die meisten haben eine neutrale Haltung – sie streben nicht mit aller Macht nach Wachstum, haben die Frage nach der optimalen Größe im Visier und betrachten sich als nicht auf Wachstum angewiesen. Einige formulieren auch eine Abneigung gegen Wachstum, u.a. wegen der damit verbundenen Zwänge zur permanenten Auslastung.



## 7.5 WELCHES SIND DIE GRÖSSTEN UMWELTBELASTUNGEN IHRES UNTERNEHMENS UND WIE GEHEN SIE DAMIT UM

- Wir berechnen unseren Carbon Footprint. Wir wollen allmähliche Reduzierung erreichen. Wir kaufen keine Zertifikate.
- Umgestellt auf EE, CO2 neutral ist angestrebt bis 2020. Projekt: Pflanzkohle/Pyrolyse.
- Umgestellt auf EE, Ökostrom, Blockheizkraftwerk. Photovoltaik. Wasserturbine, Biogas und Windgas
- Gebäude mit Photovoltaikzellen, Blockheizkraftwerk mit Gas, Strom EE. Fast CO2neutral.
- Fuhrpark (60% der Emissionen) nur umweltschonende Fahrzeuge. Spritspar-Schulungen.
- Alle Lichtquellen LEDs, Wärmedämmung in Produktion, Dachfenster eingebaut für Tageslicht. Gebäude für Verwaltung baubiologisch geplant in den 80er Jahren. Ökostrom
- E-Smart, zwei E-Bikes. am eigenen Firmengebäude energieeffizient gebaut inkl. Pelletheizung und Photovoltaikanlage
- Bis 2020 Emissionen auf Basis 2008 um 20 % reduzieren. 28 % heute schon erreicht. Augenmerk auf Katalog – Verteilung online. Holzhackschnitzel-Heizung am Standort. Strom von EE. IT – Stromverbrauch reduzieren durch Virtualisierung des Netzwerks.
- Bezug von Ökostrom seit 2015 CO2-neutral, auch durch Kompensationen, IT-Reduzierung und Wechsel des

Rechenzentrums

Das Motiv Umweltschutz ist sehr stark ausgeprägt bei allen Interview-Partnern. Die fortschrittlichsten sind CO2-neutral, alle zeigen ein ehrgeiziges Vorgehen vor allem bei der Reduzierung fossiler Energien. Bei einigen ist die Verbreitung der erneuerbaren Ressourcen inkl. Energien ein wesentliches Element des Geschäftsmodells. Alle verhalten sich vorbildlich und gestalten ihre Praktiken im Bewusstsein, ein Vorzeige-Modell zu schaffen.

## 7.6 SEHEN SIE ÖKOLOGISCHE / SOZIALE RISIKEN IN IHRER LIEFERKETTE, WIE GEHEN SIE DAMIT UM?

- In der Logistik keinen direkten Einfluss, Sammelspediteure
- Die Macs enthalten soziale und ökologische Risiken, aber wir haben keine Alternative.
- Vorwiegend Lieferanten aus EU. Bei China und Indonesien machen wir's mit Fragebogen und Erklärung; wir haben Kontakte mit unseren Anrainern und wir filtern unsere Abluft
- Biodiesel 1/3 regional eingekauft, 2/3 Herkunft nicht bekannt, da z.T. internationale Händler dazwischen; letzte gebaute Lagerhalle ist wahrscheinlich die nachhaltigste temperaturregulierte Lagerhalle Europas
- Produkte aus globalen Quellen kommen aus Bio-Anbau, 75% und mehr. Viel Fairtrade
- Regelmäßiges Lieferantenscreening zu Qualität, Soziales, Ethik + regelmäßiger Austausch untereinander
- Verhaltenskodex orientiert an ILO Kernarbeitsnormen. Kennen Lieferanten persönlich. Partnerschaftliches Verhältnis wichtiger als Audits

- Druckereien, die ohne Chemie drucken, Recycling-Papier benutzen, umwelt-zertifiziert sind. Cradle-to-Cradle Konzepte bevorzugt. Bei Verpflegung ausschließlich vegetarische und vegane Bio- und Fairtradeprodukte.

Die Lieferkette wird ähnlich engagiert und bewusst gestaltet wie die Umwelt-Leistung. Es gibt Bereiche, wo der Einfluss gleich null ist und man auf die Partner angewiesen ist. Überall dort, wo Einfluss und Alternativen existieren, wird das auch wahrgenommen. Es kommt zu fortschrittlichen Praktiken, die auch Modell-Charakter haben, wie die Verwendung von Fair-Trade-Quellen oder ein aufmerksames Lieferanten-Management und -Screening. Wo möglich wird der persönliche Kontakt gesucht und Partner, die nur auf einer öko-sozialen Welle mitschwimmen, ohne dies engagiert zu meinen, werden ausgesondert

## 7.7 WIE GESTALTEN SIE DIE ROLLE IHRER MITARBEITER IM UNTERNEHMEN?

- Auf dem Weg zur Selbstorganisation. Die Arbeit ist der Rahmen, innerhalb diesem findet Reibung statt, die Konflikte nutzen wir für gesunde Entwicklung. Kreis-Verantwortung. Wenn ich entscheide, nehme ich dem MA die Wachstums-Chancen
- Umbau in Selbstorganisationsmechanismen, mehr Selbstbestimmung. Starker Fokus auf bottom up. Potentialentwicklung (Mitarbeiter): Stärkenentwicklung
- So viel mitentscheidend wie möglich, aktuell testen wir das soziokratische Entscheidungssystem.
- Gesundheit steht ganz oben. Yoga. Sorgsamer Umgang mit den Kräften. Vier-Tage-Woche. Bioessen vegetarisch, mittags mit Köchin. Führungskultur hoch wichtig. Teamorientierung.
- Möglichst 100% Transparenz; in der GF werden Entscheidungen in der Regel als Gremium getroffen. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Wie normales Unternehmen, FK, MA. Vieles geht den kurzen Weg. Zugang zu Eigentümer ist offen
- Innerhalb eines Spektrums von 0-100% bei 10%. Mitarbeiter nutzen die Möglichkeiten so gut wie gar nicht. Es fällt den Mitarbeitern nicht auf, wenn Möglichkeiten wegfallen.

Hier ist die Reihenfolge umgestellt. Oben stehen die progressiven Praktiken, unten die eher konventionellen. Einige der Unternehmen befassen sich mit den Prinzipien der Selbstorganisation und betrachten das Unternehmen als geeigneten Rahmen für die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten der Mitarbeiter. Die Kompetenz, Entscheidungen zu treffen wird gezielt gefördert und trainiert. Eher im Mittelfeld ist das hohe Augenmerk für Gesundheit angesiedelt, das sowohl körperliche wie geistige und mentale Ressourcen anspricht. Einige Unternehmen bezeichnen sich als ‚wie normal‘ und legen keinen besonderen Wert auf die Veränderung der Rolle der Mitarbeiter gegenüber vergleichbaren Familienunternehmen.

## 7.8 WIE ENTSCHEIDEN SIE KONFLIKTFÄLLE ZWISCHEN ÖKOLOGISCHEN UND SOZIALEN BELANGEN UND DER GEWINNMARGE?

- Kundenvertrauen, Gewinnmarge eher zweitrangig
- Entscheidungsmatrix: Ein Produkt, das zur Mission und Vision des Unternehmens passt und hohen Umsatz verspricht, aber der ökologische Fußabdruck oder soziale Arbeitsbedingungen nicht erfüllt wird nicht ins Sortiment aufgenommen.
- Entscheidungen mit GWÖ Matrix
- Produkte, die wir aus dem Markt nehmen, weil wir es ökologisch nicht für vertretbar halten. Wir entscheiden dauernd, können nicht alles realisieren, manches verschieben wir.
- Aus Gewinn-Gesichtspunkten wird keine öko-soziale Entscheidung zurückgestellt. Balance von öko und sozial wichtig, sozial, der Mensch, geht im Zweifel vor.
- Wir machen alles, was wir ins finanziell leisten können.
- In der Regel pro Nachhaltigkeit, eigener Überzeugung aber auch durch Kunden, die das einfordern. Die Kunden beobachten sehr genau, welche Entscheidungen wir treffen.
- Kundenanfragen – wir sind manchmal unsicher, ob wir Aufträge annehmen. Wir wägen ab. Wenn es zweifelhaft ist, entscheidet die menschliche Komponente, Augenhöhe, Respekt, partnerschaftlich.

- Dienstwagen auf Gas-Basis wurden angeschafft. Wir könnten kompensieren und ziehen es derzeit in Erwägung. Eine Zertifizierung hat uns abgeschreckt, sehr teuer.

Ein Unterscheidungsmerkmal progressiver Unternehmen ist, dass Konflikte zwischen ökonomischen und sozial-ökologischen Interessen oft zu Lasten der ökonomischen Interessen entschieden werden. Die Unternehmen bestätigen dies. Die stärker fortschrittlichen Aussagen sind oben angesiedelt, nach unten nimmt die progressive Kraft ab, ist aber immer noch deutlich sichtbar. Das Kundenvertrauen ist das wichtigste Gut. Im Konfliktfall wird auf neue Produkte verzichtet, existierende Produkte werden aus dem Markt genommen. Es gilt die generelle Linie, dass alles, was wirtschaftlich möglich ist, gemacht wird. Das ist ein Unterschied zur konventionellen Praxis des Business Case für Nachhaltigkeit – nach dieser Logik wird alles gemacht, was mit der Gewinnmaximierung vereinbar ist. Es gibt aber auch bei progressiven Unternehmen Fälle, wo eine umwelt-dienliche Lösung nicht realisiert wird. Das wird nicht unter den Teppich gekehrt.

## 7.9 WIE STELLEN SIE SICHER, DASS IHR(E) KERNPRODUKT(E) IMMER NACHHALTIGER WERDEN (ÖKOLOGISCHE UND SOZIALE ASPEKTE)?

- Nachhaltigkeit ist Herzensanliegen des Eigentümer-Unternehmers. In Anfängen bewusst in Nische – mit wenigen Mitarbeitern. Wachstum war nicht vorgesehen. Dann wurde Bio ein Trend.
- Aktuell Forschungsprojekt Bio-Kunststoffe, wir fördern die Weiterentwicklung der branchenspezifischen Zertifikate, wir fördern bei Lieferanten die Auszeichnung mit Labels. Wir entwickeln Produkte partnerschaftlich mit Lieferanten
- Investitionen, jedes Jahr 5-10% des Gewinns in Innovationen (Forschungsvorhaben)
- GWÖ-Bilanz ist inzwischen eins der strategischen Instrumente. Bestandteil der strategischen Ausrichtung für die nächsten fünf Jahre.
- Zertifizierung zwingt zum Verbessern. Unsere Produkte von Beginn an nachhaltig, aus natürlichen und naturidentischen Substanzen (wo Raubbau in der Natur vermieden werden muss).
- Green Score Card, werden Nachhaltigkeitskriterien gemessen und vertraglich verankert.
- Wir sind innovativ und nehmen erhöhtes Bemühen in Kauf. Optimieren bei jedem Projekt die Umweltwirkungen, Materialien aufwändig
- Nachhaltigkeits-Awareness im Unternehmen: Verbesserungen mit Belohnungen im Smarty-System. Einkauf ist auf Nachhaltigkeit orientiert. Zwei Gemeinwohl-Ökonomie-Beauftragte.

Einige der Unternehmen befassen sich im Kerngeschäft mit nachhaltigkeits-relevanten Aufgaben: Öko-Strom, Energie aus Biomasse, Gartenbedarf, Naturkosmetik, Bio-Großhandel etc. Für andere Unternehmen ist Nachhaltigkeit ein Motto, auf das hin sie ihre Produkte und Prozesse optimieren: Holzverarbeitung, Sanitärhandwerk, Spedition, Mode, Bank. Über alle Branchen hinweg ist deutlich, dass es systematische Vorgehensweisen zur Verbesserung der Nachhaltigkeits-Leistung des Kerngeschäfts gibt. Je nach Unternehmensgröße gibt es Investitionen in F&E zur Verbesserung und Innovation der Angebote, die GWÖ-Bilanz dient als Instrument der strategischen Unternehmens-Entwicklung, eine ‚Green-Score-Card‘ ist die Grundlage von Entscheidungen. In den kleineren Firmen geht das mehr nach Augenmaß, werden die Einkäufe und Produkte mit erhöhtem planerischen Aufwand öko-sozial optimiert.

## 7.10 TRAGEN SIE ZU GESELLSCHAFTLICH NÜTZLICHEN INITIATIVEN UND THEMEN BEI?

- Global Alliance for Banking with Values
- Aufsichtsratsmitglied bei Demeter, Mitglied im Bundesverband Naturkost
- Mitglied im Forum nachhaltiges Palmöl
- Initiative ‚KMU gegen TTIP‘ ins Leben gerufen, Clean Clothes Initiative, Südwind
- Teilnahme an der Kooperation mit 40 Unternehmen; Aktiv in der GWÖ; 10% des Gewinns werden an sozial gespendet
- Botschafter der GWÖ, Vize-Präsident im Senat der Wirtschaft, Engagiert gegen Altersarmut, Schule im Aufbruch, Stärkenförderung in Schulen
- Council nachhaltige Logistik gegründet (vor 2 Jahren). Handelskonzerne ins Boot geholt
- Bündnis Bürgerenergie für Lobbyarbeit in Politik und Gesellschaft.
- Mit BUND haben wir Kampagne für regionales Holz gestartet auf eigene Kosten. Engagement für Regionalwährung.
- Working Pools. Wir haben Projekt mit Sozialamt gemacht. Fairtrade Projekt mit 2.000 Kleinbauern in Madagaskar mit Medical Center, eine Zahnarzt-Ausrüstung gesponsert, im nächsten Jahr ein Ultraschall-Gerät. Zusammen mit den Mitarbeitern.
- Wir spenden ca. 400 T€ für soziale Projekte, Kinderdörfer, Hospize, Tafel. Jeder MA hatte letztes Jahr 200 €, die für diese Zwecke gespendet werden sollten.

Alle Unternehmen nehmen Geld in die Hand, um ökologische und soziale Projekte zu fördern. Das ist Corporate Citizenship, ein Motiv der Unternehmensverantwortung, das es ebenfalls in der konventionellen Wirtschaft gibt. Bei progressiven Unternehmen haben auch die Förderungsprojekte einen gesellschaftlich fortschrittlichen Charakter: Fairtrade, Entwicklungshilfe, Clean Clothes Campaign.

Darüber hinaus gibt es das wichtige Engagement, die Unternehmenspraktiken in der gesamten Branche ethischer zu gestalten: Council für nachhaltige Logistik, Mitarbeit im Aufsichtsrat von Demeter, Global Alliance on Banking with Values. Manche Unternehmen gehen dabei eine Kooperation mit NGOs ein, z.B. mit dem BUND.

Besonders wirksam dürfte eine direkte Kooperation mit anderen Unternehmen sein, die sich regional und branchenübergreifend treffen, um die Wirtschaftskraft und Nachhaltigkeitsleistung der teilnehmenden KMU zu stärken.

Es gibt sogar Unternehmen, die sich für eine grundlegendere politische oder visionäre Perspektive engagieren: Kampagne gegen TTIP, Mitarbeit in der GWÖ.

## 7.11 SEHEN SIE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN INTERESSEN KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN IM GEGENSATZ ZU DENEN VON KONZERNEN?

- Wettbewerber sind große Konzerne, die jetzt in unsere Nische vordringen. Wir sind im VCI, haben wir kein Gehör. Unser Eigentümer macht Entscheidungen, die ökologisch vorrangig sind.
- Mitgliederverbände der kleinen Banken werden nicht ernst genommen in der Politik. Großbanken haben Zugang zu den höchsten Ebenen.
- Konzerne agieren international, haben großen Einfluss auf Politik. Optimieren ihre Steuerlast international. KMU zahlen Steuern, Konzerne arbeiten mit legalen und semi-kriminellen Tricks und tragen zur Infrastruktur die sie nutzen nichts bei.
- KMU sind regional verbunden, so dass sie Interesse an Kooperation mit Geschäftspartnern haben, Große eher Interesse an Integration (Einverleibung)
- Börsennotierte Konzerne besitzen ein maximales Quartalsdenken, der Gewinnmaximierung wird alles andere untergeordnet, und sind sehr gut auch mit Lobby-Organisationen organisiert; KMU haben nicht den Kopf und die Mittel für lange Lobby-Gedanken.
- KMU sind meist mehr mit der Region verbunden und verschieben meist keine Gewinne bzw. haben nicht die Möglichkeit Steuern zu optimieren über Steueroasen.
- KMU sind auf funktionierende Märkte angewiesen. Die Großen operieren international. Daher haben KMU ein Interesse an stabilen Verhältnissen und verlässlicher Politik. Die Großen können aus extremen Veränderungen und Unterschiede zwischen Staaten Vorteile ziehen können.
- In KMU gibt es mehr Menschen, die aus menschlichem Antrieb etwas bewegen wollen. Die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Inhabergeführte Unternehmen sind menschlicher. Konzerne sind von Ertragsinteressen geprägt.
- Wenn ein Konzern eine bestimmte Richtung einschlägt, hat das eine große Wirkung. Rad kann nicht zurückgedreht werden. Konzerne sind vorhanden. Wichtig ist es, auch dort die Menschen zu erreichen.
- Beide wichtig, manche Produkte erfordern Konzernstrukturen. KMU müssten verbesserte Bedingungen haben – die Großen entziehen sich Steuerzahlungen durch Verlagerungen.
- Konzerne mit hoher Marktdurchdringung haben höheren Einfluss auf die breite Gesellschaft. Wäre gut, wenn Konzerne das zu mehr Nachhaltigkeit nutzen würden. Wäre schön, wenn KMU für Maßnahmen zu nachhaltiger Entwicklung mehr Mittel hätten.

Die Rolle der Konzerne wird als sehr unterschieden von den KMU geschildert. Das spiegelt vermutlich zum einen die Realitätssicht wieder, die auch anderswo in der Gesellschaft zu finden ist. Zum anderen ist es bei den KMU mit spezifischen Erfahrungen verbunden, wo erlebt wird, dass sie im Vergleich mit Konzernen Nachteile haben oder von der Konzernmacht dominiert werden.

Konzerne beginnen, in die Märkte einzudringen, die bisher Nischen waren, in denen sich ethisch motivierte Unternehmen bewegen konnten, die ja mit ihrer Risikobereitschaft und ihrem Engagement diese Nischen erst geschaffen haben. Jetzt sehen sie sich den Strategien der Konzerne ausgesetzt und müssen sich gegenüber Akteuren behaupten, die mit weniger ethischer Überzeugung und hauptsächlich ökonomischem Kalkül agieren.

Die Interview-Partner erkennen, dass die Macht-Asymmetrie in der Wirtschaft von den Konzernen in politische Macht umgesetzt wird und zu Regeln führen, die den Konzernen wirtschaftlich nützen. Dem haben die KMU jedoch nichts entgegenzusetzen. Der große Einfluss der Konzerne auf die Politik wird lediglich beklagt. Zu einem politischen Engagement sind die Inhaber der KMU in der Studie nicht bereit, sie sind zu sehr mit ihrem eigenen Betrieb beschäftigt. Das politische Engagement delegieren sie gerne an die Organisationen der Zivilgesellschaft. Da, wo die Nachhaltigkeit das Kerngeschäft ausmacht, kommt es auch zur Zusammenarbeit mit NGOs.

Der Beitrag der KMU in der Region und zur Lebensqualität wird allerdings selbstbewusst herausgestellt. Es wird auch notiert, dass das Ansehen der KMU in der Gesellschaft wesentlich besser ist als das der Konzerne.

Manche Produkte erfordern Konzernstrukturen. Das wird konstatiert, aber wie Konzerne zu ethischerem Verhalten bewegt werden könnten, ist außerhalb des selbst gewählten Aufmerksamkeitspektrums der KMU. Im Wesentlichen bleibt es beim Wunschdenken nach dem Motto: Wenn Konzerne von ähnlichen Prinzipien geleitet würden die die KMU wäre die Gesellschaft besser dran.

## 8. RESÜMEE UND AUSBLICK

Die progressive Unternehmensführung ist eine ganzheitliche Gestaltungsaufgabe. Die Reduzierung des Stromverbrauchs allein beispielsweise geht in die richtige Richtung und kann weitergehende Einsichten zur Folge haben, macht aber noch kein progressives Unternehmen aus. Die Interviews zeigen vor allem eine neue Auffassung von Unternehmens-Erfolg. Er wird nicht mehr nur am Gewinn oder am Wachstum festgemacht. Im Gegenteil. Die Gewinn- und Wachstumsfixierung wird in ihrer Ausschließlichkeit als Irrweg begriffen. Progressive UnternehmerInnen sehen ihre Aufgaben in dem größeren Rahmen der Wirkungen ihrer Tätigkeit in der gesellschaftlichen Diskussion und auf die Umwelt. Sie arbeiten mit Ziel- und Entscheidungskriterien, die Umweltschutz und menschenfreundliche Produkte und Produktionsweisen<sup>33</sup> gewährleisten. Dadurch tragen sie zu einer menschenwürdigen Wirtschaft bei und ernten die Früchte ihrer Entscheidungen in Form einer langfristigen, stabilen Prosperität ihrer Unternehmen. Das bedeutet keinesfalls ein ruhiges Leben. Krisen, Schieflagen, unerwünschte Entwicklungen gibt es immer. Das ist die Norm im Unternehmensleben. Herausforderungen können aber besser gemeistert werden, wenn das Unternehmen für alle Beteiligten erkennbar einen Kurs steuert, der nicht die Eigentümerinteressen allen anderen Interessen überordnet.

Die Interview-PartnerInnen und die Unternehmen, für die sie sprechen, kamen zu dieser Einsicht nicht aufgrund von äußerlichem Druck oder einer NGO-Kampagne gegen das Unternehmen. Sie kamen zu dieser Einsicht auf Basis der Reflektion über die Lebensbedingungen in der Epoche der Nachhaltigkeit und sie haben die Einsicht und den Wunsch, in genau diesem Kontext verantwortlich zu handeln.

Damit schaffen sie, in der Gesamtheit ihrer Bestrebungen, ein neues Unternehmens-Modell. Sie zeigen, wie es geht und welche Stellhebel bewegt werden müssen. Andere Unternehmen können diese Vorlagen benutzen, um ihrerseits einen fortschrittlichen Kurs zu steuern. Der Beginn ist immer die Einsicht der EntscheiderInnen-Gruppe oder der InhaberInnen, dass das Unternehmen innerhalb der Wechselwirkungen von Umwelt und Gesellschaft existiert.

Diese Einsicht ist auch den EntscheiderInnen-Gruppen in Aktiengesellschaften zugänglich, aber dort ist diese Einsicht schwieriger in einen Konsens mit Handlungskonsequenz zu überführen. Es gibt Beispiele, die zeigen, was möglich ist. Der Umbau der Führungsgruppe und der Führungskultur bei Siemens in den Jahren 2006-2010, der notwendig wurde, um ein Geschäft frei von Korruption zu ermöglichen, zeigt, dass selbst große Tanker ihren Kurs ändern können, wenn die Einsicht bei einer genügend großen Anzahl von Personen in der Entscheider-

Innen-Gruppe vorhanden ist. Die Einsicht bei Siemens war zwar von äußerem Druck getrieben, musste aber dennoch von handelnden Personen im Unternehmen aufgenommen und dort dauerhaft verankert werden. Der Austausch eines großen Teils des oberen Führungspersonals war in diesem Fall ein Teil des Wandels.

In anderen Fällen gelingt eine Erneuerung besser mit Kräften von innen. Die zu Beginn dieser Arbeit zitierten Oligopolisten im deutschen Energiemarkt machen sich an die Umbau-Arbeiten ihrer Geschäftsmodelle. Dabei, wie im Falle von Siemens, entstehen noch keine im Sinne dieses Artikels fortschrittlichen Unternehmen, aber die neuen Konzernleitungen beginnen, sich auf neue Marktbedingungen einzustellen und ihre Strategien an gesellschaftlichen Aufgaben und Erwartungen auszurichten.

Der Wandel zu einem fortschrittlichen Geschäftsmodell kann wahrscheinlich nur von innen beginnen, andere Beispiele sind dem Verfasser nicht bekannt. Aber warum soll es in einer Publikumsgesellschaft nicht möglich sein, eine Mehrheit der EntscheiderInnen zu einer menschen- und umweltfreundlichen, fortschrittlichen Strategie zu bewegen?

Für die Orientierung eines Unternehmens oder einer wirtschaftenden Organisation an ethisch reflektierten Grundsätzen und Praktiken ist weniger die Eigentumsform ausschlaggebend, als die gelebte Ethik in der EntscheiderInnen-Gruppe. Das ist vorstellbar in einer Genossenschaft, in einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft, in einer Stiftung und natürlich auch in einer Aktiengesellschaft. Es kommt auf die ethischen Prinzipien an, die Steuerungs-Entscheidungen und Unternehmenspraktiken inspirieren, nicht auf die Frage, wer die Entscheidungen trifft.

Gegenwärtig sind Unternehmen in Einzel- oder Familien-Eigentum die Vorreiter der ethischen Wirtschaft. Sie werden im gesellschaftlichen und politischen Raum kraftvoll unterstützt von den Aktivitäten der zivilgesellschaftlichen Bewegungen. Die Beweisführung durch die Pionier-Unternehmen ist ein entscheidender Beitrag zur wirtschaftlichen Transformation. Innerhalb der marktwirtschaftlichen Ordnung zeigen UnternehmerInnen, wie unternehmerische Freiheit genutzt wird, um eine menschenwürdige Wirtschaft zu schaffen. Sie zeigen, dass ein richtiges Wirtschaften im falschen möglich ist. Und sie zeigen, dass und wie alle anderen Unternehmen zum richtigen Wirtschaften finden können.

<sup>33</sup> „Menschenfreundliche Produkte und Produktionsweisen“ ist eine ungewöhnliche Ausdrucksweise, die erkennt, dass viele Produkte und Praktiken menschliche Bedürfnisse schädigen. Man denke bitte an Korruption, bleihaltige Farben in Kinderspielzeug, pestizid-belastete Nahrungsmittel oder die Manipulation der Dieselfahrzeuge von VW.

<sup>34</sup> Fortschrittliche UnternehmerInnen-Verbände, die diese Orientierung unterstützen, sind UnternehmensGrün, Gemeinwohl-Ökonomie, B Corporation, Conscious Capitalism u.a.

# ANHANG I

## FRAGEBOGEN: STUDIE ZU PROGRESSIVEN UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

---

### A. Fakten zum Unternehmen Fragen 1-3

1. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?
2. In welcher Größenordnung bewegt sich Ihr Jahresumsatz?
3. In welche Branche ordnen Sie ihr Unternehmen ein?

### B. Zielsystem und Erfolgsmessung

4. Wie definieren Sie den Erfolg Ihres Unternehmens (anhand welcher Indikatoren beurteilen Sie, ob Sie mit Ihrem Unternehmen auf Erfolgskurs sind)?
5. Woraus besteht Ihr Zielsystem?
6. Welche Veränderungen in Ihrem Umfeld (+/- 2Jahre) sind von so großer Relevanz, dass Sie reagieren müssen?
7. Wie werden Sie/haben Sie darauf reagiert?
8. Welchen Stellenwert hat der Gewinn in Ihrem Zielsystem?
9. Welches sind die Treiber des Gewinns?
10. Welche Bedeutung hat Wachstum für Ihr Unternehmen (Umsatz und Gewinn)?

### C. Praktiken

11. Welches sind die 5 größten Positionen in Ihrer Kostenstruktur?
12. Welches sind die größten Umweltbelastungen Ihres Unternehmens und wie gehen Sie damit um?
13. Sehen Sie ökologische / soziale Risiken in Ihrer Lieferkette, wie gehen Sie damit um?
14. Wie gestalten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen? Spektrum zwischen: mitentscheidend oder rein ausführend
15. Wie entscheiden Sie Konfliktfälle zwischen ökologischen und sozialen Belangen und der Gewinnmarge?
16. Können wir anhand Ihrer letzten größeren Investitionsentscheidung nachvollziehen, wie die Belange Soziales, Ökologie, Ökonomie balanciert wurden?
17. Wie stellen Sie sicher, dass Ihr(e) Kernprodukt(e) immer nachhaltiger werden (ökologische und soziale Aspekte)?
18. Tragen Sie zu gesellschaftlich nützlichen Initiativen und Themen bei?

### D. Gesellschaftliche Dimension

19. Sehen Sie Unterschiede zwischen den Interessen kleiner und mittlerer Unternehmen im Gegensatz zu denen von Konzernen?
20. Wie sehen Sie die Wirkung von KMUs und Konzernen in der Gesellschaft und wie sollte es sein?

# ANHANG II

## TABELLARISCHE ÜBERSICHT ÜBER KONVENTIONELLE UND PROGRESSIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

KONVENTIONELLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	PROGRESSIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG
<b>Ziel:</b> Gewinnmaximierung, Wachstum, Finanzieller Ertrag, Wertschöpfung vor allem für die Eigentümer (Shareholder Value)	<b>Ziel:</b> sinnvolle Bedürfnisse befriedigen mit angemessenem Gewinn; Stakeholder Value; Menschenrechte und Rechte der Natur werden (auch zu Lasten der Gewinn-Maximierung) berücksichtigt
Der <b>Gesichtskreis</b> des Unternehmens ist begrenzt auf den Eigen-Nutzen seines Systems	Das Unternehmen beachtet seine Rolle im <b>größeren Ganzen</b> der Branche, der Region, der Nation, des Werte-Systems
<b>Werte-Hierarchie:</b> Eigentümer-Vorteil, finanziell gemessen, kurzfristig, Beachtung des legalen Rahmens, Anstreben von Legitimität nur insoweit Risiken für die Reputation drohen.	Das <b>Werte-System</b> sucht nach Vorteilen für alle beteiligten Gruppen, Unternehmens-Erhalt in langfristiger Sicht, konstruktives Zusammenwirken mit gesellschaftlichen Bedürfnissen, Erhalt der gesunden natürlichen Umwelt
<b>Nachhaltigkeit</b> findet nur im Rahmen des Business Case statt, d.h. sie wird der Priorität der Gewinnmaximierung untergeordnet und geschönt durch Greenwashing. Die Berichte sind Aushängeschilder zur Imagebildung.	<b>Nachhaltigkeit</b> ist Teil der Unternehmens-Verantwortung und wird als Social Case den Finanz-Zielen gleich- und fallweise übergeordnet. Ist im Zielsystem des Unternehmens konstruktiv und ehrgeizig verankert. Die Berichte sind aussagefähig und ehrlich.
In <b>Markt-Beziehungen</b> wird Macht eingesetzt und aggressive Vorteilnahme für Eigeninteressen angewendet. Win-win ist akzeptabel mit gleich starken oder stärkeren Partnern, win-lose ist in Ordnung wenn die eigene Macht oder die Situation es ermöglichen	In <b>Markt-Beziehungen</b> wird nach Interessen-Ausgleich und win-win-win-Lösungen gesucht – in langfristiger Perspektive
Bei <b>Kaufentscheidungen</b> spielt Kosten-Minimierung die wesentliche Rolle	Bei <b>Kaufentscheidungen</b> gibt es Kriterien-Systeme, die höherwertige Alternativen ermöglichen
<b>Umwelt-Belastungen</b> werden nach gesetzlichen Erfordernissen behandelt, im Prinzip externalisiert	<b>Umweltbelastungen</b> werden erfasst, reduziert, kompensiert und möglichst von vornherein vermieden
Das Unternehmen schottet sich gegen <b>gesellschaftliche Erwartungen</b> ab – verhält sich lediglich im legal geforderten Rahmen	Das Unternehmen ist gegenüber <b>gesellschaftlichen Erwartungen</b> durchlässig – es verhält sich legal und strebt nach Legitimität
<b>Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten</b> werden an den Interessen der Eigentümer ausgerichtet	<b>Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten</b> werden als konstruktive, ergebnisoffene Gestaltungsprinzipien angewendet
<b>Dialoge mit NGOs</b> werden macht-orientiert und defensiv geführt	<b>NGOs</b> werden als konstruktive Ideengeber verstanden mit denen ein offener Austausch von Informationen stattfinden kann, Vertrauen wird aufgebaut
Der <b>Staat</b> wird als Adressat von Gesetzgebungs-Wünschen und Subventionsgeber verstanden, der im Sinne der Eigentümer-Finanzvorteile beeinflusst werden muss.	Der <b>Staat</b> wird als potentieller Vertreter des Gemeinwohls verstanden, der Gesetze erlässt, die ein faires Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Kräfte ermöglichen.
Die <b>Mensch-Mensch-Beziehung</b> ist hierarchisch und geprägt von Macht und Konkurrenz um Status.	Die <b>Mensch-Mensch-Beziehung</b> schwächt vorhandene Hierarchien ab und ergänzt sie durch Beteiligungs-Strukturen und -prozesse; Konkurrenz wird durch Kooperation ergänzt; Status erhält, wer zum Gesamt-Erfolg beiträgt.
Im <b>persönlichen Umgang</b> gibt es eine deutliche Hackordnung, die Sicherung des größeren Anteils am Kuchen, und deswegen eine Konkurrenz um Macht und Status, die mit Status-Symbolen ganz wichtig dargestellt werden.	Der <b>persönliche Umgang</b> tendiert zu bescheiden und unpräzise; Bereitschaft zum Teilen mit menschlichem Maß ist vorhanden; menschliche Bedürfnisse wie Anerkennung, Eitelkeit, Status sind vorhanden, werden nicht allzu stark betont.
Die Status-Dominanz führt zu einem „Big-Spender“ <b>Lebensstil</b> und zu einem gewaltigen ökologischen Fußabdruck; die Bedürfnisse sind nach oben offen.	Der <b>Lebensstil</b> ist schwach differenzierend und egalitär, einfach und bescheiden; der ökologische Fußabdruck wird minimiert; der persönliche Konsum ist komfortabel aber wird im Niveau begrenzt.
Dadurch entsteht die Gier nach immer mehr; der <b>Blick</b> ist tunnelartig auf Vorteilsmaximierung und Kuchen-Vergrößerung gerichtet.	Dadurch wird der Kopf frei für den <b>Blick</b> auf das Ganze, inkl. der eigenen Existenz.

# NOTIZEN

---

Handwriting practice area consisting of 26 horizontal dashed lines for notes.







**WERTE & WURZELN  
INNOVATION**

**NACHHALTIGKEIT  
WEITERDENKEN**

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

**GEMEINSAM  
MEHR VERÄNDERN**

**ÖKOLOGIE**

**NACHHALTIGE  
WIRTSCHAFTSPOLITIK**

**NETZWERK**

## **KONTAKT.**

---

### **UnternehmensGrün e.V.**

Bundesverband der grünen Wirtschaft  
Wielandstr. 17  
10629 Berlin

Telefon: 030 - 325 99 683

Fax: 030 - 325 99 682

[info@unternehmensgruen.de](mailto:info@unternehmensgruen.de)

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



[facebook.com/unternehmensgruen](https://facebook.com/unternehmensgruen)



[twitter.com/UnternehmensGRU](https://twitter.com/UnternehmensGRU)



UnternehmensGrün - die Gruppe der grünen Wirtschaft