

# Die neuen Unternehmer

Immer mehr Firmen verstehen soziale Verantwortung als Teil ihres Geschäfts. Ein neuer Unternehmertyp sorgt sogar dafür, dass nicht Gewinne, sondern soziales Engagement im Vordergrund stehen.

Text: Tania Greiner



**D**ieser Texter hat sich die Werte seiner Kunden immer mehr zu Herzen genommen. Jenseits der Gewinnspanne, die er für sich selbst und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu realisieren hat, hat er sich für die soziale Verantwortung des Unternehmens interessiert. Und das hat er nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis umgesetzt. In der letzten Ausgabe des 'natur+kosmos' hat er über seine Erfahrungen berichtet. Er hat erzählt, wie er sein Unternehmen soziales Engagement hat einbringen lassen und wie er dabei auf die Unterstützung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen angewiesen war. Er hat auch erzählt, wie er seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen dazu gebracht hat, sich für soziale Verantwortung zu interessieren. Er hat erzählt, wie er seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen dazu gebracht hat, sich für soziale Verantwortung zu interessieren. Er hat erzählt, wie er seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen dazu gebracht hat, sich für soziale Verantwortung zu interessieren.

**Was ist ein Social Entrepreneur?**  
Der Begriff Social Entrepreneur ist in den letzten Jahren immer häufiger zu hören. Er beschreibt eine Person, die sich für soziale Verantwortung interessiert und diese in ihrem Unternehmen umzusetzen möchte. Social Entrepreneurship ist eine Form des Entrepreneurship, bei der der Gewinn nicht das primäre Ziel ist, sondern die soziale Verantwortung. Social Entrepreneurship ist eine Form des Entrepreneurship, bei der der Gewinn nicht das primäre Ziel ist, sondern die soziale Verantwortung. Social Entrepreneurship ist eine Form des Entrepreneurship, bei der der Gewinn nicht das primäre Ziel ist, sondern die soziale Verantwortung.

**Die neuen Unternehmer**  
Die neuen Unternehmer sind diejenigen, die sich für soziale Verantwortung interessieren und diese in ihrem Unternehmen umzusetzen möchten. Sie sind diejenigen, die sich für soziale Verantwortung interessieren und diese in ihrem Unternehmen umzusetzen möchten. Sie sind diejenigen, die sich für soziale Verantwortung interessieren und diese in ihrem Unternehmen umzusetzen möchten. Sie sind diejenigen, die sich für soziale Verantwortung interessieren und diese in ihrem Unternehmen umzusetzen möchten.

**D**ieter Reitmeyer hat sich die Worte seiner Großmutter offenbar sehr zu Herzen genommen. „Junge, du musst erst säen, bevor du was ernten kannst“, ließ die erfahrene Dame ihren Enkel oft wissen. Heute ernten für den Firmenchef der Redi-Group weltweit 1500 Mitarbeiter und unterstützen Firmen der Automobilbranche im Qualitätsmanagement. 2007 machte das Unternehmen aus der Nähe von Düsseldorf 145 Millionen Euro Umsatz. „Ich hätte mich längst zur Ruhe setzen können“, sagt Reitmeyer. Doch der Unternehmer will weitersäen.

4020/2010 lautet seine Initiative. 4020 Fachkräfte will er bis 2010 wieder in Lohn und Arbeit bringen. Über 50-jährige Menschen, die in anderen Unternehmen schon längst als Altlast für die Arbeitswelt entsorgt wurden. „Ich stelle die Älteren nicht nur ein, weil ich Verantwortung für sie übernehmen will, sondern auch, weil sie soziale Kompetenz und Führungserfahrung haben“, so der Unternehmer. Langfristig verantwortlich Wirtschaften steht bei Reitmeyer ganz oben: „Nur dann haben wir in der Globalisierung eine Chance.“

Mit diesem Verständnis von Unternehmertum liegt Dieter Reitmeyer, der die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft à la Ludwig Erhard lebt, im Trend. Weltweit ist in den letzten fünf Jahren eine Woge der Ökonomie mit ethischem und sozialem Maß in die Chefetagen so mancher Unternehmen geschwappt. Dabei lassen sich mehrere Ausprägungen unterscheiden: Klassische Unternehmen, die ethisches Handeln so gut wie möglich in ihr bisheriges Geschäftsfeld integrieren. Oder neu gegründete Unternehmen, die die sozialen Themen selbst zum Kerngeschäft gemacht haben. Außerdem hat mit Danone erstmals ein großer Konzern ein Tochterunternehmen gegründet, das im Gegensatz zum Mutterkonzern nicht darauf ausgerichtet ist, Gewinne zu erwirtschaften. Dessen Hauptziel besteht darin, soziale Probleme zu lösen.

Die britische Zeitschrift *The Economist* sprach bereits in ihrer Januarausgabe 2008 von einem regelrechten Boom. Das englische Wirtschaftsblatt ließ von einer Unternehmenstochter eine weltweite Studie zur Bedeutung ethisch verantwortlichen Wirtschaftens durchführen. Das Ergebnis: Während vor drei Jahren nur 20 Prozent der rund 1100 befragten Unternehmen einer Firmenstrategie mit sozialen und ethischen Werten eine hohe Priorität beimäßen, tun es inzwischen schon 40 Prozent.

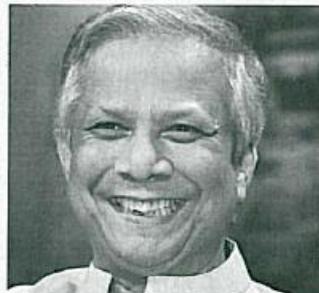
Und es besteht Hoffnung, dass es noch mehr werden: Die gegenwärtig schwerste Rezession seit den 30er Jahren, ausgelöst durch das mangelnde Verant-

wortungsbewusstsein der Akteure auf den Finanzmärkten, könnte diesen Trend weiter vorantreiben. Immer mehr Unternehmer scheinen zu merken, dass sie glaubhaft etwas tun müssen, um verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. „Big Business“ mit Gewinnmaximierung um jeden Preis steht am Pranger.

Sind Unternehmer jetzt die sozialen Problemlöser? Nur begrenzt, wenden kritische Stimmen ein. Ein Manager diene immer den Eigentümern des Unternehmens, und die haben meist nur eines im Sinn: Ihre Investition soll Erträge abwerfen. „Eine normale Firma verhält sich nur sozial verantwortlich, solange sie dadurch ihren Gewinn nicht gefährdet“, kritisiert deshalb Muhammad Yunus, Stargast des Vision Summits, einer Tagung zum Thema „Soziales Unternehmertum“, die vergangenen November in Berlin stattfand.

Fast schüchtern beginnt der Friedensnobelpreisträger, vom Klatschen und Jubeln der Konferenzteilnehmer ergriffen, seine Rede. Doch dann erzählt der Wirtschaftsprofessor humorvoll seine Geschichten und strahlt dabei über beide Ohren Optimismus aus: So leicht kann es sein, die Welt zu verbessern.

Der kleine, drahtige Mann aus Bangladesch ist zum Helden einer neuen Bewegung geworden. „Social Entrepreneurship“ und „Social Business“ sind die



MUHAMMAD YUNUS: GRAMEEN DANONE

Er ist derzeit der berühmteste und erfolgreichste Social Entrepreneur der Welt. Für seine Idee, den Armen Bangladeschs Mikrokredite zu gewähren, erhielt der Wirtschaftsprofessor 2006 den Friedensnobelpreis. Nun macht der Mann aus Bangladesch wieder mit einer Innovation auf sich aufmerksam: mit dem ersten multinationalen Sozialunternehmen der Welt – ein Joint Venture mit Danone.

Schlagworte, mit denen er ethisch verantwortliches Wirtschaften umschreibt.

Eindrücklich lebt der Wirtschaftsprofessor aus Bangladesch vor, wie man erfolgreich querdenken und -handeln kann. Mit der Idee, den Armen in Bangladesch Mikrokredite zu gewähren, hat Yunus unzählige Menschen aus den Fängen der Armut befreit. Er trat jahrelang den hartnäckigen Vorurteilen der Großbanker entgegen und gründete schließlich eine intelligent durchdachte Bank für die Armen. Die Grameen Bank hat heute über 2300 Filialen und fast sieben Millionen Kreditnehmer. Yunus' Idee ging auf. Die Rückzahlungsquoten liegen bei nahezu 100 Prozent.

Nun trägt der soziale Erfinder eine neue Idee in die Welt: Er will eine zweite Geschäftswelt parallel zur bestehenden entwickeln. In der ersten geht es um Profitmaximierung, in der zweiten darum, ausschließlich

soziale Bedürfnisse zu befriedigen. Einen Unternehmer hat er schon gewonnen. Gerne erzählt der Nobelpreisträger, wie Franck Riboud, Leiter des französischen Nahrungsmittelmultis Danone, bei einem Mittagessen in Paris sofort eingeschlagen habe, als er diesem die Gründung eines Sozialunternehmens vorschlug. Seit Ende 2006 produziert das Gemeinschaftsunternehmen Grameen Danone in Bangladesch Joghurt.

Was zunächst nach einem ganz normalen Betrieb klingt, ist doch ganz anders. Denn das Ziel des Unternehmens ist einzig die Hilfe. Fällt eine Rendite an, wird sie ins Unternehmen reinvestiert. Die Anteilseigner verdienen nichts, können jedoch ihr Kapital mit der Zeit zurückhalten, denn eine Dividende von einem Prozent ist erlaubt. Doch weit wichtiger ist das Produkt selbst. Der Joghurt soll den unterernährten Kindern des Landes zugute kommen. Der so genannte „Shakti Doi“, zu deutsch Kraftjoghurt, enthält besonders viele Vitamine und Mineralstoffe. Lokale Bauern beliefern die Fabrik mit frischer Milch. Vielen von ihnen bewilligte die Grameen-Bank zunächst Mikrokredite, um Futter zu kaufen oder zentrale Kühllhäuser für die Milch einzurichten.

Bislang ist eine kleine Produktionsstätte in Betrieb. Sie stellt 10000 Becher Joghurt am Tag her. Insgesamt fünfzig über das ganze Land verteilte Fabriken sind bis 2016 geplant. Das spart Kühllaster und lange



**ROSE VOLZ-SCHMIDT:  
WELCOME**

Dass Kinderkriegen gar nicht so einfach ist, wurde der Sozialpädagogin nach der Geburt ihres ersten Kindes klar: neu in Hamburg, Ehemann aus Jobgründen abwesend, Freunde und Familie weit weg – keine Hilfe in Sicht. Im Jahr 2002 gründete Volz-Schmidt eine gemeinnützige GmbH. welcome berät junge Mütter und vermittelt nahezu bundesweit ehrenamtliche Helferinnen.

„Spätestens in zwei Jahren wird sich das Unternehmen tragen“, sagt der Danone-Chef für die Region Asien-Pazifik (s. auch Interview S. 28).

Das Modell wird schon jetzt als Vorbild eines neuen sozialen Unternehmertums gefeiert. Es könne eine kostendeckende Lösung sein, den Hunger in der Dritten Welt zu bekämpfen, so die Anhänger der Idee.

Davon ist auch Peter Spiegel überzeugt. Zusammen mit Unternehmern hat er vergangenen Herbst das Genesis Institut in Berlin gegründet, um Firmenchefs von dieser neuen Form unternehmerischer Verantwortung zu überzeugen. „Viele Unternehmen gründen bislang Stiftungen, um Armut zu bekämpfen“, sagt Spiegel. Ein Sozialunternehmen könne jedoch weit effektiver agieren. Es schaffe Arbeitsplätze und eine Infrastruktur,

von der die Gemeinden auf lange Sicht profitieren. „Dabei kann die Firma ihre unternehmerischen Qualitäten direkt einbringen.“ So könnten soziale Projekte zukünftig häufiger wirtschaftlich, also kostendeckend, betrieben werden.

Auch Joachim Schwalbach vom Institut für Management der Humboldt-Universität Berlin begrüßt den neuen Ansatz. Denn der Experte für nachhaltiges Wirtschaften weiß ebenfalls, dass sich kaum ein Ökonom freiwillig um das Wohl seiner Umgebung bemüht: „Das Kind muss immer erst in den Brunnen fallen, bevor in den Managerköpfen etwas passiert.“

Wenn der Professor über sein Spezialgebiet spricht, verwendet er oft sperrige Begriffe wie Environmental Corporate Responsibility, Corporate Citizenship oder Corporate Governance. Doch sie verheißen Gutes und meinen im Grunde nur eins: unternehmerische Wahrung von Verantwortung. Mal ist damit die Verantwortung gegenüber der Umwelt gemeint, mal das soziale Engagement einer Firma. Der englische Begriff Social Corporate Responsibility (CSR) umfasst dagegen beides, auch wenn er nur das soziale Engagement im Namen trägt.

Dahinter steckt die Idee, dass Unternehmer nicht nur gegenüber ihren Shareholdern, sprich ihren Eigentümern, Verantwortung übernehmen und Gewinn erwirtschaften, sondern auch gegenüber den Stakeholdern. Damit sind all jene Personen und Institutionen gemeint, mit denen ein Unternehmen in irgendeiner Form zu tun hat – Kunden, Mitarbeiter, Vertragspartner und Lieferanten sowie Bewohner, Vereine oder Kommunen der Region, wo das Unternehmen angesiedelt ist.

### „Das Kind muss immer erst in den Brunnen fallen, bevor in den Managerköpfen etwas passiert“

Transportwege, die bei den sonst üblichen Riesenfabriken nötig werden. Einheimische Frauen, auch die Grameen-Ladies genannt, gehen in die Dörfer und verkaufen die 80-Gramm-Becher für fünf Cent. Pro verkauftem Joghurt bekommen sie einen kleinen Obolus. Preise und Löhne sind so kalkuliert, dass das Unternehmen gerade noch im Plus wirtschaftet. Dazu muss „Grameen Danone“ die Herstellungskosten auf ein Drittel der Ausgaben drücken, die sonst in anderen Ländern anfallen. Noch befindet sich die Fabrik in der Pilotphase. Doch Emmanuel Faber ist zuversichtlich:

Fotos: Welcome PR, Redi-Group PR

„Die Firmen sind enorm unter Druck geraten, ihr Image aufzubessern“, sagt Schwalbach. Denn immer wieder lieferten in den vergangenen Jahren Umwelt- und Pharmaskandale über Wochen zuverlässige Schlagzeilen, während Firmenchefs ihr Fehlverhalten gegenüber Mensch und Umwelt vehement leugneten. Dazu nur zwei Beispiele: 3. Dezember 1984, Giftgaskatastrophe im indischen Bhopal. Über 20 000 Menschen starben an den Folgen, die Leitung des Chemiekonzerns Union Carbide weist jede Verantwortung zurück. Noch heute ist der Boden nicht saniert. Nach Berechnungen von Greenpeace reichen die 470 Millionen Dollar Schadenersatz, zu denen Union Carbide sich verpflichtet hat, nicht einmal dazu, die medizinische Versorgung der 150 000 Menschen zu sichern, die seither chronisch erkrankt sind. August 2001, Bayer reagiert auf eine Drohung der amerikanischen Aufsichtsbehörden und nimmt den Cholesterinsenker Lipobay vom Markt, 52 Patienten starben an den Folgen des Medikaments.

Den Druck der Öffentlichkeit bekamen auch andere Branchen zu spüren, weil sie ethische Werte mit Füßen traten. Nachrichten über Kinderarbeit bei asiatischen Zulieferern von Nike, Adidas, C&A oder Puma brachten Teile der Textilindustrie zu einem Sinneswandel. „Doch das Image dieser Unternehmen war erst einmal dahin“, sagt Schwalbach. Es dauert Jahre, bis der rücksichtslose Raubritter in den Köpfen der Kunden wieder zum ehrbaren Kaufmann wird.

Deshalb betreiben viele Unternehmen heute Risikomanagement, wie CSR-Experten gerne sagen. Nach dem Motto: Mach' Dir bloß nicht die Hände schmutzig, sonst ist Dein Ruf in Gefahr. Andere gehen einen Schritt weiter. Sie entwickeln ethische und soziale Leitlinien und Umweltstrategien, integrieren sie in alle Geschäftsprozesse mit dem Ziel, „neue Werte“ zu schaffen, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile einbringen sollen. CSR soll den Umsatz ankurbeln, neue Geschäftsbereiche erschließen und Investoren bei der Stange halten. Für Fachleute wie Schwalbach ist dies die oberste Sprosse auf der Leiter verantwortungsvollen Wirtschaftens. „Doch wie man dort am besten hinkommt, wissen nur wenige“, sagt der Wirtschaftspräsident. Ganz nach der klassischen Variante des wohlthätigen Unternehmers gäben immer noch zu viele nur einmal im Jahr den Menschenfreund. Sie schütten ein Prozent ihres jährlichen Gewinns vor Steuerabzug aus, schreiben Schecks für wohltätige Zwecke, fertig!

Muhammad Yunus sieht darin einen klaren Missbrauch des CSR-Konzepts, das eigentlich guten Absichten folge. „Für solche Unternehmen wird Corporate Social Responsibility immer nur ein Vorwand

## Was ist ein Social Entrepreneur?

*Der Begriff Social Entrepreneurship ist derzeit in Mode, sowohl bei Wirtschaftsvertretern wie bei Sozialarbeitern. Vermutlich deshalb, weil sich darin mehrere Dinge in einer Person verbinden, die bislang nicht so recht zueinander passen wollten: soziales Engagement gepaart mit unternehmerischem Denken und Handeln. Ein Social Entrepreneur ist, vereinfacht gesagt, so etwas wie Bill Gates und Mutter Theresa in einer Person. Allerdings steht bei ihm die Erfüllung seiner sozialen Mission im Vordergrund und nicht etwa das Ziel, Überschüsse zu erwirtschaften. Ein Social Entrepreneur kann ein Unternehmen gründen, das sich selbst trägt, er kann aber auch Initiator einer gemeinnützigen Organisation sein. Nicht jeder Firmenchef, der im eigenen Betrieb soziale Mindeststandards einhält, hat gleich den Namen Social Entrepreneur verdient. Nur wenn er mit einer innovativen Idee ein soziales Problem an der Wurzel packt, steht ihm der Titel zu. Bill Drayton, Gründer von Ashoka, einer Organisation, die Social Entrepreneurs fördert, beschreibt den Unterschied so: „Social Entrepreneurs geben sich nicht damit zufrieden, an Hungernde Fische zu verteilen oder ihnen das Fischen beizubringen. Vielmehr setzen sie alles daran, die Fischereindustrie zu revolutionieren.“*

sein“, schreibt der Sozialunternehmer in seinem neuen Buch „Die Armut besiegen“. Oft investiere dasselbe Unternehmen, das einen Cent für die CSR aufwende, 99 Cent in geschäftliche Projekte, die soziale Probleme verschlimmerten. „Das ist keine Formel für den gesellschaftlichen Fortschritt!“, so der CSR-Kritiker und Social Entrepreneur.

Beispiel Coca Cola. In Indien steht der Konzern seit 2000 wegen einer Abfüllanlage in Plachimada in der Kritik. Sie pumpte täglich bis zu einer Million Liter Grundwasser aus dem Boden. Lokalen Bauern wurde das Wasser knapp, seine Qualität verschlechterte sich so,



**DIETER REITMEYER: INITIATIVE 4020/2010**

Der Chef der Dienstleistungsgruppe Redi aus Langenfeld machte mit einem spektakulären Qualifizierungsprojekt auf sich aufmerksam: Er verhalf 80 älteren Arbeitslosen zu festen Jobs in der eigenen Firma. Reitmeyer fordert neue Jobs für „altes Eisen“. 2007 startete er die „Initiative 4020/2010“, bis 2010 will er über 4000 Arbeitslose – alle über fünfzig – in Arbeit bringen.

dass man es nicht mal mehr zum Pflanzenwässern und Waschen nehmen konnte. Seit März 2004 ist die Produktion eingestellt. Doch bis heute weist Coca Cola alle Vorwürfe zurück. Stattdessen betont der Konzern, sich zusammen mit dem WWF weltweit für den Erhalt von sieben bedeutenden Süßwasserreservoirs einzusetzen.

Auch andere auf den ersten Blick ehrenwerte Vorhaben entpuppen sich oft als vereinzelte Tat denn als

langfristige Unternehmensstrategie. So bereitete der Autokonzern Toyota zwar mit dem Hybridauto Prius einen neuen umweltfreundlichen Fahrzeugmodell den Weg, stürzte sich aber gleichzeitig, zusammen mit anderen Fahrzeugbauern, in die Lobbyarbeit, um in den USA strengere Standards für Spritverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verhindern. „Wir sollten das CSR-

beispielsweise junge Führungskräfte einen Monat lang in Entwicklungs- und Schwellenländer. In Tansania engagieren sich IBM-Mitarbeiter in einem staatlichen Programm für den öffentlichen Nahverkehr und versorgen es mit neuesten Informationstechnologien. Sie schaffen Infrastrukturen und geben wertvolles Wissen an die Menschen vor Ort weiter. Die IBM-Mitarbeiter

erhalten eine fürs Unternehmen wichtige Zusatzqualifikation: Sie blicken über den eigenen Tellerrand. Reine Geldspenden für wohltätige Zwecke sind bei IBM dagegen immer seltener angesagt. Machten sie 1993 noch 95 Prozent des wohltätigen Engagements der Firma aus, so sind es heute nur noch 35 Prozent.

Eine ähnliche Strategie verfolgt die weltweit tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. In Großbritannien setzt man schon seit 1996 auf den sozialen Tatendrang aus den eigenen Reihen. Zunächst stellte die Konzernleitung seine Belegschaft zwei Stunden im Monat für wohltätige Dienste in den Gemeinden vor Ort frei – um Kindergärten zu streichen oder Jugendliche in Sachen Bewerbung zu trainieren. Das Programm wurde so erfolgreich, dass man es ausweitete. Für einen halben Tag im Monat engagiert sich heute jeder britische KPMG-Angestellte – damit spendet das Unternehmen jährlich 40000 Stunden ehrenamtliche Arbeit.

Auch andere Firmen – etwa der Outdoor-ausstatter Timberland oder der Expressdienstleister TNT – setzen auf dieses Konzept. Sie tun es unter anderem deshalb, weil sie darin Wettbewerbsvorteile sehen. Bei TNT können Beschäftigte beispielsweise im Rahmen des Welternährungsprogramms der UNO aktiv werden. „Das verleiht unserem Unternehmen eine Seele“, sagt Ludo Oelrich, Leiter des TNT-Programms. CSR-Maßnahmen sollen Mitarbeiter motivieren, ans Unternehmen binden und neue anlocken. „Angestellte möchten für ein Unternehmen arbeiten, dessen Werte sie teilen“, sagt Mike Kelly von KPMG Europa.

Dazu gehört auch die Idee eines „Code of Conduct“. Das ist ein Verhaltenskodex, den mittlerweile viele Firmen jedem neuen Mitarbeiter aushändigen, damit auf den Betriebsfluren ein Lüftchen fairen Miteinanders wehe. Sie erinnern die Beschäftigten an grundlegende Verhaltensregeln – etwa Verbote zu Diskriminierung, Bestechung, Korruption, Kinder- und Zwangsarbeit. Gleichzeitig sind darin soziale Mindeststandards zu Löhnen, Sozialleistungen und Regeln zur Gesundheit am Arbeitsplatz fixiert.

Dabei stellt die rapide voranschreitende Globalisierung international agierende Unternehmen vor eine große Herausforderung. CSR beinhaltet nicht nur das



ALBINA RUIZ: CIUDAD SALUDABLE

In einem Armenviertel Limas erlebte sie, wie sich die Müllberge türmten. So wurde die eigene Lebenssituation zum Thema ihrer Diplomarbeit. Die Lösung des Problems lieferte sie gleich noch dazu und setzte sie in die Tat um. Die Menschen bezahlen heute eine Gebühr für eine funktionierende Müllentsorgung, Geld, das ohnehin für die Behandlung hygienebedingter Krankheiten fällig geworden wäre.

Konzept trotzdem nicht schlecht reden“, sagt Joachim Schwalbach. Denn in den letzten Jahren habe sich viel Positives in den Unternehmen getan.

IBM animiert seine Mitarbeiter neuerdings zum Ehrenamt. Das US-amerikanische IT-Unternehmen stellt ein Drittel seiner Angestellten zeitweise für soziales Engagement frei – bezahlt versteht sich. In dem Programm „Corporate Service Corps“ schickt der Konzern

## Ethisch verantwortliches Wirtschaften

*Bislang gibt es in Deutschland kein CSR-Label, also kein Qualitätssiegel für ethisches Wirtschaften. Wer herausfinden möchte, welche Unternehmen hohen ökologischen und sozialen Standards folgen, hat es bislang schwer. Eine erste Orientierung bieten die CSR-Bewertungen der Stiftung Warentest, die in unregelmäßigen Abständen stattfinden. Eine etwas mühsame Quelle sind hingegen die viele Seiten langen Nachhaltigkeitsberichte, die fast jedes Unternehmen jährlich erstellt. Verlässlicher sind Ratingagenturen, deren Mitarbeiter Unternehmen prüfen und dabei helfen, diejenigen herauszufiltern, die soziales Engagement nicht als PR-Maßnahme betreiben. Aber wer prüft nach harten Kriterien? „Hierzulande gelten drei Institutionen als besonders glaubwürdig“, sagt Antje Schneeweiß von Südwind, einem unabhängigen gemeinnützigen Verein, der den Nutzen sozialverantwortlicher Geldanlagen untersucht. Dazu gehören das Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug), die Oekom-Research AG sowie Sustanalytics. Auch Aktien-Indizes für ethische Geldanlagen können helfen. Laut Schneeweiß ist der Natur-Aktien-Index (NAI) empfehlenswert, dessen Ausschuss die Messlatte sehr hoch gelegt hat. International bedeutender, aber weniger konsequent, sind der britische FTSE4Good sowie der amerikanische Dow Jones Sustainability Index (DJSI). FTSE4Good wählt seine Unternehmen nach deren eigenen Angaben aus. Der DJSI nimmt nur Unternehmen aus dem konventionellen Dow Jones Global Index auf, schließt aber bestimmte Branchen aus, etwa Glücksspiel, Alkohol, Tabak und Waffen.*

soziale Engagement gegenüber Mitarbeitern im Herkunftsland, das sich etwa in Firmenangeboten zur Kinderbetreuung, in Krankenversicherungspaketen für Zahnersatz oder in Programmen für pflegebedürftige Angehörige zeigt. Was Verbrauchern zunehmend wichtiger ist: Firmen sollen bei ausländischen Vertragspartnern soziale Gerechtigkeit walten lassen.

Dass auch große Konzerne fairen Handel in Entwicklungs- und Schwellenländern betreiben können, führt beispielsweise die Kaffeehauskette Starbucks seit Jahren vor. Zwar haben die 16000 Shops des Kaffeeriesen weltweit viele kleine Kaffeehäuser in den Konkurs getrieben, doch was viele nicht wissen: Der größte Einzelhändler der schwarzbraunen Bohne garantiert Kaffeebauern schon seit Jahren Preise, mit denen die Bauern leben können. Starbucks ist Vertragspartner von Fair Trade USA und bietet seit 2002 seinen Kunden in Amerika und Großbritannien 20 Prozent fair gehandelten Kaffee an. Im Jahr 2007 haben die Bauern im Durchschnitt 1,43 US-Dollar für ein englisches Pfund (= 453 Gramm) Kaffee bekommen. Das ist deutlich mehr als die Mindestgarantien von Fairtrade-Organisationen, die bei 1,21 Dollar liegen.

In der Teppichbranche geht das US-Unternehmen Interface vorbildliche Wege. Der Hersteller für Teppichfliesen und -böden beschäftigt 3700 Mitarbeiter. Die Produkte tragen das GuT-Signet, das wohl in Deutschland bekannteste Gütesiegel für umwelt- und gesundheitsverträgliche Teppichböden. Interface produziert zwar überwiegend in den USA und in Europa, unterhält aber auch eine Fertigungsstätte in Thailand, die mit denselben hohen Umwelt- und Sozialstandards betrieben wird. Die thailändischen Mitarbeiter bekommen angemessene Löhne und werden in Umweltthemen weitergebildet. Ist die Umsetzung der gesteckten Nachhaltigkeitsziele vor Ort gewährleistet, werden sie mit Bonusgehältern belohnt. Interface wie auch Starbucks haben es geschafft, im Natur-Aktien-Index (s. S. 69) vertreten zu sein, ein Goldstandard unter den ethisch-ökologisch ausgerichteten Aktienindizes und Nachhaltigkeitsratings, um deren Positivbewertungen Firmen sich mittlerweile bemühen.

Doch jede Konzernrichtlinie bleibt zwecklos, wenn sie nicht vor Ort real gelebt wird. Wer seinen Mitarbeitern nur hehre Firmengrundsätze in die Hand drückt, wird nicht viel erreichen. Interface kontrolliert



**GÜNTER FALTIN:  
TEEKAMPAGNE**

Er ist der Initiator eines einstmaligen kleinen Projektes der FU Berlin, das es heute zum größten Darjeeling-Importeur gebracht hat. Warum nicht als Direktvermarkter von preiswertem Tee den Qualitätsvorteil „pestizidfrei“ für alle sichern?, fragte sich der Professor für Entrepreneurship und startete 1984 die Teekampagne Deutschland. Die Firma arbeitete von Anfang an nach den Prinzipien des Fair Trade.

seine Produktionsstätten regelmäßig und ahndet Verstöße gegen den Kodex entsprechend streng – ein wichtiger Bestandteil glaubwürdiger CSR-Strategien.

Für einen Konzern wie Nike, der überwiegend in Asien produziert, kein leichtes Unterfangen: Die Zuliefererkette des Unternehmens umfasst nahezu 800000 Arbeiter. Der Wunsch westlicher Konsumenten nach Billigprodukten zwingt so manchen Lieferanten, die Richtlinien links liegen zu lassen – unbezahlte Überstunden oder Unterverträge mit Betrieben, die sich den Kontrollen entziehen, sind die Folge. Berichte über Verstöße bleiben trotz Verhaltenskodizes nicht aus.

Dennoch haben Nike und andere Firmen der Textilindustrie, wie etwa

Levi Strauss, Timberland, C&A und Adidas, gut funktionierende „Überwachungssysteme“ für ihre Zuliefererketten aufgebaut. Auch die Firma Henkel, weltweit führender Hersteller für Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetik und Klebstoffe, sticht mit einem ausgefeilten System zur Einhaltung von Arbeitsschutz- und Gesundheitsstandards positiv hervor. Lieferanten, die bei Verstößen gegen den ethischen Kodex erlappt werden, fliegen raus. Die Otto Group geht noch einen Schritt weiter. Mit einem Hilfsprojekt will das Unternehmen zusammen mit „terres des hommes“ das Übel Kinderarbeit in Indien bekämpfen. Denn wird im Textilbereich schärfer kontrolliert, werden Kinderarbeitsplätze nur ins Restaurant- und Hotelgewerbe verlagert, so die Einsicht der Unternehmensleitung. Mit Bildungs- und Aufklä-

**„Angestellte möchten für ein Unternehmen arbeiten, dessen Werte sie teilen“**

rungsangeboten sollen deshalb Mitarbeiter die Zahl der Schulkinder erhöhen und die Abwanderung in den Kinderarbeitsmarkt verhindern.

Bei all diesen Beispielen wird eines klar: Allein jährliche Spendenschecks von Unternehmen sind out. Gefragt sind neue Strategien, die auf Dauer helfen, sozialen Wandel zu bewirken. Umso besser, wenn soziale

## INTERVIEW



**Emmanuel Faber** ist Danone-Chef für die Region Asien-Pazifik.

# „Grameen Danone ist eine soziale Innovation“

Emmanuel Faber über das erste Sozialunternehmen als Social Joint Venture.

**Herr Faber, Grameen Danone strebt keine Renditen an. Ein ungewöhnliches Arbeitsziel**

**für einen Spitzenmanager, oder?**  
*Nein, ich beschäftige mich schon lange mit der Frage, wie man Finanzwesen, Wirtschaft und Gesellschaft miteinander in Einklang bringen kann. Für mich ist die gängige Vorstellung, dass die Anteilseigner einer Firma nur an Profit interessiert sind, viel zu kurz gegriffen. Einige wollen sich auch sozial engagieren, offen ist bislang nur, in welchem Maß. Dürfen die Anteilseigner von Grameen Danone das Maß ihres Engagements selbst bestimmen?*  
*Ja, wir fragen sie, ob sie die gesamte Dividende oder nur einen Teil für das soziale Ziel, das sich Grameen Danone gesteckt hat – nämlich die Unterernährung in Bangladesch zu*

*bekämpfen – investieren möchten. Zu diesem Zweck hat Danone den Investmentfonds danone.communities eingerichtet. Ja, wir wollten eine von Danone unabhängige Einheit von Anlegern schaffen. danone.communities spielt auf die ursprüngliche Bedeutung des Wortes Ökonomie an: Griechisch oikonomia meint das Wirtschaften im Haushalt, also in einer Gemeinschaft. Die Globalisierung und die zunehmende Komplexität der Finanzmärkte haben die Ökonomie zu einer unpersönlichen Sache gemacht, die nur noch wenig mit Wirtschaften in einer Gemeinschaft zu tun hat. Das wollen wir ändern. Liegt das Problem nicht auch darin, dass wir wirtschaftliche Werte zu eng an finanzielle Erfolge koppeln?*  
*Natürlich, wer zur Bank geht und sein Geld anlegen will, erfährt das am eigenen Leib: Was zählt, ist allein die Rendite. In unserem Privatleben bemühen wir uns vielleicht um Ethik,*

*kaufen Fairtrade-Produkte oder trennen den Müll. Beim Geldanlegen spielen plötzlich andere Werte eine Rolle. Das hat makroökonomische Folgen. Jede Geldanlage macht Investitionen erst möglich. Die wiederum bestimmen die Handlungsspielräume, die eine Gesellschaft hat, zuletzt auch, was wir konsumieren. Was innerhalb dieser Auftragskette verloren gegangen ist, ist die Frage: Welche sozialen Folgen hat diese oder jene finanzielle Entscheidung? Wollen sich die Danone-Anteilseigner der Frage wirklich stellen?*  
*Durchaus, die Aktionäre unterstützen das Vorhaben sehr. Der Investmentfonds wird gut angenommen. Welche Vorteile erhofft sich Danone von dem Joint Venture?*  
*In diesem Fall sind wir nicht am finanziellen Ertrag interessiert. Sicherlich ist es gut, neue Märkte zu erschließen. Wichtiger ist uns aber die gesellschaftliche Debatte, die dieses Projekt anstoßen kann. Das ist eine bahnbrechende soziale Innovation.*

Programme ihr Fortbestehen obendrein selbst sichern. Dann müssen Unternehmer und großzügige Spender nicht mehr, wie bislang, jährlich Geld nachschießen. Sozialunternehmen à la Yunus könnten zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Sie stillen die Sehnsucht der Firmenchefs, mit ihrem Geld öffentlich Gutes zu tun und bringen den Bedürftigen deutlich mehr Nutzen.

„Verbraucher müssen aber dennoch die Möglichkeit haben, einem Unternehmen wie Danone kritisch auf die Finger zu schauen“, sagt Wolfgang Scheunemann, Leiter des schon zum fünften Mal stattfindenden Deutschen CSR-Forums. Denn die Gründung eines Sozialunternehmens allein ist noch lange keine Garantie für „gute“ Geschäfte im Konzern selbst. Scheunemann, der viele Jahre die Umweltkommunikation im Hause Daimler geleitet hat, weiß, wovon er spricht und sieht die Politik gefordert: „Es ist ein Skandal, wie sehr der Begriff CSR von vielen Unternehmen missbraucht wird.“ Da müssen Politiker für mehr Transparenz sorgen. Kein Verbraucher wähle

sich durch 200 Seiten starke Nachhaltigkeitsberichte. Der Wirtschaftsexperte hat zwei einfache Lösungsmittel zur Hand: Mehr Wissen über das Wesen von CSR in den Kommunikationsabteilungen und kompakte Firmenbewertungen à la Stiftung Warentest mit strengem CSR-Check. Solange wir diesen nicht haben, wird es immer wieder Firmen geben, die ihr Wirtschaften schönfärben und besser darstellen, als es eigentlich ist, um ihren Ruf aufzupolieren. Dafür gibt es seit einiger Zeit den Begriff „Greenwashing“. „Diese schwarzen Schafe müssen wir benennen“, betont Wolfgang Scheunemann, „sonst erleidet die Idee des sozialen Unternehmertums als solche Schaden.“

### MEHR ZUM THEMA

**VERANSTALTUNGSHINWEIS:** 5. Deutsches CSR-Forum – Forum EnviComm, Stuttgart, 27.-28.4.09, siehe Seite 95.  
**BUCHTIPP:** Muhammad Yunus: Die Armut besiegen. Hanser 2008. 311 Seiten, 19,90 €.

**LINKS IM NETZ:** Internettipps auf [www.natur.de](http://www.natur.de), Stichwort: Soziales Unternehmertum

Foto: privat