

# stratum®



Der naive Kult um CSR

# stratum<sup>®</sup>

## Lassen wir uns für dumm verkaufen? CSR, Nachhaltigkeit und die freiwilligen Vereinbarungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft

Thesenbeitrag zum Fachforum F7 „Nachhaltige Lebensstile“  
auf der Woche der Umwelt 2012

Auf der diesjährigen Woche der Umwelt im Park von Schloss Bellevue, unter dem Patronat des Bundespräsidenten, gestaltete die Utopia Stiftung ein Fachforum zum Thema „Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit: Chancen und Grenzen von Selbstverpflichtungen am Beispiel ‚Utopia Changemaker Manifest‘. stratum-Geschäftsführer Richard Häusler war dazu gebeten worden, um einen kritischen Gegenpart für die Diskussion zu liefern. Hier seine vorab zusammengestellten Gedanken zur naiven Idee des friedlichen und konfliktlosen Changemakings im Zeichen von CSR und Nachhaltigkeit.



# stratum<sup>®</sup>

**Changemaker-Unternehmen** sind solche, die „bei der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Chancen durch ihre nachhaltige Unternehmensausrichtung gesellschaftliche Verantwortung übernehmen“ (Changemaker-Forum 2011). Bedeutet das im Umkehrschluss, dass unternehmerisches Handeln per se keinen gesellschaftlichen Nutzen hat? Schon hier wird die unselige **Dichotomie zwischen „guter“ Gesellschaft und „böser“ Wirtschaft** suggeriert, die das Denken vieler junger Leute beherrscht, die – auch als BWLer – von der Hochschule kommen und „etwas mit Nachhaltigkeit“ machen oder „im CSR-Bereich“ tätig werden wollen.

**Natürlich** stehen gerade wir Heutigen wieder einmal vor einer „historischen Chance“: Wie beim Klimawandel pflegen wir den Mythos, gerade auf uns komme es an, um – wahlweise bis zum Jahr X oder in den nächsten X Jahren – die Welt zu retten. So ist sich der Utopia Award Gewinner „dm“ nicht zu blöd, auf seine neue „Gute Schokolade“ den Untertitel zu setzen „Stück für Stück die Welt retten“ – und damit Kinder anzusprechen, die man werbewirksam in „Chocomobs“ vor sich her treibt. Für 1000 gekaufte „Gute Schokolade“-Tafeln wird ein Baum gepflanzt. Ja, das ist die historische Chance, die wir heute haben – uns für dumm verkaufen zu lassen.




# stratum<sup>®</sup>

**Das Märchen**, an das man bei Utopia glaubt, ist das vom hochmoralischen, politisch denkenden, investigativ engagierten Kunden, der von den Unternehmen „Transparenz über die Nachhaltigkeitsleistung“ verlangt und nur noch Produkte kauft, die hohen ökologischen und sozialen Herkunfts- und Herstellungsstandards entsprechen. Diese Kunden gibt es nicht. **Die LOHAS, das belegen Studien, sind sehr kompromissbereite Konsumenten**, die die Wahrheit über die Produktionsbedingungen und -auswirkungen ihres Lifestyle-Konsums gar nicht wissen wollen. Stattdessen möchten sie, dass man ihnen die heile Welt eines bedenkenlosen Genießens vorgaukelt und auf geschickte Weise Ablassbriefchen unterjubelt, die zur Gewissensentlastung dienen. Natürlich tun die Unternehmen das dann auch innerhalb ihrer wirtschaftlichen Logik.



## Illustratives Beispiel



Vergleichen Sie die beiden folgenden Plakate und überlegen Sie, warum das Motiv mit dem Lastwagen schnell zugunsten des freundlichen Gärtners aus dem Verkehr gezogen wurde?

# stratum®



Des „Rätsels“ Lösung:

Es ist der Unterschied zwischen der (realen) Welt des Massenkonsums und der (idealisierten) Welt der LOHAS-Konsumenten.



„**Changemaker-Unternehmen** bekennen sich zu einer nachhaltigen Unternehmensführung...“ Bekenntnisse haben ihren Sinn in der Welt des Glaubens. Sie werden in der Regel von einem Klerus eingefordert, der über Rechtgläubigkeit wacht. Tatsächlich hat vieles, was sich heute an Nachhaltigkeits-„Szene“ etabliert hat, einen solchen Charakter. Niko Paech spricht deshalb explizit vom „Nachhaltigkeitsklerus“. Für Gurus, Heilsbringer und andere Idealisten ist das die richtige Umgebung. Aber für Wirtschaftsunternehmen?

„... **dass selbst vorbildliche** Unternehmen noch Verbesserungspotenzial aufweisen...“. Die Idee der kontinuierlichen Verbesserung kommt aus dem Total Quality Management (TQM). Interessant ist, dass sie jetzt eine andere Ausrichtung bekommt, weil der Maßstab der Qualitätsverbesserung nicht mehr der Kunde und der Markterfolg ist, sondern eine bestimmte Stakeholder-Szene, die über die moralisch-ethische „Qualität“ eines Unternehmens Aussagen trifft. Kann sich ein Unternehmen von einer solchen Instanz abhängig machen? Auch im TQM ist die Verbindung eines Unternehmens mit seinem gesellschaftlichen Umfeld ein Faktor, der vom Verbesserungsprozess erfasst wird. Stakeholder- und Risikokommunikation waren in erfolgreichen Unternehmen einer bestimmten Größenordnung schon immer Praxis, aber die Autonomie des Handelns blieb immer im Unternehmen. Muss es uns skeptisch machen, wenn nunmehr eine „Gemeinschaft der Vorbildlichen“ entstehen soll, die einen medialen Player des Web 2.0 dafür honoriert, dass sie das Etikett der moralischen Höherwertigkeit bekommen? Ich denke, ja...

**Nachhaltigkeit** wird in diesem Szenario zu einer Tributpflicht, die mit der realen Bedeutung für die Umweltentlastung oder die Verbesserung sozialer Bedingungen nichts zu tun hat.



## Ein Beispiel

Im Bericht über das Nachhaltigkeitsmanagement des Batterienherstellers VARTA (veröffentlicht in Heft 01/2012 des Steinbeis Magazins TRANSFER) heißt es sehr erhellend: „Die im unmittelbaren Einflussbereich von VARTA befindlichen Prozesse Produktion und Verpackung und teilweise auch Distribution leisten nur einen vergleichsweise geringen Beitrag zu den Gesamtemissionen. **Ungeachtet der relativ begrenzten Möglichkeiten für VARTA, die Gesamtmenge der Treibhausgasemissionen signifikant zu senken, ist das Unternehmen fest entschlossen, durch vielfältige Maßnahmen seinen Beitrag zu leisten.** Sei es durch Nutzung von möglichst regional verfügbaren Materiallieferanten... oder durch viele kleine Projekte in der Organisation...“


**Der Rat für** Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung hat die Augsburgerin Sina Trinkwalder zum „Social Entrepreneur für Nachhaltigkeit 2011“ gekürt. Die frühere Werberin hat nach eigenen Aussagen „im siebenstelligen Bereich“ Einkünfte erzielt, die sie nach ihrem Abschied aus der Werbebranche mit hohem Risiko in ein Social Business investiert. Ihr Unternehmen manoma produziert ökologisch korrekte Kleidung und Accessoires aus Rohstoffen, die idealerweise höchstens 250 km weit nach Augsburg gereist sein sollten. Aber nicht die ökologischen Aspekte motivieren den missionarischen Auftritt der Unternehmerin, sondern die sozialen. Sina Trinkwalder beschäftigt vorwiegend Menschen, die – wie Langzeitarbeitslose und schwer vermittelbare Arbeitssuchende – Opfer des kapitalistischen Arbeitsmarkts geworden sind. Da ihr keine Bank den Kredit für eine Expansion geben wollte, hat sie aus dem eigenen Kapital auch soeben die Aufstockung um 60 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Bau einer größeren Produktionshalle finanziert. Sina Trinkwalder handelt unwirtschaftlich und es ist absolut nicht erwiesen, dass ihr Unternehmen nachhaltig am Markt bestehen wird. Aber sie wird gehypt und tritt auf allen einschlägigen Konferenzen auf. Ihre Auftritte offenbaren ihr Projekt als große **Ego-Kiste**, sie genießt die Anerkennung als „bessere Mensch“. **Ist es vertretbar, wenn sie als moralisches Vorbild für eine bessere, nachhaltige Wirtschaft von Gremien und Akteuren auf's Schild gehoben wird, die keinerlei wirtschaftliche Verantwortung haben?**



Wenn ein Unternehmen in fünf Jahren seinen Umsatz um 26% steigert, seine Mitarbeiterzahl aber um 45%, ist das nachhaltig? Sozial ist es sicher, aber wie lange wird es gutgehen? Solche Überlegungen werden selten angestellt. Das genannte Beispiel ist nicht fiktiv, es entstammt dem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht eines der Utopia Changemaker-Unternehmen. Sein Gründer bekam den „Deutschen Umweltpreis“ verliehen – als „leuchtendes Beispiel nachhaltigen Unternehmertums“. Dummerweise werfen solche Beispiele ein falsches Licht auf die Wirtschaft und in unsere Hochschulen, wo zunehmend CSR und Nachhaltigkeit zu eigenständigen Fächern und Abschlüssen aufgewertet werden. Dort wird dieses falsche Licht an die Studenten weitergegeben. Unter den jungen Leuten entsteht eine idealisierte Vorstellung von einem machtfreien und ethisch einwandfreien Sektor der „guten“ Wirtschaft, die in der CSR-Abteilung eines Unternehmens angesiedelt ist, wo all das Schlechte, das der gewinnorientierte Kapitalismus mit sich bringt, keinen Platz hat.



## Pressebericht



Unter dem Titel „Arbeiten mit reinem Gewissen“ berichtete Handelsblatt Online jüngst (22.04.2012) über die Anforderungen an Nachhaltigkeitsmanager, um dieses Vorurteil zurechtzurücken:

# stratum®

„Gutes tun und dabei Karriere machen - viele junge Menschen versuchen diesen vermeintlichen Widerspruch durch einen Job als CSR-Manager zu umgehen. Doch die Anforderungen an diesen Beruf sind hart“. Klare Aussage: „Gefragt ist also nicht nur, wer Gutes tun will, sondern auch wer rechnen kann.“ Warum also machen wir den nachwachsenden Generationen vor, die Wirtschaft werde im Zeichen von CSR zur Gutmenschenveranstaltung, bei der Ethik statt Leistung und Wettbewerbsfähigkeit über den Erfolg entscheidet? Vielleicht, weil wir selbst daran glauben, dass freiwillige Vereinbarungen und die Stilisierung als „Changemaker“-Elite eine Antwort auf die Risiken der zunehmenden Globalisierung sind? Wie naiv muss man sein...?

**Unternehmer aus dem Lager** der „Guten“ wie Ex-Bionade-Chef Peter Kowalsky gerieren sich neuerdings sogar als „Sustainable Business Angels“, um Jungunternehmern zu suggerieren, dass Nachhaltigkeit die Garantie für wirtschaftlichen Erfolg darstelle. Unternehmen, die Nachhaltigkeit leben, haben langfristig auch wirtschaftlichen Erfolg, ist die These. Der Idealismus dieses Konzepts entspricht auch dem Strickmuster des Changemaker-Ansatzes der Utopia Stiftung: „Firmengründungen sollen anhand eines festen Kriterienkataloges auf ihre Nachhaltigkeit überprüfbar gemacht werden und damit auch für potenzielle Investoren interessanter werden.“

Allen Ernstes will man uns also weismachen, dass Checklisten, die CSR-Aspekte abprüfen, den Ausschlag für die wirtschaftliche Standfähigkeit eines unternehmerischen Projekts geben. Ich halte das für unverantwortlich und nur erklärbar durch den abgehobenen Kult, der zurzeit um die Heroisierung der Nachhaltigkeit gemacht wird. Dass die zitierten selbsternannten neuen Engel der Nachhaltigkeit sich auf keinen Fall finanziell an den von ihnen beratenen Jungunternehmen beteiligen wollen, lassen sie sich als generöse Geste der Selbstlosigkeit auslegen. Wie viel überzeugender wäre es, wenn sie eigenes Geld in diesen von ihnen kriterientreu als nachhaltig beurteilten Unternehmen investierten, um das Zutrauen in ihre eigene Nachhaltigkeitsphilosophie unter Beweis zu stellen?



Was wir brauchen,  
...

... sind bissige und professionelle NGOs wie Foodwatch und wachsame Medien, die unheilige Allianzen wie die zwischen dem WWF und seinen industriellen Förderern aufdecken, und permanent unbequem sind. Was wir und auch die Nachhaltigkeit nicht brauchen, sind Inszenierungen von freiwilligen Vereinbarungen, die einen pseudoreligiösen Kult um die Rettung der Welt veranstalten und unsere manichäische Sucht nach einer zu einfachen Trennung zwischen Gut und Böse befördern.

## Wir reden Klartext!

Ehrlichkeit, Ehrgeiz und Enttabuisierung sind die Schlüsselbegriffe, die unsere Beratungsmentalität beschreiben. Ehrlichkeit heißt, wir geben und nehmen klares Feedback – „erbarmungslos“ in der Sache, aber immer respektvoll auf der persönlichen Ebene. Ehrgeiz bedeutet, dass wir unseren Kunden helfen, Chancen und Optionen zu erkennen und lieber höhere als zu niedrige Ziele zu setzen. Wir fördern den professionellen Umgang mit Stimulanz und Dominanz in allen Bereichen der Organisation. Enttabuisierung heißt, dass wir unseren Kunden helfen, über vieles klar und offen zu reden, was sonst auf unterschwelligem Ebenen verbleibt und doch ständig dazwischenfunkt. Das heißt nicht, dass wir psychologisieren und therapieren. Wir helfen nur, erwachsen mit den Dingen umzugehen und selbstbewusst und souverän zu agieren.

# stratum®

**stratum®** GmbH

Boxhagener Straße 16 . Alte Pianofabrik . 10245 Berlin

Tel: 030.223 25 270 . Fax: 030.223 25 271

info@stratum-consult.de . www.stratum-consult.de

© **stratum®** GmbH

Juni 2012