

Praxisprojekt in Entwicklungszusammenarbeit
Frühlingssemester 2009
Dr. Urs Heierli
Universität St. Gallen

Corporate Social Responsibility als Mittel zur Effizienzsteigerung?

Regula Brand
regula.brand@student.unisg.ch

Markus Brauchli
markus.brauchli@student.unisg.ch

David Jost
david.jost@student.unisg.ch

März, April 2009

I: Einleitung	4
Stellungnahme zur Diskussion der Präsentation beim SECO.....	5
II: THEORETISCHER TEIL	6
1. Was ist CSR?	6
2. Wirtschaftsethik	6
2.1 Ethik und Moral	7
3. Drei Grundkonzepte der Wirtschaftsethik	8
3.1 Das ökonomistische Konzept	8
3.1.1 Der funktionalistische Ansatz.....	8
3.1.2 Der instrumentalistische Ansatz	9
3.2 Das separative Konzept.....	10
3.3 Das integrative Konzept	11
III: FALLBEISPIELE	12
1. Fallbeispiel McDonald's.....	12
1.1 Reminder ökonomistische Konzept	12
1.2 Probleme McDonald's	12
1.3 Gegenmassnahmen.....	14
1.4 Fazit McDonald's	16
1.5 Welche Lehren kann eine entwicklungsfördernde Organisation aus dem Beispiel McDonald's ziehen?	16
2. Starbucks – wie ethisch und sozial verantwortlich kann ein globaler Kaffeemulti sein?	17
2.1 Starbucks vom kleinen lokalen Kaffeehaus zum internationalen Multi	18
2.2 Starbucks Philosophie den Mitarbeitern, Produzenten und Kunden gegenüber	19
2.2.1 Mitarbeiter.....	19
2.2.2 Produzenten.....	21
2.2.3 Kunden	22
2.3 Starbucks und der Grundsatz der ressourceneffizienten Produktionsweise zugunsten von Unternehmenserfolg und Umweltschutz.....	22
3. Das Integrative Konzept am Beispiel der Alternativen Bank Schweiz (ABS)	23
3.1 Kurzer Überblick der Entstehungsgeschichte der ABS.....	23

3.2 Die ABS und ihre Ethik konkret - Code of Conduct and Mission Statement.....	24
3.3 Stakeholder Dialog der ABS nach Innen und Aussen	25
3.4. Ordnungsethik vs. Geschäftsethik.....	25
3.5 Reputation und Unternehmenserfolg der ABS	27
IV: FAZIT	29
V: LITERATURVERZEICHNIS	31
1. Bücher.....	31
2. Dokumente	32
3. Internet.....	33

I. EINLEITUNG

Sieht man sich die Internetauftritte von grösseren Unternehmen an oder liest die jährlichen Geschäftsberichte, so fällt auf, dass CSR – Corporate Social Responsibility – allgegenwärtig ist. Der Begriff ist Mode: Soziale Verantwortung, ökologische Nachhaltigkeit, Mitarbeiter - motivation und so weiter werden gross geschrieben. Ziel dieser Arbeit ist es, einen genaueren und vor allem kritischen Blick zu werfen auf das CSR – Konzept. Um was geht es, was steckt dahinter? In einem ersten theoretischen Teil werden wir auf das Thema Wirtschaftsethik eingehen. Dieser Teil durchleuchtet CSR von einer wissenschaftlichen, wirtschaftsethischen Perspektive und die dabei besprochenen Konzepte dienen als Raster um die darauffolgenden Fallbeispiele einordnen und analysieren zu können.

In einem zweiten Teil werden wir anhand von drei Fallbeispielen aufzeigen, wie unterschiedlich CSR angewandt und interpretiert werden kann. Erstens anhand des allbekannten Fast Food Konzerns McDonald's: wie kann „ungesunder Junk Food“ überhaupt zu sozialer Verantwortung passen? In welcher Weise ist CSR im Konzern vorzufinden? An zweiter Stelle wird das ebenfalls amerikanische Unternehmen Starbucks untersucht, welches seit der ersten Stunde ein eindrückliches „Mission Statement“ aufweist. Ist Starbucks so vorbildlich wie uns verkauft wird? Handelt es sich um gelebte oder nur um eine auf Papier geschriebene Geschäftsphilosophie? Durch Mitarbeiterbindung und ressourceneffizientere Produktion soll nicht nur die Gesellschaft sondern auch das Unternehmen selbst profitieren. Weiter wird untersucht in welcher Weise das Unternehmen seine Politik kommuniziert. Schliesslich werden wir als drittes Beispiel die Alternative Bank Schweiz (ABS) analysieren, welche CSR als integrative Geschäftspolitik zu verwirklichen versucht. Anhand von diesem Beispiel soll aufgezeigt werden, inwiefern CSR eine Gewinnstrategie ist, und wo seine Grenzen liegen.

Stellungnahme zur Diskussion der Präsentation beim SECO

Diese Arbeit basiert auf den Erkenntnissen und Resultaten aus der Diskussion die unserem Vortrag in Bern folgten. Dabei haben wir wertvolle Hintergrundinformationen, Fachkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis der Sektion für Handelsförderung erhalten. An dieser Stelle möchten wir den beiden Experten ganz herzlich für ihre interessanten Inputs und die genommene Zeit danken.

Kritisiert wurden an unserem Vortrag vor allem das Fehlen des Bezugs zur Arbeit mit dem SECO und das Fehlen von Lösungsansätzen für relevante Problemstellungen der Thematik. Ebenso haben wir empfunden, dass der theoretische Teil zur Wirtschaftsethik durch die Experten als weniger relevant eingestuft worden ist. Wir finden es jedoch wichtig, dass die Thematik auch theoretisch unterlegt wird. Gerade der in dieser Arbeit erläuterte Ansatz des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen scheint uns nützlich um die sozialen und umweltpolitischen Engagements der Unternehmen besser durchleuchten und einschätzen zu können.

Wie von den Vertretern erklärt wurde, definiert das Staatssekretariat für Wirtschaft CSR als die gesamten freiwilligen Tätigkeiten eines Unternehmens, welche über die gesetzlichen Mindestforderungen hinausgehen. Die Prioritäten des SECO liegen „auf der Förderung stabiler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Diversifizierung des Handels, der Mobilisierung von in- und ausländischen Investitionen, sowie der Verbesserung der Basisinfrastruktur“ (SECO 2008). Die Sektion Handelsförderung beschäftigt sich gemäss Beschreibung vorrangig mit der Förderung einer sozialen und umweltverträglichen Handelspolitik, der Exportfähigkeit von Unternehmen in den Partnerländern sowie dem Import auf die europäischen Märkte.

II THEORETISCHER TEIL

1. Was ist CSR?

Durch die noch immer zunehmende Globalisierung der Märkte und die weltweite Organisation von Wertschöpfungsketten durch transnationale Unternehmen werden eine Reihe moralischer Fragen der Verantwortung von Unternehmen aufgeworfen. Unzählige Grossunternehmen oder sogenannte multinationale Unternehmen erwirtschaften heute mehr Einkommen als einzelne Entwicklungsländer. Unternehmen mit hunderttausenden von Angestellten wie zum Beispiel Nestlé (276'000 Angestellte)¹, Shell (120'000 Angestellte)² oder Wal Mart (2'100'000 Angestellte und somit der grösste private Arbeitgeber der Welt)³ haben deshalb beträchtlichen Einfluss auf die wirtschaftliche, soziale, ökologische aber auch politische Entwicklung eines Landes.

Der Begriff „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR) oder „unternehmerische Gesellschaftsverantwortung“ umschreibt den Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung. Dies beinhaltet den nachhaltigen Umgang mit der Umwelt ebenso wie faire Arbeitsbedingungen für die Angestellten. Ein wichtiger Gesichtspunkt der CSR-Politik ist der Umgang des Unternehmens mit den Stakeholdern (Angestellte, Kunden, NGO's, staatliche Behörden etc.) welche mit dem Globalisierungsprozess immer mehr Druck auf die Unternehmen ausüben, den die Unternehmen nicht mehr ignorieren können (Wieland 2008: 97 ff.). Grundsätzlich wird mit CSR der freiwillige Beitrag der Wirtschaft verstanden, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht und wird denn auch so von der EU offiziell definiert und klar als freiwilliges Konzept klassifiziert⁴.

Ebenso wie die Unternehmen gesellschaftliche Rechte in Anspruch nehmen, müssen diese auch Pflichten übernehmen. Doch die Verantwortung, die den Unternehmen übertragen wird, lösen oftmals Ambiguitäten, Widersprüche und Konflikte aus und werfen ethische und moralische Fragen auf. Hinter den Begriffen CSR oder verwandten Konzepten wie Corporate Citizenship oder Corporate Governance steht also vor allem auch die Auseinandersetzung mit ethischen und moralischen Fragen, mit Fragen zum Richtigen Handeln (Wieland 2008: 97-98).

2. Wirtschaftsethik

„Wirtschaftsethik ist das methodische Bemühen, normative Konzepte und Denkmuster, die bestimmten Handlungsweisen, Rechtfertigungsmustern oder eben Initiativen guter

¹ <http://www.nestle.com/AllAbout/AllAboutNestle.htm> am 19.4.2009

² http://www.shell.com/home/content/aboutshell/who_we_are/shell_worldwide/ am 19.4.2009

³ <http://walmartstores.com/FactsNews/NewsRoom/9083.aspx> am 19.4.2009

⁴ http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm am 19.4.2009

Unternehmensführung zugrunde liegen, herauszuarbeiten und kritisch zu beleuchten“ (Thielemann und Ulrich 2009: 29). Anders formuliert versucht die Wirtschaftsethik vor dem Hintergrund der Ethik praktisch anwendbare Lösungssätze für moralische Probleme der Wirtschaft zu formulieren.

Zwei Begriffe sind gefallen die es zunächst einmal zu definieren gilt:

2.1 Ethik und Moral

Ethik stammt aus dem griechischen „*ethos*“ und heisst so viel wie „Gewohnheit“, „Herkommen“ oder „Sitte“. Laut Definition ist Ethik „die Lehre von den moralischen und sittlichen Grundlagen des Verhaltens der Menschen in einer Gesellschaft“⁵. Gemäss Thielemann fragt die Ethik nach den letztlich entscheidenden, nach den massgeblichen Grundsätzen unseres Urteilens und Handelns (Vorlesungsfolien Thielemann 2009).

Moral stammt aus dem lateinischen *mos* (Plural: *Mores*) und bedeutet „Sitte“, „Brauch“ oder „Gewohnheit“. Gemäss Definition entspricht die Moral „die der gesellschaftlichen Praxis zugrunde liegenden ethisch-sittlichen Normensysteme des Handelns einer bestimmten Gesellschaft in einer bestimmten Epoche“⁶.

Wie stehen Ethik und Moral zueinander? Die Moral kann als „faktisches vorfindliches Handeln mit ethischem Anspruch“ (Vorlesungsfolien Thielemann 2009) bezeichnet werden. Die Ethik ist demnach die „Reflexionstheorie“ der Moral; Ethik und Moral verhalten sich wie Theorie und Praxis. Die Moral ist die praktische Umsetzung ethischer Grundgedanken. Wird das moralische Handeln nicht ethisch hinterlegt, so herrschen Vorurteile und Fehlurteile, denn die Moral stützt sich in einem solchen Fall nur auf die Akzeptanz in der Gesellschaft, hinterfragt aber nicht die Richtigkeit und die Legitimität des Handelns. Das Verhältnis von Akzeptanz und Legitimität wird weiter unten in Abschnitt 3.1.2 noch einmal aufgenommen.

Im Zusammenhang mit der Wirtschaftsethik wird je nach Sichtweise immer wieder von der „ethischen Neutralität der Wirtschaft“ gesprochen. Die Wirtschaft als ethisch neutral zu definieren würde bedeuten, dass die gesamte Wertschöpfungskette freigesprochen würde von jeglicher ethischen Reflexion. Konsequenterweise gäbe es dann auch kein unethisches Verhalten und kein Richtig und Falsch. Die Idee der ethischen Neutralität wird in Abschnitt 3.2 weiter erläutert.

⁵ <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> am 19.4.2009

⁶ <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> am 19.4.2009

3. Drei Grundkonzepte der Wirtschaftsethik

Folgend werden die drei Grundkonzepte der Wirtschaftsethik wie sie vom Institut für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen erarbeitet worden sind, vorgestellt. Dabei geht es darum, das Verhältnis zwischen Ethik und Wirtschaft zu bestimmen.

3.1 Das ökonomistische Konzept

Das ökonomistische Konzept stellt eine noch heute weit verbreitete Ansicht über das Verhältnis von Ethik und Moral dar. Das Marktprinzip ist hierbei das oberste Moralprinzip. Wie schon Max Frisch kurz zusammenfasste: „Vernünftig ist, was rentiert“ (Vorlesungsfolien Thielemann 2009). Das ökonomistische Konzept erscheint in zwei verschiedenen Ansätzen, nämlich dem funktionalistischen und dem instrumentalistischen Ansatz, wobei Ersterer zeitlich vor dem Zweiten einzugliedern ist. Im Folgenden werden die beiden Ansätze erläutert.

Um es vorwegzunehmen handelt es sich bei diesem Konzept um eine Ethik ohne Moral, denn das Subjekt der Moral ist schlussendlich einzig und allein der Markt (ibid).

3.1.1 Der funktionalistische Ansatz

Wie der Name bereits anzudeuten vermag, wird die Ethik in diesem Ansatz als Funktion des Marktes verstanden. Milton Friedman bringt die Idee mit nur einem Satz auf den Punkt: „*The social responsibility of business is to increase its profits*“ (Thielemann und Ulrich 2009: 31). Demnach ist die einzige Verantwortung eines Unternehmens seine Profite zu steigern, respektive zu maximieren. Der deutsche Ökonom Horst Albach geht gar einen Schritt weiter und behauptet, dass Unternehmensethik überflüssig sei, denn die Ethik ergebe sich schlicht mit dem Ziel, den Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren (Ibid: 31).

Der funktionalistische Ansatz beruht auf der Idee der „unsichtbaren Hand“ von Adam Smith – „der Hand eines weisen Schöpfergottes, dessen höherer Vernunft wir uns demütig zu fügen haben, indem wir seine Weisung folgen“ (Ibid: 31). Die „Weisung“ ist die Maximierung des Nutzens, d.h. des Gewinns. Die Idee beinhaltet demnach ein metaphysisches Element, in dem es dem Markt eine überpersönliche Kraft, die das ethisch Richtige definiert und sicherstellt, überstellt.

Laut Thielemann und Ulrich (2009) ist dieser Ansatz gerade deshalb zu verwerfen, weil er keinen Unterschied macht zwischen Gewinnmaximierung und Gewinnstreben. Denn Gewinnmaximierung würde ja nichts anderes heissen, alles daran zu setzen, den Gewinn zum Maximum zu treiben. Dies lässt nicht viel Platz für das Bestreben des ethisch-Richtigen. Zudem führt das Streben nach Gewinnmaximierung dazu, dass das pure Nutzendenken an Stelle des Moralprinzips tritt.

3.1.2 Der instrumentalistische Ansatz

Durch die zunehmend kritische Öffentlichkeit und den Druck welche diese auf die Unternehmen ausübt, lassen ein Denken wie es im vorhergehenden Absatz erläutert wurde, kaum mehr zu. So gut wie jedes Unternehmen führt heute – zumindest auf dem Papier respektive auf ihrer Internetseite – ein Kapitel zu Nachhaltigkeit, sozialem Engagement, sozialer Verantwortung etc. Die Unternehmen haben erkannt – vor allem auch durch den zunehmenden Druck von Aussen und die Ansprüche der Stakeholder – dass Ethik notwendig ist und sich langfristig auszahlt.

Hinter dem instrumentalistischen Ansatz steht die Annahme, dass Gewinn und Ethik in einem positiven Wirkungszusammenhang stehen. Wie auch hier der Name bereits besagt, wird die Ethik für die Gewinnsteigerung instrumentalisiert. Wie im funktionalistischen Ansatz bleibt also die Gewinnmaximierung das höchste Prinzip; nur die Art und Weise wie dieses erreicht wird, ist anders. Auslöser dieses Umdenkens ist der schon erwähnte Druck der Stakeholder, die heute erwarten, dass die Geschäfte ethisch verantwortungsvoll abgewickelt werden. Mit dem Hintergrund, dass die Gewinnmaximierung nach wie vor oberstes Ziel ist, ist leicht abzuleiten, dass vorwiegend den Ansprüchen der einflussreichen, resp. relevanten Stakeholdern Rechnung getragen wird. Wird diese Logik zu Ende gedacht, resultiert eine Ethik des Rechts des Stärkeren – das Recht des Durchsetzungsfähigeren. Weiter setzt der instrumentalistische Ansatz Akzeptanz und Legitimität gleich: was von den Stakeholdern akzeptiert wird, wird vom Unternehmen als legitim betrachtet. Doch noch lange nicht alles was akzeptiert wird, ist auch legitim, denn auch die Stakeholder verfolgen ihre Interessen und urteilen nicht frei von jedem Eigennutz. Durch die Verschmelzung von Akzeptanz und Legitimität schieben die Unternehmen zudem Teil ihrer Verantwortung auf die Stakeholder ab, denen sie ja „nur gerecht“ werden wollen. Diese Logik lässt auch die Folgerung zu, dass ethisches Handeln nur dort stattfinden würde, wo überhaupt ein solcher äusserer Druck besteht (Thielemann und Ulrich 2009: 33-34)

Schlussendlich stellt sich die Frage, was es denn überhaupt heisst, ethisch oder verantwortungsvoll zu handeln. Seitdem das Konzept von CSR allgegenwärtig ist, werden wir regelrecht überschwemmt von zahlreichen Rankings verantwortungsvoller, nachhaltiger oder sozialer Unternehmen. Doch wie lässt sich das messen? Da der instrumentalistische Ansatz eine positive Korrelation von Gewinn und Ethik in den Mittelpunkt stellt, liesse sich folgende einfache Rechnung erstellen: Je umfangreicher die ethischen Geschäftstätigkeiten sind, desto höher fällt der Gewinn aus – denn Ethik zahle sich schliesslich aus. Doch dieser Wirkungszusammenhang von Ethik und Gewinn lässt sich nicht eindeutig nachvollziehen. Es gibt keine gemeinsamen Indikatoren mit denen Unternehmen verglichen werden könnten. Auch jedes Ranking braucht seine eigenen Indikatoren. Eindeutige Vergleiche lassen sich höchstens anhand von vorhandenen gesetzlichen Regulierungen und Gesetzen machen, wie zum Beispiel das Einhalten von Umweltemissionen, Steuerhinterziehung, Einhalten von Sicherheitsstandards etc. (Thielemann 2008: 203 ff.)

Als Fazit kann gesagt werden, dass sich der instrumentalistische vom funktionalistischen Ansatz schlussendlich nur durch die Art und Weise der Gewinnmaximierung unterscheidet. Die Ethik wird zum Business, eine Strategie die sich auszahlt. Der Ansatz ist geprägt von Opportunismus, denn schlussendlich wird nur die Ethik angewandt, die sich auch langfristig lohnt.

3.2 Das separative Konzept

Dieses Konzept betrachtet Ethik und Wirtschaft als zwei verschiedene Welten. Es besteht aus der Annahme, dass das Wirtschaften an sich ethisch neutral ist. Ethische Fragen stellen sich also im eigentlichen Geschäftsbereich nicht, werden jedoch anhand von supplementären Engagements (wie zum Beispiel Spenden) abgehandelt.

Mit solchen zusätzlichen sozialen Tätigkeiten, die unabhängig sind vom eigentlichen Kernbereich des Unternehmens, versuchen die Unternehmen Legitimität zu gewinnen. Oftmals handelt es sich um eine „Gutmachungspolitik“ oder um ein Ablenken von den sozialen oder ökologischen Problemen die im Geschäftsbereich verursacht werden. Noch wird häufig argumentiert, dass sich nur erfolgreiche Unternehmen mit nachhaltigen Tätigkeiten auseinandersetzen können. Der unternehmerische Erfolg wird als Bedingung für ein solches Engagement angesehen. Ein solches Denken würde jedoch im Geschäftsbereich jede Art und Weise der Gewinnerzielung rechtfertigen, denn mit einem grösseren Gewinn liesse sich schliesslich auch ein grösseres soziales Engagement betreiben (Thielemann und Ulrich 2009: 35-37)

In eine ähnliche Richtung geht auch die Argumentation, dass ein ethisches Handeln schlicht unmöglich sei, da das Unternehmen sonst im Wettbewerb nicht bestehen kann. Durchaus ist dieses Argument eine Problematik des allgegenwärtigen verschärften Wettbewerbs. Dies sieht auch Thielemann ein, meint aber auch dass „streng genommen ist es niemals „unmöglich“, das ethisch Richtige zu tun, bzw. legitimen Ansprüchen zu genügen.“ (Thielemann 2008: 202 ff.) Gleichwohl kann aber genau dies unzumutbar sein, weil zum Beispiel dadurch das Unternehmen in seiner Existenz bedroht ist.

Damit die „ethisch handelnden“ Unternehmen schlussendlich nicht die Dummen im Umzug sind, müssen Rahmenordnungen auf gesetzlicher Ebene geschaffen werden. Allein die moralische Verbindlichkeit ist zu schwach; Rechtsverbindlichkeit ist deshalb notwendig. „Ordnungspolitische Mitverantwortung liegt darum im ethisch wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen, die erfolgreich *und* verantwortungsvoll wirtschaften möchten“ (Thielemann und Ulrich 2009: 39)

3.3 Das integrative Konzept

Dieses Konzept vertritt das Credo „Ökonomik ist Ethik“ im Sinne eines integrativen Ansatzes. Verantwortungsvolle Unternehmensethik setzt grundsätzlich „den Willen voraus, die Geschäfte tatsächlich verantwortungsvoll zu führen und die Geschäftsziele in legitimer Weise zu verfolgen.“ (Thielemann und Ulrich 2009: 39). Die Ethik wird in diesem Ansatz als höchstes Primat betrachtet, dabei wird kritisch Distanz gehalten zu den Eigeninteressen und äusseren Erwartungen. Gewinnmaximierung steht aus den Gründen wie sie im Abschnitt 3.1.1 erläutert wurden nicht im Vordergrund, sehr wohl aber ein Gewinnstreben. Der Erfolg wird von der Legitimierbarkeit abhängig gemacht. Das integrative Konzept beschränkt sich zudem nicht nur auf die Art und Weise *wie* Gewinne erzielt werden, sondern auch mit *was* die Gewinne erzielt werden (Ibid: 43). Integrativ darum, weil sich die Legitimität und das ethische Handeln auf sämtliche Geschäftstätigkeiten beziehen und nicht externalisiert werden wie dies etwa im separativen Konzept der Fall ist. Auch weist das integrative Konzept eine neutrale Wirtschaft wie dies in den vorhergehenden Konzepten der Fall ist, ab.

Integrative Unternehmensethik bedeutet nicht, auf Gewinn zu verzichten aber es bedeutet, wie bereits angesprochen, nicht auf Gewinn*maximierung* zu zielen. Der Erfolg resultiert vor allem *durch das ethische Handeln*, nicht aber *dank der ethischen Unternehmenspolitik* wie dies der instrumentalistische Ansatz aufzeigt (Ibid: 41). Diese „Idee der verdienten Reputation“ basiert auf dem Prinzip, dass sich die Unternehmen Stakeholder gewinnen gerade und *vor allem* auf Grund ihres verantwortungsvollen und integeren Handelns. Es ist also das Geschäftsmodell das die Stakeholder überzeugt und nicht die Stakeholder, die Einfluss haben auf die Geschäftstätigkeiten (Ibid: 41). In diesem Zusammenhang erwähnen die beiden Autoren die zentrale Rolle des Stakeholder Dialogs, bei welchem konfliktive Ansichten ausgetragen werden um gemeinsam eine legitime Lösung zu finden.

Auch das Problem des Unmöglichkeitstheorems wird vom integrativen Ansatz aufgenommen. Dabei geht es darum, wie zu Ende des Abschnitts 3.2 besprochen, dass die Unternehmen welche sich an ethische Grundsätze halten, oftmals einen Wettbewerbsnachteil erfahren. Um dies zu vermeiden braucht es gesetzliche Rahmenordnungen, denn moralische Verpflichtung allein ist nicht genug. Eine Rechtsverbindlichkeit ist nicht nur im Interesse aller ethisch handelnden Unternehmen sondern auch im Interesse der Gesellschaft. Dadurch soll auch garantiert werden „dass gesellschaftlich erwünschtes unternehmerisches Verhalten möglichst vom Markt belohnt wird“ (Thielemann und Ulrich 2009: 42)

III. FALLBEISPIELE

1. Fallbeispiel McDonald's

1.1 Reminder ökonomisches Konzept

Wie im theoretischen Teil bereits beschrieben, wird das ökonomistische Konzept, bei welchem die Gewinnmaximierung das vorherrschende Ziel eines Unternehmens ist, nochmals unterteilt: In den Funktionalismus und den Instrumentalismus (Vorlesungsfolien Thielemann 2009).

Beim Funktionalismus wird Ethik als Funktion des Marktes angesehen. Das ethisch Richtige ergibt sich von selbst durch die unsichtbare Hand des Marktes, wie sie durch den Ökonomen Adam Smith bereits 1776 beschrieben wurde (Smith 2006: 31).

Demgegenüber steht der Instrumentalismus, bei welchem ethisches Handeln einzig und allein dazu eingesetzt wird, den Gewinn des Unternehmens zu steigern.

Der Unterschied zwischen Funktionalismus und Instrumentalismus besteht also darin, dass „Ethik“ nicht „überflüssig“ ist (Funktionalismus), sondern ein notwendiges Instrument erfolgreichen Managements (Vorlesungsfolien Thielemann 2009).

1.2. Probleme McDonald's

Auf den folgenden Seiten möchten wir die mögliche Umsetzung des instrumentalistischen Konzepts durch ein Unternehmen veranschaulichen und erläutern. Der amerikanische Fastfood-Konzern McDonald's eignet sich sehr gut für diese Darstellung, da sich dank dieser Firma die Mechanismen des entsprechenden Konzepts sehr gut erörtern lassen.

Zuerst möchten wir erklären, wieso McDonald's „gezwungen“ wurde, das CSR-Konzept in seinem Geschäftsmodell einfließen zu lassen. Der Konzern hatte und hat bis heute ein negatives Image. Einige der Gründe die zu diesem schlechten Bild führten sind die folgenden Vorwürfe: die Ausbeutung von schlecht bezahlten Arbeitskräften, das Verhindern gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Zusammenschlüsse, starke Belastung der Umwelt sowie die Tatsache, dass das Essen ungesund sei (Schneider 2007: Seiten 67-69)

Bezogen auf die Schweiz lässt sich feststellen, dass der Vorwurf der Ausbeutung von Arbeitskräften differenziert betrachtet werden muss. Zwar unterliegt der Konzern dem Branchengesamtarbeitsvertrag von GastroSuisse (K-Tipp 2001: 8); in der genauen Betrachtung sieht man aber, dass McDonald's insbesondere bei Neueinsteigern und Ausländern selten über die Mindestlöhne von Fr. 17.05 pro Stunde oder Fr. 3000 pro Monat hinausgeht. Als Besonderheit im GastroSuisse Gesamtarbeitsvertrag erhält dieser eine Klausel, wonach Restaurationsbetriebe in „besonders förderungswürdigen Berggebieten“

(ibid: 8) den Mindestlohn um weitere 10% unterschreiten dürfen. McDonald's legt diese nicht klar definierte geografische Bezeichnung sehr breit aus. Ob es aber wirklich im Sinne der Idee dieser Klausel ist, dass auch Zermatt, Locarno und Interlaken in diesem Gebiet liegen, so wie dies bei McDonald's gemäss K-Tipp interpretiert wird, sei dahingestellt.

Weiter stand McDonald's wegen der aufwändigen Verpackungen und der daraus entstehenden Abfallmengen in der Kritik (zum Beispiel: NZZ Folio 02/2003: 28). Ein Katalysator dieses Anstosses dürfte gewesen sein, dass eine am Strassenrand liegende Verpackung vom Fast-Food Konzern von weitem als solche identifizierbar ist. Dies führt im subjektiven Empfinden dazu, dass der US-Multi für die Belastung der Umwelt mit Abfällen wesentlich mitverantwortlich ist.

Ebenso gilt das Essen der Firma als ungesund und zu fetthaltig. Dieses Bild wurde durch den Film „Super Size Me“ des amerikanischen Filmemachers Morgan Spurlock aus dem Jahr 2004 sowie diversen Klagen von fettleibigen Menschen in den USA untermalt.

Damit kommen wir zur international schwerwiegendsten Belastung für McDonald's: Der Konzern wird immer wieder als Globalisierungssymbol herangezogen. Ein Big Mac schmeckt überall auf der Welt identisch und auch die Inneneinrichtung der Restaurants unterscheidet sich weltweit nur marginal. Der US-Soziologe George Ritzer schuf gar den Begriff „McDonaldisierung“ (Ritzer 1997). Wie Ritzer in seinem Buch erklärt, handelt es sich bei dem Begriff nicht, wie fälschlicherweise oft interpretiert, um die weltweite Ausbreitung von McDonald's und anderen Konzernen, sondern viel mehr um ein Managementkonzept, welches den Wandel hin von einer traditionellen zu einer rationalen Struktur beschreibt. Nach Ritzer gehören vier Hauptaspekte zu diesem Prozess: Die optimale Methode eine Aufgabe zu lösen (Effizienz), Kalkulierbarkeit, Voraussagbarkeit und Kontrolle innerhalb eines Prozessablaufes. Somit wurde McDonald's einmal mehr wegen der starken Marke, und nicht wegen dem Produkt selbst für Erklärungszwecke, welche bei vielen Menschen Angst vor Veränderung auslösen, herangezogen.

Nicht vergessen darf man hierbei aber in diesem Kontext der Globalisierung, dass McDonalds sehr wohl Rücksicht auf lokale Gegebenheiten nimmt. So wird zum Beispiel in Israel nur koscheres Fleisch verkauft und die Gaststätten bleiben am Sabbat geschlossen; in islamischen Ländern wird kein Alkohol verkauft (was in Europa nicht in allen Restaurants üblich ist) und so weiter (Cebulla 2007: 18). Manchmal ist aber nicht die Struktur der Firma als multinationaler Konzern ein Problem für McDonald's, sondern dass es sich um eine Kette mit US-Amerikanischem Hauptsitz handelt. So demolierte etwa der französische Aktivist José Bové mit anderen Bauern in Millau, Frankreich, eine McDonald's Filiale um so gegen Exportbeschränkungen der USA gegen europäische Landwirtschaftsprodukte zu protestieren. Auslöser dieses Konflikts war, dass die Europäische Union sich weigerte, mit Antibiotika behandeltes Fleisch aus den Vereinigten Staaten von Amerika zu importieren. Dieser Boykott wurde von der WTO als illegal beurteilt, von der EU aber trotzdem aufrecht

erhalten. Im Gegensatz verhängten die USA Importrestriktionen gegen europäische Produkte sowie zum Beispiel den französischen Roquefort-Käse. (Ariès 2001: 18ff).

Weiter wird von Greenpeace und anderen Umweltorganisationen wie „Pro Regenwald“ wiederholt der Vorwurf erhoben, dass McDonald's mitverantwortlich für die Zerstörung des Regenwaldes, insbesondere in Südamerika sei⁷. Dies deshalb, weil auf gerodetem Regenwald Soja angepflanzt werde, welches wiederum an Rinder und Hühner verfüttert werde, deren Fleisch bei McDonald's konsumiert wird.

1.3 Gegenmassnahmen

Anhand der oben beschriebenen Imageprobleme ist es leicht verständlich, dass McDonald's zum Handeln gezwungen ist, will man nicht durch zum Teil begründete, zum Teil unbegründete Kritik Geschäftseinbussen hinnehmen. Der Konzern ergriff verschiedene Massnahmen um seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, den Mitarbeitern, den Zulieferern und der Umwelt gerechter zu werden. Einige davon möchten wir hier erläutern. Da sich die verschiedenen Ländergesellschaften in ihren Anstrengungen stark unterscheiden, möchten wir speziell den Schweizer Ableger etwas genauer untersuchen.

Im Bereich der Mitarbeiter werden neben der bereits erwähnten Erfüllung des Branchengesamtarbeitsvertrages regelmässige Stichkontrollen in den Restaurants durchgeführt mit dem Ziel zu kontrollieren, ob die Arbeits- und Ruhezeitbestimmungen wirklich eingehalten werden. Erschwerend wirkt hier die Organisationsstruktur von McDonald's. Die einzelnen Restaurants werden im Franchising-System geführt. Das heisst, McDonald's stellt das Konzept und die Immobilie zur Verfügung und tritt als Alleinlieferant auf. Verantwortlich für den unternehmerischen Erfolg des Restaurants ist aber der Franchise-Nehmer, welcher McDonald's Miete und eine Gewinnbeteiligung entrichtet. Dieses System reizt den Franchisenehmer, möglichst gewinnorientiert zu arbeiten und die Lohnkosten entsprechend tief zu halten. Die Gefahren für McDonald's sind, dass die Lohnkosten nicht systematisch kontrolliert werden können sowie ein immenser Imageverlust, falls nur *ein* Subunternehmer sich nicht an die gültigen Normen hält. Die Presse macht die Unterscheidung zwischen dem Franchise-Nehmer und McDonald's in der Regel nicht, was die gesamtschweizerische Gesellschaft in ein schlechtes Licht rückt.

Der Vorwurf, dass Angestellte bei gewerkschaftlichen Tätigkeiten gehindert werden ist in der Schweiz nicht zutreffend (K-Tipp: 8). Dass sich Gewerkschaften und McDonald's nicht nur in Sachen Lohn nicht immer einig sind hingegen schon. So wurde zum Beispiel von GastroSuisse schon verschiedentlich kritisiert, dass Jobbewerber Fragen beantworten müssen, die einen Arbeitgeber nichts angehen. So zum Beispiel über religiöse Gesinnung oder Fragen zur Familienplanung (ibid: 8). In diesem Bereich hat der Konzern sicher noch Möglichkeiten, seine Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu verbessern.

⁷ http://www.pro-regenwald.org/new_sogp.php am 12.4.2009

Sehr vorbildlich ist der Konzern heute im Umweltmanagement. So rollt seit 2002 in der Schweiz kein McDonald's Lastwagen mehr durch die Alpen; die Verlagerung auf die Bahn in diesem Bereich ist zu 100% erfolgt (McDonalds Umweltbericht 2006: 3). Weiter wurden die Verpackungen umweltfreundlicher gestaltet und Angestellte säubern die Umgebung der Restaurants systematisch von Littering (ibid: 7).

Grosse Anstrengungen wurden in den letzten Jahren auch in die Vertrauensbildung im eigentlichen Kerngeschäft, dem Essen, investiert. Sehr gut dokumentiert ist diese Strategie auf der McDonald's Schweiz Homepage unter dem Bereich Ernährung. So soll der Kunde überzeugt werden, dass er gesunde und naturnah produzierte Waren isst. Restaurantführungen werden angeboten, wobei man sich von der Sauberkeit auch hinter den Kulissen überzeugen kann. Jeder Gast kann sich als Quality-Scout bewerben, der auf den Bauernhöfen, begleitet von einem Kamerateam, die Natürlichkeit der Produktionsmethoden begutachten kann. Sämtliche Lieferanten für McDonald's Schweiz müssen einen Verhaltenskodex unterschreiben, in dem sie sich verpflichten, auf übermässige Mengen von Pestiziden und Fungiziden zu verzichten, sowie kein gentechnisch Verändertes Saatgut zu verwenden. Zudem arbeitet der Konzern mit verschiedenen bekannten Labels zusammen. So ist McDonald's einer der grössten im Gastgewerbe tätigen Käufer von Max Havelaar Produkten⁸. Auch beim Fisch vertraut McDonald's auf den Namen eines weltweit bekannten Labels. Diesmal handelt es sich um das „Marine Stewardship Council“ Label, welches für eine nachhaltige Nutzung der maritimen Ressourcen steht⁹. All diese Massnahmen sollen die Kundschaft von der Hochwertigkeit und der naturnahen Produktion der Nahrungsmittel überzeugen. Weiter wurde auch die Speisekarte angepasst. Eine ganze Linie mit Salaten ist seit 2004 in den schweizerischen Restaurants erhältlich, welche auch saisonal abgestimmte Komponenten enthalten¹⁰.

Bereits seit 1963 existiert die Ronald McDonald's Stiftung, welche in den USA gegründet wurde. Auch hier handelte es sich um eine Marketingmassnahme, welche schon vielen Kindern den Spitalaufenthalt erleichtert hat. Die Stiftung stellt Spitälern Spielzeuge unentgeltlich zur Verfügung. Zudem werden Ronald McDonald Häuser in der unmittelbaren Umgebung von Spitälern gebaut, damit die Eltern günstig in der Nähe ihrer Sprösslinge übernachten können¹¹.

Um ein schlechtes Image loszuwerden reicht aber die grösste Anstrengung nicht, wenn diese Bemühungen nicht kommuniziert werden können. Deshalb wird die McDonald's Werbung konsequent auf das erwünschte Image ausgerichtet. Neben der bereits erwähnten Nahrungsmittelqualität, welche unter anderem unter Mithilfe der Quality Scouts beworben wird, sind junge, gesundheitsbewusste Frauen sowie Kinder beliebte Werbeträger. Weiter

⁸ <http://www.environment.mcdonalds.ch/DE/Leistungen/SupplyChain/MaxHavelaar.htm> am 5.5.2009

⁹ [http://www.mcdonalds.ch/de/umwelt/produkte\(4-94\).htm](http://www.mcdonalds.ch/de/umwelt/produkte(4-94).htm) am 5.5.2009

¹⁰ [http://www.mcdonalds.ch/de/ernaehrung/ernaehrung\(4-54\).htm](http://www.mcdonalds.ch/de/ernaehrung/ernaehrung(4-54).htm) am 5.5.2009

¹¹ <http://www.ronaldmcdonald-house.ch/de/default.htm> am 5.5.2009

tritt der Konzern Regelmässig als Sponsor von Grossanlässen wie Fussballweltmeisterschaften und Olympischen Spielen auf¹².

1.4 Fazit McDonald's

Bei McDonald's handelt es sich um ein gutes Beispiel des instrumentalistischen Konzepts, da die Firma gezwungen war ihr negatives Image aufgrund der in Abschnitt 3.1.2 aufgeführten Probleme durch Social-Responsibility-Massnahmen in verschiedenen Bereichen zu verbessern. Ansonsten wäre das Firmenergebnis negativ beeinflusst worden, wie man dies nach dem BSE Skandal oder nach dem Film „Super Size Me“ beobachten konnte (Krattenmacher 2004: 9). Zwei Faktoren machen es für diesen Konzern besonders schwierig, ein positives Bild in der Öffentlichkeit zu kreieren und zu erhalten. Einerseits das Franchisingsystem, durch welches die Subunternehmer nur schwer zu kontrollieren sind. Und andererseits schlicht die Tatsache, dass McDonald's ein multinationaler Konzern ist. Wird irgendwo auf der Welt in einem Restaurant ein Misstand aufgedeckt, so ist die ganze Marke betroffen.

McDonald's ist aber trotzdem nicht bloss als Firma abzustempeln, die tut, was dem Profit hilft. So ist die Ronald McDonald Stiftung zwar gut fürs Marketing, hat aber nicht direkt mit dem Kerngeschäft zu tun. Oder die Tatsache, dass der Konzern nur Max Havelaar Kaffee verkauft, praktisch ohne dies in der Werbung zu erwähnen. Von den Konsumenten besteht der Druck noch nicht, dass ein Gastronomiebetrieb diesen Kaffee verwenden *muss*. Somit lässt sich dieses Verhalten nicht mit dem instrumentalistischen Ansatz erklären. Eine mögliche Erklärung dieses Handelns ist, dass McDonald's immer wieder zum Handeln gezwungen wurde: Gesundere Menüs wurden nach Klagen in den USA eingeführt, dass das Essen zu fetthaltig und zu ungesund sei, Verpackungen wurden umweltfreundlicher gestaltet, als diese in der Öffentlichkeit als zu aufwändig galten¹³ und so weiter. Gut möglich, dass McDonald's heute in einigen Bereichen nun nicht mehr bloss *nach* einem Schadenfall reagieren will, sondern bereits *vor* einem für den Konzern negativen Ereignis. Dies ist die grosse Chance für Organisationen, welche den fairen Handel fördern wollen. Es gilt grossen Druck nach einem Skandal, aber insbesondere auch sanften Druck beziehungsweise Überzeugungsarbeit unabhängig von einem Schadenfall auf multinationale Konzerne auszuüben. Denn diese Konzerne müssen gewonnen werden, damit fair gehandelte Produkte massenmarktfähig werden, und nicht bloss ein Nischenprodukt bleiben.

1.5 Welche Lehren kann eine entwicklungsfördernde Organisation aus dem Fall McDonalds ziehen?

Um effektive Entwicklungshilfe zu bewerkstelligen ist es notwendig, Produkten aus diesen Gebieten eine faire Chance auf dem Weltmarkt zu geben. Dies darf aber nicht nur in

¹² <http://www.presseportal.de/pdf.htx?nr=726616> am 5.5.2009

¹³ [http://www.mcdonalds.ch/de/sys\(10-1+1712\).htm](http://www.mcdonalds.ch/de/sys(10-1+1712).htm) am 24.4.2009

ideologischen Läden (etwa Claro in der Schweiz), sondern auch durch „Mainstream-konzerne“ geschehen. Der Fall von McDonald's zeigt deutlich, dass auch ein solcher Konzern zu einem Lernprozess fähig ist. Zwar wurde meist erst reagiert, wenn irgendwo ein Problem in der Wertschöpfungskette vorhanden war. Zunehmend lässt sich aber auch feststellen, dass der Konzern von sich aus nachhaltige Projekte unterstützt, wie die Beispiele des zertifizierten Kaffees oder des zertifizierten Fisches deutlich zeigen. Dort geht der Konzern weiter, als er getrieben durch den öffentlichen Druck eigentlich müsste.

Und genau bei diesem Punkt kann eine entwicklungsfördernde Organisation ansetzen. Es müssen auch für Firmen Wege gezeigt werden, wie sie von gutem Image profitieren können. Wichtig ist es, die Produkte von den Produzenten in den Schwerpunktländern in die Regale der hiesigen Supermärkte und Restaurantketten zu bringen. Mit Lobbyarbeit von Organisationen wie dem SECO oder Helvetas mit der aktuellen Plakatkampagne¹⁴ wäre auf diesem Gebiet bestimmt mehr zu erreichen, als das dies heute bereits der Fall ist.

Wichtig scheint uns bei diesem Weg, dass Konzerne wie McDonald's nicht als „böse“, nicht als Konkurrenten einer nachhaltigen Entwicklung angeschaut werden, sondern als Partner, welche man gewinnen muss, will man dem Ziel der Förderung der nachhaltigen Entwicklung und der Schaffung einer Existenzgrundlage für die Ärmsten näher kommen.

2. Starbucks – wie ethisch und sozial verantwortlich kann ein globaler Kaffeemulti sein?

Wer kennt ihn nicht den Starbucks gleich um die Ecke? In anmutenden Sofas, einer ruhigen, rauchfreien Atmosphäre kann man plaudern, diskutieren, surfen und gleichzeitig hochwertigen, teuren Kaffee aus fernen Regionen wie dem südlichen Zentralguatemala, dem äthiopischen Sidamo oder dem indonesischen Sulawesi trinken, serviert in umweltschonenden Keramiktassen und mit so klangvollen Namen wie Caramel Macchiato oder Coffee Frappuccino Blended Coffee¹⁵.

Seit seinen Anfängen hat sich Starbucks von der kleinen lokalen Kaffeerösterei und vom Kaffee-Verkäufer mit Fokus auf Genuss und Kundennähe zum internationalen Grosskonzern mit Fokus auf Expansion und Gewinnmaximierung gewandelt. Starbucks ist mittlerweile in 49 Ländern präsent, besitzt um die 16'500 Filialen (Annual Report 2008: 3) und machte trotz Wirtschaftskrise im zweiten Quartal 2009 einen Umsatz von 2,3 Milliarden US-Dollar (Second Quarter Report 2009: 1).

Wie ist es soweit gekommen mit Starbucks? Hat die von Starbucks explizit propagierte CSR, seine Mitarbeiter fair zu behandeln, sie beispielsweise am Unternehmenserfolg teilhaben

¹⁴ https://www.helvetas.ch/wDeutsch/news/2009_04_01_kampagne_bioundfair.asp am 4.5.2009

¹⁵ <http://www.starbucks.ch> am 4.5.2009

zulassen, das Engagement von Starbucks für Umweltschutz, den Schutz der Kaffeeanbaugebiete und nicht zuletzt seine Kampagnen zugunsten fairer Bedingungen für die Kaffee produzierenden Bauern zu dieser unglaublichen Expansionsgeschichte, dem Unternehmenserfolg, aber auch der breiten Kritik, der sich das Unternehmen regelmässig ausgesetzt sieht, beigetragen? Können im Falle von Starbucks, seine CSR, sein Unternehmenserfolg, aber auch die an Starbucks gerichteten Vorwürfe in Verbindung gebracht werden?

Im Rahmen dieses Kapitels soll Starbucks als Beispiel für ein internationales Grossunternehmen dienen, dass aktiv und laufend sich um seine CSR gekümmert und öffentlich propagiert hat, dennoch aber nie seinen „Raison d'être“ von Profit und Gewinnmaximierung in den Hintergrund rückte und somit den Versuch der Komplementarität von Shareholder- und Stakeholder-Value wagte (Schultz 1997: 139).

Starbucks entspricht nicht dem St. Galler Integrativen Konzept, wie wir es später am Beispiel der Alternativen Bank Schweiz in der Praxis aufzeigen werden, sondern hat in der Anwendung von Grundsätzen sowohl separativer, als auch instrumentalistischer Konzepte, nicht nur viel Effektives zugunsten fairer Arbeits-, Handelsbedingungen und Umweltschutz geleistet, seine Effizienz gesteigert und damit Erfolg gehabt, sondern, wie zu sehen sein wird, als Kehrseite der Medaille, sich auch vermehrter Kontrolle und Kritik seitens verschiedenster Interessengruppen ausgesetzt gesehen.

2.1 Starbucks vom kleinen lokalen Kaffeehaus zum internationalen Multi

1971 wurde Starbucks in Seattle, USA von den drei Studienkollegen, Gerald Baldwin, Gordon Bowker und Zev Siegl in Form eines kleinen Kaffee-, Tee- und Gewürzgeschäftes gegründet und bis 1981 kamen drei weitere Filialen in derselben Stadt dazu. Der Fokus lag auf hochwertiger Qualität mit zusätzlicher Information zur Herkunft und Produktion der verkauften Produkte. (Schultz 1997: 24 ff)

1982 mit dem Einstieg von Howard Schultz in die Leitung des Einzelhandels und die Vermarktung von Starbucks begann der rasche Aufstieg und Expansion der Kette. Erst ab diesem Punkt wurde das Kaffeebarkonzept eingeführt und ein Konzept für ein amerikaweites Filialnetz erarbeitet, wobei nur hochwertiger, frisch gemahlener Kaffee verkauft werden sollte. (ibid: 38 ff)

Nachdem die Suche nach potentiellen Investoren erfolgreich war, übernahm Schultz 1987 die gesamte Kette und begann mit 11 Läden und ungefähr 100 Angestellten die Expansion von Starbucks, ab 1996 auch im Ausland. (Company Timeline 2008: 1 ff)

1992 erfolgte die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und mittlerweile ist die Kette in insgesamt 49 Ländern mit über 16'500 Filialen präsent. Starbucks wurde so zu einem internationalen Grosskonzern, der nicht nur Kaffeehäuser betreibt und lizenziert, sondern

auch als Kaffeegrosshändler, Getränke-, Buch-, Film- und Musikvertreiber aktiv ist. (Factsheet 2008: 1)

2008 wurden von Starbucks 175'000 Tonnen Kaffee gekauft, bei einer jährlichen Weltproduktion 2007 von ungefähr 7'750'000 Tonnen Rohkaffee, wobei 2008 9'000 Tonnen des gekauften Kaffees aus zertifiziertem, fairem Handel stammten, was ungefähr 10% des gesamten Welthandelsvolumens an zertifiziertem Kaffee ausmacht^{16,17}.

Das rasante Wachstum beginnt jedoch seinen Tribut zu fordern. Mittlerweile zwingen verschiedene Imbissketten mit einer ähnlichen Unternehmensmission Starbucks nicht nur in einen verstärkten Wettbewerb (vgl. zum Beispiel Panera Bread oder Le Pain Quotidien). Es bleibt auch die allgemeine Kritik an der Unternehmensführung bezüglich fairem Handel, Arbeitsverhältnissen, Umweltschutz und Wettbewerbsbehinderung und in der raschen internationalen Expansion scheint Starbucks sich gewissen lokalen Verhältnissen zu wenig angepasst zu haben (Australian Food News 2008). Seit Mitte 2008 verkündet Starbucks laufend Filialschliessungen und Entlassungen insbesondere in den USA, aber auch in Australien wurden im August 2008, 61 von 84 Starbucks Filialen geschlossen, was einem beinahe Totalrückzug von Starbucks aus diesem Land entspricht (The Seattle Times und The Wall Street Journal).

Für das Unternehmen ist bezeichnend, dass es seit dem Beginn seiner nationalen und internationalen Expansionsphase immer wieder zum Ziel von Protesten bezüglich fairem Handel, Arbeitsverhältnissen, dem Umweltschutz und wettbewerbsbehindernder Unternehmensführung wurde. Ob diese ständigen Vorwürfe gegen Starbucks gerechtfertigt sind oder nicht, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, doch es wird zu prüfen sein, inwiefern die schiere Grösse von Starbucks, die extrem rasch globale Expansion und seine explizite Positionierung als faires Unternehmen dabei mitgespielt haben.

2.2. Starbucks Philosophie den Mitarbeitern, Produzenten und Kunden gegenüber

2.2.1 Mitarbeiter:

Im September 2007 hatte Starbucks weltweit circa 170'000 Mitarbeiter (Company Profile 2008: 2). Alle Mitarbeiter von Starbucks werden als Partner betrachtet und auch so benannt (Michelli 2007: 6). Seitdem aus Starbucks eine Aktionärs-gesellschaft wurde besteht für Mitarbeiter, auch für Teilzeitangestellte, die Möglichkeit Aktienoptionen auf Aktien von Starbucks zu erwerben („Bean Stock“ Programm, Schultz1997: 133 ff). Ziel von Starbucks ist damit nicht nur den Erfolg mit seinen Partnern zu teilen, sondern auch Profitabilitäts- und Gewinnmaximierungsstrategien allen Mitarbeitern verständlich zu machen und sie dazu zu

¹⁶ <http://faostat.fao.org> am 4. 4. 2009

¹⁷ www.starbucks.com/sharedplanet am 4.4.2009

motivieren. Durch systematische Beteiligung der Angestellten an Aktienkursgewinnen sollen die Leidenschaft für die Arbeit, aber auch die Mitverantwortung im Arbeitsalltag gesteigert werden (Michelli 2006: 8).

Zudem offeriert Starbucks Mitarbeitern, die mehr als 20 Stunden pro Woche arbeiten, eine im Vergleich zu anderen im Einzelhandel tätigen Unternehmen, eine grosszügige Gesundheitsversicherung, was gerade im Kontext der USA, wo diese nicht obligatorisch ist, bemerkenswert ist (Schultz 1997: 125 ff).

Auch hat jeder Angestellte die Möglichkeit aktiv und explizit Verbesserungsvorschläge, neue Ideen, aber auch Kritik durch ein „Mission Review System“ einzubringen und es wird garantiert, dass man innerhalb von zwei Wochen von einem relevanten Manager dazu eine Antwort bekommt (ibid: 132). Ziel ist, dass das „Mission Statement“ von Starbucks nicht nur leere Worte bleibt, sondern aktiv umgesetzt wird und allgemein Transparenz innerhalb der Unternehmung gefördert wird¹⁸.

Bemerkenswert ist auch die Politik des Unternehmens bezüglich der Ausbildung und Weiterbildung seiner Mitarbeiter. So ist Starbucks eines der wenigen Unternehmen der Fortune Global 500 das mehr für Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter, als für Werbung ausgibt (Michelli 2007: 8).

Durch genannte Massnahmen und Arbeitsbedingungen gelingt es Starbucks im Branchenvergleich geringere Mitarbeiterfluktuation von Vollzeit- und Teilzeitangestellten zu erreichen, was vermehrt Bindungen zwischen Kunden und Mitarbeitern zulässt und allgemein eine persönlichere Atmosphäre und Konstanz in einer Filiale ermöglicht. (Schultz 1997: ff).

Durch die Positionierung als vorbildlicher Arbeitgeber will Starbucks auf dem Arbeitsmarkt talentierte und motivierte Angestellte ansprechen, ein gutes Arbeitsklima schaffen und dieses positiven Gefühle auch an die Kundschaft weitertragen (ibid: 125).

Allen positiven Anstrengungen zum Trotz sieht die Bilanz dieser Massnahmen gegenüber den Mitarbeitern in der Realität und in der Kommunikation nach Aussen dennoch zwiespältig aus. So profitieren in den Vereinigten Staaten von Amerika effektiv nur 40-60% der Mitarbeiter von der ausgedehnten Gesundheitsversicherung, da viele Angestellte weniger als 20 Stunden pro Woche arbeiten und der minimale Einstiegslohn in den USA nur 7-8 US-Dollar pro Stunde beträgt. Eine Summe, die kaum genügt, um eine Familie zu ernähren.

Auch im Bezug auf gewerkschaftliche Vereinigungen seiner Mitarbeiter scheint Starbucks unaufgeschlossen und so sind nicht nur praktisch keine Starbucks Mitarbeiter gewerkschaftlich organisiert, sondern das Unternehmen hat auch mehrere Prozesse verloren, in welchen es missbräuchlich Mitarbeiter nicht eingestellt, nicht befördert oder sogar entlassen hat, weil diese gewerkschaftlich organisiert waren oder vor einer möglichen Anstellung

¹⁸ vgl. www.starbucks.com/mission am 4.4.2009

einen Bezug zu einer Gewerkschaft hatten. (New York Magazine 2005/The Seattle Times (2007)/ www.starbucksunion.org).

Es zeigt sich, dass ein ethisches „Mission Statement“ für ein Unternehmen in der Realität schwer umzusetzen ist und ein Unternehmen, angesichts seiner explizit sozialen und nachhaltigen Selbstpositionierung, riskiert, verschiedensten Interessengruppen eine breitere Angriffsfläche anzubieten und damit Gefahr läuft, dass die gesamte Unternehmenstätigkeit im Vergleich zu in derselben Branche aktiven Unternehmen genauer beobachtet und auch vermehrt kritisiert wird.

2.2.2 Produzenten

Bereits Anfang der 90er Jahre begann Starbucks, noch verlinkt mit einem separativen Ansatz, mit der finanziellen Unterstützung von CARE; einer weltweit aktiven Entwicklungsorganisation, die Gesundheits-, Erziehungs- und allgemein humanitäre Projekte in den Kaffee produzierenden Ländern durchführt (Schultz1997: 294 ff).

Seit 2000 jedoch kauft Starbucks im Sinne eines integrativeren Ansatzes laufend mehr Kaffee aus zertifiziertem, fairem Handel und das Ziel für 2009 ist, den Kaffee aus fairem Handel auf 18'000 Tonnen zu verdoppeln und damit zum weltweit grössten Einkäufer von Kaffee aus fairem Handel aufzusteigen; bis 2015 soll dann 100% des eingekauften Kaffees aus fairem Handel stammen (Global Responsibility Report 2009).

Hinsichtlich dieser Ziele arbeitet Starbucks mit der „Fairtrade Labelling Organization International“, einer Assoziierung von 23 weltweiten Labelorganisationen, zusammen¹⁹ und hat zusätzlich in Zusammenarbeit mit der insbesondere im Umweltbereich tätigen NGO „Conservation International“²⁰ einen Bewertungskatalog für seine Kaffeeproduzenten erarbeitet mit messbaren Sozial- und Umweltstandards (sog. „Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices“). Diese werden von unabhängigen Kontrolleuren lokal überprüft und es gilt ein Nulltoleranz Grundsatz. 2008 entsprach 75% des eingekauften Kaffees den C.A.F.E. Kriterien. (Global Responsibility Report 2009).

Diese Massnahmen führen dazu, dass Starbucks gegenüber den aktuellen Weltmarktpreisen seinen Produzenten einen höheren Preis bezahlt, jedoch auch mehr Informationen bekommt, woher der Kaffee stammt, und daher gegenüber seiner Kundschaft eine bessere Qualitätskontrolle, mehr Information und schliesslich auch Qualität garantieren kann. (ibid 2009)

Trotz aktiver Kommunikation all dieser Massnahmen nach Aussen, die häufig weitergehen, als was andere internationale Kaffeehändler in dieser Hinsicht unternehmen, geriet Starbucks seit Anfang seiner Expansionsphase bezüglich den Arbeits- und Handelsbedingungen seiner Kaffeeproduzenten laufend in Kritik (Schultz 1997: 296 ff).

¹⁹ www.fairtrade.net am 4.4.2009

²⁰ www.conservation.org am 4.4.2009

So ist sicherlich nicht nur die internationale Präsenz von Starbucks, sondern auch seine breit propagierte CSR-Politik ein Grund dafür, dass das Unternehmen bezüglich seiner Tätigkeit genauer beobachtet und häufiger kritisiert wird, als ähnliche Unternehmen derselben Branche. Auch für Labelorganisationen, die mit umstrittenen Unternehmen zusammenarbeiten, besteht das Risiko vermehrter Kritik durch verschiedene Interessengruppen und eines verstärkten Glaubwürdigkeitsproblems hinsichtlich seiner allgemeinen Labeltätigkeit (Le Monde Diplomatique).

So kann argumentiert werden, dass gerade was Kommunikation nach Aussen betrifft eine gewisse Zurückhaltung eines international tätigen Grossunternehmens mit langfristiger CSR-Strategie durchaus vorteilhaft sein kann, im Sinne von: „Tue Gutes und schweige darüber.“

2.2.3 Kunden

In seinem Mission-Statement sieht sich Starbucks explizit als Teil der Gemeinschaft, in welcher die Filialen tätig sind und das Unternehmen unterstützt deshalb regelmässig sowohl finanziell, als auch materiell und personell Aktivitäten und Projekte, die das lokale Gemeinwohl fördern²¹. Beispiele sind das Engagement von Starbucks Schweiz im Kinderspital Zürich, die Nothilfe zugunsten der Erdbebenopfer in Chinas Sichuan Provinz im Frühling 2008 oder die Mitarbeit beim Wiederaufbau New Orleans' nach dem Hurrikan Katrina im Sommer 2005 (Global Responsibility Report 2009).

Sicher helfen diese Massnahmen nicht nur direkt den von der Hilfe Begünstigten, sondern auch indirekt dem Unternehmen Starbucks zu einem positiven Image und dadurch verstärkter Bindung gewisser Kundengruppen an das Unternehmen. Doch insbesondere wegen seiner schnellen Expansion und riesigen Marktmacht ist es Starbucks nicht gelungen, sich in neuen Märkten als lokales Unternehmen zu positionieren, sondern Starbucks gilt nach wie vor als internationaler US-Grosskonzern mit der Tendenz kleinere, unabhängige, lokale Cafés zu verdrängen (vgl. BBC News 2004 und 2007).

2.3 Starbucks und der Grundsatz der ressourceneffizienten Produktionsweise zugunsten von Unternehmenserfolg und Umweltschutz

Starbucks hat eine breite Palette an Massnahmen für eine ressourceneffiziente und umweltschonende Unternehmenstätigkeit eingeführt. Ziel ist die signifikante Reduktion des ökologischen Fussabdrucks der gesamten Unternehmenstätigkeit von Starbucks bis ins Jahr 2015 (Global Responsibility Report 2009 und www.footprintnetwork.org (4. Mai 2009)). So sollen bis 2010 im Rahmen des „LEED green building“ Programm der NGO „The U.S. Green Building Council (USGBC)“²² alle Starbucks Filialen weltweit den Standards des Programms entsprechen, welche von Energiesparmassnahmen, über Wasserverbrauchsreduktion und

²¹ <http://www.starbucks.com/mission> am 4.4.2009

²² <http://www.usgbc.org> am 4.4.2009

ökologischer Möbel- und Küchenausstattung bis zu allgemeinen Recyclingmassnahmen reichen.

Im Bezug auf die Reduktion des CO₂-Ausstosses versucht Starbucks vermehrt erneuerbare Energien und Recyclingmaterialien zu gebrauchen, Energie allgemein zu sparen und arbeitet zudem mit verschiedenen NGOs zusammen. Ebenso setzt sich Starbucks politisch für ökologische Rahmenbedingungen ein. Allen diesen Anstrengungen zum Trotz hat der Energieverbrauch 2008 prozentual gesehen zugenommen und durch die rasche Expansion besitzt Starbucks mittlerweile Filialen in Ländern, in denen es schwierig ist effektiv zu recyceln, da die nötige Infrastruktur nicht vorhanden ist. (Global Responsibility Report 2009)

Sicherlich besteht für Starbucks ein langfristiges, auch kommerzielles Interesse den CO₂-Ausstoss zu senken und der Klimaerwärmung wirksam entgegenzutreten, da erstens Kosten eingespart werden können und zweitens Veränderungen von Niederschlagsmengen und Temperatur oder die erhöhte Kadenz von Umweltkatastrophen kurzfristig negative Auswirkungen auf Kaffeeanbaugebiete und deren Ernte haben (können).

Gesamthaft betrachtet jedoch bleibt die Bilanz zwiespältig, da eine zukünftige Expansionsstrategie, wie sie von Starbucks verfolgt wird (Second Quarter Report 2009: 1) den ökologischen Fussabdruck des Unternehmens auf jeden Fall vergrössern wird und somit unklar ist, inwiefern das Unternehmen seine explizite Positionierung als ökologisches Unternehmen nur für instrumentalistische Zwecke nutzt.

Es kann damit gerechnet werden, dass Starbucks weiterhin bezüglich seiner Tätigkeiten kritisiert werden wird, doch kaum von seiner expliziten CSR abweichen will, da der Imageschaden in einem solchen Falle schlicht zu gross wäre.

3. Das Integrative Konzept am Beispiel der Alternativen Bank Schweiz (ABS)

Abschliessend soll das Beispiel der Alternativen Bank Schweiz (ABS) dazu dienen, das integrative Konzept an einem konkreten Beispiel darzustellen und aufzuzeigen, inwiefern die Anwendung einer integrativen CSR-Politik zu Effizienzsteigerung und Unternehmenserfolg beitragen kann, jedoch nicht unbedingt muss.

3.1 Kurzer Überblick der Entstehungsgeschichte der ABS

In den 60er Jahren hat der Finanzplatz Schweiz zu dem Höhenflug angesetzt, der ihn bis heute international zu einem unumgänglichen Hauptakteur in der Finanzwelt macht (Maissen 2005: 119 ff). Mit der zunehmenden Liberalisierung nationaler und internationaler Finanzmärkte, dem unglaublichen Wachstum an Finanzmarkttransaktionen, dem vermehr-

ten Fokus auf das Private Banking für eine reiche internationale Oberschicht und dem Schweizer Finanzmarkt mit seinem Bankgeheimnis in dieser Entwicklung mittendrin, kam es in der Schweiz seither wiederholt zu Skandalen bezüglich Geldwäscherei, Waffen- und Drogengeschäften, Diktatorengeldern und Umweltsünden (vgl. Trepp 1996). Gerade innerhalb gemeinnütziger, sozialer und ökologischer Organisationen wuchs ein verstärktes Bedürfnis nach Möglichkeiten einer alternativen Geldverwaltung und Kreditvergabe ausserhalb des desavouierten schweizerischen Finanzplatzes und so endeten 1990 verschiedenste diesbezügliche Projekte in der Gründung einer Alternativen Bank Schweiz (ABS), die sich in ihrer gesamten Geschäftstätigkeit an ethischen Grundsätzen orientieren muss (König und Wespe 1996: 10 ff).

Nach anfänglichen Startschwierigkeiten und verbreiteter Skepsis, konnte sich die ABS schliesslich mit ihrem neuartigen Geschäftsmodell durchsetzen und hat so beispielsweise ihre Bilanzsumme seither verzehnfacht, Filialen in allen Grossregionen der Schweiz aufgebaut und mittlerweile über 70 Angestellte. (Die Alternative Bank ABS in Kürze 2008: 1).

3.2 Die ABS und ihre Ethik konkret - Code of Conduct and Mission Statement

In einem "Code of Conduct" und "Mission Statement" eines Unternehmens werden die Geschäftstätigkeiten und Ziele explizit bestimmt; so wird zum Beispiel erwähnt, womit Gewinne zu erzielen sind und wie die Geschäfte geführt werden. Ebenfalls jedoch werden hier die ethischen Leitplanken verbindlich festgelegt, wie ein Unternehmen integer zu wirtschaften hat.

Ziel ist eine kluge Wahl von Produkten und Leistungen, die gesellschaftlich sinnvoll sind oder einen wirkungsvollen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Bedürfnisse leisten. (Thielemann 2008: 6)

So ist die ABS gemäss den Statuten eine Spar- und Kreditbank mit gesellschaftspolitischem Auftrag. Obwohl sie als Aktiengesellschaft organisiert ist, stehen ethische Grundsätze grundsätzlich vor Gewinnmaximierung. Sie ist nur innerhalb der Schweiz tätig und will wirtschaftliche, sozialpolitische, ökologische und kulturelle Projekte fördern.

Allgemein gilt ein Verzicht auf spekulative Finanzmarkt- und Börsenoperationen. Die ABS nimmt weder Gelder von zweifelhafter Herkunft noch unversteuerte Gelder an. Bei der Kreditvergabe wird auf strenge ökologische, soziale und ethische Richtlinien geachtet. Es gilt der Grundsatz der grösstmöglichen Transparenz. So wurde das Bankgeheimnis teilweise aufgehoben, indem die Namen der Kreditnehmenden und die Zweckbestimmung der Kredite in der viermal jährlich erscheinenden Unternehmenszeitung „moneta“ veröffentlicht werden.

Zusätzlich gibt es für die Kundschaft die Möglichkeit in einem solidarischen Sinne auf Zinsen und Dividenden zu verzichten, was der Bank erlaubt, Kredite zu vergünstigten Zinssätzen zu vergeben.

Für die Förderung von gesellschaftlich sinnvollen Projekten, die jedoch zu wenig Sicherheiten für einen gewöhnlichen Kredit bieten, unterhält die ABS einen Innovationsfond, der als selbstständiger Verein organisiert ist und sich aus freiwilligen Zuwendungen der Bank und ihrer Kundschaft nährt. Nicht beanspruchte Dividenden und Zinserträge fließen beispielsweise in den Innovationsfonds. (Statuten 2008: 3 ff)

3.3 Stakeholder Dialog der ABS nach Innen und Aussen

Die Ethik und Moral die ein Unternehmen vertritt, deren Ziele und Ansprüche sollten nicht vom Unternehmen oder der Unternehmensführung selbstständig bestimmt werden, sondern in einem sogenannten "Stakeholder-Dialog" zwischen der Unternehmensleitung und den Personen und Gruppen, die von der Geschäftstätigkeit betroffen sind.

Bei diesen Dialogen muss ein demokratisches Gleichgewicht garantiert sein und Ehrlichkeit und Transparenz soll zwischen den Verhandelnden vorherrschen, damit strategische Machtkämpfe mit Fokus auf die Eigeninteressen der Stakeholder vermieden werden können. Solche Stakeholder-Dialoge sind zeitaufwändig und können zu zusätzlichen Kosten führen, was mögliche Gewinne schmälern kann. (Thielemann 2008: 5)

Innerhalb der ABS gelten demokratische Grundsätze sowohl für die Mitarbeitenden, als auch für die Kapitalgeber und die Aktionäre. So muss beispielsweise das Aktienkapital der ABS breit gestreut bleiben und 50 Aktionäre können selbstständig eine Generalversammlung einberufen.

Die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern der Mitarbeitenden ist verbindlich und es herrscht auf allen Hierarchiestufen Geschlechterparität. Ebenfalls wird eine Politik der flachen Hierarchien verfolgt; d.h. zum Beispiel, dass die Spanne zwischen höchstem und tiefstem Gehalt im Jahr 2007 1 zu 3,1 betrug. Zudem hat das Personal eine garantierte Vertretung im Verwaltungsrat. Es herrscht volle Transparenz über die Bezüge im Personal, ebenso wie im Verwaltungsrat und die Mitarbeitenden haben Einblick in dessen Protokolle.

Extern sollte die Kundschaft der ABS – natürliche und juristische Personen - die gleichen ideellen Werte und Ziele verfolgen und die ABS versucht in allen geografischen Regionen der Schweiz gleichmässig präsent und vertreten zu sein. Fester Bestandteil im Organigramm der ABS ist zudem eine Ethik-Kontrollstelle, welche die externe und interne Umsetzung der ethischen Grundsätze der ABS laufend überprüft und der Generalversammlung dazu Bericht erstattet. (Porträt2008: 2 ff)

3.4. Ordnungsethik vs. Geschäftsethik

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Dimensionen der Ethik, auf der gesellschaftlichen Ebene, die Ordnungsethik und auf der Unternehmensebene die Geschäftsethik.

Ordnungsethik betrifft die gesamte Gesellschaftsorganisation und Struktur. Sie behandelt nicht nur Wirtschaftliches, sondern auch Soziales und Kulturelles und umfasst daher ein sehr weitläufiges und komplexes Gebiet. Ein ethisch integeres Unternehmen beteiligt sich jedoch aktiv an der Ausgestaltung der Ordnungsethik.

Die Geschäftsethik berührt die konkrete Geschäftsführung eines Unternehmens. Durch das Primat der Ethik gilt innerhalb einer integeren Geschäftsethik ein allgemeiner Verzicht auf die unbedingte Verfolgung der Gewinnmaximierung. Jedoch muss auf Gewinn nicht grundsätzlich verzichtet werden, die ethischen Leitplanken für ein Unternehmen bedingen aber möglicherweise Einschränkungen von möglichen, höheren Gewinnen. Im Vordergrund einer Geschäftstätigkeit müssen der Nutzen und die Vorteile für die Gesamtgesellschaft stehen. Die Grundsätze von Fairness und Legitimität sollen für alle Dimensionen und Ebenen einer Geschäftstätigkeit gelten. Das heisst ethische Grundsätze bestimmen welche Produkte oder Dienstleistungen man anbietet, wie man sie bewirbt und verkauft, als auch wie man seine Produkte und Dienstleistungen herstellt, herstellen lässt, die Art der Geschäftsführung, Lohnpolitik, etc.

Ausserhalb der direkten Geschäftstätigkeit bedingt ein integrativer Ansatz für das Unternehmen auch das Propagieren und Unterstützen von ethischen Grundsätzen in der Gesamtgesellschaft durch politische Aktivitäten, Einflussnahme oder Spendentätigkeit. Jedes Unternehmen soll so gesellschaftliche Mitverantwortung tragen. (Thielemann2008: 7)

Wie bereits gesehen werden heute von vielen Unternehmen "Sachzwänge" des Wettbewerbs vorgebracht um eine nicht integere Geschäftstätigkeit rechtfertigen zu können. Im Sinne von: "Wenn wir als einzige auf potentielle Gewinne verzichten, werden wir mittel- bis langfristig untergehen" (siehe Unmöglichkeitstheorem). Eine integrative Geschäftsethik muss also auf die Ordnungsethik Einfluss nehmen, um mögliche Nachteile einer integeren Geschäftsführung eindämmen oder ganz verhindern zu können. Da jedes integere Unternehmen eine ordnungspolitische Mitverantwortung hat, müssen rechtsverbindliche Rahmenbedingungen mit ethischen Standards, die für alle Mitbewerber gelten, das Ziel sein. Solche Rahmenbedingungen können sowohl durch den Staat, in politischen Prozessen bestimmt werden, als auch in Branchenvereinbarungen innerhalb eines bestimmten Wirtschaftssektors. (ibid: 7)

Die ABS publiziert viermal jährlich eine eigene Zeitung, die „moneta“, in der sie die Öffentlichkeit nicht nur über den gegenwärtigen Geschäftsverlauf informiert, sondern auch über gesellschaftspolitische Fragen aufklären will. Ein Hauptziel der Bank ist es, eine Solidargemeinschaft zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern innerhalb der Öffentlichkeit zu schaffen, indem sie die Möglichkeit anbietet auf Zinserträge zu verzichten, einen

Innovationsfond unterhält, ein Mitbestimmungsrecht über den Kreditbereich der Einlagen gewährt und eine Direktvermittlung von Kreditgebern und Kreditnehmern anbietet. Mittlerweile hat die ABS über 800 Kredite vermittelt und einen Kundenstamm von über 20'000 Kunden aufgebaut (ABS in Kürze 2008: 1). Selbstverständlich deckt sie damit nur eine kleine Nische auf dem Schweizer Finanzplatz, doch betrachtet man das Bilanzwachstum der ABS, scheint sich diese Nische laufend zu vergrössern und inzwischen versuchen auch konventionelle Kantonal- und Privatbanken mit alternativen Anlagemöglichkeiten in diesem Bereich Kundschaft anzuwerben.

3.5 Reputation und Unternehmenserfolg der ABS

Ein Unternehmen, das sich an die Grundsätze integrativer Unternehmensethik hält, muss nicht vollständig auf Wachstum, Rentabilität und Produktivitätssteigerung verzichten. Auch die Möglichkeit von Profit und Gewinn für ein Unternehmen bleibt erhalten. Radikale Gewinnmaximierungsstrategien dürfen jedoch nicht die Leitmaxime sein und ein gemachter Unternehmenserfolg muss auch wieder gesellschaftlich sinnvoll eingesetzt werden.

Ein Unternehmen kann gerade deswegen erfolgreich sein, *weil* es integer wirtschaftet. Gut vorstellbar und am Beispiel der ABS auch bewiesen, dass Kunden und Mitarbeiter ein integres Unternehmen einem weniger Verantwortungsvollen vorziehen, weil sie überzeugt sind, dass das Unternehmen für eine "gute Sache" steht. Es entsteht damit ein positives Verhältnis zwischen "Ethik" und "Erfolg". Im Falle, dass sich in demselben Wirtschaftssektor mehrere integere Unternehmen etablieren, kann ein "Ethikwettbewerb" unter den Konkurrenten entstehen. (Thielemann 2008: 7)

Mit der Gründung der ABS, wurde das vermehrte Bedürfnis nach ethisch akzeptablen Geldanlagen in der schweizerischen Gesellschaft abzudecken versucht. Für die ABS scheint dies bisher erfolgreich zu verlaufen: nicht nur hat die Bank seither ein ständiges, starkes Wachstum erlebt, sondern sie konnte auch die anfänglichen Spannungen zwischen ethischen Ansprüchen und wirtschaftlicher Realität grösstenteils überwinden. So konnte die anfangs hohe Fluktuationsrate der Mitarbeiter durch Arbeitsüberlastung und generelle Unzufriedenheit der Frauen gebremst werden, durch den allgemeinen Reputationsgewinn können offene Kaderpositionen mittlerweile rasch unter Einhaltung der Geschlechterparität wieder besetzt werden und die Rollen- und Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Geschäftsorganen hat sich geklärt. (König und Wespe 2006: 25 ff und 53 ff)

In der aktuellen Finanzkrise erlebt die ABS einen noch stärkeren Kundenzuwachs und ihre Unabhängigkeit vom Interbankenmarkt erweist sich als Vorteil, da sie nicht auf Gelder von anderen Kreditinstituten angewiesen ist. Zudem rechnet die Geschäftsleitung damit, dass der Stimme der ABS im politischen Prozess um die Ordnungspolitik in Zukunft vermehrt Gehör geschenkt wird. (ABS und Finanzmarktkrise 2009: 1 ff)

Mit dem Zusammenschluss mit zehn anderen ethischen Banken zur „Global Alliance for Banking on Values“, geht die ABS einen nächsten Schritt Richtung Internationalität und zeigt somit, dass sich der Ihre und der Unternehmensethos der Partnerbanken bewährt hat, Erfolg auch mit ethischen Leitplanken möglich ist und die Zukunft ein breiteres, internationaleres Angebot an ethischen Geldanlagen bringen wird. (ABS, Medienmitteilung vom 13. März 2009)

Die ABS profitiert so nicht nur von ihrer eigenen beinahe 20 jährigen Erfahrung, sondern kann auf ein Netzwerk an Know-How von anderen ethischen Banken zurückgreifen und beispielsweise externe Anlagefonds, die sie anbieten möchte, gemeinsam mit diesen gemäss ihren ethischen Leitplanken überprüfen. (König und Wespe 2006: 62 ff) Durch die „Global Alliance“ ergeben sich so Synergieeffekte.

Wie jedoch bereits am Beispiel „Starbucks“ gesehen, steht ein Unternehmen, dass sich explizit ethisch positioniert, auch unter genauerer Beobachtung, was im Falle von etwaigen Pannen und Skandalen in der Unternehmenstätigkeit zu signifikantem Reputationsverlust führen kann. So war die ABS beispielsweise mit einer Unterschlagung von Kapital durch eine Mitarbeiterin konfrontiert, bei der die Bank schlussendlich zwar nur wenig Reputation einbüsste, doch ihre mangelnden internen Kontrollmechanismen in der Öffentlichkeit aufzeigt und thematisiert wurden.

Mit der internationalen Allianz übernimmt die ABS nun auch ein Reputationsrisiko ausgehend von den Tätigkeiten der anderen Mitgliedsbanken in der „Global Alliance“.

Auch der Grundsatz der Transparenz führte zu wiederholten Schwierigkeiten in der bankexternen Kommunikation, weil laufend interne Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zwischen einzelnen Mitarbeitern, aber auch verschiedenen Geschäftsorganen publik gemacht wurden, was der Gesamtreputation des Unternehmens sicher nicht zuträglich war und Unsicherheiten bezüglich der Zukunft des Unternehmens weckte. (König und Wespe 2006: 51)

Schliesslich kann ein Unternehmen mit erfolgreicher CSR durchaus auch Opfer seines eigenen Erfolges werden. Am Beispiel der ABS lässt sich dies insofern illustrieren, dass mittlerweile verschiedenste konventionelle Banken mit ökologischen und sozial nachhaltigen Anlagemöglichkeiten um Kundschaft werben und zumindest nach Aussen in der Unternehmenskommunikation vermehrt mit CSR-Politiken argumentieren²³.

²³ vgl. zum Beispiel „Äquator – Prinzipien“, www.equator-principles.com vom 4. Mai 2009

IV: FAZIT

Heute findet man kaum mehr eine Unternehmung ohne eine Corporate Social Responsibility Strategie. Diese können jedoch sehr unterschiedlich gestaltet sein. Zu Beginn dieser Arbeit erklärten wir, basierend auf dem St. Galler Ansatz, das Verhältnis zwischen Ethik und Wirtschaft. Unterscheiden lassen sich drei Konzepte, welche drei verschiedene Integrationsstufen der Corporate Social Responsibility (CSR) darstellen. Während im ökonomistischen Konzept die Gewinnmaximierung der Unternehmen primordial ist und Ethik zur Funktion resp. zum Instrument wird, sieht der separative Ansatz wirtschaftsethische Fragen als eine externe und vom Geschäftskernbereich unabhängige Problematik. Schliesslich stellt der integrative Ansatz nicht den Unternehmensgewinn ins Zentrum seiner Tätigkeit, sondern das integere, ethische Handeln. Diese dritte Möglichkeit wird am Beispiel der Alternativen Bank Schweiz verkörpert.

McDonald's und Starbucks sind im Vergleich zur ABS aufgrund der absolut verschiedenen Unternehmenstätigkeiten und internationalen Präsenz grundsätzlich schwer zu vergleichen. Die Fallstudie anhand der drei Unternehmen dient dazu, die Breite an Aspekten von CSR aufzuzeigen. Zudem wurde die Problematik der Vergleichbarkeit zwischen den Branchen illustriert.

Gerade das Beispiel McDonald's ist in der langjährigen Perspektive ein gutes Beispiel für einen Konzern, der in einer Vielzahl von Fällen nur auf externen Druck und aus Angst um die guten Geschäftszahlen Änderungen vornahm, im Laufe der Zeit jedoch in eine Dynamik hineingerät, und CSR Konzepte immer mehr in die Geschäftstätigkeit integriert. Die CSR Strategie von McDonald's lies in der Vergangenheit und lässt sich auch heute noch zu einem überwiegenden Teil mit dem instrumentalistischen Ansatz erklären. Interessant gestaltet sich aber der Wandel von den „nachhinkenden“ zu den „vorausschauenden“ Massnahmen. Mit anderen Worten, dass der Konzern versucht, zukünftige potentielle Kritikpunkte zu antizipieren und negativen Urteilen der Öffentlichkeit vorzugreifen.

Starbucks lässt sich seit seiner Gründung nicht klar in eines der drei behandelten Konzepte drängen. Immer fokussiert auf den Gesamterfolg und einer unglaublichen Expansionsstrategie folgend, versucht der Konzern dennoch, einem ambitionierten, ethischen „Mission Statement“ verpflichtet zu bleiben. Bisher mit ambivalentem Erfolg angesichts der häufigen Vorwürfe verschiedenster Interessengruppen an das Unternehmen. Interessant scheint uns insbesondere die Kommunikationsstrategie von Starbucks, die explizit die vorbildliche Unternehmensführung der gesamten „supply chain“ betont. Auch hier mit widersprüchlichem Erfolg. Gerade wegen der unglaublichen internationalen Expansion von Starbucks wird das Unternehmen in der Öffentlichkeit nicht immer als sozial und nachhaltig wahrgenommen, sondern im Branchenvergleich mehr exponiert und bietet so eine breitere Angriffsfläche für verschiedenste Forderungen externer

Organisationen. Die Strategie „Tue Gutes und schweig darüber“ noch stärker als bisher anzuwenden, wäre vielleicht angebracht, um sich aus dem Schussfeld der Kritik zu nehmen.

Die Alternative Bank Schweiz zeigt, dass ein Geschäftsmodell erfolgreich sein kann, in dem ethisches Handeln nicht Mittel zum Zweck sondern eigentlicher Geschäftssinn ist, auch wenn es zurzeit nur eine kleine Marktnische abdeckt. Nichtsdestotrotz eine Nische, die im Wachstum begriffen ist, wie nicht nur die internationale Vernetzung verschiedenster ethischer Banken zur „Global Alliance“ zeigt, sondern auch die verstärkte Teilnahme konventioneller Banken am Wettbewerb um den Markt nachhaltiger Finanzprodukte. Mit ihrer Vorreiterrolle und klarer, dem integrativen Konzept verpflichteter CSR ist die ABS hier in Zukunft sicherlich gut aufgestellt und hat Potential weiteren Wachstums in diesem Sektor.

Alle drei Beispiele haben gezeigt, dass Corporate Social Responsibility heute ein wichtiger Erfolgsfaktor darstellt. Keine Unternehmung kann sich langfristig damit begnügen, bloss die gesetzlichen Minimalstandards einzuhalten. Wie umfangreich diese zusätzlichen Minimalstandards sind, hängt von der Firmenphilosophie, insbesondere aber auch von den Kunden und weiteren Stakeholdern ab. Unsere drei Beispiele haben gezeigt, dass jedes Unternehmen für sich den geeigneten Weg, die richtige Strategie finden muss. Ob man seine Anstrengungen öffentlich propagieren oder lieber im verdeckten halten will, hängt vom Bild ab, welches eine Firma gegen Aussen wie auch gegen Innen abgeben will. Was aber auch festgestellt worden konnte, ist dass ethisches Handeln über den instrumentalistischen Ansatz hinaus nicht geschäftsschädigend sein muss. Auch in diesem Bereich gibt es einen Markt an Kunden, den man erschliessen kann. Einen Markt, den man noch stärker ausschöpfen könnte, als dies bisher der Fall war.

V: LITERATURVERZEICHNIS

1. Bücher

Ariès Paul: José Bové. Die Revolte eines Bauern: Ed. Nautilus, Hamburg 2001

Cebulla Björn: Globalisierung (und Zivilgesellschaft): Wissenschaftliche Hausarbeit an der Universität Oldenburg, Oldenburg 2009

König, Mario und Wespe, Aglaia: Die Geschichte einer aussergewöhnlichen Bank: Die Alternative Bank ABS, Olten 2008

Maissen, Thomas: Verweigerter Erinnerung. Nachrichtenlose Vermögen und die Schweizer Weltkriegsdebatte 1989-2004: NZZ libro, Zürich 2005

Michelli, Joseph A.: The Starbucks Experience. 5 Principles For Turning Ordinary Into Extraordinary: Tata McGraw-Hill, New Dehli 2007

Ritzer Gorge: Die McDonaldisierung der Gesellschaft S: Fischer, Frankfurt am Main 1997

Schneider Willy: McMarketing; Einblicke in die Marketing-Strategie von McDonald's: Gabler, Wiesbaden 2007

Schultz, Howard und Jones Yang, Dori: Pour Your Heart Into It: Hyperion, New York 1997

Smith Adam: Wohlstand der Nationen – Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen: Bibliothek der Wirtschaftsklassiker, München 2006

Thielemann, Ulrich und Ulrich, Peter: Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt: Haupt., Bern 2008

Thielemann, Ulrich: Unternehmensethische Konzepte. Universität St. Gallen: Unveröffentlichtes Manuskript, St Gallen 2008

Thielemann, Ulrich: Unternehmensverantwortung ethisch ernst genommen: The Case against the Business Case und die Idee verdienter Reputation: Heidbrink, Ludger und Alfred Hirsch: Verantwortung als Marktwirtschaftliches Prinzip: Campus. 199-230, Frankfurt am Main 2008

Trepp, Gian: Swiss Connection: Unionsverlag, Zürich 1996

Wieland, Josef: CSR und Globalisierung – Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Heidbrink, Ludger und Alfred Hirsch: Verantwortung als Marktwirtschaftliches Prinzip: Campus. 97-115, Frankfurt am Main. 2008

2. Dokumente

Alternative Bank (2008). Die Alternative Bank ABS in Kürze.

Alternative Bank (2008). Porträt

Alternative Bank (2008). Statuten vom 21. August 1990 (in der Fassung vom 18. Januar 2008).

Alternative Bank (2009). ABS und Finanzmarktkrise – Aktuelle Fragen und Antworten (Stand 16. Februar 2009)

Alternative Bank (2009). Medienmitteilung 13. März 2009. Global Alliance for Banking on Values gegründet.

Australian Food News. PALMER, Daniel. *Starbucks: What went wrong?*. 31. Juli 2008.

Bericht „Natürlich Glücklich“ im NZZ Folio 02/2003: Zürich 2003

Film: Super Size me: USA 2004

Krattenmacher Simone: Aktuelle Aspekte der Deutschen Dokumentarfilmszene: Bachelorarbeit an der Hochschule für Medien, Stuttgart 2004

K-Tipp, vom 12.10.2001

Le Monde Diplomatique. JACQUIAU, Christian. *Pourquoi le Sud rue dans les brancards; Max Havelaar ou les ambiguïtés du commerce équitable*. 1 September 2007.

McDonald's Umweltbericht 2006: Mc Donald's Schweiz AG, Crissier 2007

New York Magazine. KAMENETZ, Anya. *Baristas of the World, Unite!*. 21. Mai 2005.

SECO: Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: Kurzportrait: Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO, Bern 2008

Starbucks Corporation (2008). Annual Report. Fiscal 2008.

Starbucks Corporation (2008). Company Fact Sheet February 2008.

Starbucks Corporation (2008). Company Profile February 2008.

Starbucks Corporation (2008). Company Timeline February 2008.

Starbucks Corporation (2009). FY2008 Global Responsibility Report.

Starbucks Corporation (2009). Second Quarter Report. Fiscal 2009.

The Seattle Times: Allison, Melissa: *Starbucks closing 73% of Australian stores*. 29. Juli 2008

The Seattle Times: Allison, Melissa: *Union struggles to reach, recruit Starbucks workers*.
2. Januar 2007

The Wall Street Journal. ADAMY, Janet. *At Starbucks, A Tall Order For New Cuts, Store Closures*.
29 Januar 2009.

Thielemann Ulrich , Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen: Unveröffentlichtes
Manuskript, St. Gallen 2009

3. Internet

<http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> am 19.4.2009

http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm am 19.4.2009

<http://faostat.fao.org> am 4.5.2009

<http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/asia-pacific/6898629.stm>
Published: 2007/07/14: am 4.5.2009

<http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/business/3086727.stm>
Published: 2004/june/09: am 4.5.2009

<http://walmartstores.com/FactsNews/NewsRoom/9083.aspx> am 19.4.2009

<http://www.conservation.org> am 4.5.2009

<http://www.environment.mcdonalds.ch/DE/Leistungen/SupplyChain/MaxHavelaar.htm>
am 5.5.2009

<http://www.equator-principles.com> am 4.5.2009

<http://www.fairtrade.net> am 4.5.2009

<http://www.footprintnetwork.org> am 4.5.2009

https://www.helvetas.ch/wDeutsch/news/2009_04_01_kampagne_bioundfair.asp am 4.5.2009

[http://www.mcdonalds.ch/de/ernaehrung/ernaehrung\(4-54\).htm](http://www.mcdonalds.ch/de/ernaehrung/ernaehrung(4-54).htm) am 27.4.2009

[http://www.mcdonalds.ch/de/umwelt/produkte\(4-94\).htm](http://www.mcdonalds.ch/de/umwelt/produkte(4-94).htm) am 5.5.2009

[http://www.mcdonalds.ch/de/sys\(10-1+1712\).htm](http://www.mcdonalds.ch/de/sys(10-1+1712).htm) am 24.4.2009

<http://www.mcspotlight.org/> am 5.5.2009

<http://www.nestle.com/AllAbout/AllAboutNestle.htm> am 19.4.2009

<http://www.netzeitung.de/wirtschaft/unternehmen/682281.html> am 16.4.2009

<http://www.presseportal.de/pdf.htx?nr=726616> am 5.5.2009

http://www.pro-regenwald.org/new_sogp.php am 12.4.2009

<http://www.ronaldmcdonald-house.ch/de/default.htm> am 5.5.2009

http://www.shell.com/home/content/aboutshell/who_we_are/shell_worldwide/ am 19.4.2009

<http://www.starbucks.ch> am 4.5.2009

<http://www.starbucks.com/mission> am 4.5.2009

<http://www.starbucks.com/sharedplanet> am 4.5.2009

<http://www.starbucksunion.org/node/1151> am 4.5.2009

<http://www.usgbc.org> am 4.5.2009

http://www.zdf.de/ZDFmediathek/content/Vorwuerfe_gegen_McDonald%2527s/49088?inPopup=true am 14.4.2009