

BESOS



Business Ethics & Sustainability.

Vorstellung der Machbarkeitsstudie

Ethikmanagement in der Naturkostbranche

Prof. Dr. Reinhard Pfriem

Dipl. Oec. Christian Lautermann

Übersicht

1. Projektdesign/ Forschungskonzept
2. Ursprünge und (Hinter)Gründe für die Hinwendung zu einem moralisch aufgeladenen Geschäft
3. Individuelle Unternehmerrmoralen: Schlussfolgerungen für die Relevanz von Unternehmensethik
4. Bestandsaufnahme vorhandener ethikmanagement-relevanter Instrumente
5. Einschätzungen der Risiken und Gefahren
- 6. Bewertung der Machbarkeit von Ethikmanagement: Bedenken, Vorteile und Erfolgsfaktoren
7. Zur zukunftsorientierten Selbstverortung der Naturkostbranche

1. Projektdesign/ Forschungskonzept

Gegenstand:

Erforschung der Möglichkeiten und Erfordernisse einer branchenbezogenen Anwendung von Ethikmanagement (EM) bzw. Ethikmanagementsystemen (EMS) in der Naturkostbranche

Leitfragen

- Sinn und Zweck einer Einführung von EMS in der Naturkostbranche?
- Besonderheiten der Naturkostbranche bzgl. der Aufgaben von EM?
- Aktueller Stand bei den Unternehmen der Naturkostbranche bzgl. EM und seiner Instrumente?
- Praktische Potentiale und Erfolgsfaktoren für eine Einführung von EMS in der Naturkostbranche?

Anschlussfragen:

- Anpassung an die Branchen- und Unternehmensbesonderheiten für die konkrete Ausgestaltung eines EMS in der Naturkostbranche?
- Eckpunkte eines Implementationsvorhabens?

Methodik und empirischer Zugang

- leitfadengestützte Befragung ausgewählter Unternehmen:

Herstellung	Großhandel
Allos	Alnatura
Bohlsener Mühle	Bodan
Neumarkter Lammsbräu	Dennree
Söbbeke	Grell
Ulrich Walter	Kornkraft
	Terra

- qualitative softwaregestützte Datenanalyse (mit MAXQDA)

Unternehmensethik, Ethikmanagement und Ethikmanagementsysteme

Arbeitsdefinition:

Ethikmanagement ist das Anliegen bzw. der Anspruch, ethische Fragestellungen im Unternehmen

- breit
- tief
- systematisch
- und integrativ zu behandeln.

Kennzeichen für ein *Ethik-Managementsystem*:

- Instrumentarium
- Stimmiges Gesamtkonzept

Unternehmensethik ist die Reflexion der moralischen Dimension sämtlicher unternehmerischer Handlungs- und Wirkungsbereiche in praktischer Absicht.

EMS – ein Managementsystem

Anspruch und Aufgabe von Managementsystemen:
Sie sollen ein Professionalitätsniveau, einen
Verfahrensstandard garantieren.

Ein EMS hilft "nur" dabei, die Bearbeitung ethisch-
moralischer Problemstellungen umfassend,
systematisiert, fundiert, gesichert, kontinuierlich usw. zu
gewährleisten.

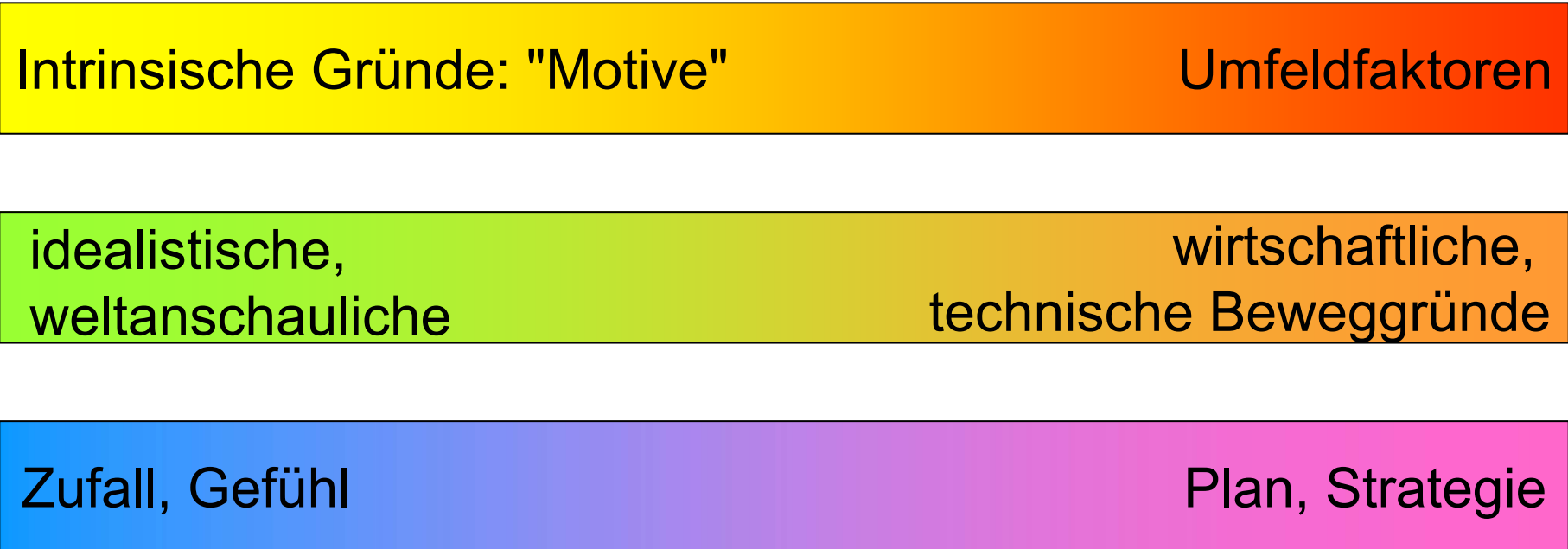
Jetzt auch noch ein Managementsystem für Ethik...?

Das Verhältnis zu anderen Managementsystemen:

- EMS – ein integratives Managementsystem
- EMS – zum Management der normativen Dimension
eines Unternehmens

2. Zurück an die Quelle...

...Ursprünge und (Hinter)Gründe für die Hinwendung zu einem moralisch aufgeladenen Geschäft: ökologische Lebensmittelproduktion



Bedeutung dieser Quellen für die Frage nach Unternehmensethik

Damals:

- Hinwendung zu einem moralisch aufgeladenen Geschäft - Entstehung einer neuen Branche
- Quellen der individuellen Unternehmermoralen

Heute:

- Ansatzpunkte für eine Aufgeschlossenheit gegenüber Unternehmensethik
- Keine Garantie einer Kontinuität in die Zukunft angesichts ständig neuer Herausforderungen

Genannte wirtschaftsethische Werte, Grundsätze und Ideale

- kleine und dezentrale Wirtschaftsstrukturen
- Regionalität
- Nähe und Direktheit zum Produkt und seiner Verarbeitung
- Ökologie als ethischer Wert mit auch ökonomischer und kultureller Bedeutung
- Leistungsgerechtigkeit in Verbindung mit Solidarität für die Schwachen
- Orientierung an christlichen Grundwerten
- Nichtbehinderung anderer Unternehmen
- Ehrlichkeit als Geschäftstugend
- Zahlungsmoral
- Bescheidenheit
- Authentizität

3. Individuelle Unternehmermoralen

Schlussfolgerungen für die Relevanz von Unternehmensethik:

1. Existenz von Moral in den Unternehmen und ihr prägender Einfluss auf sämtliches wirtschaftliches Handeln
2. Pluralität der Moral:
es gibt viele Vorstellungen von *dem* Guten und Richtigen
3. Verschiedenheit der thematisierten wirtschaftsethischen Problemfelder in Abhängigkeit der Unternehmensbesonderheiten
→ Blindheit für andere bedeutsame Problemfelder!?
4. Unterschiede in der Tiefe der (wirtschaftsethischen) Reflexion der eigenen Geschäftstätigkeit und der verbundenen ökonomischen und gesellschaftlichen Zusammenhänge
5. Menschen prägen mit ihren Moralvorstellungen die Kultur, die Philosophie und die "ethische Praxis" von Unternehmen - besonders natürlich die Gründer, Inhaber, Geschäftsführer

Auslese einiger Standpunkte

- *Das Thema Ethik und Moral im Unternehmen muss bedient werden, weil die Mitarbeiter danach verlangen*
- *Moralisieren ist kontraproduktiv, doch Moral ist oft letztes Entscheidungskriterium*
- *Wirtschaftsethik ist nichts karitatives*
- *Gewinnerzielung ist nicht das Ziel, sondern die Bedingung zur Erreichung der eigentlichen Ziele*

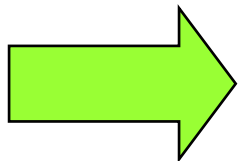
4. Bestandsaufnahme der Instrumente

- Leitbilder, Codes, Visionen, Werte, Ziele etc.
- Verankerung in der Unternehmenskultur und den -prozessen
 - Personalbeschaffung
 - Personalentwicklung, Schulung und interne Kommunikation
 - Strategie und Organisation
 - Kulturprägende Maßnahmen
- Dauerhafte Verankerung - Personenunabhängigkeit
- Umfassende Managementtools
- Maßnahmen in speziellen unternehmensethik-relevanten Bereichen
 - Lieferantenbewertungen
 - Kundenbeziehungen
 - Qualitätsmanagement
 - Umweltmanagement
 - Kooperationen, Netzwerke
 - Geschäftsethik
- Externe Kommunikation: Produktmarketing und Unternehmens-PR
- Gesellschaftliches Engagement
- Produktentwicklung und Innovation
- Umgang mit ethisch-ökonomischen Konflikten

Befund

Verschiedenheit der in den einzelnen Unternehmen eingesetzten Instrumente hinsichtlich:

- Professionalisierungsgrad
- Systematik, Elaboriertheit (Maßnahme, Instrument, System)
- Operationalisierungsgrad
- Anspruch (z.B. in seinen potentiellen Wirkungen gar nicht erkannt)
- Konsequenz der Durchsetzung
- Einsatzbereiche
- Themen, die abgedeckt werden



Ausgewählte Beispiele zur Veranschaulichung der Unterschiedlichkeit...

5. Einschätzungen der Risiken

- Gesellschaftsbezogene Risiken
- Branchenbezogene Risiken
- Unternehmensbezogene Risiken

Bedeutung:

1. Abgesehen von wenigen Ausnahmen fehlt weitgehend ein angemessenes Instrumentarium, um mit den vielfältigen Risiken adäquat umzugehen bzw. sich den verbundenen Herausforderungen zu stellen.
 2. Vielen der genannten Risiken haftet offenkundig auch eine moralische Dimension an.
- Beides zusammen genommen spricht dafür, Ethikmanagement im Sinne eines erweiterten Risikomanagements als eine sinnvolle praktische Herangehensweise in Erwägung zu ziehen.

Gesellschaftsbezogene Risiken

- die sinkende Kaufkraft in Deutschland
- eine radikale Verbreitung der Gentechnologie
- allgemeine Umfeldkomplexität
- Sittlicher Verfall - Trend zum Egoismus
- Preisfokussierung der Menschen
- Bedeutungsverlust des Themas Nachhaltigkeit in der Bevölkerung
- unbeeinflussbare Risiken wie Skandale
- harten Umbrüche in wirtschaftlichen Krisenzeiten

Branchenbezogene Risiken

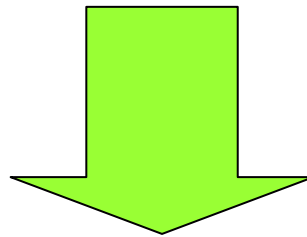
- Schlechte Qualitäten
- "Schwarze Schafe"
- Derzeitige Konstitution der Branche:
"Nahkämpfe", "Egozentrik", "Selbstblockade"
- Desintegration der deutschen Naturkostbranche
als Einheit
- unterschiedliche Vermarktungswege
- Markenvielfalt

Unternehmensbezogene Risiken

- Verlust von Innovationskraft und Fähigkeit zur Marktwahrnehmung
- Sorge, die Menschen nicht gewinnen zu können
- Sorge, nicht flexibel und phantasievoll genug zu sein
- Größenprobleme

6. Zur Machbarkeit von Ethikmanagement in der Naturkostbranche

- a) Bedenken und Einwände, Einschränkungen und Grenzen
- b) Vorteile und Bedarfe
- c) praktische Anforderungen und kritische Erfolgsfaktoren



Machbarkeit

a) Bedenken und Einwände Einschränkungen und Grenzen

- Adressaten- und Wirkungskreis ist begrenzt
- Managementsysteme sind nur Modeerscheinungen
- Unternehmensverantwortung im Mittelstand kommt von Personen, nicht von Konzepten
- Skepsis gegenüber fertigen Konzepten, lieber individuelle, akzeptierte Lösungen
- wichtiges Thema morgen, aber schwieriges Thema heute
- Skepsis bzgl. der Aufgabe, "das Thema mit Leben zu füllen" - Grenzen der Beeinflussbarkeit von Kultur
- Verinnerlichung, Sinn, Einsicht und Überzeugung sind die Basis für selbstbestimmtes moralisches Handeln - dies ist aber nur ansatzweise managebar.
- Skepsis gegenüber einer externen Kommunikation, die Moral expliziert oder sogar als Verkaufsargument benutzt
- Befürchtung, dass eine öffentliche Diskussion über "den richtigen Weg" verhindert, dass das Thema wirklich lebendig und zu einer Selbstverständlichkeit wird
- Skepsis, dass ethische Reflexion eine Innovationsquelle sein kann
- Gefahr der Lähmung tagespolitischer Entscheidungen durch ethische Diskussionen
- Keine Überkodifizierung der Unternehmensmoral bis hin zu Handlungsanweisungen, sondern Beschränkung auf wenige sinnstiftende Kernaussagen
- Bürokratisierungsgefahr

b) Vorteile und Bedarfe

in den Gesprächen betonte oder ergänzte Vorteile:

- Bewusstseinsbildende Wirkung
- Instrument, um mehr Geistiges und Sinn in das Wirtschaftsleben zu bringen
- Schaffung eines "höheren Betriebsfriedens"
- Kohärenz statt "Eiertanz" in den unternehmenspolitischen Entscheidungen
- Spezielle Vorteile durch Vorreitertum
- Ständige Selbstkontrolle
- Profilierung der gesamten Branche

festgestellte eigene Defizite und geäußerte Bedarfe in Bezug auf EM:

- Bewusstmachung, Auseinandersetzung
- stärkere Kommunikation nach außen
- Fortsetzung abgebrochener Aktivitäten
- Systematisierung der Bereiche gesellschaftlichen Engagements
- Identitätsbildung nach innen und Integration neuer Mitarbeiter
- Orientierungshilfe bei Konflikten
- Operationalisierung - auch durch Spezialinstrumente
- Bessere Institutionalisierung
- Branchenkodex als Dach für eine Geschäftsethik
- Abgleich und Austausch mit Experten

c) praktische Anforderungen und kritische Erfolgsfaktoren

- Grundvoraussetzung: der Wille sich darauf einzulassen
- Zentrale Erfolgsbedingung: Sinn und Einsicht – was nur durch Lebenspraxis, Bildung und Aufklärung zu erfüllen ist
- Operationeller, instrumenteller und Checkcharakter
- Moral darf die Betriebswirtschaft nicht verdrängen
- Es muss nebenher laufen, während der normalen Arbeit zu bewältigen sein
- Es muss finanzierbar sein
- Es muss honoriert werden und einen Nutzen bringen
- Lieber Integration in die bestehenden Instrumente statt zusätzliche zu schaffen
- Es muss passen – Anschlussfähigkeit an die bestehenden (Management)Instrumente
- Differenzierung nach Unternehmensgröße und Branche
- Glaubwürdigkeit durch Zertifizierung

Fazit der Machbarkeitsuntersuchung

Ethikmanagement in der Naturkostbranche ist

- sinnvoll
- hilfreich
- machbar.

Die sich anschließende Frage ist die nach dem

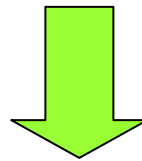
Wie...

- Workshops
- Pilotprojekt zur Umsetzung

7. Zur zukunftsorientierten Selbstverortung der Naturkostbranche

Zwei bedeutsame gesellschaftliche Trends:

- Gesellschaftlich verantwortliches Unternehmertum (CSR, Corporate Citizenship)
- Diskussion um eine nachhaltige Ernährungskultur



Neue Chancen für eine breitere Öffnung gegenüber der Gesellschaft

BESOS



Business Ethics & Sustainability.

Vorstellung der Machbarkeitsstudie

Ethikmanagement in der Naturkostbranche

Prof. Dr. Reinhard Pfriem

Dipl. Oec. Christian Lautermann