

# Grenzen überwinden

(Wie) Kann man in globalen Märkten  
verantwortlich erfolgreich sein?

Prof. Dr. Albert Löhr  
Internationales Hochschulinstitut Zittau  
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik

## Struktur des Beitrages

- Globalisierung:  
neue Märkte, neue Öffnungen, neue Stakeholder
- Verantwortung global agierender Unternehmungen
- Alle reden von „CSR“ – Reicht das?
- Perspektive: Neue Strategien – Geschäftsmodelle  
Vom Preiskampf zur Qualitätsstrategie
- Leitbilder: Der UN Global Compact
- Zur Praxis der Stakeholder-Dialoge
- Eine Abschlussfrage

# 1. Globalisierung sorgt für „Entgrenzungen“

- Wirtschaftliche Verflechtungen  
(Freihandel, Finanzmärkte, „global players“)
- Informations- und Kommunikationstechnische Vernetzung
- Ressourcenverbrauch und Umweltbelastungen  
(Energie, Wasser, Rohstoffe – Klima, Deponien, Landschaft)
- Globale Bilderströme der Kulturindustrie
- Neue Konstellationen der sozialen Beziehungen
- Globale Migration sozialer Probleme: Armut, AIDS, Rollen ....
- Entgrenzung der Nationalstaaten:  
Die **„post-nationale Konstellation“** (Habermas)

## Flash: Verantwortungsethische Themen im Tourismus

Motto: „Reisen ist gut, aber .....“

### **Ökologische Auswirkungen:**

Verkehrsbelastung, Ressourcenverbrauch, Abfall,  
Einwirkungen auf Biosysteme, Umweltverschmutzung ....

### **Ökonomische Auswirkungen:**

Monokulturen, Transformation traditioneller Arbeitsformen,  
Erosion des Handels, All Inclusive – Exklusionen ....

### **Sozio-Kulturelle Auswirkungen:**

„Kulturimperialismus“, soziale Ungleichheiten, Saisonlogik,  
Sozialstrukturen/Kulturen werden Verwertungsobjekte ....  
Tourismus = Aufbrechen oder Verfestigen von Stereotypen ?

### **Politische Auswirkungen:**

Entwicklungskonzepte, Menschenrechtsfragen, Kinderarbeit,  
Konflikte des Fußball-, Sauf- und Sextourismus, Korruption ...

# Wohin treiben wir die Globalisierung?

## These:

Globalisierung kann nicht mehr einfach mit der Metapher **„Wachstum“** begriffen und behandelt werden.

Nicht erst seit der Finanzmarktkrise 2008, sondern schon seit dem Bericht des Club of Rome 1972 muss auf die Metapher der nachhaltigen **„Gestaltung“** umgedacht werden.

## Problem:

**„Nachhaltigkeit“** (Sustainability“) bzw. **„Verantwortung“** signalisiert häufig nur **„Beschränkung“** des Handelns statt: **„Ermöglichung“** einer neuen Perspektive.

## 2. Verantwortung der Unternehmungen

### These:

Unternehmungen als bedeutende Akteure der Globalisierung tragen eine **Mit-Verantwortung** für deren Gestaltung.

*(„The business of global business is not only business.“)*

Diese soziale und ökologische Mitverantwortung für die **res publica mundis** ist keine neue Erfindung oder beliebige politische Forderung, sondern immer schon ein Kernelement funktionierender Wettbewerbskonzepte.

# Mit-Verantwortung in der Globalisierung

Globalisierung (UN)

?

Internationalisierung (EU)

?

**Nationalstaat**

?

Branchenvereinbarungen

?

**Unternehmensebene**

*(Klärung der Reichweite unternehmerischer Verantwortung)*

?

Konzernbereiche (Geschäftsfelder)

?

**Individualebene**

*(Basis: persönliche Verantwortung)*

### 3. Verantwortung: Reicht „CSR“ ?

**CSR = „Corporate Social Responsibility“**

2001: CSR Grünbuch der Europäischen Kommission –

„CSR“ verdrängt umfassenderen Begriff „**Business Ethics**“

**Strategie der unverbindlichen Definition** (Grünbuch, S.20):

„Die meisten Definitionen bezeichnen sie als eine Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

## CSR – beliebt, beliebte Missverständnisse

- CSR als reine Philanthropie („**Spendenethik**“)
- CSR als Sozialleistungen für die eigenen Mitarbeiter („**Fürsorge**“)
- CSR als soziale Verantwortung für bestimmte, selbst definierte Gruppen („**Beziehungspflege**“)
- CSR als strategie-unterstützendes Instrument („**Wiedergutmachung**“ oder „**Trigger**“)

*CSR verstanden als freiwilliges „strategisches Geben“  
(Donation) aus dem erzielten Gewinn  
statt: Verantwortung der Mittel zur **Gewinnerzielung***

## CSR als Unternehmensethik (Business Ethics)

**Umfassende Verantwortung** des Unternehmens für die frei gewählten Maßnahmen der Gewinnerzielung:

- Produkte / Dienstleistungen („Realgüterprozess“)
- Managementsysteme („Managementprozess“)
- Finanzpraktiken („Finanzströme“)

Diese umfassende **Ver-antwort-ung** kann – insbesondere im globalen Kontext – nicht mehr durch einsamen **Monolog** von Top-Managern wahrgenommen werden, sondern nur noch auf Basis von **Dialog** mit allen betroffenen **Stakeholdern**.

**Überwinden von „Unternehmensgrenzen“**

# Regelmäßige Stakeholder der Unternehmung

## Externe:

### **Government (Staat und Regierung)**

Suppliers (Lieferanten, Supply-Chain-Netzwerke)

### **Consumers (Verbraucher)**

Natural Environment (Natur, Umwelt)

Community (Kommune, Gemeinde, Kirchen)

Industry Associations (Verbände)

Labor Unions (Gewerkschaften)

NGOs (Nicht-Regierungsorganisationen)

Media (Medien)

## Interne:

### **Employees (Arbeitnehmer, neu als „Teilhaber“)**

Protected Groups (Minderheiten)

### **Owners (Eigentümer)**

## 4. Grenzen überwinden – Neue Strategien

### Dimensionen des Wandels:

- Von der Strategiebildung als *privater Angelegenheit* zur Strategiesuche in *öffentlich-privater Partnerschaft*
- Vom *Shareholder Value* zum *Stakeholder Value*
- Von der *Exklusion* zur *Inklusion* von Betroffenenheiten
- Vom (privaten) *Monolog* zum (öffnenden) *Dialog*
- Vom *Preiskampf* zur *Qualitätsstrategie*
- Von eindimensionalen zu *mehrdimensionalen* Strategien: *sozial- und umweltverträgliche Geschäftsmodelle*
- „*Können wir uns das leisten?*“: Vom *neoklassischen* zum *evolutorischen* Wettbewerbsverständnis

## 5. Leitbilder: Beispiel **UN Global Compact**

### **Grundlage:**

Aufforderung durch Kofi Annan auf dem Weltwirtschaftsgipfel 1999 in Davos: Unternehmen sollen sich daran **beteiligen**, bereits *bestehende* globale politische Ziele umzusetzen.

### **Prinzip:**

Vorstandsvorsitzende erklären in freier Selbstverpflichtung, die Ziele des GC in ihrem Unternehmen umzusetzen.

### **Kontrolle:**

durch eine kritische Öffentlichkeit – Reputation

### **Basis:**

jährliche Aktivitäts- und Fortschrittsberichte publizieren

[\[www.unglobalcompact.org\]](http://www.unglobalcompact.org)

# Der UN Global Compact: The Ten Principles I

## Gruppe 1: **Menschenrechte** (UN Deklaration von 1948)

1. Einhaltung und Unterstützung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich.
2. Keine Verletzung der Menschenrechte im eigenen Unternehmen.

## Gruppe 2: **Arbeitsnormen** (ILO Kernarbeitsnormen)

3. Garantie der Versammlungs- und Verhandlungsfreiheit
4. Verbot von Zwangsarbeit
5. Verbot von Kinderarbeit
6. Keine Diskriminierung i.b.a. Anstellung und Beschäftigung

## Der UN Global Compact: The Ten Principles II

### Gruppe 3: **Umweltschutz** (Rio Deklaration)

7. Unterstützung einer pro-aktiven Umweltstrategie.
8. Übernahme einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt.
9. Entwicklung und Einsatz umweltfreundlicher Technologien.

### Gruppe 4: **Anti-Korruption** (seit 24.6.2004 – TI-Ansatz)

10. “Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery“.

## Deutsche Mitglieder im Global Compact

Stand: 10.11.2008

<b>Total:</b>	<b>151</b>	<b>„active“</b>	<b>(berichten wie vereinbart)</b>
Companies:	65	57	(Companies = über 250 MA)
SME:	56	38	
NGO et al:	28		
o.A.	2		

## Deutsche „active companies“ im Global Compact (57)

ALANOD Aluminium	Allianz	Arcandor	Armacell
BASF	Bayer	Bertelsmann	
Bilfinger Berger	BMW	Bosch Siemens Hausgeräte	
Commerzbank	Deutsche Bank	Deutsche Post World Net	
Deutsche Telekom	DZ Bank	E.ON	
EPCOS	Ernst & Young	Faber-Castell	
Fraport	Fritz Winter	GTZ	
Hager SE	Harter Stanztechnik	Henkel	Heraeus
Hochtief AG	Infineon Tech	Karl Storz GmbH	
Lufthansa	Magnetec	Media Consulta	
Merck KGaA	Miele	Munich Re Group	
Osram	Otto GmbH & Co KG	PUMA	
Qimonda AG	Robert Bosch GmbH	RWE AG	
SAP	Sherdel Group	Siemens AG	
Studiosus Reisen	technotrans A	Tesa AG	
Linde Group	trans-o-flex	TÜV Rheinland	
Volkswagen	Vereinigte Spezial- Möbelfabriken	Wacker Chemie	WestLB
WGZ Bank	Wieland Electric	Zollner Group	

## 6. Praxis der Stakeholder-Dialoge: Beispiel PUMA

- Proaktive Entwicklung einer **Differenzierungsstrategie**, die **sozial verantwortliche Produktion** erlaubt
- Keine eigenen Produktionsstätten, sondern **Sourcing** je nach Bedarf in den zwei Segmenten Schuhe und Textilien
- Sicherung von **Sozial- und Umweltstandards** bei den Zulieferern, v.a. in Entwicklungsländern (vgl. Global Compact)
- Permanente **Beobachtung** des Standards durch Aktivisten, NGOs, Third Party Organizations (FLA)
- Umsetzung des Sozialstandards S.A.F.E. durch **internes Monitoring**, Trainings und **kooperative Monitoringprojekte**
- Definition von **Entwicklungszielen** über Stakeholder-Dialoge

## 7. Abschlussfrage

Es geht im Kern darum, die **Entwicklungspfade** der Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle in der Reisebranche sozial- und umweltverträglich zu *gestalten*.

Wer sich dieser Herausforderung ernsthaft annimmt, übernimmt nicht nur eine *strategische*, sondern auch eine *unternehmensethische Führung* im globalen Markt – d.h. umfassende Verantwortung

**Frage: Wer ist zu Initiativen bereit?**

## Ein paar Adressen

[loehr@ihi-zittau.de](mailto:loehr@ihi-zittau.de)

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

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

[www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

Budapest, 14. November 2008