

## **34. Deutscher Evangelischer Kirchentag, Hamburg**

**1. bis 5. Mai 2013**

### **Hauptpodienreihe Wirtschaft – Maßstäbe verändern**

**Am 02.05.2013, 15:00-18:00 Uhr, Hauptkirche St. Michaelis**

#### **Sinn des Wirtschaftens**

Unternehmen in Verantwortung

#### **Schlussimpuls Neue Wege nachhaltigen Wirtschaftens**

Prof. Dr. Uwe Schneidewind, Präsident Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie und Mitglied im Präsidium des Evangelischen Kirchentags

---

### **Ausblick "Neue Wege Nachhaltigen Wirtschaftens"**

Liebe Kirchentagsbesucherinnen und -besucher,

schon seit vielen Wochen habe ich mich auf diese Veranstaltung des Kirchentages ganz besonders gefreut. Und das hängt nicht nur damit zusammen, dass mich die Fragen unternehmerischer Verantwortung selber seit 20 Jahren wissenschaftlich beschäftigen.

Es war die Vorfreude auf die ganz einzigartige Konstellation, die wir heute erleben dürfen: Eine Diskussion über unternehmerische Verantwortung mit fünf deutschen Top-Managerinnen aus sehr unterschiedlichen Branchenkontexten und Hintergründen. Zudem wurde diese Ver-

anstaltung eingeleitet durch den Anfangsimpuls einer der prägenden Bischöfe in diesem Land und moderiert von einer ausgewiesenen Kennerin und Vorkämpferin für marktwirtschaftliche Mechanismen.

Und meine Vorfreude wurde in den letzten beiden Stunden mehr als eingelöst. Die Diskussion hat differenzierte Einblicke in ökonomische Mechanismen, in Verantwortung von Unternehmen, von Unternehmerinnen und Unternehmern, von Managerinnen und Managern gegeben.

Wie geht das nun zusammen mit christlichen Kategorien von Schuld, Sühne, Verantwortung, die manchmal so kaum gemacht scheinen für die komplexe und systemische Welt, in der wir heute leben?

Ich möchte meinen Ausblick auf "Neue Wege nachhaltigen Wirtschaftens" deswegen an drei grundlegenden Fragen festmachen:

- Wer ist eigentlich schuld? Schuld an dem, was wir derzeit an ökologischen und sozialen Missständen unseres Wirtschaftens beobachten?
- Wer hat Verantwortung?
- Was heißt das alles für das individuelle Handeln und Kommunizieren von Managerinnen und Managern?

### **Wer ist eigentlich schuld?**

Die Katastrophen in den Textilfabriken von Bangladesh, die Ölplattform Deep Water Horizon im Golf von Mexiko oder die Abholzung des indonesischen Regenwaldes durch Palmölplantagen. Täglich erleben wir global großes Unrecht: Sozial und ökologisch – tief eingebettet in ökonomische Prozesse.

Doch wer ist schuld? Eine Schuldzuweisung ist äußerst schwierig – die Diskussion von gerade hat es gezeigt: Sind es Unternehmen vor Ort,

die ökologischen Frevel begehen? Der Textilfabrikant in Bangladesh, der Plantagenbetreiber in Indonesien? Oder können sie gar nicht anders, weil bei nur kleinen Kostensteigerungen die Abwanderung der Produktion in andere Fabriken und Länder droht?

Sind es die Abnehmerunternehmen in den entwickelten Ländern? Die großen Textilketten, der Waschmittelproduzent, die die niedrigen Kosten im Rahmen ihrer Beschaffungskosten-Optimierung einfordern. Oder geht es ihnen nicht genauso wie dem Unternehmer vor Ort. Angesichts äußerst preissensibler Kunden: gibt es gar keine andere Chance, als sich dem ständigen Wettlauf um geringere Kosten in globalisierten Produktionsketten zu stellen?

Ist es der uneinsichtige Konsument, der auf der Suche nach dem nächsten modischen Kick wenig Interesse daran hat, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen das schicke Kleid für 49,- Euro im Produktionsland hergestellt wurde? Doch können wir es ihm vorwerfen, wenn er angesichts von Reallohnverlust dennoch teilhaben will an einer Welt, in der modisches Inszenieren ein wichtiges Element von Lebensqualität ist.

Ist es der Staat, der nicht für die richtigen ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen sorgt? Oder sind ihm die Hände gebunden, da Welthandelsabkommen gar keine ökologische und soziale Diskriminierung über Ländergrenzen ermöglichen. Und da, wo er national regulieren kann, immer in der Gefahr steht, seine Bedingungen im globalen Standortwettbewerb so zu verschlechtern, dass es zum Abzug von Industrie und Arbeitsplätzen kommt.

Wir sehen schnell: Da gibt es keinen einzelnen Schuldigen. Es gibt vielmehr eng verbundene Systemzusammenhänge, die dem Einzelnen nur ganz wenig Handlungsspielraum zu geben scheinen.

Wie konnte es dazu kommen? Warum gibt es nicht mehr ein einfaches Gut und Böse, wie wir es auch aus biblischen Texten kennen? Der hinterhältige Händler oder Arbeitgeber, der den gerechten Lohn verweigert? Das unrechte Handeln, das einer Person klar zugewiesen werden kann.

Es hängt damit zusammen, dass moderne Gesellschaften heute in hohem Maße ausdifferenziert und arbeitsteilig sind. Durch Spezialisierung und marktliche Koordination – inzwischen im globalen Maßstab – ist es der Menschheit insbesondere in den letzten 60 Jahren gelungen, einen ökonomischen Produktivitätszuwachs zu erreichen, der unglaublich ist. Weit über 3 Milliarden Menschen leben heute in einem Wohlstand, der in früheren Menschheitsphasen nur kleinen Eliten möglich war. Helen Clark, die Leiterin des UN-Entwicklungsprogramms UNDP wird morgen, wenn sie mit Kanzlerin Merkel diskutiert, einen vertieften Einblick in diese Erfolgsgeschichte geben.

Ausdifferenzierung und Arbeitsteilung leben aber davon, dass nur noch ein spezieller Ausschnitt unseres Handelns in unseren Blick gerät. Der Ökonomie-Nobelpreisträger von 1976 und einer der einflussreichsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts, Milton Friedman, brachte diese Logik wie folgt auf den Punkt: Für ihn bestand die alleinige Verantwortung von Unternehmen darin, ihren Profit zu erhöhen. Unternehmen sollen sich auf "ihr Geschäft" konzentrieren. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen und Regeln sollen sie konsequent der Politik überlassen, die darauf spezialisiert ist. Es wäre unproduktiv, wenn Unternehmen auch noch beginnen, Politik zu machen.

Und Gleiches lässt sich im wirtschaftlichen Bereich fortsetzen: Unternehmen sollen sich auf ihre Wertschöpfungskompetenz konzentrieren und sich nicht auch noch um das Geschäft ihres Vorlieferanten kümmern.

Die positive Folge dieser Arbeitsteilung sind hohe Produktivitäts- und Effizienzgewinne. Die negative Folge ist das Aus-dem-Blick-Geraten des gesamten Zusammenhangs. Und das ist deswegen so problematisch, weil viel der gewonnenen Produktivität oft erst durch ökologische und soziale "Landnahmen" im globalen Maßstab möglich wird. Weil Regulierung oft nicht existiert oder nicht durchsetzbar ist: soziale Ausbeutung in Bangladesh, ökologische Ausbeutung in Indonesien oder im Golf von Mexiko – sind dann die systematischen Grundlagen unseres Wohlstands. Oder einfach gesagt: Sind sie der Grund, warum wir das Kleid hier für 29,- Euro oder das T-Shirt für 5,- Euro kaufen können.

Wer ist also schuld?

Die Frage der Schuld liegt angesichts dieser Zusammenhänge auf einer anderen Ebene. Auf der Ebene einer selbst-verschuldeten Unmündigkeit. Bei allen, die sich und uns einreden, dass es gar nicht anders gehen kann. Die verdrängen, dass das gesamte System gesellschaftlicher und ökonomischer Koordination von Menschen gestaltet ist und daher natürlich von Menschen anders und neu gestaltet werden kann.

Und besonders fatal ist, dass diese Form der Unmündigkeit gerade von meiner eigenen Zunft der Wirtschaftswissenschaftler über viele Jahrzehnte kultiviert wurde. Wenn Sie mit Ökonomen diskutieren, hören Sie bei ganz vielen einen spezifischen ökonomischen Zynismus heraus, der sich auf die Formel bringen lässt:

"Weltrettung? – ist ökonomisch leider nicht möglich!" Dazu gebe es zu viele öffentliche Güter, Gefangenen-Dilemmata und unüberwindliche Kooperationsprobleme in einer Welt von eigennutzorientierten Akteuren.

Und genau dieser Esprit wird den Managerinnen und Entscheidungsträgerinnen und -trägern von morgen täglich in ökonomischen Fakultäten vermittelt. Auch darum war es so erfrischend, heute die differenzierten

Perspektiven von fünf führenden Managerinnen hören zu dürfen. Frau von Dewitz, Frau Frischen, Frau Hohmann-Dennhardt, Frau Kolmsee, Frau Stachelhaus – Ihnen einen ganz herzlichen Dank dafür.

Was ist die Schuld? Es ist das Wegwerfen des Vertrauens in den Menschen.

Im Hebräerbrief (10,35) heißt es: "Werft Euer Vertrauen nicht weg, denn es findet reichen Lohn." Wer den Menschen auf einen "Homo Oeconomicus" reduziert und die Welt so gestaltet und in ihr so handelt, dass nur ein reduzierter Homo Oeconomicus in ihr bestehen kann, der läßt vermutlich die eigentliche Schuld auf sich, weil er das Vertrauen in den Menschen wegwirft.

Aus diesem Vertrauen in den Menschen, in die Schöpfung, entsteht auch das Orientierungsmaß für die Übernahme von Verantwortung – und diese kann und muss von jedem Beteiligten im Wirtschaftsprozess angenommen werden.

### **Wer hat Verantwortung?**

Wer hat die Verantwortung und was sind die Maßstäbe, um diese Verantwortung wahrzunehmen?

Der Kulturwissenschaftler und Sozialpsychologe Harald Welzer hat vor wenigen Wochen sein äußerst lesenswertes Buch "Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand" veröffentlicht. Darin erläutert er die Idee des "Futur 2" seiner gleichnamigen Stiftung Zukunftsfähigkeit.

Futur 2 ist die Frage nach dem: Wie werde ich gewesen sein? Welche Beiträge werde ich geleistet haben? Diese Perspektive ist deswegen befreiend, weil sie unser Handeln nicht aus den Sachzwängen des Hier und Jetzt beurteilt, sondern aus der Rückschau aus der Zukunft. Jeder

kann sich diese Frage des FUTUR 2 stellen: Als Individuum. Als Managerin. Als Politiker. Und Sie werden sehen, dass sich die Rahmung des eigenen Handelns dann sehr schnell ändert, wenn ich mich frage: Was werde ich gewesen sein? Was werde ich bewegt haben?

Oder mit den Worten von Harald Welzer: "Es hängt ausschließlich von Ihnen ab, ob sich etwas ändert. Nehmen Sie sich deshalb ernst! Hören Sie auf, einverstanden zu sein. Leisten Sie Widerstand, wenn Sie nicht einverstanden sind. Schließen Sie Bündnisse".

Einen Eindruck davon, was das im unternehmerischen Handeln bedeuten kann, haben wir gerade in der Podiumsdiskussion bekommen. Unternehmen, die bereit sind, ihre Branche neu zu definieren. Oder das Beispiel der Social Entrepreneurship, das unternehmerische Energie einsetzt, um soziale und ökologische Missstände zu verändern, mit denen man nicht einverstanden ist.

Was heißt das für Unternehmen? Was bedeutet das für ein nachhaltiges Wirtschaften?

Aufhören, einverstanden zu sein, ist der Beginn der Verantwortungsübernahme. Es bedeutet, sich mit vermeintlichen Sachzwängen nicht abzufinden. Das Menschliche eben nicht der vorgeblichen Alternativlosigkeit zu opfern. Letztlich ist das eine tief verwurzelte Entrepreneur-Eigenschaft und der Esprit aus dem die ökologischen und sozialen Pionierunternehmen der letzten Jahrzehnte entstanden sind.

Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich zeigt zwei Perspektiven für das diesbezügliche Handeln von Unternehmen auf:

(1) Die erste nennt er "geschäftsstrategische Synthesen". Dies meint die Suche nach Geschäftsoptionen und Geschäftsmodellen, bei denen sich das Wünschenswerte, das Soziale, das Ökologische mit der betriebswirtschaftlichen Logik schon unter den heutigen Rahmenbedingun-

gen verbinden lässt: Öko-effiziente Produktionsprozesse, Etablierung einer Bio-Linie im Unternehmen, Umsetzung familienfreundlicher Arbeitsstrukturen, die auch die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen.

All das sind Beispiele. Und gerade deutsche Unternehmen sind hier auf einem guten Weg. Wichtig ist immer dabei der Blick, ob es sich hier lediglich um kleine Nischen, um PR-Maßnahmen handelt oder ob die geschäftsstrategischen Synthesen zum Kern der Tätigkeit werden.

Die Siemens AG hat sich z.B. vor einiger Zeit mit der Schaffung eines großen Geschäftsbereiches "Urbane Systeme" dazu entschlossen. Von der Energie- über die Verkehrs- bis zur Gebäudelösung alles aus einer Hand – als Antwort auf die großen sozialen und ökologischen Herausforderungen in den Städten. Die Entwicklung dieses Geschäftsbereiches im letzten Jahr zeigt, wie herausfordernd solche geschäftsstrategischen Synthesen sein können.

(2) Die zweite Perspektive nennt Peter Ulrich "ordnungspolitische Mitverantwortung". Sie wird immer dann relevant, wenn geschäftsstrategische Synthesen unter den heutigen Rahmenbedingungen nicht möglich scheinen, der vermeintliche Sachzwang ein lebensdienliches Wirtschaften verunmöglicht.

Dann sind Unternehmen als "strukturpolitische Akteure" gefragt, d.h. als Akteure, die Strukturen und Rahmenbedingungen mitgestalten, die lebensdienlichem Handeln eine Chance geben. Gerade angesichts der Globalisierung wirtschaftlicher Prozesse gewinnt diese Dimension an Bedeutung. Nationale und europäische Regulierungen greifen zu kurz, wenn global produziert wird und auch die Umweltwirkungen global anfallen. Die politische Durchsetzung globaler Regulierung steht aber erst



ganz am Anfang – die Schwierigkeiten bei den internationalen Klimaverhandlungen geben uns ein Zeugnis davon.

Wie sieht eine solche "Strukturpolitik" aus? Die Antwort kann je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich sein:

- Der Sportartikelhersteller, der in seiner Lieferkette soziale und ökologische Mindeststandards umsetzt und kontrolliert, die über das gesetzliche Maß in den Produktionsländern hinausgehen.
- Der Outdoor-Hersteller, der eine Kultur des Weniger zu etablieren hilft (Antje von Dewitz hat es am Beispiel von Vaude verdeutlicht).
- Die Schaffung von ökologischen Zertifizierungsstandards in einer Branche – wie es z.B. beim Palmöl geschehen ist.
- Das Streiten für eine engagierte Emissionsgesetzgebung – wie es z.B. die Unternehmerinitiative 2 Grad macht. Ihr gehören Unternehmer wie Michael Otto, René Obermann oder Rüdiger Grube von der Bahn an.

Eine eindrucksvolle Form der Strukturpolitik ist das Social Entrepreneurship. Hier wird Strukturveränderung selbst zum Geschäftsmodell. Konstanze Frischen hat uns gerade lebendige Eindrücke davon gegeben.

Oder um es mit den Worten des eingangs zitierten Harald Welzers auszudrücken: "Hören Sie auf, einverstanden zu sein. Leisten Sie Widerstand, wenn Sie nicht einverstanden sind. Schließen Sie Bündnisse!"

Das, was wir vom einzelnen Konsumenten einfordern, durch einen veränderten Konsum Signale zu setzen, genau das gilt hier auch für Unternehmen. Dabei gelingt durch solche Impulse alleine nur in den seltensten Fällen ein vollständiger Umbau. Das hieße, sowohl Konsumenten als auch Unternehmen in ihren Handlungsmöglichkeiten zu überschätzen und zu überladen.

Aber ein strukturpolitisches Handeln zeigt Möglichkeitsräume auf. Es steckt andere an, mitzumachen und es erleichtert der Politik, ein Umsteuern mit politischen Maßnahmen zu flankieren.

Die engagierte deutsche Energiepolitik wäre nie möglich gewesen, wenn es nicht für die Wind- und Solarpioniere Unternehmen mit innovativer Heiz- und Gebäudetechnik gegeben hätte. Sie haben aufscheinen lassen, was an Veränderung möglich ist. Sie haben andere Unternehmen und die Politik zu mutigem Handeln inspiriert.

Die Verantwortungsfrage verschiebt sich mithin: Die Schlüsselfrage ist nicht mehr: Wer ist direkt verantwortlich für bestimmte Folgen? Das ist in der Regel nur ganz schwer zuzuordnen – wie wir an der Textilfabrik in Bangladesch gesehen haben. Sondern die Frage ist vielmehr: Was kann ich in meinem Bereich dazu beitragen, die systemische Dynamik zu beherrschen und zurückzudrängen, die die Folgen erzeugt?

Und dabei muss uns eines klar sein: eine reflexive, mit den Nebenfolgen umgehende, eine lebensdienliche Ökonomie ist nicht immer effizient, aber sie ist Mensch-gerecht.

Nach 60 Jahren Erfolgen im Produktivitäts- und Effizienzfortschritt wird – in "überentwickelten Gesellschaften" (wie sie Christian Lautermann nennt) eine für Ökonomen nur schwer verdauliche Erkenntnis - immer deutlicher: Wir retten diese Welt vermutlich nur "ineffizient".

### **Was heißt das alles für das Handeln und Kommunizieren von Managerinnen und Managern?**

Was heißt die Suche nach geschäftsstrategischen Synthesen und insbesondere die Wahrnehmung einer ordnungspolitischen Mitverantwortung für die einzelne Managerin, den einzelnen Manager, die schließlich

eingebunden sind nicht nur in die Zwänge globaler Märkte, sondern in die Renditeinteressen von Anteilseignern und Shareholdern ihres Unternehmens. Diese Widersprüche auszuhalten, mit ihnen offen umzugehen, immer wieder nach geschäftsstrategischen Synthesen zu suchen, und dort wo notwendig, ordnungspolitische Mitverantwortung zu übernehmen – das ist die zentrale Herausforderung.

Aufhören, einverstanden zu sein. Widerstand zu leisten. Sich selbst wichtig zu nehmen und nicht vorschnell dem vermeintlichen Sachzwang nachgeben.

Schlüssel ist dabei die persönliche Haltung. Eine Haltung, die sich aus dem ableitet, was Peter Ulrich in Anlehnung an den Philosophen und Soziologen Jürgen Habermas "verständigungsorientierte Kommunikation" nennt. Was verbirgt sich dahinter? Eine verständigungsorientierte Kommunikation nimmt die Bedürfnisse und Ansprüche des anderen als gleichberechtigt wahr. Im Gegensatz zu einer instrumentellen Vernunft und Kommunikation, die den anderen nur zu einem Instrument des eigenen Handelns macht, treten sich im verständigungsorientierten Austausch gleichberechtigte Subjekte gegenüber.

Ein großer Anteil der unternehmensbezogenen "Corporate Social Responsibility"-Aktivitäten folgt heute noch einer solchen instrumentellen Vernunft. Es geht darum, "Akzeptanz" für das eigene wirtschaftliche Handeln zu schaffen; Stakeholder einzubinden, um die bestehende Geschäftstätigkeit nicht verändern zu müssen.

Verständigungsorientierte Kommunikation benötigt ein hohes Maß an Empathie: Sich hineinversetzen zu können in die Interessen anderer, in die Textilarbeiterin aus Bangladesch, den Ureinwohner in den Regenwaldgebieten Indonesiens; sie nicht nur als Störfaktoren einer globalen ökonomischen Dynamik zu verstehen.

Es heißt, das "Du" im "Soviel Du brauchst" ernst zu nehmen, auch bei der Gestaltung des eigenen ökonomischen Handelns. Sich diese Haltung zu bewahren, ist vermutlich der Kern eines "nachhaltigen Wirtschaftens". Darum hat "Nachhaltiges Wirtschaften" soviel mit Respekt vor der Schöpfung zu tun, mit der ökologischen Schöpfung, aber insbesondere mit den Ansprüchen anderer Menschen.

Nachhaltiges Wirtschaften ist eines, dass dieses "Du" im Blick behält und sich nicht darauf verlässt, dass sich die unsichtbare Hand des Marktes schon um dieses Du kümmern wird. Sie tut es in einer globalisierten Welt oft nicht.

Ob und wie angesichts der oft erdrückenden ökonomischen Dynamiken ein solches nachhaltiges Wirtschaften gelingt, wird immer unsicher bleiben. Die Haltung eines nachhaltigen Wirtschaftens bedeutet aber, jedem Fatalismus und Zynismus mit Hoffnung entgegenzutreten.

Denn niemand hat es schöner als Vaclav Havel auf den Punkt gebracht: "Hoffnung ist nicht die Überzeugung dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat, egal wie es ausgeht." Und diese Hoffnung zu kultivieren, dabei kommt uns in den entwickelten Ländern eine besondere Verantwortung und Vorbildfunktion zu. Gerade wir können und müssen vorlegen, dass nachhaltiges Wirtschaften im gerade beschriebenen Sinne möglich ist.

Vor diesem Hintergrund danke ich für die Hoffnung stärkende Diskussion, die wir heute erleben durften, und wünsche uns allen und insbesondere Ihnen Frau von Dewitz, Frau Frischen, Frau Hohmann-Dennhardt, Frau Kolmsee, Frau Stachelhaus genau dieses Grundvertrauen für Ihr weiteres Handeln.

Herzlichen Dank!

## **Quellen zur Vertiefung:**

Schneidewind, Uwe (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Metropolis, Marburg 1998.

Ulrich, Peter (2008): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Auflage, Haupt, Bern 2008.

Welzer, Harald (2013): Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand. Fischer, Frankfurt a.M. 2013.