

Vom Produkt zum Prozess

Rede im Rahmen der Preisverleihung Corporate Social Responsibility Preis

24.01.2017, Berlin - Ranga Yogeshwar



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Preisträger!

Auf der Website des World Economic Forum Davos stieß ich kürzlich auf einen sonderbaren Artikel: Keith Weed, der Chief Marketing and Communications Officer von Unilever schrieb im vergangenen Sommer einen Aufsatz¹ mit dem Titel: *Forget corporate social responsibility: doing good should be a core part of your business model* „Vergessen Sie corporate social responsibility. Gutes zu tun sollte fester Bestandteil Ihres Businessmodells sein.“ Weed argumentiert, dass viele Unternehmen CSR-Departments unterhalten, die von den Marketing-Abteilungen getrennt sind. Beide verfolgen unterschiedliche Ziele. Dabei konstatiert er, dass zum Beispiel weltweit etwa

¹ Quelle: <https://www.weforum.org/agenda/2016/08/forget-corporate-social-responsibility-doing-good-should-be-a-core-part-of-your-business-model/>
Abgerufen am 19.1.2017

Keith Weed, der Chief Marketing and Communications Officer von Unilever
Siehe auch: guardian: <https://www.theguardian.com/media-network/2015/may/28/brand-purpose-social-issues-starbucks-mcdonalds>

55% der Konsumenten bereit sind mehr auszugeben für Produkte oder Dienstleistungen die einen positiven sozialen oder ökologischen Effekt hätten; ein Trend der wohl zunimmt.

Vorbei also die Zeiten, wo Marketingleute in einer Ecke stehen und uns zurufen:“ Kauft mehr und noch mehr“ wohingegen die CSR-Truppe am anderen Ende des Raumes sich bemüht die negativen Auswirkungen zu begrenzen oder zumindest nach außen zu verneinen.

Dem Leser wird dann anhand konkreter Beispiele dargelegt wie das geht oder gehen soll: So führt er auf, dass Zahnschmerzen angeblich der Hauptgrund dafür sind, dass Kinder in einigen Ländern nicht zur Schule gehen. (Ja, ich zitiere wörtlich!!) Fehlende Mundhygiene sei nun Mal ein globales Problem: 1 Milliarde Menschen benutzten keine Zahnpasta und immerhin 3 Milliarden Menschen putzten sich nicht zwei Mal täglich die Zähne. Weeds Fazit: Eine große zielgerichtete Kampagne für die Marke Signal, die Zahnpasta aus dem Konzern, entpuppt sich als win-win für alle: Ökonomie und CSR sind sich einig Zähneputzen verbessert die Bildung! Und – es rechnet sich, denn dort, wo diese Kampagne in Afrika gefahren wird, so Weed, steigerte sich das Business um ein sattes Viertel!

Bevor Sie hiervon inspiriert werden, kurz zwei Fakten: Ja, der Sozialstatus spiegelt sich in der Zahngesundheit wieder. Die Kinder armer Eltern haben auch schlechtere Zähne und auch das stimmt: Kinder armer Eltern haben schlechtere Schulbiographien mit zum Beispiel einer deutlich höheren Abbruchquote. Doch es braucht schon eine Portion Gerissenheit um daraus abzuleiten, dass Zähneputzen die Bildung verbessert.

Und damit sind wir bei der Frage. Wofür genau steht CSR?

Für einige mag es eine trendige Form des Marketings sein. Unsere Gesellschaft verändert sich, wir Konsumenten werden sensibler in punkto Nachhaltigkeit und wer es schafft, uns beim Konsum ein Gefühl von Sinnhaftigkeit zu vermitteln, der gewinnt – so auch die These von Keith Weed.

Doch hierfür sind wir heute nicht zusammengekommen, denn in diesem Kreis geht es uns nicht um Etikettenschwindel, um Greenwashing oder der Vortäuschung globaler Fairness. Es geht nicht um *das Gefühl* der Sinnhaftigkeit, sondern um die Sinnhaftigkeit

an sich. CSR drückt die wachsende Überzeugung von uns allen aus, dass das business as usual so nicht weiterlaufen kann. Es muss sich etwas ändern:

Die ökologischen Fußabdrücke, die zum Teil schändlichen sozial Standards, die sich in den komplexen Lieferketten verstecken, die Arbeitssicherheit oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter, all diese CSR Handlungsfelder gilt es zu berücksichtigen und zwar nicht im Nachhinein, sondern als fester Teil des Wirtschaftens an sich. Doch wie gelingen uns faire Geschäftspraktiken, eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik, ein sparsamer Einsatz von natürlichen Ressourcen, der Schutz von Klima und Umwelt, das ernst gemeinte Engagement vor Ort und Verantwortung auch in der Lieferkette?

Zunächst sind viele dieser Aspekte leider *nicht offensichtlich* – im wahrsten Sinne des Wortes. Man sieht einem T-Shirt nicht an, *wo* und *wie* es produziert wurde –welche Hände es genäht haben. Einer Pizza kann man nicht ansehen, ob das darin verarbeitete Palmöl von illegal abgeholzten Urwäldern stammt oder nicht. Und auch einem CO₂ Molekül, welches in den Anden zur Gletscherschmelze beiträgt, kann man nicht nachweisen ob es zum Beispiel von einem Essener Energieunternehmen stammt - Sie erinnern sich an die abgewiesene Zivilklage des peruanischen Bergführers Saúl Luciano Lliuya² kurz vor Weihnachten.

Viele CSR-Handlungsfelder sind also *nicht offensichtlich* und genau das macht ihre Umsetzung so schwer. Die Biographien unserer Produkte sind unvollständig und wenn man bedenkt dass etwa 70 Prozent des weltweiten Handels heute innerhalb globaler Wertschöpfungsketten stattfindet, begreift man, dass es fast unmöglich erscheint Herstellungs-Prozesse im Detail zu erfassen. Einem T-Shirt kann man nicht ansehen, ob zum Beispiel die Brandschutzregeln in der Fabrik in Bangladesch eingehalten wurden oder nicht.

Was oft übrig bleibt ist lediglich ein Endprodukt, ein fast abstraktes Destillat - und nicht der dahinterliegende Entstehungsprozess. Spätestens mit der Monetarisierung eines Produkts schneiden wir seine Prozess-Biographie fast vollständig ab. Wir reduzieren seine Vergangenheit auf ein eindimensionales Preisschild. Dieser Abstraktions- und Transformationsprozess bei dem der Wert der Waren äquivalent gesetzt wird mit der entsprechenden Geldform bildet die Basis des Handels. Produkte werden auf diese

² <https://germanwatch.org/der-fall-huaraz>

universelle Wertform reduziert, auf einen Preis; wechseln den Besitzer, fließen in größere Wertschöpfungsprozesse und verlieren mit der Zeit ihre ursprüngliche Geschichte und Identität.

Die größte Stärke der Geldform als gemeinsamer Nenner im Handel mit einer Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen erweist sich eben auch als eine Schwäche, wenn es darum geht, die individuelle Geschichte eines Herstellungsprozesses zu rekonstruieren. Die ökonomische Grammatik nutzt das Prinzip der Universalität und lebt von der Abstraktion des Geldes. Das Geld selbst verrät am Ende nichts über seine Herkunft – oder wie es im Volksmund heißt: Geld stinkt nicht.

Am Ende verbleiben T-Shirts, Smartphones oder Dienstleistungen und niemand scheint die komplexen Facetten Ihrer Genese zu kennen. In unserer globalen, arbeitsteiligen Welt verliert sich zudem schnell die Spur bei namenlosen Sub-Sub Unternehmern. Als Berührungszonen zwischen Konsument und Produzent bleibt also lediglich das fertige Produkt und sein Preis und nicht sein detaillierter Entstehungsprozess übrig.

Interessanterweise bemüht man sich seit Jahren diese eindimensionale Betrachtung zu ergänzen: Label, Siegel, detaillierte Fertigungsversprechen oder Gütestempel versuchen uns mehr über die Genese zu erzählen. Doch an manchen Stellen wollen wir nicht immer alles wissen: Verschließen wir womöglich unsere Augen, weil wir ahnen, dass da etwas nicht stimmen könnte? Allein der Preis mancher Waren offenbart jedem gesunden Menschenverstand, dass da etwas nicht mit rechten Dingen abläuft. Ein T-Shirt für einen Euro, oder eine Bohrmaschine im Baumarkt für 14 Euro – wie kann das gehen mit elementaren Sozialstandards oder Umweltkriterien? Manchmal malen wir uns die Welt einfach schön: Auf dem Eierkarton das Bild eines Bauernhofs – wie aus einem Kinderbuch oder Marmelade nach Großmutter's Rezept. Wir wissen zwar, dass das nicht so stimmen kann, doch im Konsumrausch verdrängen wir gerne:

Nehmen Sie den sogenannten Dieselskandal. Ist nicht der eigentliche Skandal unsere stille Akzeptanz mit der wir Konsumenten in Deutschland so etwas durchgehen lassen? Wir wissen, dass diese Autos deutlich mehr verbrauchen als in den Prospekten angegeben wird. Wir wissen inzwischen um die gesundheitlichen Gefahren von Feinstaub und doch machen wir einfach weiter und kaufen. Wir wissen, dass große Internetriesen wie Apple oder Amazon kaum Steuern zahlen, oder Google und Facebook unsere privaten Daten abgreifen und doch machen wir mit, akzeptieren bereitwillig die

Nutzungsbedingungen, bestellen bei ihnen unsere Geschenke vor Weihnachten und erfreuen uns der bunten Apps.

Eine Zeit lang mag das noch so weiter gehen, aber nicht langfristig. Hinter dem Grundgedanken von CSR steckt nicht nur eine moralische und ethische Überzeugung; vielmehr geht es um die Einsicht, dass wir ohne die Forderungen von CSR in einen instabilen Zustand geraten. Die Sünden holen uns ein. Der Air-Quality Index des chinesischen Stadt Chengdu liegt heute früh bei 209 – Diese Feinstaubbelastung ist sehr ungesund. Für die Bewohner vorort, aber auch z.B. für die deutschen Ingenieure, die in Chengdu arbeiten. Im vergangenen Jahr hat die europäische Handelskammer in einem offiziellen Memorandum diese schlechte Luftqualität angemahnt mit dem Argument, dass sie eine Wachstumsbremse für die Wirtschaft in Chengdu sei. Ausländische Facharbeiter weigern sich zunehmend dort zu arbeiten.

Das Beispiel zeigt: Bessere Luft ist auf Dauer ein Stabilisator einer Wirtschaft; und das gilt auch für andere CSR-Felder.

Noch stehen wir am Anfang eines Bewusstseinswandels und wir müssen uns gedulden. Das wird deutlich wenn man ein paar Jahrzehnte zurückblickt:

Meine Mutter besaß wunderschönes, blondes Haar und verwendete soviel Haarspray, dass ein Teil des Ozonlochs auf ihr Konto geht. Damals lebte diese Generation von einer bemerkenswerten Ignoranz. Sie fuhren in Autos ohne Sicherheitsgurt, imprägnierten das Holz ihrer Häuser mit krebserregenden Lasuren, rauchten in den Kinderzimmern und vergruben ihren Müll überall. Ein Abfallbeseitigungsgesetz gibt es in Deutschland erst seit 1972, davor hat man Industrieabfälle oft einfach in die Natur gekippt.

In nur einer Generation hat sich das Umweltbewusstsein gewandelt und das inzwischen weltweit. Das Rauchen in der Öffentlichkeit ist selbst in Indien verboten und – es wird zu meinem Erstaunen- auch mit aller Konsequenz befolgt. Indien hat inzwischen schärfere Antirauchergesetze als Deutschland!

Schockierende Unfälle – wie etwa der Einsturz der Textilfabrik in Sabhar in Bangladesch oder Streiks etwa bei Elektronik-Zulieferern wie Foxconn offenbaren uns von Zeit zu Zeit die Niederungen eines erschreckend intransparenten Herstellungsprozesses. Sie machen uns klar wie ignorant wir Konsumenten noch immer wegschauen um uns nur auf glänzende Produkte zu stürzen, auf Sonderangebote und Preisbrecher. In solchen

Momenten erahnen wir, dass wir eigentlich dringend mehr Prozessbewusstsein bräuchten. Das schlechte Gewissen verfliegt jedoch schnell und schon bald freuen wir uns über das neue ach so günstige T-Shirt aus dem Schlussverkauf und fragen nicht mehr nach dem wie und wo –Hauptsache die Farbe stimmt und der Preis!

Doch wir merken, dass die Tage des eindimensionalen Business gezählt sind. Das isolierte Produkt steht nicht mehr im Vordergrund. Der Prozess wird immer wichtiger.

Dieses Umdenken erfasst viele Lebensbereiche: Nehmen Sie die Architektur unserer Wohnungen. Noch vor 30 Jahren wurde man bei Freunden zum Abendessen eingeladen und sah nie die Küche. Die Gäste nahmen im Esszimmer platz und aus der versteckten Küche in der die „Hausfrau“ verschwand kam das Produkt: Rheinischer Sauerbraten. Heute hat sich die Architektur unserer Wohnungen geöffnet. Die Küchen sind Teil des Wohnzimmers, die Freunde kommen und man kocht gemeinsam – Männer und Frauen. Aus dem Produkt-Bewusstsein ist ein Prozess-Bewusstsein geworden.

CSR fokussiert auf genau dieses Spannungsfeld zwischen Produkt und Prozess und versucht dem Produkt seine Biographie zurückzugeben. Plötzlich geht es eben nicht mehr nur um das Preis-Leistungsverhältnis des fertigen T-Shirts oder des Smartphone sondern um seine Genese und seine Beziehung in einem größeren Kontext, um eine gesamtheitliche Betrachtungsweise, bei der auch das Unternehmen mehr ist als ein einfacher Produzent. Die Wissenschaft hilft auf diesem Weg – ein Beispiel: Unter dem Begriff „Coltan“ werden Mineralkonzentrate bezeichnet, die hohe Konzentrationen der Elemente Tantal (Ta) und Niob (Nb) aufweisen. Das seltene Metall Tantal wird in der Elektronikindustrie als Bestandteil von miniaturisierten Kondensatoren mit hohen Kapazitäten (z.B. in Mobiltelefonen) verbaut. Das Problem ist das sehr beschränkte Vorkommen: Der illegale Abbau zum Beispiel in den Ostprovinzen der Demokratischen Republik Kongo gilt als ein Motor für die Fortsetzung bewaffneter Konflikte. Wissenschaftler der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe³ entwickelten einen forensischen Nachweis, bei dem an Hand gemessener chemischer und mineralogischer Parameter die Herkunftslagerstätten von gehandelten

³ Siehe:

http://www.bgr.bund.de/DE/Themen/Min_rohstoffe/Projekte/Lagerstaettenforschung-abgeschlossen/LF_Herkunftsnachweis_COLTAN.html

Tantalerzkonzentraten eindeutig lokalisiert werden können. Somit lassen sich auch illegale Lieferungen aus möglichen Konfliktregionen identifizieren. In so einem Fall erlaubt uns die wissenschaftliche Analyse die eindeutige Zuordnung.

Das Prinzip der transparenten supply chain lässt sich auch auf andere Bereiche ausweiten, denn digitale Techniken erlauben eine neue Form der Transparenz. Das Sammeln von big data klappt nicht nur bei uns Konsumenten, sondern auch innerhalb des Herstellungsprozesses. Ein Freund von mir arbeitet gemeinsam mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit an einer fälschungssicheren digitalen Tracing-App⁴ im Bereich regionaler Landwirtschaft in Vietnam. Die digitale Technologie erlaubt neue Zusammenschlüsse zwischen dem kleinen Bauern und dem Endkonsumenten und mit Hilfe von Technologien wie Handy-Apps, Block-Chain usw. ist langfristig eine Rückverfolgung immer einfacher möglich. Das Produkt und die entsprechende Information über seine Genese werden ohne viel Bürokratie und fälschungssicher fest miteinander verankert. Allein das Wissen um diese neuen Transparenzoptionen dürfte manches verändern. Vielleicht liegt gerade hier die versteckte Chance der digitalen Revolution. Es geht um Kommunikation, denn das Internet ist keine Einbahnstraße. Wer meint, er könne auf Dauer Missstände verheimlichen, der irrt, denn Information findet ihren Weg. Wäre es nicht toll zu wissen wo der Baum stand aus dessen Holz mein Schreibtisch gefertigt wurde oder von wem mein Jackett genäht wurde?

Ein Beispiel auf dem Weg dahin ist ein Kleinbauer in Graubünden, den ich vor zwei Jahren kennenlernte: Adrian Hirt. Seine Trockenfleischspezialitäten werden noch immer nach derselben Rezeptur wie zu *Urneni's* (Großvaters) Zeiten ganz ohne Zusatzstoffe veredelt, doch das revolutionäre seiner Wurst ist die garantierte Rückverfolgung zurück bis zum einzelnen Tier. Bei jeder einzelnen Wurst kann ich über das Haltbarkeitsdatum und eine Nummer die Geschichte verfolgen: So weiß ich, dass es sich zum Beispiel um die Kuh Lissi handelt: die Grauvieh-Kuh, durfte zehn Jahre alt werden und hat acht Kälbern das Leben geschenkt. Lissi verbrachte ihr Leben auf zwei Höfen in Andiast. Insgesamt genoss Lissi sieben Sommer auf den Alpgenossenschaften in Ranasca und Andiast. Interessanterweise wird diese Zusatzinformation zu einem Gewinn. Da entsteht

⁴ Siehe KI-AG Köln: <http://www.ki-ag.com/portfolio-item/we-trace/>

eine neue Beziehung zum Produkt, ein wertvolles Stück Achtsamkeit und ein Bewusstsein für Endlichkeit, denn irgendwann gibt es keine weitere Wurst von Lissi.

Adrian Hirt garantiert über ein internes System, dass diese Informationen auch stimmen, doch leider ist nicht jeder so glaubwürdig wie er.

Wie heißt es im Rheinland: „Versprechen und halten- beides geht nicht!“ Mit allerlei Zertifikaten und Siegeln versucht man seit Jahren uns Kunden aufzuklären, doch mitunter entsteht lediglich ein sonderbares Verwirrspiel. Statt eines Siegels gib es eine derartige Vielzahl davon, so dass das eigentliche Ziel, die bessere Orientierung, sich im Dschungel der Siegel auflöst. Da gibt es zum Beispiel das neue Label „Initiative Tierwohl“. Bei kritischer Betrachtung erweist sich dieses Siegel als einzige Farce: Die Verbraucherzentralen sparen nicht mit Kritik und auch der deutsche Tierschutzbund⁵ beendete inzwischen seine Kooperation. Und nun hat ausgerechnet Bundeslandwirtschaftsminister Christian Schmidt auf der Internationalen Grünen Woche 2017 ein geplantes „staatliche Tierwohllabel“ vorgestellt...

Wer noch immer glaubt, dass CSR lediglich ein Teil des Marketings darstellt, ein nice to have, der ignoriert den allmählichen Bewusstseinswandel in unserer Gesellschaft. CSR ist kein add-on zum herkömmlichen Business; CSR verändert vielmehr Produktionsprozesse, Produkte, Unternehmen, Konsumenten und die Gesellschaft als solche. CSR ist Ausdruck des Wandels dieses Bewusstseins.

Heute begreifen immer mehr Unternehmen, dass sie mit Ihrer Verantwortung eine wichtige Rolle einnehmen.

Die ILO (die international Labour Organisation) hat in ihrer Forderung „Decent Work and the 2030 Agenda for sustainable development“ 17 Zielbereiche aufgelistet um die es da geht: Von der Bekämpfung der Armut, über Bildung und Energie bis hin zum verantwortungsvollen Produzieren.

Die Agenda steht und es ist an uns allen sie auch umzusetzen, denn am Ende wird sie unsere Welt ein bisschen besser machen. Ja, es wird dauern, denn Bewusstseinswandel ist ein geduldiger Prozess.

⁵ Siehe: <https://www.zdf.de/politik/frontal-21/nachgehakt-tierschutzbund-steigt-bei-initiative-tierwohl-aus-100.html>

Manchmal wünscht man sich in unserer Welt eine Art Seelenwaage für Unternehmen nach dem Vorbild der christlichen Ikonographie: Erzengel Michael erstellt ein Verzeichnis der guten und schlechten Taten im Leben eines jeden Menschen und legt es an dessen Sterbetag beim Partikulargericht und am Tag des Jüngsten Gerichtes Gott für dessen Urteil über den Menschen vor. Als Attribut trägt er eine Balkenwaage in seiner Hand, die „Seelenwaage“, mit der er Gut und Böse abwägt.

Die Stärke des Erzengels ist seine völlige Transparenz – ihm entgeht eben Nichts!, die klaren Kriterien und die konsequenten Reaktionen – Am Ende heißt es Himmel oder Hölle!

Die heutige Preisverleihung ist für manche ein Schritt Richtung Himmel. Die Preisträger haben einiges richtig gemacht und sind Vorbild für andere. Auch von meiner Stelle meine aufrichtigen Glückwünsche. Das was wir heute auszeichnen wird für die nächsten Generationen eine Selbstverständlichkeit sein.

Vor etwa hundert Jahren sagte der Autobauer Henry Ford: *A business that makes nothing but money is a poor business.* - Ein Geschäft, das nichts als Geld macht ist ein schlechtes Geschäft. Inzwischen haben wir seine Botschaft verstanden und wenn man das Gewissen der Worte ernst nimmt, dann ende ich dort wo ich anfang, beim Marketing Mann Keith Weed und seinem Satz: „Vergessen Sie corporate social responsibility. Gutes zu tun sollte fester Bestandteil Ihres Businessmodells sein.“