

A 4 | CORPORATE RESPONSIBILITY

DIENSTAG, 3. JUNI 2008  
FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

# Jetset legt wenig Wert auf Nachhaltigkeit

Luxusanbieter schalten ökologische und soziale Risiken in der Produktion aus: Doch Skandale können teuer werden, wenn die Marke darunter leidet. Anders als in anderen Segmenten ist das aber kein zusätzliches Verkaufsargument

VON ORANUS MAHMOUDI

Luxusartikel leben davon, begehrt zu sein – auch für diejenigen, die sich nicht leisten können. Trotz oder gerade wegen dieses indirekten Verstoßes gegen die Wertvorstellung, dass alle Menschen gleich sind: Das Geschäft mit exklusiven Gütern muss sauber sein. Außerdem hängt der Erfolg von luxuriösen Produkten weit stärker als bei anderen von einem positiven Markenimage ab – letztlich legt der Käufer auch dafür deutlich mehr Geld auf die Ladenheke.

„Luxus darf nicht gegen gesellschaftliche Werte verstoßen, wie etwa die sogenannten Blutdiamanten oder Pelze“, erklärt Kai Matthiesen. Er ist Geschäftsführender Partner vom Beratungsunternehmen Metaglan und Lehrbeauftragter für Handlungskompetenz an der Universität St. Gallen. Die Ungleichheit zwischen den Menschen, die Luxus erzeuge – „die einen haben es, die anderen nicht“ – erzeuge unsere

## Glaubwürdigkeit infrage gestellt

Zur Sicherung fairer Arbeitsbedingungen lasse das Modehaus Gucci die Produktion zertifizieren, betonte Unternehmenschef Mark Lee kürzlich bei der Eröffnung des weltweit größten Gucci-Ladens in New York. Risiken wie Kinderarbeit sollen ausgeschlossen, Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleistet werden. Trotz des starken Umsatzwachstums in den neuen Märkten für Luxusartikel, wie China und Russland, stehe fest, dass das Modehaus die Produktion nicht in Billiglohnländer verlagern werde. Gucci gehört zum PPR-Konzern, ebenso wie Yves Saint Laurent und Sergio Rossi. Kritiker, etwa die Kampagne „Saubere Kleidung“, die von Kirchen und Gewerkschaften getragen wird, werfen dem Konzern vor, keinen Verhaltenskodex zur sozialen Verantwortung zu haben. Die Zertifizierung könne nur dann glaubwürdig sein, wenn sie von externen Gutachtern vergeben wird.

ORANUS MAHMOUDI

Gesellschaft nur, weil theoretisch jeder die Möglichkeit habe, in den Genuss dieser Dinge zu kommen. „Prada wäre nicht so begehrt, wenn sich nicht jeder zumindest ein kleines Teil von Prada leisten könnte.“ Mindestens genauso schädlich wäre es aber für ein Modehaus, wenn Kinder die Kleidung nähen, sagt Matthiesen.

Es sind nämlich vor allem die Textil- und Schuhhersteller, die man als schwarze Schafe unter den Anbietern bezeichnen könnte. „Im Lederverarbeitungsbereich gibt es leider immer noch Kinderarbeit“, sagt Stefan Schaltegger, Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM) in Lüneburg. Das Problem sei strukturell: Die Branche arbeite viel mit Vorlieferanten. Wenn ein Konzern kurzfristig seinen Vorlieferanten wechselt, sei es schwierig zu ermitteln, ob dessen Lieferant sauber arbeite.

Hinsichtlich Kinderarbeit verbessere sich die Situation aber. Bei Luxusmarken hat das Prinzip Nachhaltigkeit lange eine zweitrangige Rolle gespielt, bis Interessengruppen aufgetreten sind“, sagt Helmut Becker, Leiter des Instituts für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation.

Heute achte jeder Produzent von Luxusartikeln auf Umweltschutz und soziale Verträglichkeit. Von der Käufersseite komme der Gesinnungswandel aber nicht. „Das kam mit der gesamten Ökonomie, mit Greenpeace und WWF“, sagt Becker. In Ländern wie Russland oder China hätten die Reichen aber noch keinen Sinn dafür.

Welche Priorität Nachhaltigkeit für einen Hersteller hat, hängt auch von der Positionierung der Marke ab. Einige Luxuslabels profilieren sich mit Naturverbundenheit, etwa Burberry oder Patagonia. „Luxusartikelhersteller, die im Jetset-Segment angesiedelt sind, haben in der Regel aber Käufer, für die Nachhaltigkeitskonzepte keine Rolle spielen“, sagt Schaltegger.

Matthiesen verdeutlicht: „Niemand kauft eine Hermès-Tasche wegen der glücklichen Krokodile, das ist kein Verkaufsgrund“. Gelange allerdings an die Öffentlichkeit, dass die Tiere nicht artgerecht gehalten werden, verzichteten einige potenzielle Käufer aber vermutlich auf die Tasche. „Bei Hermès ist es so, dass die Krokodile umsonst und einzeln gehalten werden, auch damit die sich nicht gegenseitig beißen.“ Damit werden würde Hermès nicht, erklärt Matthiesen.

Matthiesen bestätigt das. „Die Berücksichtigung gehört selbstverständlich in das Qualitätsmanagement und ist Bestandteil der Strategie.“ Ein Beispiel dafür ist Veuve Clicquot. Der Champagnerproduzent hat das CSM und die Business-Schule Insead beauftragt, ein Konzept der Risikoreduktion zu entwickeln. Die Hersteller machen solche Qualitätsbemühungen aber nicht publik. Die Marke sei sowieso gut



Eine reiche Russin streichelt ihren Schohund, der in einer Markentasche sitzt und ein teures Halsband trägt. Für Luxusconsumenten in Schwedenländern wie Russland spielt es kaum eine Rolle, wie die exklusiven Dinge produziert wurden

positioniert, sagt Schaltegger. „Die könnten 40-mal mehr verkaufen, als sie produzieren.“

Lebensmittelproduzenten im gehobenen Segment achten ihm zufolge insgesamt vermehrt auf Nachhaltigkeitsaspekte. Aber es gibt auch im Gourmetbereich Produkte, die dagegen verstoßen, wie beispielsweise Gänseleberpasteten, wo Tiere geschlachtet werden“, schränkt der Wissenschaftler ein.

Generell gilt aber, dass Luxusmarken es sich nicht erlauben können, dass ihre Marken sozial oder ökologisch an den Pranger gestellt werden. „Strategie heißt in diesen

Firmen Markenpolitik“, sagt Matthiesen. Dass die Margen bei Luxusartikeln verhältnismäßig hoch seien, liege vor allem an der Marke. „Es geht nur um Marke, Marke, Marke – wenn es dort zu Diskrepanzen kommt, bekommen die Probleme.“

Es habe schon eine negative Note, wenn auf dem Label „Made in“ ein Land außerhalb von Europa stehe, sagt der Berater. Gerade die Textilindustrie sei lange im Fokus, weil sie die erste war, die nach Asien abgewandert ist. „Heute gewöhnt man sich daran. Dass die Produkte aus Asien kommen, wird nicht mehr als negativ wahrgenommen.“

## Luxushäuser mit gutem Stil?

Ranking Die Naturschutzorganisation WWF hat 2007 die zehn größten Luxusanbieter nach ihren Leistungen im Bereich Soziales, Ökologie und Unternehmensführung bewertet, hier die ersten acht.

Ranking nach ESG-Kriterien maximal erreichbare Punktzahl: 100

	0	20	40	60
L'Oréal	100	100	100	100
Hermès	100	100	100	100
LVHM	100	100	100	100
Coach	100	100	100	100
Tiffany & Co.	100	100	100	100
Swatch	100	100	100	100
PRR	100	100	100	100

Spitze L'Oréal schnitt am besten ab. Zum weltgrößten Kosmetikkonzern gehören Marken wie Lancôme und Kiehl's.

# Die Spielregeln verbessern, nicht die Spielzüge

Deutsche Hochschulen bieten zwar CR-Zusatzangebote für Nachwuchsmanager an. Ethische Unternehmensführung ist aber keine Kerndisziplin der BWL. Das soll sich ändern

VON BIRGIT OBERMEIER

Trennen bei gleicher Qualität vom günstigsten Anbieter fertigen zu lassen, ist aus ökonomischer Sicht rational. Stellt sich heraus, dass sie von Kindern genäht wurden, wird die kühle Kalkulation aber schnell zur Milchmädchenrechnung; Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung – Corporate Responsibility (CR) – nicht tragen wollen, kann das teuer zu stehen kommen.

In ihren Lehrbüchern finden angehende Führungskräfte dazu kaum etwas. Ethische Hochschulen bieten zwar interdisziplinäre Studiengänge mit CR-Bezug an, und die Universitäten Lüneburg und München einen Aufbaustudiengang. Eine Integration in die Kerndisziplinen der Betriebswirtschaftslehre habe bislang aber „nur sehr unzureichend stattgefunden“, sagt Anja Schwark vom Institut für Management der Berliner Humboldt-Universität.

In Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung und dem Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD) fand sie in einer Studie heraus, dass über die Hälfte der deutschen Hochschulen mit wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen Veranstaltungen zu CR anbieten, meist aber mit einem spezifischen Fokus auf Unternehmensethik oder Umweltmanagement.

Um gesellschaftliche Folgen in einer globalen Wirtschaft zu beurteilen, reichen isolierte Ethikkurse aber nicht aus. Die Zurückhaltung der Ökonomen hat mehrerlei Gründe. Unternehmensverantwortung ist komplex, und damit auch das Forschungsfeld. Ansätze und Instrumente zur Einbindung sozialer und ökologischer Parameter in das Management gibt es viele. Noch aber fehle es an einer Kernthesen sowie an Methoden zur Erfolgsmessung, sagt Schwark.

Auf struktureller Ebene mangelt es an Mitteln für neue Lehrstühle, innerhalb der ökonomischen Fachbe-

reiche herrschen harte Verteilungskämpfe. Vor allem aber: „Viele Wirtschaftswissenschaftler akzeptieren CR nicht als Disziplin“, weiß Schwark. Der gängige, schwarz-weiß gedachte Vorbehalt: Ethische Prinzipien stellen das Paradigma des Gewinnstrebens infrage.

Dabei löst sich der scheinbare Widerspruch auf, wenn man verantwortliches Wirtschaften nicht als philanthropischen Akt, sondern als Geschäftszweck versteht.

Als Strategie, mittels derer sich neue Märkte identifizieren, Ressourcen sparen, die Bindung der Mitarbeiter erhöhen und Risiken vermeiden lassen. „Moral wird zum Produktionsfaktor“, sagt Professor Ingo Pies, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg. Anders als seine philosophisch oder theologisch argumentierenden Fachkollegen vertritt er eine „ökonomisch fundierte Ethik“ und lehrt seine Studenten, in sozialen Dilemmata eine Win-win-Situation zu erkennen.

Als einer von zwei deutschen Wissenschaftlern wirkte Pies an den 2007 verabschiedeten „Principles for Responsible Management Education“ des UN Global Compact mit. Das weltweit Bündnis sozial und ökologisch bewusster Unternehmen will mit dieser Bildungsinitiative die Führungskräfte von morgen zu Treibern nachhaltiger Wertschöpfung machen. Die Prinzipien fordern, CR-Inhalte in den akademischen Curricula zu verankern, neue Lernformen zu etablieren, den Austausch mit Praktikern und der Öffentlichkeit zu fördern sowie die Forschung voranzutreiben. Weltweit haben sich über 120 Business-Schulen dazu verpflichtet. Hierzulande sind es bislang acht: die Universitäten Eichstätt-Ingolstadt, Mannheim, Pforzheim, Halle-Wittenberg, Zittau, die FH Deggendorf sowie die privaten Hochschulen HHL Leipzig und EBS in Oestrich-Winkel.

„Die BWL beschäftigt sich bislang mit der Optimierung von Spielzügen. Künftig aber geht es um die Verbesserung der Spielregeln“, sagt Pies. Dazu sind empirische Erkenntnisse nötig; Wie hängen nachhaltige Unternehmenspolitik und -perfor-

mance zusammen? Wie lässt sich CR organisatorisch am besten verankern? Wie messen? Um Fragen wie diese erforchten zu lassen, richtet der Energiekonzern Eon zum September 2009 an der privaten Berliner Managementhochschule ESMT einen Stiftungslehrstuhl für CR ein.

Und welche Kompetenzen gilt es den Managern von morgen zu vermitteln? Wirtschaftsethiker Pies betont die Notwendigkeit, mit den verschiedenen Akteuren der Gesellschaft in deren Sprache kommunizieren zu können. Für die Umsetzung von CR im Unternehmen seien zudem ein flexibler Geist, Überzeugungskraft und Begeisterungskraft gefragt. „Die Umsetzung von CR ist ein Prozess des Change Managements“, begründet das Stefan Schaltegger, Leiter des MBA-Studiengangs Sustainability Management an der Universität Lüneburg.

Allein das 2003 gestartete Angebot zählt mittlerweile 300 Bewerber pro Jahr. Seitens der Studenten ist das Interesse an einem neuen Managertyp offenbar groß. Bleibt abzuwarten, wann Wirtschaft und Wissenschaft nachziehen.

**MBA**  
Sustainability Management  
Ihr Weg zur nachhaltigen Karriere!  
www.sustainment.de