

Fit machen für Demokratie: Ein Grundwerte-Curriculum



Ein Grundwerte-Curriculum für Demokratie

Baustein V – Herausforderungen der Demokratie

Kapitel D – Ethische Unternehmensführung

Impressum

3. überarbeitete Auflage, vorläufige Online-Fassung vom Februar 2020

Die endgültige Fassung befindet sich im Genehmigungsverfahren der SenBJF.

Alle Rechte vorbehalten © 2020

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Demokratiepädagogik (DeGeDe)
American Jewish Committee Berlin (AJC)



Diese 3. Auflage basiert zum Teil auf Materialien der beiden vorhergehenden Auflagen, die als Gemeinschaftsprojekt des American Jewish Committee (AJC), der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (SenBJF), dem Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM), der Deutschen Gesellschaft für Demokratiepädagogik (DeGeDe) und der Regionalen Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie (RAA Brandenburg) entstanden sind.

Redaktion: Deidre Berger, Michael Hackenberger, Sabine Huffmann, Ulrike Kahn,
Michael Rump-Räuber

Autor*innen: Hermann Bredl, Benjamin Fischer, Mia Geiger, Sabine Huffmann, Ulrike Kahn,
Anna Mauz, Michael Retzlaff, Michael Rump-Räuber, Hermann Zöllner
Wir danken für die freundliche Beratung durch Sophia Brostean-Kaiser
vom Memorium Nürnberger Prozesse und durch Mabura Oba von DeVi Berlin.

Lektorat: Sebastian Landsberger, Berlin

Layout: Miira Koltermann, Braunschweig

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede kommerzielle Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Herausgeber unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Der Einsatz in pädagogischen Zusammenhängen ist ausdrücklich erwünscht und schließt die Anpassung der Materialien an die jeweilige Lernsituation durch die Pädagog*innen ein, wozu auch eine korrekte Quellenangabe gehört.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

In dem vorliegenden Material wird eine inklusive und diversitätswusste Schreibweise, das Gender-Sternchen, verwendet (z. B. Schüler*innen). Es ist ein Mittel der Darstellung aller sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten. Der Stern wird auch als Suffix verwendet (z. B. trans*) und steht hier als Platzhalter z. B. für transident, transgeschlechtlich, transgender.

Alle Weblinks wurden im Februar 2020 überprüft. Eine Gewähr für dauerhafte Erreichbarkeit oder angemessenen Inhalt kann ausdrücklich nicht gegeben werden. Außerdem distanzieren wir uns von allen weiteren Inhalten und Verlinkungen der jeweiligen Websites.

Inhaltsverzeichnis

1. Pachacuti: „Kaufe und rette die Welt“ – Fallbeispiele und Lösungsvorschläge.....	8
2. Was sagt die Wissenschaft zur Vereinbarkeit von Gewinn und Moral?.....	9
3. Der Weg aus der Krise: ein neues Unternehmenskonzept für Pachacuti.....	9
4. Präsentation und Expertenbefragung	10
5. Veröffentlichung/weiterführende Untersuchung.....	10
6. Feedback und Arbeit mit dem Portfolio	11
7. Materialien	12
M1: Firmenporträt Pachacuti	12
M2: Pachacuti bekommt Konkurrenz	15
M3: Pharmavita	16
M4: Sind Gewinn und Moral vereinbar? Was sagt die Wissenschaft?	17
M5: Ein neues Unternehmenskonzept für Pachacuti	20
M6: Corporate Citizenship.....	22



Baustein V – Kapitel D
**Gewinn oder Moral –
Ethische Unternehmensführung**

Gewinn oder Moral – ethische Unternehmensführung

I. Überblick

Können Unternehmen ihre Ziele und ihre Geschäftspraxis an grundlegenden Werten orientieren? Und wenn ja: Wie können Unternehmensziele aussehen, die diesen Wertvorstellungen folgen? Welche Strategien gibt es dafür, dass Unternehmen auch tatsächlich nach moralischen Grundsätzen handeln?

Die Schüler*innen setzen sich mit diesen Fragen auseinander, indem sie selbst ein Unternehmenskonzept für ein in einer Krise steckendes Unternehmen, das ethischen Grundsätzen folgt, entwickeln.

AUFBAU

- 1** Pachacuti: „Kaufe und rette die Welt“ – Fallbeispiele und Lösungsvorschläge
- 2** Was sagt die Wissenschaft zur Vereinbarkeit von Gewinn und Moral“?
- 3** Der Weg aus der Krise: ein neues Unternehmenskonzept für Pachacuti
- 4** Präsentation und Expertenbefragung
- 5** Veröffentlichung/weiterführende Untersuchung
- 6** Feedback und Arbeit mit dem Portfolio
- 7** Materialien

KOMPETENZBEZÜGE UND WERTE

Die Schüler*innen

- analysieren Bedingungen ethischen Handelns für Unternehmen
- analysieren und diskutieren konträre theoretische Positionen zu den Zielen und Aufgaben von Unternehmen
- erarbeiten eigene Unternehmenskonzepte und diskutieren daran die Möglichkeiten der Verbindung von Gewinn- und Werteorientierung
- erfahren an betrieblichen Konfliktsituationen das Spannungsverhältnis von Werteorientierung und Handeln
- entwickeln ihre Fähigkeit zur Kooperation und zur Selbstorganisation

II. Fachliche Informationen

Können Gewinninteresse und Moral im unternehmerischen Handeln in Einklang gebracht werden oder bilden sie grundsätzlich einen Gegensatz? Diese Grundfrage der ökonomischen Ethik durchzieht dieses Lernangebot. Am Beispiel eines Unternehmens, das faire Handelsbeziehungen zu seinen Produzentinnen und Produzenten in Südamerika unterhält, unter Konkurrenzdruck jedoch sein Geschäftsmodell überprüfen muss, wird diese Grundfrage theoretisch und praktisch bearbeitet. In der Wirtschaftsethik gibt es dazu zwei konträre und eine vermittelnde Position: Nach Milton Friedman ist es Aufgabe der Unternehmen, Profit zu machen, für die Bewältigung sozialer Probleme sei der Staat zuständig. Peter Ulrich, inzwischen emeritierter Professor an der Universität St. Gallen, vertritt eine konträre Position: Das Gewinnstreben sei ein marktwirtschaftlich nützliches Motiv, könne aber niemals ethisches Ziel sein. Eine vermittelnde Position vertreten die deutschen Ökonomen Homann und Suchanek: Gewinn und Moral müssen füreinander fruchtbar gemacht werden; das könne gelingen, wenn die Unternehmen in das Gemeinwohl investierten.

Folgende Strategien für eine ethischen Orientierung von Unternehmen in der Geschäftspraxis werden in der Literatur vorgeschlagen:

Ein Unternehmen

- bietet Produkte an, mit denen menschliche und gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllt werden können
- investiert kontinuierlich in die qualitative Entwicklung dieser Produkte
- entwickelt verbindliche Geschäftsgrundsätze, die eine klare Werteorientierung haben
- installiert ein System, mit dem die Einhaltung dieser Grundsätze gesichert wird
- investiert in die Qualifizierung und ethische Kompetenzbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- beteiligt sich an der Entwicklung bzw. Erhaltung fairer Rahmenbedingungen des Wettbewerbs in seinen eigenen Geschäftsbeziehungen, innerhalb seiner Verbände und Interessenvertretungen
- versteht sich als „Bürger“ der Länder, in denen es Produktions- und Verkaufsstätten hat (Corporate Citizenship/ das Unternehmen als „guter Bürger“) und handelt entsprechend

Corporate Citizenship ist ein Instrument, mit dem Gemeinwohl und Gewinnorientierung verbunden werden sollen. Es bezeichnet das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die eine mittel- und langfristige unternehmerische Strategie auf der Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „gute Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft oder z. B. für ökologische oder kulturelle Belange engagieren. Viele Unternehmen stellen in ihren Geschäftsberichten solche Aktivitäten dar.

Allerdings muss im Einzelfall genau geprüft werden, ob es sich um ein stimmiges Konzept vorliegt, das sich aus den ethisch begründeten Unternehmensgrundsätzen ableitet, oder nur Imagebildung und traditionelles Sponsoring im Vordergrund stehen.

Für die Geschäftsgrundsätze bzw. Unternehmensleitbilder – in den Geschäftsberichten wird zwischen beiden teilweise nicht so genau unterschieden – gibt es inzwischen Instrumente, mit denen ihre Einhaltung überprüft werden kann.

Ethische Kompetenzbildung ist ein erprobtes Programm, durch das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen können, in betrieblichen Konfliktsituationen nach ethischen Grundsätzen zu handeln. Im ersten Schritt macht sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ihre bzw. seine Wertvorstellungen und Ziele bewusst und reflektiert, ob sie widerspruchsfrei sind. Im zweiten Schritt muss sie bzw. er in betrieblichen Konfliktsituationen Entscheidungen treffen bzw. diese simulieren und sie dann auf die eigenen Ziele und Werte hin überprüfen.

Die Firma „Pachacuti“, an der die Frage von Moral oder Gewinn als Unternehmensziel und ihre Vereinbarkeit behandelt wird, existiert wirklich und arbeitet sehr erfolgreich. Die Bedingungen, die zur Überprüfung des Geschäftsmodells und seinen Folgen führen, wurden für dieses Lernangebot speziell erdacht.

III. Didaktisch-methodische Anregungen

Die Schüler*innen können dieses Lernangebot ohne ökonomische Vorkenntnisse erarbeiten, allerdings ist es von Vorteil, wenn sie schon ein Unternehmen (z. B. im Schülerbetriebspraktikum) kennengelernt haben.

Es ist nicht das Ziel, dass sie die drei Positionen in fachlicher Hinsicht umfassend beurteilen können, aber sie sollen durch die verschiedenen Aufgaben diese Positionen mit ihren Konsequenzen besser verstehen.

Pachacuti steht für Geschäftsmodelle von Unternehmen, die dem fairen Handel nahe stehen.

Mit der Modefirma Pachacuti lernen die Schüler*innen eine Firma kennen, der es gelingt, ethische Orientierung und wirtschaftlichen Erfolg in Einklang zu bringen. Für den Unternehmenserfolg nicht unwichtig ist auch die Persönlichkeit der Gründerin und Inhaberin, die künstlerische Kreativität, Geschäftssinn und ein moralisches Bewusstsein miteinander verbindet.

Die Analyse der Firmensituation und die Entwicklung von Konzepten kann auf unterschiedlichen Anforderungsniveaus erfolgen, die hier nicht im Einzelnen dargestellt werden (s. u.).

Der Informationstext zu Pachacuti liegt in deutscher und englischer Sprache vor; Geschäftsberichte und Konzepte zur Corporate Citizenship findet man häufig nur in englischer Sprache.

Statt mit dem Beispiel Pachacuti können die Schüler*innen auch mit dem Beispiel Pharmavita arbeiten. Bei der Entwicklung eines Geschäftskonzepts können sie dann auf die Geschäftsberichte der Bayer Schering Pharma zurückgreifen.

IV. Überblick Materialien

- M 1 FIRMENPORTRÄT PACHACUTI (ENGLISCH UND DEUTSCH)
- M 2 PACHACUTI BEKOMMT KONKURRENZ
- M 3 PHARMAVITA
- M 4 SIND GEWINN UND MORAL VEREINBAR? WAS SAGT DIE WISSENSCHAFT?
- M 5 EIN NEUES UNTERNEHMENSKONZEPT FÜR PACHACUTI
- M 6 CORPORATE CITIZENSHIP

1. Pachacuti: „Kaufe und rette die Welt“ – Fallbeispiele und Lösungsvorschläge

1

Die Schüler*innen erarbeiten sich wichtige Informationen zu dem Fallbeispiel.

- Den Schüler*innenn wird – z. B. anhand des Slogans – die Firma nahegebracht
- Die Schüler*innen erarbeiten sich mit ihrer Lernpartnerin oder ihrem Lernpartner die wichtigsten Informationen zu der Firma Pachacuti anhand folgender Fragen:
 - Was ist das Unternehmensziel?
 - Welche Produkte bietet die Firma an?
 - Welche Käuferschicht spricht sie an?
 - Wie stark scheint ihre Marktposition zu sein?
 - Wie könnte sie sich weiterentwickeln?

M1: FIRMENPORTRÄT PACHACUTI

M 1

Anschließend erhalten sie die Information, dass ein Konkurrent aufgetreten ist, der die Verkaufspreise so deutlich unterbietet, dass die Firma Pachacuti ihr Geschäftsmodell überdenken muss.

M2: PACHACUTI BEKOMMT KONKURRENZ

M 2

Zur Erweiterung kann auch ein weiteres Fallbeispiel vorgestellt werden: Ein Pharmaunternehmen soll die Preise für ein neu entwickeltes Medikament in Afrika senken. Dieses Fallbeispiel ist auch für eine Dilemma-Diskussion geeignet.

M3: PHARMAVITA

M 3

- Erarbeitung von Lösungsvorschlägen: Wie soll Pachacuti nun reagieren? Zusammen mit ihrer Lernpartnerin bzw. mit ihrem Lernpartner erarbeiten die Schüler*innen erste Vorschläge, wie Pachacuti reagieren sollte. Dazu können sie nach Unternehmen recherchieren, die ähnlich wie Pachacuti fairen Handel und Gewinnorientierung miteinander verbinden. Die Schüler*innen übergeben ihre Vorschläge (elektronisch oder auf Papier) der Pädagogin oder dem Pädagogen. Die Pädagogin oder der Pädagoge stellt für die weiterführende Diskussion ausgewählte Vorschläge der Schüler*innen zusammen.

- Unterrichtsgespräch: Im Rahmen der Vorstellung dieser Vorschläge durch die Pädagogin oder den Pädagogen erläutern und diskutieren die Schüler*innen ihre jeweiligen Vorschläge. Das Gespräch wird anhand der Fragen „Was sind die Aufgaben von Unternehmen?“ und „Lassen sich Gewinnorientierung und Moral miteinander verbinden?“ weitergeführt.

2. Was sagt die Wissenschaft zur Vereinbarkeit von Gewinn und Moral?

2

Die Schüler*innen erhalten drei Texte, in denen jeweils eine andere Auffassung zur Vereinbarkeit von Gewinnstreben und ethischen Verpflichtungen vertreten wird. Sie erarbeiten sich die Texte in Einzelarbeit und erläutern ihrer Lernpartnerin bzw. ihrem Lernpartner anschließend die drei Auffassungen.

Nach M. Friedman sollen die Unternehmen Profit machen, das sei ihre ausschließliche Aufgabe; nach Peter Ulrich steht die ethische Orientierung über dem Gewinnprinzip; nach Andreas Suchanek sollen die Unternehmen in die gesellschaftliche Zusammenarbeit investieren und so Gewinn- und moralische Orientierungen miteinander verbinden.

Die Schüler*innen stellen im Unterrichtsgespräch ihre eigenen Auffassungen vor und begründen sie. Ziel ist nicht, dass die Lerngruppe einen Konsens findet, sondern dass in der Lerngruppe unterschiedliche Positionen entwickelt werden.

M4: SIND GEWINN UND MORAL VEREINBAR? WAS SAGT DIE WISSENSCHAFT?

M 4

3. Der Weg aus der Krise: ein neues Unternehmenskonzept für Pachacuti

3

Auf der Grundlage ihrer eigenen Auffassung von der Aufgabe eines Unternehmens entwickeln die Schüler*innen ein Unternehmenskonzept für Pachacuti. Sie bilden mit Mitschülerinnen und Mitschülern, die ähnliche Auffassungen vertreten, Kleingruppen.

Die Kleingruppen haben die Aufgabe, Vorschläge für das Geschäftsmodell zu erarbeiten und Entscheidungen über die Standorte in Produktion und Handel zu treffen. Dabei sollen

- konkrete Standortentscheidungen
- verbindliche Geschäftsgrundsätze mit einer klaren Wertorientierung und
- Maßnahmen, die die gesellschaftliche Verantwortung von Pachacuti zeigen, berücksichtigt werden.

Sie bereiten eine Präsentation vor, in der sie das neue Unternehmenskonzept schriftlich darstellen und erläutern.

Die Materialien M 5 und M 6 enthalten die Aufgaben, Hinweise zum Vorgehen und zu Recherchemöglichkeiten. Ein solches Konzept kann auch für Pharmavita (M 3) entwickelt werden.

M5: EIN NEUES UNTERNEHMENSKONZEPT FÜR PACHACUTI

M6: CORPORATE CITIZENSHIP

M 5, 6

4. Präsentation und Expertenbefragung

4

Die Präsentation kann dezentral als Gallery-walk mit anschließender gemeinsamer Diskussion oder frontal erfolgen. Das neue Unternehmenskonzept soll von den Schüler*innenn selbst im Hinblick auf die innere Stimmigkeit bewertet werden. Um andere Gesichtspunkte einzubeziehen, sollen Expertinnen und Experten eingeladen werden (Vertreterinnen und Vertreter von Fair-Trade-Organisationen, von Verbraucherverbänden, Wirtschaftsverbänden oder Unternehmen), die die einzelnen Unternehmenskonzepte aus ihrer Sicht kommentieren.

5. Veröffentlichung/weiterführende Untersuchung

5

Die Schüler*innen diskutieren die im Folgenden dargestellten Möglichkeiten zur Veröffentlichung und zu weiterführenden Untersuchungen oder entwickeln eigene Idee.

DOKUMENTATION UND DISKUSSION IN DER SCHULISCHEN ÖFFENTLICHKEIT

Die Schüler*innen stellen ihre Arbeit im Fachunterricht anderer Lerngruppen vor; sie präsentieren sie auf einer Veranstaltung mit den Kooperationspartnerinnen und -partnern der Schule.

ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSGRUNDSÄTZEN FÜR SCHÜLERFIRMEN

Falls Schülerfirmen an der eigenen Schule existieren, können die Schüler*innen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die vorhandenen Geschäftsgrundsätze diskutieren oder neue Ideen mit ihnen entwickeln.

BEFRAGUNG VON UNTERNEHMEN

Die Schüler*innen befragen Unternehmen, mit denen die Schule beim Schülerbetriebspraktikum kooperiert, nach der Werteorientierung im Unternehmenskonzept und der Geschäftspraxis. Sie präsentieren ihre Ergebnisse in der Schule und im regionalen Arbeitskreis Schule-Wirtschaft.

6. Feedback und Arbeit mit dem Portfolio

6

Die Schüler*innen wählen eine Sequenz des Lernangebots und Instrumente für die Auswertung aus, z. B. die selbstständige Konzepterarbeitung in Gruppen. Sie sichten ihre Materialien und wählen die für sie passenden Teile für ihr Portfolio aus. Dabei schätzen sie ihren Lernerfolg ein.

V. Medien – Links – Kontakte

CorA-Netzwerk für Unternehmensverantwortung: www.cora-netz.de

Homann, Karl; Suchanek, Andreas (2000): Ökonomik. Eine Einführung. Tübingen.

Informationen zu Puma: <https://about.puma.com/de-de/>

Lennick, Doug; Kiel, Fred (2006): Moral Intelligence. Wie Sie mit Werten und Prinzipien ihren Geschäftserfolg steigern. Heidelberg.

Suchanek, Andreas (2001): Ökonomische Ethik. Tübingen.

Ulrich, Peter (2002): Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Freiburg/Basel/Wien.

7. Materialien

7

M1: Firmenporträt Pachacuti

Founded on a passion for improving the lives of Andean producers and their communities, Pachacuti is committed to creating a successful, contemporary fashion and accessories business built on the foundation of fair trade. Pachacuti means "world upside-down" in the Quechua language and describes our endeavour to redress the inequalities in the global fashion industry through demonstrating that it is possible to run a successful clothing business which benefits the producers and is environmentally sustainable.

OUR STORY

A pioneer in fair trade fashion, Carry Somers established Pachacuti in 1992 after completing an MA in Native American Studies. On a research trip to Ecuador she was shocked by the inequitable trading patterns where intermediaries made all the profits and met two co-operatives who had experienced intimidation and arson due to the threat they posed to powerful middlemen who controlled the wool trade. On returning to the UK, she read Anita Roddick's autobiography and decided that, if one woman could have such a positive impact on the beauty industry, there was nothing to stop her doing the same for the fashion industry. Carry returned to Ecuador and gave the co-operatives the financial resources to buy raw materials in bulk and, with no background in design, produced a series of knitwear patterns based on cave art in the region which proved so popular that they sold out in six weeks. Seeing the tangible difference this made to the producers' livelihoods encouraged her to give up her PhD and concentrate on improving the lives of more producer groups in the Andean region.

Carry experienced an initial setback when an armed robber stole all of the profits from her first summer of trading and a further £5000 borrowed from a friend. However, she was determined to persevere and lived in a van for 9 months of the year in order to be able to save enough money to pay back the loan and continue to support her producers.

Pachacuti is now a rapidly growing business with a shop, panama hat gallery, mail order and wholesale business based in the market town of Ashbourne, Derbyshire. The wholesale side of the business began in 1992 with an order from The Conran Shop for rollable panama hats. We still supply The Conran Shop, along with over a hundred other shops and mail order catalogues in the UK, Europe, USA and Japan with clients ranging from Orvis to Glyndebourne Opera and the National Trust catalogue. We also supply hats for sporting events such as the VIPs at Wimbledon and for the officials at the Tour de France.

OUR PRODUCERS

Pachacuti shows that in a world of mass-produced clothing, people can wear individual, stylish garments which have been created by hand using traditional skills, with respect for the environment and ensuring that the producers receive a living wage. To this end, Carry designs and produces bi-annual collections of alpaca knitwear, hand-embroidered clothing, felt and panama hats. Pachacuti supports two women's panama hat associations in Ecuador, providing the principal income for hundreds of weavers. A further 400 embroiderers, tailors, knitters and milliners from co-operatives, community groups, family groups and mother's clubs are working for us throughout the year.

Traditional skills such as embroidery and millinery are under threat due to the rapid westernisation of indigenous dress and many artisans have lost their local market. Our designs utilise these traditional skills and are playing a significant part in preserving the rich textile heritage of the Andes. For example, three year's ago Carry designed a range of embroidered childrenswear which was used by the Victoria and Albert Museum as an example of contemporary design influenced by the Arts and Crafts movement. Our beautiful girls' embroidered dresses remain one of our best-selling lines and, as our range grows every year, so it brings continued benefit to the rural community of La Esperanza, which means 'hope' in Spanish.

Obviously fair trade means ensuring that Pachacuti's producers receive excellent remuneration for their work, sometimes as much as double the price they would get from selling to an intermediary. However, we go much further than this by striving to improve their working conditions; empowering women through working principally with organisations of female producers; ensuring that products are sustainable through the reduction of chemicals and the use of rainforest-friendly tagua nut buttons and supporting community development in rural areas. One project which we support is the Mantay home for abandoned teenage mothers. The girls and their babies are given a home and are able to continue their education. In order to help them to escape from the circle of poverty and abuse and create a better life for their children, they are given training in skills, including leather and textile work.

Pachacuti is the UK's only fair trade hat specialist and the website, service and quality of hat gain constant praise from customers around the world. We work with women's co-operatives in Ecuador in order to ensure that more of the money stays in the hands of the producers. The women carry out the entire production process from weaving to finishing and thus retain more of the final value of the hat. Moreover, Pachacuti assists elderly weavers through a pension scheme, finances capital expenditure such as new hat blocks and supports community development projects such as building a new grocery store, financing the work of Alcoholics Anonymous, and ensuring that poor families can afford to educate their children.

Carry is particularly concerned that there are no young weavers joining the co-operatives and fears that the panama hat industry could die out within a few decades as young people choose to migrate to urban areas for work, rather than take up hat weaving as a profession. She is hoping to change this through the es-

establishment of an apprenticeship scheme for young weavers in the rural village of Sigsig where every year 20 young women will begin a two year training course to become panama hat weavers. By ensuring just remuneration for the weavers and training a new generation in weaving techniques, Pachacuti will help to ensure that the panama hat continues to be a fashion icon into the next century.

Quelle: Selbstdarstellung der Firma

GEKÜRZTE DEUTSCHE VERSION

Gegründet aus dem Engagement für die Verbesserung der Lebensumstände der Produzenten und ihrer Gemeinschaften in den Anden, ist die Firma Pachacuti die Verpflichtung eingegangen, aktuelle Mode und Accessoires zu entwerfen und nach den Grundsätzen des fairen Handels zu verkaufen. Der Name Pachacuti bedeutet in der Quechua-Sprache, die unter den Indios in den Anden noch lebendig ist, „die Welt steht auf dem Kopf“ und beschreibt unsere Anstrengung, zum Abbau der Ungleichheiten in der globalen Modeindustrie beizutragen, indem wir zeigen, dass es möglich ist ein erfolgreiches Unternehmen zu führen, das Kleidungen herstellt und verkauft, den Produzenten nützt und für die Umwelt nachhaltig ist.

UNSERE GESCHICHTE

Carry Summers, eine Pionierin des fairen Handels, gründete Pachacuti 1992 nach Abschluss ihres Studiums im Fach Studien über amerikanische Ureinwohner. Auf einer Forschungsreise nach Ecuador zeigte sie sich schockiert über die ungleichen Handelsbedingungen, die allein den Zwischenhändlern Profit einbrachten. Sie besuchte zwei Kooperativen, die eingeschüchtert und bei denen Brände gelegt worden waren. Die Mitglieder der Kooperativen vermuteten dahinter mächtige Gruppen, die den Handel mit Wolle in ihren Händen hatten.

Nach einiger Zeit kehrte Carry nach Ecuador zurück und gab den Kooperativen die finanziellen Mittel für den Kauf von Rohmaterialien in großen Mengen und, ohne große Ahnung vom Design zu haben, entwarf sie eine Kollektion mit Strickmustern angelehnt an die Höhlenkunst in der Region. Die Kollektion wurde so populär, dass sie in sechs Wochen verkauft war.

Pachacuti ist heute ein schnell wachsendes Unternehmen mit einem Ladengeschäft, einer Galerie mit Panamahüten, einem Internetshop und einem Großhandel.

M2: Pachacuti bekommt Konkurrenz

Fallbeispiel

Ein Konkurrent tritt auf und bietet die gleichen Produkte wie Pachacuti um 20 % preiswerter an. Er verzichtet auf die Investition in die Infrastruktur (Schulung von Designerinnen und Designern und Näherinnen), zahlt aber ebenfalls faire (hohe) Löhne.

Wie soll Pachacuti reagieren?

- A. Die eigenen Preise senken und parallel dazu die Investitionen einstellen?
- B. Nichts verändern?
- C. Neue Geschäftsfelder erschließen?

Aufgabe

Recherchiert bei Unternehmen, die ähnlich wie Pachacuti fairen Handel und Gewinnorientierung miteinander verbinden und entwickelt einen Vorschlag.

M3: Pharmavita

Fallbeispiel

Die Firma Pharmavita hat ein Medikament auf den Markt gebracht, dessen Entwicklung viel gekostet hat. Sein Verkauf sichert Arbeitsplätze von Forscherinnen und Forschern und von Laborantinnen und Laboranten; die Aktienbesitzerinnen und Aktienbesitzer freuen sich über eine Gewinnausschüttung und einen Kursgewinn.

Das Medikament wird auch in Afrika dringend gebraucht, wo die Patientinnen und Patienten den hohen Preis allerdings nicht zahlen können. Das Unternehmen wird nun von Entwicklungshilfeorganisationen aufgefordert, den Preis in afrikanischen Ländern deutlich zu senken. Damit würde die finanzielle Grundlage für weitere Forschungen aber in Gefahr geraten.

M4: Sind Gewinn und Moral vereinbar? Was sagt die Wissenschaft?

Im Folgenden werden drei Auffassungen dargestellt, die unterschiedliche Antworten auf diese Frage geben.

Aufgaben

Lies dir die Texte durch und versuche im Gespräch mit einer Mitschülerin oder einem Mitschüler oder in der Kleingruppe sie genau zu erklären. Dazu kannst du folgende Fragen stellen:

1. Was sind die Aufgaben eines Unternehmens?
2. Kann ein Unternehmen Gewinn und Moral miteinander verbinden?
3. Wenn ja: Wie ist dies möglich? Welche Unternehmenspolitik ist dazu notwendig?
4. Welcher Auffassung neigst du zu? Lege dich auf eine Meinung fest!

Milton Friedman: Unternehmen sollen Profit machen, das ist ihre Aufgabe

Der große Ökonom und Nobelpreisträger Milton Friedman hat seine Grundidee in dem Aufsatz „The social responsibility of business is to increase its profits“ (1970) formuliert. Dahinter steht die Überlegung, dass Unternehmensentscheidungen von Managern gefällt werden, die im Auftrag der Kapitalgeber handeln. Diesen gegenüber haben die Manager vor allem die Verantwortung, möglichst hohe Gewinne zu erwirtschaften, indem sie die von den Nachfragern gewünschten Leistungen möglichst effizient erbringen – natürlich im gesetzlichen Rahmen. Ihre Aufgabe ist es nicht, irgendwelche sozialer Probleme zu bewältigen, denn dafür ist der Staat zuständig. Jedes Unternehmen zahlt Steuern, damit der Staat seine Aufgaben bewältigen kann.

Würden sich Manager anmaßen, mit dem Geld, das ihnen nicht gehört, irgendwelche sozialen Probleme lösen zu wollen, so höhle das die Regeln der demokratischen und marktwirtschaftlichen Ordnung aus. Die Manager haben die Ressourcen für andere Zwecke, nämlich zur unternehmerischen Gewinnerzielung, erhalten, und genau darin liegt ihre Aufgabe – auch aus gesellschaftlicher Sicht.

Aus: Suchanek, Andreas (2001): Ökonomische Ethik. Tübingen. S. 104f. Zum besseren Verständnis leicht verändert.

Peter Ulrich: Ethik steht über dem Gewinnprinzip

Peter Ulrich war Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Er gilt als der „Vater“ der Wirtschaftsethik. Seine Auffassung wird im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

Es gibt ... kein ethisch begründbares „Gewinnprinzip“ – das Gewinnstreben ist ein marktwirtschaftlich nützliches Motiv, aber gewiss nicht die oberste moralische Pflicht des Unternehmers. Dies ist die zentrale Botschaft der Unternehmensethik. Das unternehmerische Gewinnstreben kann niemals ethischer Maßstab eines Unternehmens sein. Ein Unternehmen muss immer prüfen, welche Werte angesichts der Vielzahl von Wertorientierungen Vorrang vor dem Gewinnziel haben. Bei dieser Prüfung ist es die moralische Pflicht der Unternehmensleitung, die legitimen Ansprüche und moralischen Rechte aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen (der Kapitaleigentümer, der Beschäftigten, der Kunden, des Gemeinwesens) zu wahren.

Wird von einem Unternehmen nur die Verwendung der Gewinne als Feld betrachtet, in dem ethische Maßstäbe gelten sollen, so folgt dies einem karikativen Denken, nämlich der Unterstützung Bedürftiger. Das Unternehmen spendet dann für einen guten Zweck. Es bleibt völlig ausgeblendet, womit das Unternehmen sein Geld verdient.

*Die Darstellung beruht auf folgendem Aufsatz: Ulrich, Peter (2002):
Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftliche Orientierung.
Freiburg/Basel/Wien. S. 143ff.*

Andreas Suchanek: Investiere in die gesellschaftliche Zusammenarbeit

Andreas Suchanek ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Handelshochschule Leipzig und seit 2005 Vorstandsvorsitzender des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik, das sich insbesondere mit den Themen „Building Global Cooperation“ und Unternehmensverantwortung beschäftigt. Andreas Suchanek ist einer der führenden deutschen Experten im Bereich Unternehmensverantwortung. Seine Auffassung wird im Folgenden zusammenfassend dargestellt:

„(Es) ist ... nach Wegen zu suchen, wie Gewinn und Moral miteinander kompatibel – besser noch: füreinander fruchtbar – gemacht werden können. Und gerade im Kontext einer Unternehmensethik liegt es nahe, die Goldene Regel der ökonomischen Ethik – „Investiere in die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!“ – aufzugreifen und die Verantwortung des ... Unternehmens entsprechend zu bestimmen:

Die Verantwortung von Unternehmen besteht darin, geeignete Investitionen zur eigenen und zugleich allgemeinen Besserstellung zu finden und zu realisieren.“

Damit dies Prinzip realisiert werden kann, müssen Investitionsmöglichkeiten gefunden werden, durch die moralisch erwünschtes Verhalten gewinnbringend wird bzw. gewinnorientierte Handlungen moralisch akzeptabel werden. Diese Investitionen erhalten ihre moralische Qualität dadurch, dass sie nicht nur auf die Besserstellung des Unternehmens, sondern auf den gegenseitigen Vorteil bzw. die Besserstellung aller gerichtet sind. Damit sind die Kapitalgeber, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kundschaft und das Gemeinwesen gemeint.

Von einem Unternehmen kann nicht einfach verlangt werden, etwas Gutes zu tun. Manager erhalten das Kapital für einen klar definierten Auftrag: Gewinne zu erzielen – schließlich wäre auch niemand damit einverstanden, wenn man für ein Auto 10.000 € bezahlt und dann vom Autohändler eines für 6.000 € erhält mit dem Hinweis, das restliche Geld hätte für andere, gute Zwecke verwendet werden müssen.

*Die Darstellung beruht auf dem Aufsatz: Suchanek, Andreas (2001):
Ökonomische Ethik. Tübingen. S. 107f.*

M5: Ein neues Unternehmenskonzept für Pachacuti

Die Gründerin und Besitzerin von Pachacuti, Mrs. Carry Somers, bittet ihre Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und den Vertreter in Ecuador um detaillierte Vorschläge für ein verändertes Geschäftskonzept. Die Vorschläge sollen dann bei einem Meeting, zu dem auch Unterstützerinnen und Unterstützer des fairen Handels eingeladen werden, vorgestellt werden.

Aufgaben

Eure Aufgabe ist es, ein möglichst konkretes Konzept für folgende Bereiche zu entwickeln:

- das Geschäftsmodell
- konkrete Standortentscheidungen
- Entwurf von Geschäftsgrundsätzen
- gesellschaftliches Engagement

Orientiert euch dabei an eurer Auffassung zur grundsätzlichen Aufgabe von Unternehmen. Euer Vorschlag soll eine schriftliche Form haben (z. B. Plakat) und in einem kurzen Vortrag erläutert werden.

Anregungen zum Vorgehen

1. Informationsphase

- Informiert euch genau über die Firma Pachacuti (Siehe M1 und M5)
- informiert euch über Geschäftsgrundsätze und ihre Bedeutung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner sowie über die Möglichkeiten für ein gesellschaftliches Engagement der Firma
- im Informationsteil dieses Materials findet ihr erste Definitionen und Hinweise auf weitere Materialien bzw. Links

2. Grundsatzentscheidung

- Entwickelt ausgehend von eurer Auffassung zur grundsätzlichen Aufgabe von Unternehmen ein Geschäftsmodell und konkretisiert es soweit, wie es euch möglich ist

3. Konkretisierung

- Entwickelt auf dieser Grundlage Vorschläge für die anderen oben genannten Bereiche

4. Präsentation

- Ihr sollt das neue Unternehmenskonzept schriftlich (z.B. auf Plakaten) vorlegen und mündlich erläutern. Alle Gruppenmitglieder sollen bei der Präsentation aktiv sein.

INFORMATIONEN

Betriebsstruktur der Firma Pachacuti

Die Firma hat in London, Manchester, Liverpool und Cardiff Geschäfte, betreibt außerdem einen Versandhandel und hat auf ihrer Homepage einen Tool eingerichtet, mit dem Kundinnen und Kunden selbst Muster entwickeln können. Diese Muster werden dann zur Abstimmung gestellt. Zeigt sich eine größere Zustimmung, werden die Muster in Equador gestickt.

In den Geschäften arbeiten jeweils eine Geschäftsführerin bzw. ein Geschäftsführer und zwei bis vier Teilzeitkräfte. Im Versandhandel arbeiten drei Vollzeit- und drei Teilzeitkräfte

Geschäftsgrundsätze

In ihnen wird in der Regel dargelegt, welchen Werten das Unternehmen verpflichtet ist, welchen Beitrag es zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und zur Entwicklung der sozialen Verhältnisse an seinem Standort leisten will und kann, auf welcher Grundlage die Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden und weiteren am Unternehmen interessierte Personen und Gruppen stehen.

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter*innen • Manager*innen • Eigentümer*innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferant*innen • Kund*innen • Gläubiger*innen • Gemeinwesen • Staat

Beispiele für Geschäftsgrundsätze findet ihr im Internet. Interessant sind z. B. die Geschäftsgrundsätze von Puma und Bayer–Schering Pharma.

Gesellschaftliches Engagement

Im Engagement für z. B. ökologische, soziale oder kulturelle Projekte werden die Geschäftsgrundsätze, die über die eigentliche unternehmerische Tätigkeit hinausgehen, in die Praxis umgesetzt. Dies wird als Corporate Citizenship bezeichnet; weitere Informationen findet ihr in M6: CORPORATE CITIZENSHIP. Dort werden auch verschiedene Handlungsmöglichkeiten dargestellt. Beispiele finden sich z. B. in den Geschäftsberichten von Bayer–Schering Pharma, SAP, PUMA.

M6: Corporate Citizenship

Corporate Citizenship bezeichnet das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die eine mittel- und langfristige unternehmerische Strategie auf der Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „gute Bürger“ aktiv für das Gemeinwesen engagieren.

Corporate Citizenship-Mix

Der Corporate Citizenship-Mix beschreibt neun Instrumente, die von Unternehmen bereits eingesetzt werden. Er ist – ähnlich wie der Marketing-Mix – eine Art Baukasten, aus dem sich ein Unternehmen passende Instrumente aussuchen und diese umsetzen kann.

Einige der Instrumente seien hier kurz dargestellt:

- Spenden von Geld, Sachmitteln oder Unternehmensleistungen
- „Zweckgebundenes Marketing“: beim Kauf eines Produkts/einer Dienstleistung wird damit geworben, dass das Unternehmen einen Teil der Erlöse für einen sozialen Zweck spendet
- Gründung von Stiftungen für gemeinnützige Zwecke durch Unternehmen
- Unternehmen stellen ihre Mitarbeiter*innen in und außerhalb der Arbeitszeit für soziale Zwecke zur Verfügung, beispielsweise für Arbeitsgemeinschaften in der Schule
- Unternehmen gehen eine geschäftliche Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen ein, die z. B. behinderte und sozial benachteiligte Menschen beschäftigen. Z.B. unterstützen sie diese gemeinnützigen Organisationen, indem sie Aufträge an sie vergeben
- Unternehmen finanzieren und betreiben gemeinsam mit einer gemeinnützigen Organisation ein Vorhaben, das sonst nicht verwirklicht werden könnte