



**Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik**
Prof. Dr. Reinhard Pfriem

Ethikmanagement in der Naturkostbranche – eine Machbarkeitsstudie

Endbericht

BESOS 
Business Ethics & Sustainability.

in Zusammenarbeit mit:



ZENTRUM FÜR WIRTSCHAFTSETHIK

gefördert durch:

Bundesprogramm
Ökologischer Landbau

-  Kulturwissenschaft
-  Unternehmensführung
-  Consulting
-  Nachhaltigkeit
-  Regionalforschung

Inhalt

Inhalt.....	1
Vorwort.....	3
Teil A	
Die Machbarkeitsstudie	7
Kurzzusammenfassung	9
1 Forschungskonzept und inhaltliche Grundlagen	11
1.1 Entstehungshintergrund des Projektes	11
1.2 Ausgangslage und Vorüberlegungen	11
1.3 Gegenstand	13
1.4 Zielsetzung und Leitfragen.....	14
1.5 Methodik und empirischer Zugang	17
1.6 Unternehmensethik, Ethikmanagement und Ethikmanagementsysteme	19
1.7 Überblick zur Darstellung der empirischen Ergebnisse	25
2 Zurück an die Quelle: Ursprünge und (Hinter)Gründe für die Hinwendung zu einem moralisch aufgeladenen Geschäft.....	27
3 Individuelle Unternehmermoralen: Schlussfolgerungen für die Relevanz von Unternehmensethik.....	31
4 Bestandsaufnahme vorhandener Instrumente und Handlungsbereiche von unternehmensethischer Bedeutung	35
4.1 Willens- und Zielerklärungen, Selbstverpflichtungen und Sollbestimmungen	36
4.2 Verankerung in den Strukturen, Prozessen und der Kultur des Unternehmens	38
4.3 Maßnahmen in speziellen unternehmensethikrelevanten Bereichen	45
4.4 Externe Kommunikation	50
4.5 Steuerung und Kontrolle	55
4.6 Fazit/ Befund	57
5 Einschätzungen zu der Frage nach den Unternehmensrisiken	61
6 Zur Machbarkeit von Ethikmanagement: Bedenken, Vorteile und Erfolgsfaktoren.....	65
7 Zur zukunftsorientierten Selbstverortung der Naturkostbranche	73
8 Von der Machbarkeitsstudie zum Projekt	81
Literaturverzeichnis	85
Anhang zu Teil A	87
Interviewleitfaden.....	89
In der Projektlaufzeit erschienene Veröffentlichungen/ Informationen zum Projekt	91
Dokumente zur Workshop- und Vortragsveranstaltung vom 19. Januar 2005 in Frankfurt a.M.....	101
Teil B	
WerteManagementSysteme in der Naturkostbranche – eine internationale empirische Analyse bestehender Systeme	151
Teil C	
Moralische Güter und Wertemanagement in der Naturkostbranche	215

Vorwort

Die Machbarkeitsstudie „Ethikmanagement in der Naturkostbranche“ wurde gefördert von der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bundesprogramm Ökologischer Landbau (BÖL), sie wurde vom 01.09.04 bis zum 31.01.05 durchgeführt. Die Projektleitung lag bei Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik (www.laub-net.de), wissenschaftliche Bearbeitung: Dipl.-Oec. Christian Lautermann. Organisatorische Unterstützung: Katja Willöper. Projektpartner waren der Bundesverband Naturkost Naturwaren Herstellung und Handel e.V. (BNN, verantwortlich Elke Röder) sowie das Konstanzer Zentrum für Wirtschaftsethik (Prof. Dr. Josef Wieland, Dipl.-Betriebswirt Michael Fürst, Sebastian Pforr).

Die an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg erarbeitete Hauptstudie basiert auf elf Interviews mit einschlägigen Unternehmern der Branche, die softwaregestützt sorgfältig ausgewertet wurden. Diese Auswertung bildete die Grundlage dafür, Bedenken, Bedarfe und Potentiale hinsichtlich der Implementation eines Ethikmanagementsystemen differenziert zu betrachten, um dann umso überzeugter und überzeugender zu dem Schluss zu kommen, sich um solche Implementation nachhaltig zu bemühen. Die Hauptstudie bekräftigt das Erfordernis, gerade in der moralisch hoch aufgeladenen Naturkostbranche Ethikmanagementsysteme einzuführen, mit Analysen zu den gesellschaftlichen Diskussionen über Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sowie über Ernährungskultur(en). Hier bestehen bei näherem Hinsehen sachlich wie emotional enge Verbindungen, was uns zu dem dem Spanischen entlehnten Projekttitel (BESOS = Küsse bzw. Business Ethics and Sustainability in the Organic Food Sector) führte.

Zumal es in der moralisch hoch aufgeladenen Naturkostbranche nicht um die Einführung von Werten und anschließendes Management davon gehen kann, schien uns der Begriff Ethikmanagement im vorliegenden Kontext sinnvoller zu sein als jener des Wertemanagements. Deutlicher als der zweite akzentuiert der erste den Reflexionscharakter der unternehmenspolitischen Bemühung, die es um des Erfolgs willen als notwendige Voraussetzung auch zu managen gilt.

Diese begriffliche Differenz ändert nichts an der Gleichgerichtetheit der Intentionen, mit denen die beiden anderen Teile dieses Textes vom Konstanzer Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) als Projektpartner beige-steuert wurden. Der der Oldenburger Machbarkeitsstudie folgende Teil B liefert die Zusammenfassung und Auswertung der vom ZfW durchgeführten auch internationalen Recherche über die Verbreitung und den Entwicklungsstand von Werte-

managementsystemen in naturkostrelevanten Lebensmittelunternehmen. Teil C schließlich ist eine theoretische Studie über moralische Güter und Wertemanagementsysteme in der Naturkostbranche.

Der Begriff Machbarkeitsstudie transportiert immer den Sinngehalt, dass es die Durchführung eines größeren Projektes zu prüfen gilt, das war auch im vorliegenden Fall nicht anders. Angefangen von einem unerwartet hohen Engagement der über Interviews beteiligten und weiterer Unternehmen, das sich insbesondere auf dem Abschlussworkshop am 19.01.05 in Frankfurt manifestierte, lässt sich als Ergebnis unserer Machbarkeitsstudie feststellen: ein solches größeres Projektvorhaben ist

- erwünscht,
- sinnvoll und
- machbar.

Unter den gegenwärtigen Bedingungen der Naturkostbranche, also eines besonderen Teils der Lebensmittelbranche, insofern dieser aus seiner Geschichte heraus besondere Ansprüche an die eigene Qualität stellt und kommuniziert, erscheint ein solches Projektvorhaben darüber hinaus geradezu notwendig, um die gegenwärtige Übergangssituation zu meistern:

- Einstellung und Entwicklung von Personal nach Kriterien, die den eigenen normativen Anforderungen entsprechen und diese über die Gründergeneration hinausführen,
- nur vereinzelt existierende klare normative Regeln und Orientierungen im Umgang mit Geschäftspartnern wie gegenüber neuen Herausforderungen aus der Gesellschaft, sowie
- Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, die gesellschaftlichen Bedürfnissen nach ökologischerer und gesünderer Ernährung Rechnung tragen, nachdem über lange Zeit über einer eher gleich gebliebenen Produktpalette gearbeitet worden ist,

scheinen mit den vorhandenen Methoden und Instrumenten nicht mehr hinreichend entwickel- und steuerbar.

Die Machbarkeitsstudie beantwortet insofern nicht nur die Frage nach dem Sinn und Zweck der Einführung von Ethikmanagementsystemen in Unternehmen der Naturkostbranche. Sie untersucht die Besonderheiten der Branche in Bezug auf wirtschaftsethische Fragestellungen, analysiert im einzelnen die in den Unternehmen bereits vorhandenen Praktiken und Maßnahmen sowie setzt sich mit den vorgetragenen Bedenken und Risiken auseinander. Es ergibt sich, dass ein größeres Forschungs- und Beratungsprojekt, das auch Unternehmen der Ernäh-