

Herbsttagung 2005

Ökologische Lebensmittelwirtschaft:

Zukunftsmodell für nachhaltiges Wirtschaften

Soziale Verantwortung nach Innen und Außen:

Basis erfolgreichen Unternehmertums

Wolfgang Gutberlet, tegut...

Ich möchte mit Ihnen unter den Überschriften „Zukunftsmodell für nachhaltiges Wirtschaften“, „Soziale Verantwortung nach Innen und Außen“ und „Basis erfolgreichen Unternehmertums“, die meinem Vortrag vorstehen, ein bisschen nachdenken. Es ist wie fast immer, wenn wir zu diesen Fragen arbeiten, dass wir ziemlich unter uns sind. Insofern bringt es nicht viel, wenn ich Sie von irgendetwas überzeuge. Es bringt auch nicht viel, wenn ich hier demonstriere, was wir in unserem Unternehmen machen. Vielmehr geht es mir darum, mit Ihnen zusammen so durch diese Themen durchzugehen, dass wir Argumentationsfähigkeit gewinnen – in dem Sinne wie Sie es gesagt haben, Herr Spiegel –, um unsere Sache vorzutragen.

Ich möchte es so machen, dass ich zunächst mit der Frage beginne: Was ist eigentlich Basis erfolgreichen Unternehmertums? Dann komme ich auf die Frage der sozialen Verantwortung nach Innen und Außen. Zum Schluss greife ich das Thema Zukunftsmodelle auf: Woran messen wir, was ein Zukunftsmodell im nachhaltigen Sinne ist?

Basis erfolgreichen Unternehmertums

Was ist „erfolgreich“? Mit diesem Wort gehen wir so locker um. Ich werde jetzt immer wieder versuchen, die deutsche Sprache zu genießen. Genießen heißt, sie sich auf der Zunge zergehen zu lassen und dem Inhalt der Worte nachzugehen. „Erfolgreich“ heißt ja zunächst einmal „folgenreich“. Hingegen haben viele bei dem Wort „erfolgreich“ nur die Nachsilbe „reich“ im Ohr und nicht das „folgenreich“, was in diesem Wort steckt. Und so kann man sagen, für viele beschränkt sich die Frage auf: Was ist für **mich** erfolgreich? Was bringt **mich** weiter? Vier Streberichtungen kann man dabei unterscheiden: reich, mächtig, berühmt und unsterblich.

Wenn ich dann von mir absehe und „erfolgreich“ in Bezug auf die anderen betrachte, stellt sich die Frage: Was hat das, was ich tue, für Konsequenzen für die anderen Menschen? Dann kann man zwei Gesichtspunkte betrachten. Einerseits: Was für Früchte trägt mein Handeln? und andererseits: Was hinterlasse ich für eine Spur dabei?

Im Bezug auf die Früchte kann ich mich auf die materiellen Früchte beschränken oder erweitert fragen, was andere Menschen als Wert anerkennen. Was können sie

werten? Was bedeutet es für ihre Verwirklichungs- oder für ihre Lebensmöglichkeit? Im Bezug auf den Weg kann ich sowohl Spuren des Hasses wie auch Spuren der Liebe – um mal die beiden Extrempunkte zu nennen – als Folgen meines Handelns hinterlassen. Sie kann grün sein, sie kann öde sein, sie kann auch blutig sein. Das alles kann man untersuchen unter der einen kleinen Frage, was hat das eigentlich für **Folgen?**

Wir können noch einen Schritt weiter gehen und sagen: es geht nicht um mich, es geht auch nicht nur um die Anderen, die ich konkret vor mir habe, sondern es geht eigentlich um die Menschheitsentwicklung zeitlich und räumlich umfassend. Aus dieser Haltung stellt sich die so genannte Nachhaltigkeitsfrage, egal ob ich Produzent, Händler oder Verbraucher bin, ganz grundsätzlich: Vermehren wir die Güter oder vergeuden wir die Güter, binden wir oder erlösen wir?

Diese wichtige Frage kann ich anwenden auf die Güter, im Sinne von nutzbaren Gütern, auch auf Kapital und auch auf Naturressourcen. Wir können aber – und das ist viel wichtiger heute – diese Frage auch beziehen auf menschliche Potentiale, wie Fertigkeiten, Wissen, Gesundheit und Lebenskraft. All das setzen wir ein, wenn wir handeln und über all das haben wir Rechenschaft abzulegen, wenn wir damit umgehen, ob es nämlich die Entwicklung der Menschheit fördert oder hemmt.

Wenn Sie „erfolgreich“ von diesen Seiten betrachten, dann wird die Antwort differenzierter. Mir jedenfalls ging das so beim Aufnehmen des Themas „Basis erfolgreichen Unternehmertums“, dass es mich etwas provozierte. Es gibt viel Gutes in der Welt, was überhaupt nicht erfolgreich ist und es gibt viel Erfolgreiches, was überhaupt nicht gut ist. Und so wird einem deutlich, dass dieses „erfolgreich sein“ im engeren Sinne für uns nicht mehr das alleinige Kriterium sein kann. Es gibt vieles Schlechtes - ich denke an Krieg, Annektierung, die grüne Gentechnik - was durchaus erfolgreich sein kann, aber nicht sinnvoll ist und für die Menschheitsentwicklung nur Schaden bringt. Diese Erfahrung führt mich immer wieder an die Grundfragen des rechten Gebens und Nehmens. Wie ist das mit diesem Geben und diesem Nehmen? Ist das Nehmen eigentlich ein Wegnehmen oder ein Annehmen oder ein Einnehmen. Da gibt es Unterschiede. Und wenn wir heute von Kundenorientierung sprechen und es nicht nur eine Farce bleiben soll - also so ein Deckbegriff für Marketingstrategien - dann müssen wir erkennen, dass Wirtschaften immer „etwas- für- andere- tun“ ist und in dem Sinne eigentlich ein Geben ist. Und entsprechend ergibt sich dann ein „von den Kunden bekommen“, das heißt ein „von den Kunden unterhalten werden“, ein „von den Kunden erhalten werden“. Das ist eigentlich der Vorgang, wenn es erfolgreich für die Menschheitsentwicklung sein soll. Und das ist nicht ersponnen, das ist die Realität, nur mal beobachtend gedacht.

Gottlieb Duttweiler, ein sehr erfolgreicher Händler, der seinen ganzen Reichtum in eine Stiftung eingebracht hat, hat gesagt: „Aber es ist eine große Wahrheit, dass es kein wahres Glück und keine wahre Ruhe gibt, ohne dass das äußere Tun und das innere Leben im Einklang sind.“ Insofern glaube ich, aus der Sicht des freien Unternehmertums und mit Blick auf Berlins Geschichte, dass wir von Glück und Gnade reden können, wenn wir in einem Land leben dürfen und können, wo wir nicht Widerstandskämpfer sein müssen. Es kann durchaus sein, dass die Situation sich einmal ändert, dass wir nicht so handeln können, wie wir es für richtig halten und dass wir nicht in Ruhe ein Geschäft betreiben können. Insofern bin ich sehr froh und betrachte das auch als Glück, in einem Bereich arbeiten zu können, wo ich gewisse Dinge för-

dern kann, die mein Inneres mit meinem Äußeren mehr in einen Einklang bringen können. Ich glaube auch, das ist wichtig für erfolgreiches Unternehmertum. In meiner kleinen Analyse des Wortes „erfolgreich“ wollte ich eine Denkgrundlage schaffen, an der wir uns manchmal selbst hochziehen können, wenn wir den Eindruck haben, dass wir nicht auf der Seite der vom Glück Verwöhnten stehen.

Lassen Sie mich zweitens das Wort „Verantwortung“ mit Ihnen in ähnlicher Weise durchgehen. Es heißt im Thema: „soziale Verantwortung nach Innen und Außen“. Verantwortung wird oft benutzt im Sinne von „wir übertragen die Verantwortung“ und ist mit der Hoffnung verbunden, dass wir sie damit los sind. Ich stelle gern die Frage: Ja gut, Sie tragen die Verantwortung, aber wer trägt die Folgen? Das ist doch die eigentliche Frage. Es ist doch gar nicht so sehr die Frage, wer die Verantwortung trägt, sondern wer trägt die Folgen dessen, was ich tue, wer sind die Betroffenen. Und wenn Sie sich das Wort „Verantwortung“ genau wieder so auf der Zunge zergehen lassen wie das Wort „erfolgreich“, merken Sie, dass drei Elemente drin stecken: „Ver“, „ant“ und „wort“.

„Ver“ steht meist für etwas Dauerhaftes oder Intensives in der deutschen Sprache. Vergleichen Sie z.B. „loben“ und „verloben“: „Verloben“ deutet auf eine gewisse Langfristigkeit hin oder auch auf eine gewisse Intensität. Das „Ant“ weist hin, dass es sich auf ein Gegenüber bezieht. In Verbindung mit „Wort“ heißt das, Sie sagen Ihrem Gegenüber etwas, auf das er sich verlassen kann. Das heißt eigentlich „verantworten“. Und diese Verantwortung ist an zwei Voraussetzungen gebunden. Die erste ist, dass Bewusstsein dabei ist, Bewusstsein über die Folgen. Man kann Verantwortung nicht übernehmen, wenn man die Folgen nicht bedenken kann. Insofern ist Verantwortung übernehmen eine menschliche wie erwachsene Tat. Wir wissen, Kinder können das noch nicht. Deswegen sprechen wir ja auch von Volljährigkeit. Es ist das Kriterium für diese Volljährigkeit, dass die Person die Überlegungen zu den Konsequenzen selbst anstellen kann.

Zweitens gilt – und da machen wir uns manchmal falsche Hoffnungen: Systeme können keine Verantwortung übernehmen. Verantwortung ist – wie gesagt – eine menschliche Tat. Deshalb ist auch der Begriff „soziale Marktwirtschaft“ ein trügerischer Begriff, weil ein System Marktwirtschaft nicht sozial sein kann. Es kommt auf die Menschen an, die damit umgehen. Die müssen sozial sein. Ich unterscheide deshalb drei Stufen der Verantwortung: erstens: sachliche Verantwortung, zweitens: soziale Verantwortung und drittens: kulturelle Verantwortung.

Was meine ich mit der sachlichen Verantwortung? Die sachliche Verantwortung bezieht sich auf das Funktionieren. Man kann sie auch als pur wirtschaftlich charakterisieren. Sie ist zweckorientiert und sie ist im engeren Sinne erfolgsorientiert. D. h. wenn ich mit meiner Leistung die Bedürfnisse anderer decke und dabei mein Aufwand dafür gedeckt oder überdeckt ist, dann arbeite ich wirtschaftlich. Konsequenterweise angewendet, ermöglicht das auch in völlig verbotenen Gebieten erfolgreich sein zu können. Auch Drogenhandel kann wirtschaftlich sehr erfolgreich sein, wie auch andere verbotene Gewerbe auf dieser Welt. Es gibt Menschen, die sich in ihrer Verantwortung ganz allein auf diese Frage des Funktionierens zurückziehen und eben in diesem Sinne auch nur die sachliche Verantwortung übernehmen.

Als Zweites muss deshalb hinzukommen: ich übernehme soziale Verantwortung. Bei der sozialen Verantwortung beziehe ich ein, das Recht des anderen zu achten. Das ist das wesentlich Soziale: ich achte Recht, Gesetze, Verträge und Vereinbarungen. Natürlich komme ich dabei auch in Grenzbereiche, wo ich versuche, meinen Spielraum über Verhandlungen auszuloten und auszuweiten. Und so stoße ich an den Übergang zur Macht. Vielleicht werden wir heute noch zu Fragen des „Fairen“ in diesem Zusammenhang kommen.

Die dritte Verantwortungsebene ist die kulturelle. In der kulturellen Verantwortung steckt die Frage der Nachhaltigkeit. Ich denke manchmal, dass Nachhaltigkeit fast eine etwas zu arme Übersetzung ist, für das, was im Begriff „sustainable development“ gefasst worden ist. Wenn ich nach dieser kulturellen Verantwortung strebe, taucht sofort die Frage nach dem Menschenbild und nach dem Weltbild auf, das hinter dem Handeln steht. Ich beziehe dann die Frage, woher ich komme und wohin ich gehe ein und betrachte die Erde als Grundlage der Menschheitsentwicklung. Diese kulturelle Verantwortung ist die heute brennende Frage und Herr Spiegel hat das ganz deutlich ausgesprochen. Das ist nicht mehr nur eine Frage im kleinen unternehmerischen Bereich und auch nicht im Rahmen von Deutschland und auch nicht von Europa, sondern das ist inzwischen eine weltweite Frage.

Wenn ich diese drei Verantwortungsarten bedenken will, dann brauche ich Kriterien, die wir anzulegen haben. Wenn ich ganzheitlich verantwortlich sein will, muss ich, knapp zusammengefasst, nicht nur erfolgreich sein, sondern ich muss auch sagen können: mein Tun ist berechtigt, berechtigt im wahrsten Sinne des Wortes heißt, sozial im öffentlichen wie im privaten Rahmen vereinbar und vereinbart. Drittens muss es aus kultureller Verantwortung menschengemäß sein. Dieses ist ein Kriterium, das ich mir für mich selbst immer wieder neu erarbeiten muss. Ich kann das hier nicht ausführen, aber es heißt für mich, mit Blick auf die Entwicklung der Menschheit die Frage sich zu stellen, ob es sie fördert oder hemmt.

Sie finden heute Menschen, die sich auf eine dieser drei Verantwortungsarten mehr oder weniger zurückziehen und das ganzheitliche Denken dabei verlieren. Wir haben Leute, die wir als Funktionäre bezeichnen. Wir bezeichnen sie deshalb als Funktionäre, weil sie sich ausschließlich auf das Funktionieren konzentrieren. Weil sie die Frage nach den Konsequenzen nicht stellen. Ich habe einen Freund, der sagt immer diesen schönen Spruch: „Der eine fragt: Was kommt danach? Der andere fragt: Ist es Recht? Das unterscheidet den Herren vom Knecht.“

Die zweite Gruppe, die finden wir heute leider auch, sind Menschen, die sich ausschließlich auf die Rechtsebene konzentrieren und versuchen, mit deren Mitteln ihren Vorteil zu gewinnen. Sie interessiert weder Sinn noch Zweck noch die Folgen. Sie sind ausschließlich darauf konzentriert, inwieweit und mit welchen Mitteln sie vermeintlich Recht bekommen.

Es gibt sicherlich auch die dritte Gruppe von Menschen, die sehr stark konzentriert sind auf die Frage: Wie stehe ich als Einzelner in der gesamten Gemeinschaft drin und was bewirke ich als Folgen für die Gemeinschaft? Es sind Menschen, die sich ausdrücklich als Teilnehmer eines größeren Ganzen betrachten, manchmal bis zur Selbstaufgabe.

Mein Vater hat diese von mir geschilderten drei Verantwortungsarten und die Notwendigkeit, sie zu integrieren in folgendes Bild gefasst, das ich oft verwende – und auch heute gerne erzähle. Wenn die Leute zu ihm gesagt haben: „Sie sind ja Chef und sie können machen und lassen, was sie wollen. Sie haben es ja leicht“, dann hat er gesagt: „Nein, ich habe drei Chefs: den Herrgott, meine Frau und die Schulden.“

Wenn ich seine Aussage interpretieren darf, dann sind die Schulden die Frage nach dem Erfolg. Es ist die Frage nach der sachlichen Verantwortung: Wie sieht meine Bilanz aus? Schaffe ich was? Wie sind meine Schulden, nicht nur in Bezug zur Bank, sondern auch in Bezug auf die Menschen, die ins Unternehmen kommen. Wie kommen sie rein und wie gehen sie raus?

Und der Blick auf die Frau, das ist die Frage nach dem Verhältnis von Ich und Gemeinschaft. Das ist die Frage nach der sozialen Verantwortung: Wie ist das mit meinen Rechten im Verhältnis zu den Rechten anderer? Wer ist mir anvertraut?

Und der Herrgott als Chef steht für die kulturelle Frage. Das ist die Frage: Was sind eigentlich die Grundfragen der Menschheitsentwicklung, was ist unser Auftrag und wo soll die ganze Reise für uns Menschen hingehen?

Im Thema wurde auch unterschieden zwischen der Verantwortung nach Innen und Außen. Was ist Innen, was ist Außen? Verantwortung nach Innen, wenn ich das Innen als mich selbst bezeichne, ist insofern keine richtige Verantwortung, weil ich kein Gegenüber habe. Mit mir selbst kann ich immer wieder alles auflösen. Ich mache immer leicht Verträge, wo ich rechts und links unterschreibe, die brauche ich gar nicht zu lesen. Die Verantwortung mir selbst gegenüber kann ich immer sehr gut anpassen. Nur wenn ich sie aus mir herausgesetzt habe, wird es schwierig, dann muss ich mich daran halten.

Insofern geht es eigentlich immer um die Verantwortung nach Außen. Dieses Außen, das sind unsere Kunden, das sind unsere Lieferanten, das sind unsere Mitarbeiter. Bei den Kunden geht es darum: bieten wir Qualität, bieten wir Auswahl, sind wir preiswert, im wörtlichen Sinn, und machen wir die Menschen urteilsfähiger, d.h. geben wir ihnen die Möglichkeit, darüber zu urteilen, was sie wollen und bekommen. Bei den Lieferanten sind es für uns Kriterien wie: ist es fair, sind wir ehrlich, sind wir zuverlässig und sind wir auch beratend, d.h. geben wir auch den Lieferanten die Informationen, die sie brauchen, um für unsere Kunden das Richtige herzustellen.

Lassen Sie mich hier einen kleinen Ausflug machen. Wenn wir heute über Gentechnik sprechen oder wenn wir erleben, wie darüber gesprochen wird, dann sehen wir, dass die Gentechnik eben gerade nicht kundenorientiert ist, weil sie in allen ihren Argumentationen nur den Produktionsgesichtspunkt im Auge hat. Man schaut nur, wie man das Einkommen des Produzenten verbessert. Durch weniger Verlust, durch weniger Hilfsmittel, durch weniger Arbeit, dadurch, dass die Sachen maschinengerecht sind, dadurch, dass die Sachen logistikgerecht sind. Das sind die Fragen, die hinter der Gentechnik stehen. Sie bleiben auf der Effizienzebene. Was es für den Verbraucher bedeutet, interessiert nicht, da diese nicht die direkten Kunden sind und nicht bezahlen. Das Interesse gilt nur der Zulassung und dass man für die Folgen dieses Experimentes nicht haften muss.

Auf der sozialen Ebene ist es so, dass ignoriert wird, was die Menschen wollen. Alle Befragungen zeigen, dass in Deutschland die Menschen Gentechnik in ihren Lebensmitteln nicht angewendet haben wollen – zum ganz, ganz überwiegenden Teil. Was machen wir mit diesem Befragungsergebnis? Es wird einfach so interpretiert: alle Menschen, die nicht verstehen, dass grüne Gentechnik gut und notwendig ist, sind nicht urteilsfähig. Wir erklären sie einfach als nicht relevant. Sie sind dumm oder rückständig. Das ist die soziale Seite dieser ganzen Diskussion, die wir im Augenblick haben. Ich denke, das ist etwas, worauf wir die Menschen aufmerksam machen müssen, in welcher Form ihr Votum hier einfach ignoriert wird.

Das Dritte, was die grüne Gentechnik nun leider mitbringt, ist der Eingriff in unsere Freiheit. Es heißt ja und ist auch „Freisetzung“. Es wird etwas in unseren „Freiraum“ reingesetzt, mit dem wir alle konfrontiert sind und wogegen wir uns nicht wehren können und womit wir zu leben haben. Damit ist unmittelbar unsere Kultur betroffen, unsere Eßgewohnheiten, die wir als unseren Gestaltungsfreiraum betrachten, ohne dass wir uns dagegen wehren können, ohne dass uns ein Wahlrecht verbliebe. Denn es gibt kein Wahlrecht: Koexistenz heißt nicht nebeneinander, sondern miteinander. Warum gelingt es uns denn sonst nicht, die Vogelgrippe z.B. einzugrenzen. Daran könnte man doch das Nebeneinander als Möglichkeit beweisen.

Lassen Sie mich von da aus auf die im Tagungsthema aufgestellte Hypothese schauen. „Ökologische Lebensmittelwirtschaft: Zukunftsmodell für nachhaltiges Wirtschaften“, und lassen Sie uns einfach mal die Kriterien anlegen, die ich eben versucht habe, als wichtig aufzuzeigen im Sinne einer ganzen Verantwortung. Dann kann man wirklich sagen, die Ökologische Lebensmittelwirtschaft und dieser Förderverband hier sind ein Bund für nachhaltiges Wirtschaften. Ich glaube, das können wir sagen vor dem Hintergrund unserer Kriterien. Wir haben uns immer schon für eine menschengemäße Entwicklung eingesetzt in der Ökologischen Lebensmittelwirtschaft. Wir haben unsere Berechtigung immer wieder hinterfragt und die Beziehungen zwischen Kunden und Produzenten gepflegt und wir haben es schließlich geschafft, entgegen den Unkenrufen vieler, erfolgreich zu sein. Viele erfolgreiche und überlebensfähige Unternehmen verbinden sich im BÖLW miteinander. Wir sind heute in einer Situation, dass wir nur hoffen können, und das ist auch eine Aufgabe des BÖLW, dass uns die Berechtigung für diese erfolgreiche und menschengemäße Entwicklung nicht durch Leute, die vielleicht sogar Gutes wollen, aber selbst nicht überblicken, was sie da tun und mit welchen Folgen, aus den Händen geschlagen wird. Ich hoffe, dass unsere Tagung dazu beiträgt, auf Chancen und Gefahren aufmerksam zu machen. Danke.