

# SEWlutions für die Zukunft der Bekleidungsindustrie? Menschenrechte und Maschinen

Gerd Hofielen



# Paradigmen in den Werten

## Ego-Zentrismus

- Profit-Maximierung
- Nachhaltigkeit für Reputation
- Werte = monetär, ökonomisch



**BOSS**  
HUGO BOSS

## Öko-Zentrismus

- Business Case Sustainability
- Sparen
- License to Operate
- Reputation
- Stakeholder Dialog
- Wert = ökonomisch, ökologisch, sozial



**NIKE**

## Ethik-Zentrismus

- Werte schaffen für Stakeholder
- Tun, was richtig ist
- License to grow
- Planet – People – Profit
- Werte = ökologisch, sozial, ökonomisch



**patagonia**



# AGENDA

- Studienpräsentation
- Kritik an der konventionellen Wirtschaft
- Was soll wie und warum anders werden?
- Wie geht fortschrittliches und öko-faires Verhalten?
- Das Bewusstsein der Fortschrittlichen
- Wie handeln die Fortschrittlichen?
- Beispiel: Mobilität



# Kritik an der konventionellen Wirtschaft

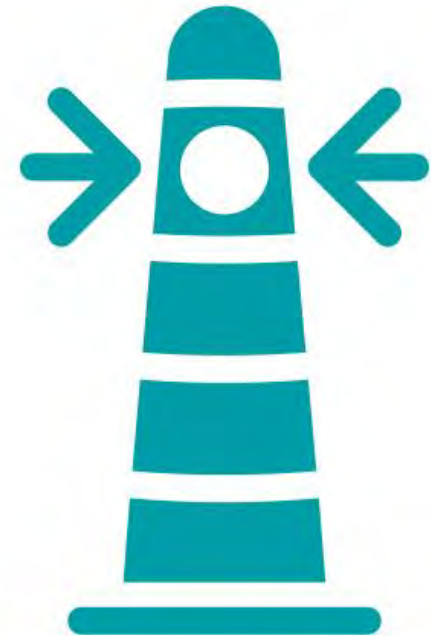
- Fokus auf Finanzmittel
- Profitmaximierung und Wachstum
- Externalisierung und Raubbau
- Eigentümerinteresse dominiert





# Was soll anders werden?

- Umweltverbrauch
- Menschenwürde
- Mit-Entscheidung und Transparenz





# Warum?

- Anthropozän
- Gerechtigkeit
- Demokratie





# Wie?

- Die **konventionellen** Unternehmen sagen:  
Öko-Effizienz, aber scheuen wirkungsvolle Eingriffe
- Die '**Linken**' sagen:  
Eigentumsfrage
- **Meine Auffassung:**  
Öko-faires Verhalten geht mit jeder Eigentumsform,  
es ist eine **Bewusstseinsfrage**



# Environ**MENTAL** Pollution

- Egozentrische Lebensgestaltung

- Kurzfristige Sicht

- Dominanzverhalten, Macht, Gewalt

Pro-soziales Verhalten global und inter-generational

langfristiges Bedenken der Wirkungen

Dialog, Konflikte auf Augenhöhe bearbeiten, keine zerstörerische Gewalt gegenüber der Natur





# Voraussetzungen für öko-faires Verhalten

- Neues Denken, tiefgreifend
- Mind-Pollution zurücknehmen  
(environ***mental*** pollution)
- Statt ego-zentrisch besser ethik-zentriert



# Voraussetzungen für öko-faires Verhalten

## . **Kant:**

Ding an sich (getrieben von Emotionen);

Ding für sich (Freiheit in Verantwortung)

*Die Umwelt-Herausforderung meistert die Menschheit nur dann, wenn sie die kulturelle Höherentwicklung schafft.*



# Verfassungs-Ziele des Wirtschaftens

Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Art. 14:  
„Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem  
Wohle der Allgemeinheit dienen.“

Verfassung des Freistaates Bayern (Art. 151, Abs. 1):  
„Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem  
Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines  
**menschenwürdigen Daseins für alle (...).**“



# Und in Europa?

Die Europäische Verfassung, Artikel 1-2:

„Die Werte, auf die sich die Union gründet, sind die Achtung der **Menschenwürde**, Freiheit, **Demokratie**, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und die Wahrung der **Menschenrechte** einschließlich der Rechte der Personen, die Minderheiten angehören. Diese Werte sind allen Mitgliedstaaten in einer Gesellschaft gemeinsam, die sich durch Pluralismus, Nichtdiskriminierung, Toleranz, **Gerechtigkeit, Solidarität** und die Gleichheit von Frauen und Männern auszeichnet.

# Gemeinwohl-Matrix 5.0

| WERT  | MENSCHENWÜRDE  | SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT                                | ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT   | TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG                                |
|---|--|--|--|--|
| BERÜHRUNGSGRUPPE  |  |  |  |  |
| <b>A:<br/>LIEFERANT*INNEN</b>                             | <b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette                                   | <b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette | <b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette  | <b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette |
| <b>B:<br/>EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b> | <b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln                           | <b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln          | <b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung                                  | <b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung                         |
| <b>C:<br/>MITARBEITENDE</b>                               | <b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz  | <b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge                  | <b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden                               | <b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz    |
| <b>D:<br/>KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>             | <b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen                                       | <b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen     | <b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen | <b>D4</b> Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz         |
| <b>E:<br/>GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>                   | <b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen | <b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen                            | <b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen  | <b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung    |

# Negativ-Kriterien

| Wert<br>Berührungsguppen                               | Menschenwürde   | Solidarität und Gerechtigkeit   | Ökologische Nachhaltigkeit  | Transparenz und Mitentscheidung  |
|--|---|---|---|--|
| <b>A:<br/>Lieferant*innen</b>                          | A1 Menschenwürde in der Zulieferkette<br>A1.1: Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Auswirkungen in der Zulieferkette<br>A1.2: Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette   | A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette<br>A2.1: Faire Geschäftsbeziehungen zu direkten Lieferant*innen<br>A2.2: Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette<br>A2.3: Negativaspekt: Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferant*innen | A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette<br>A3.1: Umweltauswirkungen in der Zulieferkette<br>A3.2: Negativaspekt: unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette  | A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette<br>A4.1: Transparenz und Mitentscheidungsrechte für Lieferant*innen<br>A4.2: Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette            |
| <b>B:<br/>Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen</b> | B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln<br>B1.1: Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung<br>B1.2: Gemeinwohlorientierte Fremdfinanzierung<br>B1.3: Ethische Haltung externer Finanzpartner*innen   | B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln<br>B2.1: Solidarische und gemeinwohlorientierte Mittelverwendung<br>B2.2: Negativaspekt: unfaire Verteilung von Geldmitteln  | B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung<br>B3.1: Ökologische Qualität der Investitionen<br>B3.2: Ökologische Qualität der Investitionen<br>B3.3: Negativaspekt: Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen  | B4 Eigentum und Mitentscheidung<br>B4.1: Gemeinwohlorientierte Eigentumsstruktur<br>B4.2: Negativaspekt: feindliche Übernahme  |
| <b>C:<br/>Mitarbeitende</b>                            | C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz<br>C1.1: <del>Mitarbeiterorientierte</del> Unternehmenskultur<br>C1.2: Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz<br>C1.3: Diversität und Chancengleichheit<br>C1.4: Negativaspekt: menschenunwürdige Arbeitsbedingungen   | C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge<br>C2.1: Ausgestaltung des Verdienstes<br>C2.2: Ausgestaltung der Arbeitszeit<br>C2.3: Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der <del>Work-Life-Balance</del><br>C2.4: Negativaspekt: ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge                      | C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden<br>C3.1: Ernährung während der Arbeitszeit<br>C3.2: Mobilität zum Arbeitsplatz<br>C3.3: Organisationskultur; Sensibilisierung für ökologische Prozessgestaltung<br>C3.4: Negativaspekt: Anleitung zur Verschwendung / Duldung unökologischen Verhaltens   | C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz<br>C4.1: Innerbetriebliche Transparenz<br>C4.2: Legitimierung der Führungskräfte<br>C4.3: Mitentscheidung der Mitarbeitenden<br>C4.4: Negativaspekt: Verhinderung des Betriebsrates |
| <b>D:<br/>Kund*innen und Mitunternehmen</b>            | D1 Ethische <del>Kundenbeziehungen</del><br>D1.1: Menschenwürdige Kommunikation mit Kund*innen<br>D1.2: Barrierefreiheit<br>D1.3: Negativaspekt: unethische Werbemaßnahmen  | D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen<br>D2.1: Kooperation mit Mitunternehmen<br>D2.2: Solidarität mit Mitunternehmen<br>D2.3: Negativaspekt: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmen  | D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen<br>D3.1: Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen (Effizienz und Konsistenz)<br>D3.2: Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen (Suffizienz)<br>D3.3: Negativaspekt: bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger ökologischer Auswirkungen | D4 Kund*innenmitwirkung und <del>Produkttransparenz</del><br>D4.1: Kund*innenmitwirkung, gemeinsame Produktentwicklung und Marktforschung<br>D4.2: Produkttransparenz<br>D4.3: Negativaspekt: kein Ausweis von Gefahrenstoffen           |
| <b>E:<br/>Gesellschaftliches Umfeld</b>                | E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen<br>E1.1: Produkte und Dienstleistungen decken den Grundbedarf und dienen dem guten Leben<br>E1.2: Gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen<br>E1.3: Negativaspekt: menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen | E2 Beitrag zum Gemeinwesen<br>E2.1: Steuern und Sozialabgaben<br>E2.2: Freiwillige Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens<br>E2.3: Negativaspekt: illegitime Steuervermeidung<br>E2.4: Negativaspekt: mangelnde Korruptionsprävention   | E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen<br>E3.1: Absolute Auswirkungen / Management und Strategie<br>E3.2: Relative Auswirkungen<br>E3.3: Negativaspekt: Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen   | E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung<br>E4.1: Transparenz<br>E4.2: Gesellschaftliche Mitbestimmung<br>E4.3: Negativaspekt: Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation                                      |

# C1.2 Ausgestaltung des Verdienstes

## Bewertungsstufen



### Vorbildlich

Ein Verfahren zur Selbstbestimmung des Verdienstes wird entwickelt. Der Verdienst wird bedarfsgerecht individuell angepasst und selbstbestimmt durch Mitarbeitende festgelegt.

### Erfahren

Die Spreizung zwischen höchstem und niedrigstem Verdienst innerhalb der Organisation liegt bei maximal 1:5. Bei entsprechender Legitimation durch alle Mitarbeitenden kann das Verhältnis an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden. Die Legitimation ist bei Bedarf erneut zu erheben.

### Fortgeschritten

Maßnahmen werden getroffen, um einen an regionale Lebenshaltungskosten angepassten „lebenswürdigen Verdienst“ zu gewährleisten.

### Erste Schritte

Regelmäßige Analyse und Thematisierung einer gerechten Verdienststruktur

### Basislinie

Die gesetzlichen Mindestanforderungen (z.B. Mindestlohn) werden eingehalten.

**TESTAT:  
AUDIT**

**VOLLBILANZ**

Gemeinwohl-Bilanz  
2016-2017

für: VAUDE Sport GmbH & Co. KG  
Auditor\*in: Manfred Kofranek und Gitta Walchner

| WERT  | MENSCHENWÜRDE  | SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT  | ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT   | TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG  |
|---|--|--|--|--|
| BERÜHRUNGSGRUPPE  |  |  |  |  |
| <b>A:<br/>LIEFERANT*INNEN</b>                             | <b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette<br>80 %                                   | <b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette<br>60 % | <b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette<br>70 %  | <b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette<br>60 % |
| <b>B:<br/>EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b> | <b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln<br>30 %                           | <b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln<br>60 %          | <b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung<br>80 %                                  | <b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung<br>10 %                         |
| <b>C:<br/>MITARBEITENDE</b>                               | <b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz<br>70 %  | <b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge<br>40 %                  | <b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden<br>80 %                               | <b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz<br>50 %    |
| <b>D:<br/>KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>             | <b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen<br>50 %                                       | <b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern<br>40 %    | <b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen<br>70 % | <b>D4</b> Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz<br>60 %          |
| <b>E:<br/>GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>                   | <b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen<br>60 % | <b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen<br>80 %                            | <b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen<br>80 %  | <b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung<br>80 %    |

Testat gültig bis: 31.03.2020

**BILANZSUMME** 631





# Gewinn und Wachstum

## **Gewinnmaximierung als Ziel der Wirtschaft?**

- Angemessene Gewinne als Ziel der GWÖ
- Wertschöpfung für alle Berührungsgruppen
- Planet > People > Prosperity
- Wachstums-Zwang abgebaut
- Firmen wachsen zu optimaler Größe
- 'Too sustainable to fail'



# Erfolg neu messen

**Betriebswirtschaft** (Mikro-Ökonomie):

Finanzgewinn



Gemeinwohl-Bilanz

**Volkswirtschaft** (Makro-Ökonomie):

Bruttoinlandsprodukt



Gemeinwohl-Produkt



# EWSA-Beschluss (2015)

Nach Auffassung des EWSA sollte das Gemeinwohl-Ökonomie-Modell sowohl in den europäischen als auch die einzelstaatlichen **Rechtsrahmen integriert** werden. Ziel ist es, die Verwirklichung des Binnenmarkts über eine verstärkt ethische Wirtschaft voranzubringen, die auf **europäischen Werten** und der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gründet und diese synergetisch untermauert.



# Verbreitung

- 10.000 UnterstützerInnen
- Mehr als 2.000 UN, rund 400 mit Bilanz
- Gemeinden/Regionen
- BeraterInnen, AuditorInnen, ReferentInnen
- Regionalgruppen
- D-A-CH, SP, UK, SWE, IT, CH, ARG



# Bewusstsein der Fortschrittlichen

- Bereitschaft für Verantwortung in der ganzen Wertschöpfungskette: **Wertschätzungskreislauf!**
- Unternehmen mit menschenfreundlichen Werten leiten: Respekt, Menschenwürde, Schutz der Natur
- Gewinne als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung betrachten
- Professionelle Ressourcen für werte-geleitete Ziele einsetzen (Managementsysteme)



# Bewusstsein der Fortschrittlichen

- Belohnung: gutes Gefühl, Anerkennung, Selbstachtung
- Finanzielle Barrieren sehen, beachten und überwinden
- Ethische Reflexion als Anker und Rahmen
- Motto:

*Einzelwirtschaftliches Handeln muss so beschaffen sein,  
dass gesellschaftlicher Erfolg unterstützt wird.*



# Handeln der Fortschrittlichen

- Bei allen Entscheidungen, vor allem im Kerngeschäft, nach höherwertigen Alternativen suchen
- ethischen Qualitäten einbetten
- Konsistenz, Effizienz, Suffizienz - Ressourcennutzung
- Menschliche Potentiale zur Entfaltung bringen
- gesellschaftliche Anliegen aufgreifen und kooperieren
- Transformation von konventionellen zu menschenfreundlichen Praktiken



# Progressives Bewusstsein

- **Handeln:**
- schädliche **Nebenwirkungen verringern** und umkehren und **menschliches Potential** entwickeln. Gehen auch an wirtschaftliche Belastungsgrenzen.
- Halten an diesen **Werten fest**, auch gegen Druck oder Verführung durch die Konventionellen
- Einheit von **Einsichten, Haltungen und Handlungen**  
Handeln an ethischen Prinzipien orientiert





# Homo Oeconomicus

## • **Modellannahme des Homo Oeconomicus**

- Denkt vorrangig wirtschaftlich und sucht den eigenen finanziellen Vorteil.
- Dieser modellhafte und idealtypische Mensch ist absolut rational und materiell orientiert, kennt weder Vorlieben, Vorurteile oder immaterielle Präferenzen (Werte).



# Homo Oeconomicus

- Bild des Homo Oeconomicus wird immer häufiger infrage gestellt
- Mensch nicht nur egoistisch-materiell ausgerichtet  
→ **zur Kooperation für gemeinsamen Nutzen fähig**
- Doch: konventionelle Akteure in der Wirtschaft kommen selten über das Menschenbild eines Homo-Oeconomicus hinaus (z.B. überwiegend preisgetriebene Handlungen)



# Transformationsbrücken

- |  |  |
|--|--|
| A) <b>Gesamtstrategie</b> „Zero Footprint“ | Erneuerbare Ressourcen,<br>Kreislaufwirtschaft                         |
| B) Lieferkette                             | Bezüge höherwertig   |
| C) MA – Beteiligung                        | Selbst-Organisation  |
| D) KundInnen Mitwirkung                    | Suffizienz-Kommunikation<br>Ethische Produkte                          |
| E) Ethische Wirtschaftspolitik             | Kooperation mit der<br>Gesellschaft & Werben mit<br>dem eigenen Modell |





# License to operate

- **Umweltschutz:** Reduzierung von Emissionen
- **Ressourcen-Einsatz:** Recycling, Cradle-to-Cradle
- **Erneuerbare** Energien und erneuerbare Ressourcen
- **Menschenrechte** in Lieferkette und in Gesellschaft
- Befähigung der Belegschaft zu **Mit-Wirkung und Mit-Eigentum**
- **Stakeholder**-Dialoge & -beteiligung, & Entscheidungen



# License to grow

- Ressourcen-Verbrauch absolut und relativ reduzieren
  - ✓ Öko-Systeme restaurieren
  - ✓ Beenden nicht-nachhaltiger Geschäftspraktiken
- F&E  Neue Produkte
- Suffizienz-Prinzipien  KundInnendialog
- Branchen-Kooperation und Kooperation mit NGOs



# License to grow

- **Ressourcen-Verbrauch absolut und relativ reduzieren**, vor allem in strapazierten Öko-Systemen
  - ✓ **Öko-Systeme restaurieren**, deren Nutzung wesentlich für Unternehmen ist
  - ✓ **Beenden nicht-nachhaltiger Geschäftsmodelle**, -prozesse und Produktlinien
- **F&E** im Dienste von Nachhaltigkeitszielen
  - Neue Produkte und Dienstleistungsleistungen, die nachhaltig sind



# License to grow

- Fördern der **Suffizienz-Prinzipien** in Produkten und Praktiken
- Kund\*Innendialog
- **Branchen-Kooperation** für Nachhaltigkeit
- **Kooperation mit NGOs** für Nachhaltigkeitsziele



Vielen Dank

**Ich freue mich auf die Diskussion**

<https://www.hm-practices.org>

Gerd Hofielen

[gerd.hofielen@hm-practices.org](mailto:gerd.hofielen@hm-practices.org)

