

Eva Freund

## **Fairer Handel und nachhaltiges Wirtschaften als Chance und Herausforderung für den Einzelhandel**

### **Abstract**

Der Einzelhandel öffnet sich zunehmend neuen Entwicklungen im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens. Er kann eine aktive Rolle bei der Verbreitung zukunftsfähiger Handlungsmodelle für Unternehmen und Konsument/innen einnehmen. Als drittgrößter Wirtschaftssektor in Deutschland bringt der Einzelhandel auch Gewicht bei der Durchsetzung nachhaltiger Handlungsmuster auf die Waage (Handelsverband Deutschland 2010). Engagement in den Bereichen Nachhaltigkeit und Fairer Handel setzen sowohl den Willen zur Veränderung voraus, als auch das Know-how, Entwicklungen im eigenen Unternehmen sowie in der eigenen Branche anzustoßen und umzusetzen. Dies erfordert Kompetenzen zum Verständnis, der Konzeption und der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten auf der Führungsebene und unter den Mitarbeiter/innen aufzubauen. Besonders dem Personal im Verkauf kommt die bedeutende Aufgabe zu, die Kund/innen auf Neuerungen und Besonderheiten aufmerksam zu machen. Der kontinuierliche und enge Kundenkontakt im Einzelhandel verlangt geradezu danach, die Kunden im Zuge von Veränderungen beim Warenangebot oder der Wandlung der Unternehmenskultur mit einzubinden. Ein Austausch über die zukünftige Entwicklung und das Angebot des Einzelhandels können die Vorstellungen und Wünsche von Unternehmens- und Kundenseite sichtbar machen.

### **Inhalt**

Zum Verhältnis von nachhaltigem Wirtschaften und Fairem Handel	4
Nachhaltigkeit im Einzelhandel	6
Fairer Einzelhandel	9
Herausforderungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	10
Literatur	13

## Zum Verhältnis von nachhaltigem Wirtschaften und Fairem Handel

Hand in Hand mit der Veränderung nicht-nachhaltiger Konsummuster (vgl. Fischer/ Raschpichler 2012 in dieser Ausgabe) geht die Veränderung nicht-nachhaltiger Handels- und Produktionspraktiken einher. Eine mögliche Alternative stellt die Durchsetzung fairer Produktions-, Handels- und Konsumpraktiken dar. Um im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung leben zu können, müssen alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen und Prozesse, die mit der Versorgung und individuellen Bedarfen der Menschen in Verbindung stehen, geprüft werden. Dabei kann einerseits deren Notwendigkeit bzw. deren Substituierbarkeit begutachtet werden, andererseits können deren Auswirkungen in sozialer und ökologischer Hinsicht beurteilt und durch entsprechende Maßnahmen verbessert werden.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet in diesem Zusammenhang, wirtschaftliche Aktivitäten so auszurichten, dass die Grundgedanken einer nachhaltigen Entwicklung, wie ein gerechter Zugang, eine gerechte Verteilung und Nutzung von Ressourcen unter ökologisch und sozial annehmbaren Bedingungen, berücksichtigt werden können (als Substanzerhalt für wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen). Dies betrifft im Wesentlichen die Produktion von und den Handel mit Gütern sowie die Gestaltung von Dienstleistungen. Dabei wird in der Agenda 21, dem zentralen Leitpapier zur nachhaltigen Entwicklung, unter anderem der Privatwirtschaft eine wichtige Rolle bei der Um- und Durchsetzung nachhaltiger Produktions- und Handelsmuster zugeschrieben (BMU 1997). Die Privatwirtschaft verfügt über Expertenwissen in Bezug auf die Herstellung und Verbreitung von Produkten und Dienstleistungen und kann diese im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung steuern.

Bleibt allein die Frage, welche Prozesse als tatsächlich nachhaltig bezeichnet und umgesetzt werden können? Darüber besteht ebenso Uneinigkeit wie darüber, wie die verschiedenen Akteure zu hinreichendem Handeln bewegt werden können. Für betriebliche Entscheidungsprozesse stellt Müller Christ einen „logischen Widerspruch“ zwischen den Ansprüchen nachhaltigen Handelns und der kurzfristigen Gewinnerzielungsmaxime fest (Müller-Christ/ Arndt/ Ehnert 2007). Auch bezogen auf das gesamtwirtschaftliche System bleiben der Widerspruch zwischen nachhaltigem Handeln als regulative Idee und dem Wachstumsparadigma bestehen. Langfristig ist die Abhängigkeit und Endlichkeit knapper Ressourcen nicht zu leugnen und erfordert Alternativen im wirtschaftlichen Handeln. Trotz des bestehenden Widerspruchs bleiben die Ansatzpunkte für eine nachhaltige Gestaltung von Produktion und Handel vielfältig. Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte, die ökologische bzw. soziale Performance im Produktions- und Dienstleistungssektor effektiv zu verbessern und damit einem Grundgedanken der Nachhaltigkeit, dem dauerhaften Erhalt der Ressourcenbasis näherzukommen.

Statt nicht zu handeln, sind Schritte zur Lösung dringlicher sozialer und ökologischer Probleme unumgänglich, zumal dadurch die Lebensqualität vieler Menschen im positiven Sinne beeinflusst werden kann. Im ökologischen Bereich bietet der Ansatz an der effizienteren Nutzung von Ressourcen und Energie, inklusive Recycling- oder Upcycling-Vorgängen noch viel Potenzial. Auch der Einsatz umweltverträglicherer Substitute für bestimmte Stoffe oder Verfahren ist noch lange nicht ausgereift. Ebenso haben sich auf dem Suffizienzgedanken aufbauende Ansätze wie die Reduktion des Verbrauchs von Gütern bzw. die Schaffung von Systemen zum verlängerten ggf. gemeinschaftlichen Gebrauch von Gütern noch lange nicht durchgesetzt. Da das Wirtschaftssystem ein ressourcenabhängiges System ist, erscheint eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Ansätzen auf Dauer unabdingbar. Besonders der Suffizienzansatz, der mit einer Reduktion des Ressourceneinsatzes einhergeht, kann dazu beitragen, relative Umweltentlastungen in absolute Entlastungen zu wandeln. Soziale und gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern stellt neben der Lösung ökologischer Probleme eine zentrale

Herausforderung im Nachhaltigkeitsprozess dar. Armut, Hunger, Infektionskrankheiten oder Kriege stellen dringliche Probleme dar. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Arbeit an einer gerechten Umverteilung der auf der Welt verfügbaren Ressourcen und des Know-hows. In den Industrieländern stehen auch die Themen Arbeitsorganisation und Lebensqualität weit oben auf der Agenda. – Wie wollen wir in Zukunft Leben? – lautet die zentrale Frage.

An der Bewältigung eines Teils der genannten sozialen Herausforderungen setzt der Faire Handel an. Als Alternativkonzept zum konventionellen Welthandel steht der Faire Handel für sozialverträgliche, langfristige und möglichst direkte Handelsbeziehungen zwischen Produzent/innen, die vorwiegend aus den Ländern des globalen Südens kommen, und Konsument/innen aus den Industrienationen. Der Faire Handel steht als Gegenentwurf zum aktuell praktizierten Welthandel, bei dem Rohstoffpreise an der Börse gehandelt werden, die Produzierenden in der Regel von Zwischenhändlern abhängig sind und der Zugang zu Märkten in Industrienationen durch protektionistische Maßnahmen erschwert wird. In Gestalt des Fairen Handels wird nachhaltiges Wirtschaften konkret. Das faire Handelskonzept impliziert die Einhaltung elementarer sozialer Rahmenbedingungen, ohne die Nachhaltigkeit langfristig nicht tragbar wäre. Ähnlich der oben beschriebenen absoluten Endlichkeit von Ressourcen formuliert der Faire Handel Ansprüche an ein Mindestmaß an sozialen und ethischen Maßstäben, die im Produktions- und Handelsprozess gewahrt werden müssen. Darüber hinaus stärkt er die Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Produzierenden im Sinne eines Empowerment-Ansatzes. Die Durchsetzung der angelegten Maßstäbe wird durch die unabhängige Überprüfung des Handelsgeschehens seitens der Fairtrade-Organisationen gewährleistet. Ziel des fairen Handels ist die Unterstützung und Einbindung bisher strukturell benachteiligter Gruppen (vor allem Kleinbauern und Kleinbäuerinnen) aus wirtschaftlich eher schwachen Regionen in den Welthandel. Sie können dadurch Zugang zu den Weltmärkten erlangen, ihre Produktion langfristig planen und professionalisieren sowie Rücklagen für Investitionen in die Produktion, Bildung und Gesundheit der Menschen vor Ort bilden.

An dieser Stelle können die Überschneidungen und Brüche der Konzepte Fairer Handel und Nachhaltige Entwicklung gezeigt werden. Einerseits erscheint der Faire Handel als gelungenes Beispiel für die im Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung geforderte gerechte Einbeziehung und Beteiligung benachteiligter Gruppen an einer zukunftsfähigen Entwicklung. Andererseits scheint er der ebenfalls mit dem Leitbild Nachhaltigkeit begründeten Idee eines liberalisierten Welthandels, der soziale Probleme durch Wirtschaftswachstum und Deregulierung zu lösen versucht, zuwider zulaufen. Dies zeigt die Breite, mit der das Nachhaltigkeitsleitbild als Argumentationsfigur genutzt wird. Laut Michael Frein wird sich die Wirtschaftspolitik langfristig allerdings dahingehend orientieren müssen, Entwicklungen anzustoßen, die sich nicht mit den „Leitplanken Ökologie und Soziales“ auf Kollisionskurs befinden (vgl. Frein 2012). Dann haben die Grundideen des Fairen Handels gute Chancen im großen Stil aufgegriffen zu werden. In dieser Hinsicht bleibt die Frage nach der Übertragbarkeit des Fairen Handels auf das gesamte Welthandelsgeschehen bestehen: Könnte nicht der gesamte Handel „fair“ gestaltet werden?

Um ein Modell für ein gerechtes Welthandelssystem zu entwickeln, müssten weitreichende Modifizierungen an der bestehenden Welthandelsordnung vorgenommen werden. Die Bestimmungen der Welthandelsorganisation (WTO) zum grenzüberschreitenden Handel bedürften einer Reform, bei der beispielsweise Umwelt- und Sozialstandards ebenso berücksichtigt werden wie die Unterstützung vorbildlicher Produktionssysteme in den Ländern des Südens (vgl. dazu weiter kritisch Michael Frein und Tilmann Santarius: Frein/ Santarius 2009).

Einen Ansatz zur Reformation des Welthandels beschreibt Georgios Zervas mit der Vision eines „Global Fairtrade-Systems“ (Zervas 2008). Dieser Ansatz geht von der Idee aus, künftig nur Unternehmen mit einem „Global Fairtrade-Zertifikat“ am Handel teilhaben zu lassen, in denen ein Umwelt- und Sozialstandard formuliert ist. Als Grundlage hierfür können bereits etablierte, ausgereifte Standards wie SA 8000 und ISO 14001 dienen. (vgl. dazu weiter Georgios Zervas: Zervas 2008). Die Welthandelsorganisation (WTO) sieht im Fairen Handel bisher allerdings keinen Widerspruch zur weiteren Liberalisierung des Welthandels, da dort keine protektionistischen oder handelsbeschränkenden Maßnahmen eingesetzt werden (Von Hauff/ Claus 2012: 141).

Vorerst bleibt der Faire Handel also eine Möglichkeit, in der Nische zu agieren und einen gerechteren Handel in einem nicht primär auf Gerechtigkeit ausgelegten Welthandelssystem zu gewährleisten. Für Unternehmen, speziell auch für den Einzelhandel, stellt der Verkauf fair gehandelter Produkte eine Möglichkeit dar, die Bedeutung ethischer Werte wie Gerechtigkeit oder Verantwortung als Grundlage unternehmerischen Handels zu zeigen und diese im täglichen geschäftlichen Handeln zu leben.

## **Nachhaltigkeit im Einzelhandel**

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ist in den letzten Jahren auch mehr und mehr im Einzelhandel angekommen und zeigt sich den Konsument/innen in Form von Werbemaßnahmen für umweltschonende und sozialverträglich produzierte Produkte oder in Nachhaltigkeitsbroschüren. Damit nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel jedoch kein Willkürakt bleibt, müssen Ansatzpunkte für nachhaltiges Wirtschaften im Handel identifiziert und Grundanforderungen für alle Akteure definiert werden.

Die Verantwortung des Handels, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten, ist in Deutschland in dem politischen Bekenntnis in der Agenda 21 beschrieben, in dem privaten Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung zukommen soll (BMU 1997). Ohne die Mitwirkung aller Akteure des Gesellschaftssystems kann keine langfristig positive Entwicklung für alle Systembeteiligte gewährleistet werden. Der Einzelhandel als Teil der Versorgungsstruktur spielt dabei eine wichtige Rolle und beeinflusst, zumindest in den Industrienationen, das Leben nahezu aller Menschen. Allerdings bleibt zu klären, ob und wofür Unternehmen überhaupt Verantwortung tragen bzw. übernehmen können. Michael Aßländer versucht, diese Fragen in einem Beitrag zur theoretischen Bestimmung einer Unternehmensverantwortung aus ethischer Sicht zu klären. Er kommt zu dem Schluss, dass Unternehmensverantwortung durch den Geltungsanspruch universeller Normen begründet werden kann (vgl. Aßländer 2009).

Zuallererst sind Unternehmen für die Einhaltung universeller moralischer Prinzipien (z.B. Wahrung Menschenrechte, Schutz der Umwelt) verantwortlich, wobei diese nicht gegeneinander aufgewogen werden dürfen. Diese Art der Verantwortung stellt eine elementare Pflicht für Unternehmen dar (apodiktische Verantwortung). Darüber hinaus sind Unternehmen zweitens für eingegangene Verpflichtungen (z.B. Fürsorgepflichten Mitarbeiter/innen, Informationspflichten gegenüber Stakeholdern), die teilweise historisch gewachsen sind, verantwortlich (assertorische Verantwortung). Drittens entstehen quasi „freiwillige“ Verantwortlichkeiten für die Unternehmen zusätzlich durch selbst gewählte Verpflichtungen (z.B. Spenden für gemeinnützige Projekte) (problematische Verantwortung) (vgl. ebd.).

Paradoxerweise werden vor allem letztgenannte freiwillige Verpflichtungen durch die Öffentlichkeit von den Unternehmen eingefordert, vielleicht auch weil ein Nachvollziehen der darüber

hinaus bestehenden Verantwortlichkeiten nicht immer einfach messbar und nachprüfbar ist. Allein aus der Verantwortung für den Schutz der Umwelt können nahezu beliebig viele, teilweise widerstreitende und noch dazu nicht abschließend wissenschaftlich bewertete Handlungsoptionen abgeleitet werden, die auch nicht immer klar einem Unternehmen zugeordnet werden können. Dieses Bewertungsdilemma ist langfristig nur durch eine sich stetig weiterentwickelnde öffentliche, politische und fachliche Diskussion und die Setzung grundlegender rechtlicher und politischer Rahmenbedingungen zu bewältigen. Unternehmen benötigen u.a. einen klaren rechtlichen Rahmen, in dem Rechte und Pflichten für alle gleichermaßen definiert sind und eingefordert werden können.

Für den Einzelhandel müssen die genannten abstrakten Verantwortlichkeiten in den Kontext des konkreten Handelns übersetzt werden. Als Ziel verfolgt der Handel die Versorgung von Kund/innen mit Waren und Dienstleistungen. Das Kerngeschäft des Handels kann als Mittlerposition zwischen Produzent/innen und Konsument/innen beschrieben werden und zeigt den Einzelhandel in einer machtvollen Position. Er kann sowohl auf die Herstellung von Produkten Einfluss nehmen (Angebot) als auch auf die Entwicklung des Absatzes (Nachfrage). Diese Einflussnahme geschieht in der Regel bewusst und absichtsvoll (z.B. Listung und Auslistung von Produkten aufgrund von Marktstudien), teilweise jedoch auch unbeabsichtigt oder durch Nichtbeachtung (z.B. wenn ein Thema wie Sozialstandards weder öffentlich diskutiert wird noch für den bisherigen Markterfolg ausschlaggebend war). Neben dem reinen Anbieten der Waren für die Kund/innen spielen vor allem auch die Informationspolitik und das konkrete Beratungsangebot des Handels eine Rolle bei der Ausübung von Verantwortung. Als Gatekeeper kann der Einzelhandel mit darüber bestimmen, welche Produkte den Kund/innen zu welchen Konditionen zum Kauf angeboten werden und wie über diese informiert wird und fungiert somit als eine Art Kontrollinstanz (vgl. Hüser 1996: 212ff; Aßländer/ Senge 2009: 14).

Bei der Frage der Verantwortung ist laut Aßländer unter anderem zu klären, wie weitreichend der Einzelhandel diese für vor- und nachgelagerte Prozesse übernehmen kann und will. Dazu ist das Netz an Stakeholdern, die mit dem Einzelhandel in Verbindung stehen näher zu betrachten. Dazu zählen neben den Kund/innen auch Mitarbeiter/innen, Lieferanten, Vermieter, Anteilseigner, Gewerkschaften, Verbände, Verbraucherschutzorganisationen, Wettbewerber sowie spezifische weitere Akteure (vgl. u.a. Rusche 2009). Es zeigt sich, dass der Einzelhandel trotz oder gerade aufgrund seiner Schlüssel- und Schnittstellenposition in ein komplexes Netz von Abhängigkeiten eingebunden ist, ohne dass er seine Kernaufgabe nicht ausüben kann. Gemäß der oben beschriebenen Verantwortungsebenen kann das Handelsunternehmen selbst eine apodiktische Verantwortung nur im direkten eigenen Einflussbereich (z.B. Mitarbeiter/innen, Geschäftsflächen) ausüben, für alle vor- und nachgelagerten Prozesse muss von assertorischer und problematischer Verantwortung gesprochen werden (vgl. Aßländer 2009). Dies kann zu Konflikten und Differenzen bei der Übernahme von Verantwortung für bestimmte Bereiche und Prozesse führen, da die einzelnen Stakeholder zum Teil divergierenden Zielen folgen und ferner dabei von unterschiedlichen Wertvorstellungen geleitet werden. Besonders der Umgang mit externen Effekten (wie z.B. Umweltschädigungen) stellt dabei eine Herausforderung dar, da diese bis zu einem gewissen Grad ignoriert werden können und keinen Handlungszwang unter den Stakeholdern auslösen. Dies kann zu Nachteilen bei der Zielverfolgung für einzelne Stakeholder führen, sobald sie Verantwortung in diesem Bereich übernehmen.

Aus der potenziell machtvollen Schlüsselposition des Einzelhandels kann eine besondere Verantwortung für das Wohl der Konsument/innen abgeleitet werden. Im Zuge eines allgemeinen Nachhaltigkeitsauftrags an Unternehmen erwächst aber darüber hinaus auch Verantwor-

tung für die Unterstützung und Verbreitung nachhaltiger Praktiken. Wie genau diese Verantwortung im Einzelnen wahrgenommen werden kann bzw. auf Grundlage welcher Überlegungen bleibt vage. In den Blick genommen werden sollte auf jeden Fall, in welchem Verhältnis die ökonomische Gewinnorientierung und die Ausübung gesellschaftlicher Verantwortung stehen (vgl. Rusche 2009: 65/66). In diesem Zusammenhang muss versucht werden, Voraussetzungen zu schaffen, die eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme ermöglichen (vgl. Rusche 2009). In Bezug auf die Gestaltung einer Nachhaltigen Entwicklung wird neben gesetzlichen Regelungen versucht, möglichst viele Akteure durch gemeinsame Vereinbarungen zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu bewegen. Diese Vereinbarungen basieren in der Regel auf einem freiwilligen, d.h. über gesetzliche Vorgaben hinausgehenden Einbezug gesellschaftlicher und ökologischer Interessen. Diese Haltung kommt unter anderem in den Europäischen Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen zum Ausdruck (vgl. Europäische Kommission 2001).

Weitere Richtungsweiser zur Gestaltung einer nachhaltigen unternehmerischen Verantwortung sind zum Beispiel der Global Compact der UN<sup>1</sup>, die Leitsätze der OECD für multinationale Unternehmen<sup>2</sup>, die ISO Norm 26000<sup>3</sup> oder die Business Social Compliance Initiative (BSCI)<sup>4</sup>. Bislang werden unter dem Begriff der gesellschaftlich-unternehmerischen Verantwortung, auch CSR (Corporate Social Responsibility) genannt, jedoch die verschiedensten Konzepte und Aktivitäten subsumiert und praktisch umgesetzt. Dies führt in der Praxis allerdings zu Aktivitäten, die in erster Linie den bereits bestehenden ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Regeln folgen und dem unternehmerischen Wettbewerbsvorsprung dienen. Sowohl die Bandbreite an Aktivitäten, die unter dem Namen CSR durchgeführt werden als auch die Motive der Unternehmen, dies zu tun, ist sehr breit. Eine theoretische Verortung fehlt bislang weitgehend, könnte einer Weiterentwicklung des CSR-Konzepts und seiner Wirkungen für eine nachhaltige Entwicklung jedoch dienlich sein.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert wird, ist aus der Handelsbranche in Deutschland nicht mehr wegzudenken, auch wenn es an wissenschaftlichen Untersuchungen dazu bislang eher mangelt (vgl. Senge 2009). Die Frage nach gesellschaftlicher Verantwortung reiht sich in die Diskussion um unternehmerische Verantwortung allgemein (Corporate Responsibility) ein und wird auch unter den Namen Corporate Sustainability (CS) oder Corporate Citizenship (CC) in ähnlicher Richtung geführt. Der Handelsverband Deutschland (HDE) als Vertreter des deutschen Einzelhandels verbreitet zunehmend Positionen, die sich auf Realisation verantwortlichen Handels in der Branche beziehen (vgl. HDE 2007; HDE 2010). Die Aktivitäten zur nachhaltigen Gestaltung des Einzelhandels beziehen sich sowohl auf die ökologische Verbesserung der Produkte und Investitionen in ressourcenerhaltende Strategien als auch auf soziale Maßnahmen, wie Aus- und Weiterbildung, Mitarbeiterbeteiligung oder Sponsoring- und Spendenaktionen. Die Verankerung von CSR- und Nachhaltigkeitspositionen in Unternehmensleitbildern nimmt stetig zu. Dieses Vorgehen ruft jedoch auch Kritiker auf dem Plan: teilweise wirken die Aktivitäten der Unternehmen eher wie eine Aneinanderreihung gelungener Einzelmaßnahmen, die aufgrund der im einzelnen vorherrschenden wirtschaftlichen, politischen oder medialen Situation geboten scheinen, jedoch keiner ganzheitlich ausgerichteten und langfristigen Strategie folgen. Insbesondere eine strategische Orientierung an der oben skizzierten

<sup>1</sup> <http://www.unglobalcompact.org/>

<sup>2</sup> [http://www.oecd.org/document/3/0,3746,de\\_34968570\\_34968855\\_41979843\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/3/0,3746,de_34968570_34968855_41979843_1_1_1_1,00.html)

<sup>3</sup> <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm>

<sup>4</sup> <http://www.bsci-intl.org/>

apodiktischen Verantwortung, die sich auf die Einhaltung universeller moralischer Prinzipien bezieht, fällt den Unternehmen offensichtlich schwer, auch weil eine Ableitung konkreter Handlungsmaximen aus diesen Prinzipien für komplexen unternehmerische Tätigkeiten nicht offensichtlich ist und darüber hinaus dem ökonomischen Prinzip der Gewinnmaximierung häufig entgegensteht. Grundlegend für eine überzeugende CSR-Arbeit ist ein ernstgemeintes Interesse des Unternehmens daran, Prozesse und Strukturen hinsichtlich ihrer ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen zu analysieren und die Parameter effektiv zu verbessern. Denn nur die Gewährleistung sozialer und ökologischer Mindestanforderungen kann langfristig den ökonomischen Erfolg sicherstellen. Die ergriffenen Maßnahmen können in der Unternehmenskommunikation aufgegriffen werden. Eine ganzheitliche und langfristig angelegte Strategie der nachhaltigen Unternehmensführung kann damit zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Bevor in PR-wirksame Einzelaktionen investiert wird, müssen Unternehmen sich zunächst mit den Grundanforderungen ihres Kerngeschäfts auseinandersetzen sowie Nachhaltigkeitsziele und -strategien formulieren. Dies kann z.B. mittels Instrumenten aus dem Nachhaltigkeitsmanagement geschehen. In den letzten zwei Jahrzehnten wurden die Verfahren und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre für das Management von Umweltschutz- und schließlich Nachhaltigkeitsmaßnahmen weiterentwickelt, so dass von der strategischen Ausrichtung über das Controlling bis hin zum Marketing Nachhaltigkeitsparameter einbezogen werden können (vgl. z.B. BMU 2007).

Konkrete Möglichkeiten zur Umsetzung und Kontrolle von Verbesserungen im ökologischen, sozialen, ökonomischen und qualitativen Bereich unternehmerischen Handelns bieten (international anerkannte) Standards. Bei den verfügbaren Standards kann zwischen Prozessbezug (z.B. SA 8000, ISO 9000, ISO 14000), Produktbezug (Bio-Siegel, Fairtrade-Siegel) und Unternehmensbezug (z.B. GRI G3, TÜV Star) unterschieden werden (vgl. Kehne 2009: 218). Während die Prozessstandards vornehmlich einen bestimmten Aspekt eines Produktionsprozesses in den Fokus rücken (z.B. Arbeitsbedingungen, Qualität), steht bei den Produktstandards der gesamte Produktionsprozess eines Produkts im Mittelpunkt. Unternehmensbezogene Standards bieten die Möglichkeit, ein Unternehmen inklusive aller Strukturen und Prozesse zertifizieren zu lassen. Jede Art von Standard bietet bestimmte Vorzüge, je nachdem welche Ziele das Unternehmen damit verfolgen möchte (z.B. Prozessoptimierung, Marketingerfolg). Um die Aufwendungen bei der Einführung neuer Standards im Unternehmen gering zu halten, bietet es sich an, Synergieeffekte aus bereits bestehenden Systemen (z.B. Qualitätsmanagementsysteme) nutzen (Kehne 2009: 232), indem diese erweitert oder modifiziert werden. Denn nur, wenn Nachhaltigkeitsanforderungen als integraler Bestandteil der Unternehmensziele und -strategie betrachtet werden, was bisherige Prioritäten wie z.B. exzellente Qualität oder Nutzerfreundlichkeit einschließt, kann die Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens langfristig und glaubhaft verbessert werden.

## **Fairer Einzelhandel**

Der Faire Handel wurde in den 1970er und 1980er Jahren hauptsächlich als politische Bewegung wahrgenommen, die aus Solidarität mit benachteiligten Produzent/innen ein alternatives Handelssystem für Produkte aus den Ländern des Südens etablierte und sich für eine Veränderung der Welthandelsstrukturen einsetzte. Erst in den 1990er Jahren setzte eine zunehmende Fokussierung auf einen höheren Absatz und die professionelle Vermarktung der Produkte aus fairem Handel ein. Obgleich die politische Arbeit zur Förderung eines gerechten Welthandels in Weltläden, developmentspolitischen Arbeitsgruppen, aber auch in wissenschaft-

lichen Einrichtungen und politischen Gremien weitergeht, können Produkte aus fairem Handel heute auch gänzlich ohne politische Motive konsumiert werden, sei es im Supermarkt oder im Café. Zurzeit haben rund 36.000 Einzelhändler Fairtrade Produkte im Sortiment. Waren bis vor wenigen Jahren noch die Weltläden als Fachgeschäft des Fairen Handels die Hauptabsatzkanäle für Fair gehandelte Produkte, so ziehen mittlerweile Supermärkte, Naturkostfachgeschäfte und Gastronomiebetriebe nach. Etwa 200 Hersteller in Deutschland haben Lizenzen für das Fairtrade-Siegel erworben und dürfen einzelne Produkte oder Produktlinien damit kennzeichnen. Damit finden die Produktion und der Vertrieb der Produkte nicht mehr ausschließlich durch reine Fairhandelsunternehmen wie die „Gepa“ oder „El Puente“ statt. In Deutschland sind bereits über 2000 Fairtrade Produkte in verschiedenen Produktkategorien von Kaffee, Tee, Eis, Rosen bis hin zu Baumwolle im Handel verfügbar. Das Hauptangebot bezieht sich immer noch auf den Lebensmittelsektor, auch wenn andere Branchen, wie z.B. der Textileinzelhandel in den letzten Jahren ihr Angebot an fair gehandelten Waren ausbauen konnten. Das Angebot wird stetig erweitert und findet immer mehr Abnehmer/innen. Der Absatz fair gehandelter Produkte wächst seit Jahren im zweistelligen Bereich, zuletzt konnte der Umsatz im Jahr 2011 um 18 % auf rund 400 Mio. Euro gesteigert werden. Zu den seit Jahren absatzstärksten Fairtrade-Produkten Kaffee und Bananen, mit einem Marktanteil von ungefähr 2% am Gesamtabsatz dieser Produkte in Deutschland gesellen sich seit einiger Zeit auch Fairtrade-Rosen, die schon einen Marktanteil von knapp 7% besitzen (Transfair o.J.).

Diese Entwicklungen sind zum einen dem steigenden Bewusstsein und der Nachfrage der Verbraucher/innen nach ethischen Produkten zu verdanken, jedoch auch der Öffnung des Einzelhandels und entsprechenden Marketingmaßnahmen für diese Produkte zu verdanken. Die Wachstumsprognosen im Fairtrade-Markt bieten dem Einzelhandel noch viele Möglichkeiten, Fairtrade-Produkte zu fördern und an der Etablierung nachhaltig erzeugter Produkte mitzuwirken. Damit kann der Einzelhandel seiner Rolle als Gatekeeper gerecht werden. Ein wichtiger Bereich der unternehmerischen Verantwortung kann für den Einzelhandel also in seiner Distributionsfunktion für sozial und ökologisch verträgliche Produkte gesehen werden. Gleichwohl muss bei dieser Distributionsfunktion auch das Gewinninteresse des Unternehmens beachtet werden, dass im hart umkämpften Einzelhandelsmarkt schnell dazu führen kann, dass ethische Motive beim Marketing im Zweifelsfall den ökonomischen untergeordnet werden. An dieser Stelle sei nochmals auf den Beitrag von Fischer/ Raschpichler in dieser Ausgabe verwiesen, die auf das verantwortungsbewusste Handeln und die Urteilsfähigkeit der Menschen in ihrer Rolle als Fachkräfte im Handel, Konsument/innen und „Consumer Citizens“ hinweisen, die notwendig erscheinen, um Angebote auf dem Markt hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit reflektieren und bewerten zu können.

## **Herausforderungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die skizzierten Entwicklungen in den Bereichen nachhaltiges Wirtschaften und Fairer Handel stellen für den Einzelhandel eine Chance dar, die zukünftigen Lebensweisen und Konsumgewohnheiten der Gesellschaft im Sinne der Nachhaltigkeit mit zu gestalten. Die damit verbundenen Herausforderungen sind nicht nur durch die Führungs- und Managementebene in Handelsunternehmen zu bewältigen. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verkauf sind gefordert. Neben einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung, die auf die Umwelt- und Sozialverträglichkeit der Strukturen und Funktionen des eigenen Betriebs ausgerichtet ist, zählt im Einzelhandel vor allem die Ausrichtung der Produktpalette bei der Etablierung nachhaltiger Handlungsmuster. Mit dem Produktangebot kann das Unternehmen seiner Philosophie Ausdruck verleihen und im Sinne der Gate-Keeper-Funktion auf Lieferanten und Kund/innen ein-

wirken. Dafür ist es von zentraler Wichtigkeit, das Produktangebot angemessen zu kommunizieren. Die Veränderungen im Bereich des Produktangebots hin zu ethisch und ökologisch vorteilhaften Produkten zeigen bereits heute, dass diese Produkte und ihre Vorzüge häufig erklärungsbedürftig sind. Schon allein deshalb, weil diese Vorzüge für die Verbraucher/innen oft nicht mehr auf den ersten Blick zu erkennen sind. Nicht mehr Gebrauchsqualität und Preis allein erscheinen als wichtige Produktmerkmale, sondern auch die Herkunft und der Herstellungsprozess mit all seinen komplexen Verflechtungen zählen dazu.

Ethische Fragen, die Umwelt- und sozialverträgliche Herstellung der Produkte werden für Kund/innen bei der Kaufentscheidung zunehmend wichtig (vgl. z.B. Otto GmbH & Co KG 2011; Ipsos 2010). Diese Produktmerkmale stellen höhere Anforderungen an den Marketing- und Verkaufsprozess dar und machen ihn vielschichtiger. Schon aus Kapazitätsgründen können nicht immer alle Nutzenaspekte und Vorteile genannt oder in den Mittelpunkt gerückt werden. Sowohl Kund/innen als auch Verkäufer/innen müssen also eine Auswahl treffen, auf welche Merkmale sie besonderen Wert legen bzw. welche besonders betont werden. Da es sich bei ethischen Eigenschaften von Produkten um Vertrauenseigenschaften handelt, die nicht sichtbar, fühlbar oder erlebbar, sprich im Prinzip nicht nachprüfbar sind, ist es besonders anspruchsvoll und wichtig, diese glaubwürdig darzustellen (vgl. Schoenheit 2005). Um Transparenz und Überblick zu verschaffen, hat sich in den letzten Jahren ein großes Angebot an Kennzeichnungen in Form von Siegeln und Prüfzeichen herausgebildet. In diesem dynamisch wachsenden Feld müssen sich sowohl die Anbieter/innen als auch die Käufer/innen von Produkten zurechtfinden können. Relativ bekannte Kennzeichnungen, wie z.B. das EU-Bio-Siegel oder das Fairtrade-Siegel stehen neben über 400 weiteren Zeichen, die teils von Verbänden, Unternehmen oder unabhängigen Prüfinstituten vergeben werden und für unterschiedliche Zwecke (z.B. Inhaltsstoffen, Herkunft, Umweltverträglichkeit) stehen (Die Verbraucher Initiative e.V. o.J.). Was der Vereinfachung dienen und Transparenz schaffen soll, entpuppt sich als neues komplexes Anforderungsfeld, in dem Orientierung benötigt wird. Letztendlich geht es beim Verkauf nachhaltiger Produkte im Einzelhandel darum, unter Abwägung verschiedener Faktoren, das Produkt zu wählen, das den persönlichen Ansprüchen der Kund/innen und den wissenschaftlich begründeten Ansprüchen der Nachhaltigkeit genügt. Die Herausforderung für Mitarbeitende im Einzelhandel besteht darin, sich selbst im Feld der Nachhaltigkeit zurechtzufinden, Fachwissen in Bezug auf nachhaltiges Handeln im jeweiligen Bereich aufzubauen und für sich selbst Positionen und Strategien zu entwickeln, mit Unsicherheiten bezüglich mehrdeutiger und widersprüchlicher Handlungsoptionen umzugehen. In Bezug auf den Umgang mit Kund/innen geht es darum, dem Großteil der Kundschaft die komplexen Hintergründe und Begründungszusammenhänge bei der nachhaltigen Ausrichtung der Produktpalette ausreichend deutlich, jedoch nicht zu detailliert und unübersichtlich begrifflich zu machen. Dies erfordert sowohl Abstraktionsvermögen als auch die Fähigkeit, konkret und beispielhaft zu erläutern. Darüber hinaus gibt es einen Kreis sehr anspruchsvoller und in Bezug auf Nachhaltigkeit vorgebildeter Kund/innen, die sowohl mit fachlich einwandfreien Informationen und Beratung zu den Produkten einfordern als auch emotional stark in die ethischen und moralischen Fragen eines nachhaltigen Handelns involviert sind und dies zum Ausdruck bringen.

Die Kaufleute von heute und morgen benötigen Überblicks- und Orientierungswissen sowie konkrete Handlungskompetenzen, mit denen sie den komplexen Nachhaltigkeitsanforderungen in Verkauf und Management begegnen können. Sie müssen dafür gewillt sein, sich stetig Weiterzubilden, um aktuelle Entwicklungen in Bezug auf Strukturen, Produkte und Ansprüche der Kund/innen aufgreifen und in den Arbeitsalltag integrieren zu können. Die Einzelhandelsbranche kann diesen Professionalisierungsprozess stützen, indem sie Aus- und Weiterbil-

dungsmöglichkeiten zu Nachhaltigkeitsthemen für das Personal bereit hält und damit dafür Sorge trägt, dass nachhaltige Praktiken auf allen Unternehmensebenen Akzeptanz finden und auch gelebt werden.

## Literatur

- Aßländer, Michael S. (2009): Die soziale Verantwortung der Unternehmen. Versuch einer theoretischen Bestimmung. In: Aßländer, Michael S./ Senge, Konstanze (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 25-54.
- Aßländer, Michael S./ Senge, Konstanze (2009): Einleitung: Zur Bedeutung einer Corporate Social Responsibility für den Einzelhandel. In: Aßländer, Michael S./ Senge, Konstanze (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 7-22.
- BMU/ Econsense/ CSM (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementsansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin [u.a.]
- BMU (1997): Agenda 21. Bonn.
- Brot für die Welt/ Evangelischer Entwicklungsdienst (2011): 20 Jahre danach. Eine kleine Geschichte des Rio-Prozesses. Bonn.
- Die Verbraucherinitiative e.V. (o.J.): Willkommen bei Label-Online. Unter: <http://www.label-online.de/> (abgefragt im Oktober 2012).
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg.
- Fischer, Daniel/ Raschpichler, Nadine (2012): Nachhaltiger Konsum: (k)ein Thema für die Berufsbildende Schule? In: Fischer, Andreas (Hrsg.): Berufsbildungswissenschaftliche Schriften der Leuphana Universität Lüneburg. Ausgabe 8. 2012 Unter: [http://bwp-schriften.univera.de/band\\_8\\_12.htm](http://bwp-schriften.univera.de/band_8_12.htm) (in diesem Band).
- Frein, Michael (2012): Nachhaltige Entwicklung, Rio+20 und der faire Handel. In: Forum Fairer Handel (Hrsg.): Zukunft gestalten. Fair handeln! Aktionsleitfaden für die Organisation von Veranstaltungen zur Fairen Woche 2012. o.O. S. 5-6.
- Frein, Michael/ Santarius, Tilmann (2009): Modell für einen gerechten Welthandel? Eine kritische Würdigung des Fairen Handels. In: Brot für die Welt/ Evangelischer Entwicklungsdienst (Hrsg.): Perspektiven im Fairen Handel. Vielfalt schafft Veränderungen. o.O. S. 18-20.
- HDE (2010): Homepage des Handelsverbands Deutschland. Unter: <http://www.einzelhandel.de/> (abgefragt im Oktober 2012).
- HDE (2010): Umweltschutz leben. Ein Beitrag des Handels. Berlin.
- HDE (2007): Verantwortlicher Handel. Wahrnehmung der sozialen Verantwortung durch deutsche Einzelhandelsunternehmen. Beispiele aus Unternehmen des HDE-Bereichs „Großfläche und Filialbetriebe“. Brüssel.
- Hüser, Anette (1996): Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie. Wiesbaden.
- Ipsos GmbH (2010): Lebensmittel ohne Konservierungsstoffe und klare Kennzeichnung der Inhaltsstoffe liegen im Trend. Ipsos-Verbraucherstudie ermittelt Ernährungstrends in Deutschland. Presseinformation. Unter: [http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1/PI-Hot%20Trends%202009\\_Januar2010.pdf](http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1/PI-Hot%20Trends%202009_Januar2010.pdf) (abgefragt im Oktober 2012).
- Kehne, Torben (2009): Lässt sich Verantwortung normen? Überlegungen zu Rolle und Funktion von Standards im Themenfeld Corporate Social Responsibility. In: Aßländer, Michael S./ Senge, Konstanze (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 209 – 236.
- Müller-Christ, Georg/ Arndt, Lars/ Ehnert, Ina (2007): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Münster.
- Otto GmbH & Co KG (2011): Otto Group Trendstudie 2011. 3. Studie zum ethischen Konsum. Verbrauchervertrauen. Hamburg.
- Rusche, Thomas (2009): Das ABC des CSR. Chancen und Nebenwirkungen einer neuen Moralstrategie. In: Aßländer, Michael S./ Senge, Konstanze (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 55-77.

Schoenheit, Ingo (2005): Die verborgenen Qualitäten der Waren – Transparenz über Produktion und Wertschöpfungsketten durch vergleichende Unternehmenstests. In: Lungershausen, Helmut/ Retzmann/ Thomas (Hrsg.): Warenethik und Berufsmoral im Handel. Essen. S. 19-24.

Senge, Konstanze (2009): Corporate Social Responsibility in Einzelhandel. Eine neo-institutionalistische Standortbestimmung. In: Aßländer, Michael S./ Senge, Konstanze (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 93-124.

Transfair (o.J.): Internetauftritt Fairtrade Deutschland. Unter: <http://www.fairtrade-deutschland.de/> (abgefragt im Oktober 2012).

Von Hauff, Michael/ Claus, Katja (2012): Fair Trade. Ein Konzept nachhaltigen Handelns. Konstanz [u.a.].

Zervas, Georgios (2008): Global Fairtrade – Transparenz im Welthandel. Der Weg zum gerechten Wohlstand. Düsseldorf.