

Guter Kunde, böser Kunde

Handel Die Idee ist bestechend: Mit ethischem Konsum könnten die Verbraucher die Welt verändern. Doch das Projekt kommt nur schleppend voran. Geht es den Menschen wirklich um Moral – oder genügt ihnen ein besseres Gefühl?

Irgendwann stand sie im Spielzeugladen, beinahe geblendet von knallfarbenem Plastikkrum, von Playmobil-Figuren, Lego-Männchen, Barbie-Puppen. Sie kaufte wie im Rausch. Im Bewusstsein, eigentlich etwas Falsches zu tun. Wie eine vom Tabak Entwöhnte, die nach Jahren den ersten Zug aus einer Zigarette nimmt und zumindest für den Augenblick auf die Folgen pfeift.

Ausgerechnet sie, Claudia Langer, die Gründerin eines Internetportals für ethischen Konsum mit dem poetischen Namen Utopia. Ausgerechnet sie, die den Kunden prophezeit hatte, sie könnten mit ihren Einkäufen den Planeten retten.

Zwei Jahre Öko-Holzspielzeug – „diese freudlosen Figuren in blassen Farben, die so uninspirierend sind“, sagt sie heute – lagen hinter ihr. Zwei Jahre Flugentzug. Etliche Jahre nachhaltigen, wohlüberlegten und unendlich vernünftigen Verhaltens. Jahre auch voller Euphorie, tatsächlich etwas für eine bessere Welt zu tun.

Dann kam der Frust. Er kam im Spielzeugladen und rüttelte ihr Selbstbild durch. „Ich habe mir jahrelang eingeredet, dass es mich glücklich macht, wenn ich auf Fernreisen verzichte“, sagt sie. „Aber das Gegenteil ist wahr: Ich schöpfe aus diesen Reisen, und mein Verzicht hat dem Weltklima auch nicht viel gebracht.“

Langer sitzt im Utopia-Konferenzraum in München. Mit schnellen Schnitten zerteilt sie nebenbei Obst, hektisch tippt sie Nachrichten in ihr Handy.

Sie ist eine ungeduldige Frau, sie ist energisch – auch in ihrer Enttäuschung. Eine fast schon komische Bitterkeit kommt in ihr hoch, beispielsweise wenn sie über ihren VW Passat BlueMotion redet, „diese Spaßbremse“, wie sie sagt, die „teuerste Mogelpackung meines Lebens“. Wochenlang hatte sie sich informiert, wollte etwas Gutes tun, das Richtige kaufen. Es wurde eine traumatische Erfahrung. „Ich habe bewusst das CO₂-günstigste Auto in seiner Klasse gekauft, aber ich bin auf die Werbung reingefallen.“ Dieses Gefühl sei „100 Prozent Selbstkasteiung“, schimpft sie und

fühlt sich betrogen. „Meine Kinder lachen mich aus, dass ich es gekauft habe, denn wenn man auch nur ein bisschen beschleunigt, verbraucht es trotzdem Unmengen an Benzin.“

Wer je versucht hat, seinen Konsum nach den ökologischen, sozialen und politischen Folgen auszurichten, der wird nachvollziehen können, was das für eine Versuchung ist: einfach zu essen und zu kaufen, zu verbrauchen und zu verfeuern, worauf man Lust hat und was billig ist.

Ohne dieses schlechte Gewissen, die Erde zugrunde zu richten. Ohne dieses ständige Nachdenken über die Konsequenzen. Jeder Abstinenzler kennt diese Lust des Rückfalls, den Sog der Unvernunft. Ob seine Droge nun Alkohol oder Nikotin heißt – oder eben Konsum.

Claudia Langer gab in dem Spielzeugladen nicht bloß einem Impuls nach. Sie gestand eine Niederlage ein. Sie kehrte sich ab vom Glauben daran, dass ethischer Konsum allein in der Lage sei, die Welt zu verändern, und dass ihre Schöpfung Utopia das Einkaufsverhalten der Deutschen revolutionieren würde.

Nicht, dass Utopia erfolglos wäre. Das Portal genießt einen guten Ruf, es ist nützlich, die Zahl der Besucher wächst beständig. Aber es ging Langer alles zu langsam. Sie wollte nicht die immer gleichen 15 Prozent der ohnehin Überzeugten noch einmal überzeugen. Sie wollte den Mainstream erreichen – doch den ließ das kalt.

„Meine Utopie war, dass man über den Druck des Verbrauchers auf die Unternehmen und den Druck der Unternehmen auf die Politik die Welt verändern könnte“, sagt Langer. „Aber solange nicht eine kritische Masse von Konsumenten ihre Macht einsetzt, werden wir die Zukunft unserer Kinder nicht zum Positiven wenden.“

Harte Worte sind das – aber sie treffen einen Nerv. Vorkämpferin Langer ergeht es wohl nicht anders als vielen Deutschen, die gern als gute Konsumenten handeln würden und feststellen, dass es nicht so leicht ist, als Kunde mal eben die Welt zu





Konsumentin in New York

NATAN DWIR / POLARIS



Portalgründerin Langer

„Der Verbraucher ist ein Pharisäer, der immer auf die bösen anderen zeigt.“

retten. „Der Verbraucher ist einfach kein guter Verbündeter, weder für die Industrie noch für die Politik“, sagt Langer. „Er ist ein Pharisäer, der immer auf die bösen anderen zeigt, sich selbst aber schnell in die Büsche schlägt, wenn er etwas tun oder lassen müsste.“

Ist König Kunde also ein moralischer Versager? Und wäre das nicht furchtbar trostlos?

Die Verunsicherung ist groß. Die Bewertung des ethischen Konsums schwankt zwischen Jubelgeschichten und Skandalstorys. Da scheint es sinnvoll, erst einmal die Schwierigkeiten zu beschreiben, die er im Alltag bereitet. Beim Verbraucher – und bei den Unternehmen.

Denn bevor der Konsument auch nur eine einzige ethisch korrekte Entscheidung treffen kann, müssen in Konzernzentralen, Fabriken, Marketingabteilungen, in Lieferketten und bei Subunternehmen Hunderte Entscheidungen getroffen worden sein. Von Managern, Inspektoren, Unternehmern. Es lohnt sich, mit ihnen zu reden, um die Frage zu beantworten, wo genau es beim ethischen Konsum hakt.

Mit der deutschen Managerin, die Textilfabriken kontrolliert. Mit dem Automobilboss, der ein Elektroauto inmitten einer 12-Zylinder-Kultur bauen lässt. Mit dem Versandhauschef, der Angst hat vor dem Zorn der Verbraucher. Mit dem Manager des britischen Kaufhauskonzerns, der sich der Nachhaltigkeit verschreibt.

Claudia Langer hat sich vom bewussten Konsum keineswegs abgewandt. Sie erlaubt sich jetzt nur ab und an einen Fernflug oder kleine Nachhaltigkeitssünden. Sie fragt nicht unterwegs bei jedem Snack, wo er herkommt. Sie ist nicht mehr so streng mit sich.

Aber darf man das eigentlich, angesichts dessen, worum es hier geht?

Keal Leangky, Kambodscha

Phnom Penh, Kambodscha, ein lehmiger Feldweg im Westen der Stadt, wo die Industrieviertel allmählich in Reisfelder über-

gehen. Die Näherin Keal Leangky, 21, rotes T-Shirt, blaue Pluderhose, sitzt in einer Hütte vor der Fabrik, in der sie zwei Jahre lang gearbeitet hat, und sagt: „Ich hätte diese Mango damals nicht essen sollen.“

Vor ein paar Monaten, mitten in der Regenzeit, überkam sie am Ende der Nachmittagschicht der Hunger. Leangky holte eine Mango aus ihrer Tasche, schälte sie und begann zu essen. „Der Vorarbeiter, ein Chinese, entdeckte mich und schrie mich an. Er ließ sich einen Übersetzer kommen, und der sagte: ‚Hör sofort auf zu essen!‘“

Kollegen kamen ihr zu Hilfe. Leangky sei im zweiten Monat schwanger, sie erfülle immer ihre Quoten, so könne der Vorarbeiter nicht mit ihr umgehen. Er solle sich entschuldigen, sonst würden sie die Arbeit niederlegen, alle 15 von ihnen.

Mittlerweile sind Keal Leangky und ihr gesamtes Team arbeitslos. „Sie haben uns einfach rausgeschmissen“, sagt ihre Freundin Chorn Rasy. Die Arbeiter bekamen noch die Stunden ausbezahlt, die sie geleistet hatten – Keal Leangky erhielt 35 Dollar. Das war’s. Die CWKH Garment Cambodia Ltd., eine T-Shirt-Fabrik mit etwa 400 Arbeitern, war 15 renitente Näher und Näherinnen los.

In den folgenden Wochen und Monaten solidarisierten sich immer mehr Kollegen mit Leangky. Auch sie wurden entlassen, mittlerweile an die 200 Arbeiterinnen und Arbeiter. Sie versuchen, sich zu wehren, mit rechtlichen Mitteln und mit symbolischen.

Seit ihrem Rauswurf sind Leangky und ihre Kollegen oft gleich zu Schichtbeginn von ihren trostlosen Unterkünften zwischen Bergen von Müll zu ihrer Fabrik hinübergewandert. In mancher Woche jeden Tag. Sie tragen ihre alten Erkennungsmarken um den Hals, sie möchten ihre Jobs zurück, aber man lässt sie nicht mehr hinein. Das Fabriktor ist verschlossen.

„Wir haben Beschwerde beim Arbeits- und Schiedsgericht erhoben“, sagt Leangky. „Keine Chance. Sie sagen, unser Streik sei illegal gewesen. Wir werden uns einen neuen Job suchen müssen. Unsere Berufsjahre haben wir verloren. Unser Gehalt wird wieder ganz unten angesetzt.“

Ganz unten – das bedeutet in Kambodscha, einem der produktivsten Billigländer der globalen Textilindustrie: 100 Dollar Monatsgehalt für acht bis zwölf Stunden pro Tag, sechs Arbeitstage pro Woche.

Es sind solche Geschichten, solche Zustände, die den Konsumenten wachgerüttelt haben. Kleine Schicksale wie das von Keal Leangky, große Katastrophen wie der Einsturz der Fabrik vom Rana Plaza in Bangladesch vor fast genau zwei Jahren, am Morgen des 24. April 2013, als 3000 Textilarbeiter verschüttet worden waren und 1134 von ihnen starben. Die Bilder haben sich

ins kollektive Gedächtnis eingebrannt, ins kollektive schlechte Gewissen.

Verschwunden ist das Elend nicht. Textilhersteller investierten immer wieder dort, „wo es keinen Rechtsstaat, dafür aber bittere Armut und eine investorenfreundliche Regierung gibt“, sagt der Arbeitsrechtler David Welsh, der für die amerikanische Nichtregierungsorganisation Solidarity Center in Phnom Penh arbeitet. „Und dann tun sie oft so, als wären sie nur in diesen Ländern, um die sozialen Verhältnisse zu verbessern.“

Rana Plaza hat die Kunden schockiert, die Branche aufgeschreckt, die Politik alarmiert. Seitdem steht die T-Shirt-Produktion ganz oben auf der Agenda der Unternehmen – bis hin zur Politik, wo Entwicklungsminister Gerd Müller ein sogenanntes Textilbündnis gegen Ausbeutung zimmern will.

Rana Plaza war ein historisches Ereignis, das es jedem, der auch nur einen Funken Menschlichkeit in sich hat, eigentlich unmöglich machen müsste, weiter mit einer Scheißegal-Haltung durch die Boutiquen zu bummeln.

Hans-Otto Schrader, Hamburg

Über 7000 Kilometer westlich vom Rana Plaza legt Hans-Otto Schrader ein überraschendes Geständnis ab. Der Vorstandsvorsitzende der Otto Group hat gerade vom afrikanischen Baumprojekt seines Konzerns erzählt, von der sozialen Tradition seines Hauses, davon, wie er selbst für das Thema Nachhaltigkeit sensibler und sensibler geworden sei. Er hat von seinem persönlichen Schock berichtet, als 1987 eine Spielzeugfabrik in Thailand abbrannte.

Es ist alles Teil einer großen und nicht einmal unglaublichen Erzählung darüber, wie vorbildlich Otto ist, wie sehr man sich bemüht, sozial, ökologisch, nachhaltig zu sein.



Näherinnen Rasy, Leangky

„Der Vorarbeiter entdeckte mich und schrie mich an: ‚Hör sofort auf zu essen!‘“



Mutter eines Opfers der Katastrophe vom Rana Plaza: „Textilunternehmen investieren, wo es keinen Rechtsstaat, dafür aber bittere Armut gibt“

Dann sagt er diesen Satz, der ehrlich klingt und es wohl auch ist, weil er so entwaffnend ist. Er sagt ihm auf die Frage, warum Otto es denn nicht zu seinem Markenzeichen mache, sich so anzustrengen. Warum der Konzern nicht viel offensiver kommuniziere, was er macht, wenn das alles angeblich so verdammt vorbildlich ist. „Wir müssen vorsichtig sein“, sagt Schrader, „und halten uns mit Absicht zurück in der Kommunikation.“

Was ihm Angst macht, ist die Macht des Kunden und des Internets, die Zusammenballung von Kunden und Medien insgesamt. „Unsere Analyse ist: Viele Kunden und gesellschaftliche Akteure belohnen dich nicht, wenn du dir mehr Mühe gibst als andere Wettbewerber, aber sie bestrafen dich, wenn du doch einen Fehler machst.“

Schrader spricht gar von einer „Empörungskultur“ rund um die Fragen des ethischen Konsums. „Wenn wir uns zu weit aus dem Fenster lehnen, und es findet einer bei uns irgendetwas, was nicht okay ist – dann werden wir Opfer einer Empörungswelle, die alles Erreichte zerstört.“

Vielleicht ist das eine verzagte Haltung, gerade weil ein Laden wie Otto dringend eine neue Ausrichtung gebrauchen könnte. Eingequetscht zwischen dem Image der Trutshigkeit einerseits und der Übermacht des Online-Versandhändlers Amazon andererseits.

Wahr ist aber auch, dass die vermeintlich Guten der Branche von Presse und Kunden besonders hart geprügelt werden, wenn sie unter Verdacht stehen. Die Drogeriekette dm – immerhin das beliebteste Handelsunternehmen der Deutschen – hat solchen Ärger kurz vor Weihnachten 2014 abbekommen. Eine Bloggerin hatte recherchiert, dass das Unternehmen seine Pfandstoffbeutel nicht mehr nur in einem Unternehmen in Augsburg fertigen ließ, das vor allem Langzeitarbeitslose beschäftigt. Neuerdings lässt dm diese Taschen zum Teil auch in Indien produzieren.

Unter dem Hashtag #Taschengate rollte auf Twitter eine Wutwelle an. Andere Medien sprangen auf. Das Image, es mit Nachhaltigkeit ernst zu meinen, stand infrage, bevor dm sich erklären konnte.

Es sind solche Schlagzeilen, solche Empörungswellen, die Otto-Mann Schrader fürchtet. „Wenn mir ein Fall zu Ohren kommt, dass ein Produkt, das wir anbieten, nachgewiesenermaßen ethisch unkorrekter Herkunft ist, lasse ich es sofort aus dem Sortiment nehmen“, sagt Schrader. „Das Problem ist: Wir können als Händler im Massenmarkt nicht für alle Artikel, die wir ja auch nicht selbst produzieren, 100 Prozent Absicherung erreichen.“

Die Frage ist: Wenn Otto das schon nicht kann, wie soll dann ein einzelner Konsument auch nur annähernd verantwortlich entscheiden?

Kurz nach der Katastrophe vom Rana Plaza haben sich internationale Modefirmen und Gewerkschaften verbündet, um die Statik der bengalischen Textilfabriken zu überprüfen und zumindest die größten Sicherheitsmängel zu beheben. Die Kontrolleure waren geschockt. Unter mehr als 1100 Betrieben fanden sie keinen einzigen, der dieser Überprüfung standhielt. Das sei ein „Weckruf“ für die Branche gewesen, sagt Maren Barthel.

Barthel arbeitet für die Otto Group. Sie kontrolliert zusammen mit 21 Kollegen den Einkauf und die Produktionsbedingungen in den Herstellerländern, unter anderem in Bangladesch.

Es ist eine Sache, Kataloge mit den erwünschten Sozialstandards aufzustellen und diese dann vom Lieferanten unterschreiben zu lassen. Eine ganz andere ist es, das Vereinbarte zu kontrollieren. Manchmal muss Barthel ziemlich findig sein, um Verstößen nachzuspüren, und manchmal helfen so kleine Dinge weiter wie die Nadeln in den Nähmaschinen.

Wenn so eine Spitze abbricht, wird darüber genau Buch geführt, vor allem weil die Textilkonzerne Angst haben, dass sich ein Kunde beim Auspacken des T-Shirts verletzt. Irgendwann sah Barthel in den Nadel-Logbüchern nach, ob in einer Fabrik auch an Sonn- und Feiertagen gearbeitet wird – wenn etwa ein Nadelbruch an einem Sonntag eingetragen war. Die ertapp-



Otto-Vorstand Schrader

„Wir können als Händler nicht für alle Artikel 100 Prozent Absicherung erreichen.“

ten Lieferanten waren verblüfft. „Natürlich hat sich irgendwann herumgesprochen, dass wir die Nadel-Logs überprüfen, und man kann nicht ausschließen, dass ein Unternehmen gelegentlich umdatiert“, sagt Barthel. „Es ist und bleibt eben ein Katz- und-Maus-Spiel.“

Otto ist ein Handelshaus mit mehr als zwei Millionen Artikeln, einigen Tausend Zulieferern in über 70 Ländern.

Selbst wenn Barthel die 200 Nähereien, die Otto unter Vertrag hat, in den Griff bekommt, so ist das ja bloß ein kleiner Teil der Wertschöpfungskette, des Stoffstroms, wie das bei Textilien heißt. Auch das Projekt „Cotton made in Africa“, mit dem Otto die Arbeitsbedingungen bei der Baumwollernte und -spinnerei verbessert, ist nicht mehr als ein weiterer Abschnitt dieses Stroms.

„Doch was zwischen Spinnerei und Näherei geschieht, ist derzeit noch sehr schwer nachverfolgbar“, sagt Ottos Mann für Nachhaltigkeit, Johannes Merck. Dabei seien Veredlung und Färbung der Stoffe gerade die Abschnitte, in denen große ökologische Sünden geschähen.

„Wir arbeiten von zwei Seiten des Stoffstroms aufeinander zu, aber das ist mühsam und braucht Zeit“, sagt Merck. Es habe Jahre gedauert, allein bei den Nähereien das Geflecht aus Sub- und Subsub- und Subsubsubunternehmen zu entwirren. „Zum jetzigen Zeitpunkt ist es unmöglich, Verantwortung für die gesamte Kette der Produktion zu übernehmen.“

Natürlich ist es fraglich, ob es überhaupt funktionieren kann, einen auf Massenabsatz getrimmten Versanddinosaurier glaubwürdig auf nachhaltiges Wirtschaften umzuschulen. Aber das Eingeständnis der eigenen Grenzen schafft Raum für Reflexion, es lässt zumindest Graustufen zu bei einem Thema, das oft in den Farben Schwarz und Weiß geschildert wird.

Da steht dann böser Konsum gegen guter Konsum. Der gute Kunde gegen die bösen Konzerne. Oder auch der gute Konzern gegen den bösen Kunden.

Norbert Reithofer, Paris

Endlich Ruhe. Nachdem Norbert Reithofer die Tür zu seinem Besprechungszimmer geschlossen hat, ist vom Lärm des Pariser Autosalons nichts mehr zu hören. Draußen dröhnen Musik und Ansagen der Hersteller durcheinander, die hier zeigen, wie sie sich die Autos der Zukunft vorstellen. Drinnen rauscht nur die Klimaanlage.

Seit sieben Uhr morgens ist der BMW-Chef an diesem Donnerstag Anfang Oktober unterwegs, Termine im 20-Minuten-Takt, Autopräsentationen, Interviews, Besprechungen. Nun lehnt er sich zurück, entspannt. Er soll von der Entwicklung des Elektroautos i3 erzählen, einem Milliardenprojekt, mit dem Reithofer BMW zum nachhaltigsten Automobilhersteller der Welt machen will.

Für den Münchner Konzern war es ein Milliarden-Wagnis. Für den ethischen Konsum ist es ein Lackmuestest. Beim Autokauf wird es richtig teuer. Im Falle des i3 mindestens 34 950 Euro teuer. Die eine Frage ist, wie es einem Unternehmen ergeht, das wenigstens einmal alles richtig machen will. Die zweite: Honoriert das der Kunde?

Die Geschichte, die Reithofer in den kommenden zwei Stunden erzählen wird, ist die eines langen Kampfes, auch innerhalb des eigenen Konzerns, der für „Freude am Fahren“, 12 Zylinder und Formel 1 steht. Diese Geschichte ist nicht frei von Rückschlägen, auch wenn Reithofer derzeit wie der Sieger aussieht. Deshalb kann er jetzt wohl leichter darüber reden, wie schwer es war, den i3 zu entwickeln, der den Anspruch erhebt, so ökologisch wie derzeit nur möglich zu sein.

Das Holz im Armaturenbrett des Öko-Wagens ist aus nachhaltig bewirtschaftetem Wald. Die Sitzbezüge sind fast vollständig aus recyceltem Polyester. Das Leder wird nicht mit Chemie, sondern mit dem Extrakt von Olivenblättern gegerbt. Die Türverkleidung ist aus den Fasern einer Hanfpflanze. Das Fahrzeug stößt kein CO₂ aus, zumindest dann nicht, wenn die elektrische Energie für seine Batterien mit Wind-, Wasser- oder Sonnenkraft erzeugt wird. Man könnte diese Aufzählung ziemlich lange fortsetzen, denn letztlich sind 95 Prozent der für die Produktion des i3 verwendeten Materialien recycelbar. Ein Produkt, wie geschaffen für den ethikaffinen Kunden.

Die Geburtsstunde des Fahrzeugs liegt im Jahr 2007. Konzernchef Reithofer hatte führende Manager ins Gut Schwärzenbach am Tegernsee eingeladen, um dort zu diskutieren, was man unternehmen müsste, um 2020 noch einer der führenden Autohersteller zu sein.

Man müsste Volvo oder Saab oder einen Lkw-Hersteller übernehmen, forderten mehrere Vorstände. Das war die Benzinfraktion. Reithofer und zwei weitere Manager waren dagegen. Sie galten schon

bald als „grüne Gruppe“, was in einem Unternehmen, das sich selbst als Motorenwerk bezeichnet, nicht gerade als Kompliment zu verstehen ist.

Doch Reithofer argumentierte gegen ein Weiter-so. Das würde strategisch nicht viel bringen. Was hätte BMW gewonnen, wenn man einen Hersteller kaufte, der noch mal eine halbe Million Autos mit konventionellem Antrieb baut?

Er hatte eine ganz andere Vision. Die schnell wachsenden Millionenstädte in China, Indien, Brasilien und anderen Ländern erstickten bereits in den Abgasen. Irgendwann würden sie sicher den Verkehr einschränken. In Europa und den USA würden die Abgasvorschriften verschärft. Nun müssten die Ingenieure ein „Megacity-Vehicle“ entwickeln, das auf die Bedürfnisse der Megastädte zugeschnitten sei, eines, das emissionsfrei fährt.

Reithofer setzte sich durch, was erst einmal ein Sieg war, andererseits aber bedeutete, dass mancher Manager der Benzinfraktion nun erst recht darauf lauerte, dass der Chef mit seinem Drei-Milliarden-Projekt scheitert.

Vielleicht wäre aus dem Elektroauto nie etwas geworden, wenn Reithofer nicht auf einen Kniff gekommen wäre. Er gab den Auftrag, das neue Auto zu konstruieren, nicht wie üblich der Entwicklungsabteilung, sondern übertrug den besonderen Job Ulrich Kranz, der zwei Fähigkeiten vereinte: Der gelernte Maschinenbauer hatte schon Autos entwickelt, den Mini beispielsweise, aber er interessierte sich auch für Mobilitätskonzepte der Zukunft. Kranz durfte sich sein Team für das „Project i“ aus allen Abteilungen des Konzerns zusammensuchen – dafür musste er ertragen, dass seine Leute von den Vertretern der PS-Fraktion im Unternehmen als „Baselgruppe Kranz“ verspottet wurden.

Reithofer bekam nicht nur die Häme der Gegenfraktion zu spüren. Ihm stellte



BMW-Chef Reithofer

„Elektroautos sind für unser Unternehmen keine Option, sie sind ein Muss.“



Models vor Geschäft für vegane und nachhaltige Kleidung in München: „Zu einem guten Teil ist ethischer Konsum bloß Teil der Ego- und Wellnesswelle“

sich eine interne Opposition entgegen. Es ging ihm ja nicht nur um das Project i. Das hätte man ihm als Spleen vielleicht verzeihen. Er wollte BMW komplett neu ausrichten und scheute sich nicht vor symbolisch schwerwiegenden Schritten. Er engagierte Joschka Fischer als Berater und ordnete den Ausstieg aus der Formel 1 an. Als er dann noch fragte, ob BMW weiter einen 12-Zylinder-Motor benötige, schossen sich die Kritiker im Unternehmen endgültig auf ihn ein.

Der BMW-Boss gebe den Markenkern auf, kritisierten Manager. Ehemalige Vorstände moserten aus dem Ruhestand heraus. Bei Reithofer wuchsen Zweifel, ob es ihm gelingen könnte, den Autokonzern in eine neue Richtung zu steuern. Ob er diesen Kampf überhaupt gewinnen könnte.

Er gab dann ein wenig nach, zumindest was den Premium-Motor anging. Er lud die Ex-Vorstände zu einem Treffen ein, in der Mitte des Raums thronte ein 12-Zylinder. „Machen Sie sich mal keine Sorgen“, sagte Reithofer seinen Vorgängern, BMW werde diesen Motor weiterhin produzieren.

Über die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens aber ließ der BMW-Chef nicht mit sich verhandeln, und sein Projektleiter Kranz ging mit dem Perfektionismus des deutschen Ingenieurs an die Aufgabe. Von der Produktion bis zum Recycling des Autos sollte alles auf

einen geringen CO₂-Ausstoß hin optimiert werden.

Weil die Fertigung der Karbonfaser für die Kunststoffkarosserie energieaufwendig ist, baute BMW in den USA eine Fabrik, die ihren Strom aus einem Wasserkraftwerk bezieht. Und das Werk Leipzig, in dem der i3 montiert wird, arbeitet mit Strom, der mit Windrädern erzeugt wird.

Bei jedem Einzelteil für das Auto fragte eine Nachhaltigkeitsbeauftragte, ob es nicht eine Alternative mit besserer CO₂-Bilanz gebe. Deshalb erhält beispielsweise das Eukalyptusholz für das Armaturenbrett nicht fünf Lackschichten, es wird lediglich mit Kalk behandelt.

Eines Tages – die Arbeit der „Bastelgruppe Kranz“ kam gut voran – erhielt Reithofer überraschenden Besuch von seinem Chefdesigner Adrian van Hooydonk. Die Entwicklungsmannschaft habe heimlich ein Auto konstruiert, ob der Herr Vorstandsvorsitzende das mal sehen wolle, fragte Hooydonk. Und er präsentierte ein Elektroauto in Gestalt eines futuristischen Sportwagens. Das anfangs belächelte Project i hatte den Ehrgeiz der Entwickler geweckt. Im Geheimen hatten sie ebenfalls ein Elektroauto konstruiert. Und so kam es, dass BMW jetzt zwei Elektroautos anbietet, den i3 und den i8.

Reithofer hat sich in Fahrt geredet. Seine Sekretärin mahnt: der Termin mit dem französischen Minister! Aber eines will der

BMW-Chef noch loswerden: „Elektroautos sind für unser Unternehmen keine Option, sie sind ein Muss.“

Das mag so sein. Autokäufer aber kennen kein Muss. Für sie gelten keine Emissionsgrenzen.

Und wie der BMW-Kunde denkt und entscheidet, lässt sich an der Absatzstatistik ablesen. In Deutschland verkaufte BMW vom Modell i3 im vergangenen Jahr gerade mal 2233 Fahrzeuge. Der Geländewagen X5 – 306 PS, CO₂-Emission durchschnittlich 199 Gramm – wurde im gleichen Zeitraum mehr als fünfmal so oft bestellt – 12 664-mal.

Es sieht so aus, als ob es den Deutschen weniger um Ethik geht, sondern lediglich um ein Ethikgefühl.

Das ist auch der Verdacht von Meike Gebhard, der Nachfolgerin von Claudia Langer als Geschäftsführerin bei Utopia. Jeder korrekte Einkauf sei eine gute Sache, sagt sie. „Zu einem guten Teil ist ethischer Konsum jedoch bloß ein Teil der Ego- und Wellnesswelle.“ Das größte Interesse liege auf Nahrungsmitteln und Kosmetik. „Je weniger ein Konsumartikel mit dem eigenen Körper zu tun hat, desto stärker sinkt die Bereitschaft, ethisch zu handeln.“

Adam Elman, London

Adam Elman schnappt sich die kleine schwarze Karte auf dem Tisch, die erklärt, dass in diesem Kaufhauscafé nur fair ge-

handelter Kaffee ausgetrennt werde. Es ist das Marks & Spencer-Café in der Westfield-Shoppingmall im Londoner Stadtteil Shepherd's Bush. Im Hintergrund rieselt Musik, man sitzt auf schicken Designerstühlen. M & S-Manager Elman plaudert über die Rettung des Planeten und darüber, was eine britische Kaufhauskette da tun könne. „Hier, schauen Sie“, sagt Elman und wedelt mit der Karte. „Die Botschaft ist deutlich, aber dezent. Die Kunden sollen hier schließlich entspannen.“

Entspannung ist nicht gerade der Gemütszustand, den der Deutsche mit dem ethischen Konsum verbindet. Richtig handeln heißt hier oft: sich das Schöne verkneifen. Und diese Grundspannung erklärt vielleicht das manchmal Verbissene vor allem der deutschen Debatte um nachhaltigen Konsum.

Doch womöglich liefert etwas weniger Perfektionismus am Ende das bessere Ergebnis. Etwas mehr Entspannung. Britische Coolness zum Beispiel. Jedenfalls ist es das, was Manager wie Elman bei Marks & Spencer versuchen.

Elman ist Teil eines größeren Teams. „Plan A – denn es gibt keinen Plan B für diesen Planeten“, ist der Slogan der Nachhaltigkeitsstrategie, die Marks & Spencer 2007 gestartet hat, und sie unterscheidet sich gehörig von der Art und Weise, wie die Mitbewerber das Thema angehen. Bei M & S wird nicht lange über die Risiken des undurchschaubaren globalen Handels gejammert. Hier ist man stolz auf jede Solarzelle auf dem Dach und jedes Fair-Trade-Faltblatt. Und doch wirkt es weniger verkrampt.

Wichtig sei bei der Umsetzung von Plan A vor allem die Grundhaltung: „Wir wollen das Gefühl vermitteln, dass es nicht schlimm ist, noch nicht in allen Bereichen bei 100 Prozent zu sein“, sagt Elman, „wichtig ist, dass wir angefangen haben, die 100 Prozent anzustreben.“

Es geht immer ums Detail. Um ein paar Milliliter Wasser etwa, die früher dafür sorgten, dass jeder einzelne Blumenstängel auch beim Transport frisch blieb. Seit Anfang 2014 verschickt das britische Traditionskaufhaus die Sträuße luftdicht verpackt und ohne Wasser. „Das schützt die Blumen beim Transport, und wir sparen so pro Jahr eine halbe Million Liter Wasser ein“, sagt Elman.

100 Vorsätze hatte das Unternehmen zu Beginn der Kampagne formuliert: vom Strom aus erneuerbaren Energien über die Reduzierung von Verpackungsmüll bis hin zu weniger Dienstflügen und der Verbesserung von Standards in der Textilproduktion. Der Ansatz: In allen Unternehmensbereichen sollen ehrgeizige Ziele gesetzt werden, und zugleich soll kontinuierlich kommuniziert werden, welche Fortschritte man macht – oder warum es mitunter

schwierig ist, die selbst gesetzten Vorgaben zu erfüllen.

Anstoß für die Kampagne Plan A war eine Umfrage, der zufolge M & S-Kunden erwarteten, dass sich das Unternehmen Gedanken darüber macht, wie es die Welt verbessern kann. Sie selbst möchten aber nicht bei jedem Produkt neu entscheiden müssen, ob das Kissen oder der Lippenstift nun ein ethisch korrekter Kauf ist oder nicht. „Die Kunden sollen der ganzen Marke Vertrauen schenken können“, meint Elman.

„Only if it's right, we put our name on it“, steht als eine Art Fazit heute in Schnörkelschrift auf einer schwarzen Tafel in der Herrenabteilung. Dass Marks & Spencer überwiegend eigene Produkte verkauft, ist dabei ein Wettbewerbsvorteil. 99 Prozent des Angebots sind Eigenmarken, vom Lampenschirm bis zur Sonnenbrille, von der Bettwäsche bis zur Erdnussbutter. Viele Unternehmen produzieren exklusiv für M & S.

Das Unternehmen arbeitet mit mehr als 3000 Zulieferern zusammen, für viele ist das Geschäft mit dem Kaufhausriesen existenziell. Es sei entscheidend, gemeinsam Lösungen zu entwickeln, sagt Elman.

„Moment, ich zeige Ihnen das einmal an einem Beispiel“, sagt er und eilt durch die Westfield-Filiale. In der Kosmetikabteilung bleibt er stehen. Er greift einen schweren violetten Tiegel mit Hautcreme aus dem Regal. Auf der Leuchtreklame daneben prangen dunkle Trauben. „Wir wollten un-

sere Biokosmetiklinie erweitern“, erzählt Elman, „also haben wir unseren größten Weinlieferanten und einen Kosmetikproduzenten an einen Tisch gebracht. Aus den ausgepressten Traubenresten entsteht nun etwas Neues.“

Die Hinweise zu Plan A sind dezent im Laden verteilt. Kleine Schilder mit kurzer, klarer Botschaft. Sie hängen an der Fleisctheke, aber auch in der Kleiderabteilung. Sie erklären die Herkunft von Rinderfilet und Baumwolle oder warum an der Kasse keine Kleiderbügel ausgegeben, sondern diese wiederverwendet werden. Es gibt keine Öko-Nische. Das gesamte Kaufhaus soll so nachhaltig wie möglich sein.

Plan A sei ein Prozess, das sei ihm wichtig, sagt Elman. Deshalb sei es bedeutend, dass sich das Unternehmen komplett dieser Strategie verschreibe. Die Boni vieler Manager seien an die Plan-A-Ziele in ihren Abteilungen gekoppelt.

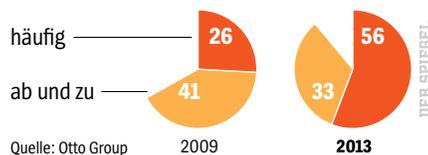
Elman ist überraschend entspannt, wenn er über Fehlschläge redet. Vielleicht ist es seiner britischen Coolness zuzuschreiben. „Wir kündigen nicht gleich jedem Partner, bei dem wir einen Fehler oder Verstoß gegen unsere Richtlinien entdecken“, sagt er, das sei viel zu kurz gedacht und wenig rentabel. „Wir versuchen, wenn irgendwie möglich, die Ursache für das Problem zu finden und es gemeinsam zu lösen.“

Er eilt weiter, in die Anzugabteilung. „I am extraordinary“ steht da neben einem QR-Code im Inneren des Jacketts, „ich bin außergewöhnlich“, „scan me to find out why“. Der Anzug sei aus recycelten Kleidungsstücken hergestellt, erzählt Elman, stolz wie ein Abiturient mit lauter Einsen.

Der Anzug ist ein Ergebnis der „Shwopping“-Kampagne im Kampf gegen die Wegwerfmode. „Alle fünf Minuten werden in Großbritannien 10 000 Kleidungsstücke entsorgt“, so Adam Elman über die Aktion in Zusammenarbeit mit der Hilfsorganisation Oxfam. Vier Millionen alte Kleidungsstücke haben die Kunden bei Marks & Spencer 2014 abgeliefert, im Jahr davor waren es 3,8 Millionen. „Man muss es den Kunden leicht machen, etwas Gutes zu tun“, meint Elman.

Moralischer Mainstream

„Wie häufig kaufen Sie ethisch korrekte* Produkte?“



Quelle: Otto Group
* biologisch/Klimafreundlich hergestellt, regional produziert, fair gehandelt; an 100 fehlende Prozent: „selten“/„nie“

„Ethischer Konsum bedeutet für mich ...“

- ... Produkte zu kaufen, bei deren Herstellung auf **menschenwürdige Arbeitsbedingungen** geachtet wird. **92%**
- ... Produkte zu kaufen, die **umweltfreundlich hergestellt** werden. **92%**
- ... Produkte aus **fairem Handel** zu kaufen. **88%**
- ... Produkte zu kaufen, die aus **regionaler Erzeugung** kommen. **87%**
- ... insgesamt weniger zu kaufen, dafür aber **ausgewählter und bewusster**. **85%**
- ... insgesamt weniger zu kaufen, weniger zu besitzen, **öfter Sachen zu teilen/tauschen/leihen oder gebraucht zu kaufen**. **52%**

Vittorio Höhle, Notre Dame, USA

Das klingt, als ob es ganz einfach wäre, Ethik und Konsum schon gedanklich zusammenzubringen – und dann auch noch danach zu handeln. Doch zur Wahrheit gehört auch: Ethik ist Anstrengung, Ethik bedeutet vernünftig sein, Ethik heißt die Folgen seines Handelns abwägen. Es klingt nach Arbeit.

Konsum dagegen ist in der Praxis keine sehr rationale Angelegenheit. Es geht um Gefühl und Genuss, um Selbstbelohnung und Verschwendung. Es ist die Gegenwelt zur Arbeit.

Der Philosoph Vittorio Höhle hat viel nachgedacht über diese Spannung. Der



„Wir kündigen nicht gleich jedem Partner, bei dem wir einen Verstoß festgestellt haben.“

Marks & Spencer-Manager Elman

Deutsche lehrt an der Universität von Notre Dame im US-Staat Indiana und bringt das Kunststück fertig, einerseits in die Päpstliche Akademie für Sozialwissenschaften berufen und andererseits von den Zeitungen als „Boris Becker der Philosophie“ titulierte zu werden. Hösle sieht das Problem, dass ethischer Konsum und Kapitalismus nur schwer zusammenpassen.

„Die Moral des Kapitalismus beruhte schon lange vor Adam Smith auf der Entdeckung, dass jeder Einzelne egoistisch handeln darf, ja sogar handeln soll, weil das am Ende für alle zu mehr Wohlstand führt“, sagt Hösle. „Über die Jahrhunderte hat das dazu geführt, dass moralische Voraussetzungen, die früher als selbstverständlich galten, zerrüttet worden sind. So ging etwa die Wertschätzung dafür verloren, wann einer seine Interessen hintanstellen muss im Sinne eines größeren Ganzen.“ Doch wie soll ethischer Konsum funktionieren, der den Einzelnen erst einmal nur mehr kostet?

Hösle ist selbst ein moralischer Konsument. Er isst kein Fleisch und hat keinerlei Interesse an Lustkäufen und Luxusgütern. Er hat noch nicht einmal seiner Frau irgendwann Schmuck gekauft. „So etwas interessiert uns nicht“, sagt er.

Askese, Zurückhaltung, Disziplin – sie gibt es im Kapitalismus zwar auch, in der Arbeit und Produktion, doch als Ausgleich winkt immer eine Steigerung des Konsums. „Es ist konstitutiv für den Kapitalismus, dass Zurückhaltung irgendwann durch noch mehr Konsum belohnt wird“, sagt Hösle. „Das ist schwer zu durchbrechen. Außer man sagt: Du willst ja nicht nur heute konsumieren, sondern auch in 20 Jahren, und du willst, dass auch deine Kinder noch konsumieren.“

Zweifellos nutzt ethischer Konsum der Welt. Es ist nicht egal, ob durch mein Handeln andere Menschen, andere Generationen geschädigt werden – oder ob mein Einkauf ihnen nutzt. Es ist nicht egal, ob durch mein Verhalten Energie verschwendet, die Luft verpestet oder das Wasser vergiftet wird.

Doch der gute Kunde fühlt sich beim Kaufen oft nicht mächtig, sondern ohnmächtig. Vor allem: überfordert.

Die Überforderung beginnt bereits mit der Flut an Horrorinformationen über alle möglichen Folgen des eigenen Handelns. Jeder T-Shirt-Kauf ist eine potenzielle Sünde, jede Tasse Kaffee eine potenzielle Ausbeutung, jede Kilowattstunde Strom ein potenzielles Klimavergehen. Bei jedem Einkauf droht irgendeine Schweinerei.

Selbst hinter den vermeintlich sicheren Entscheidungen lauert schon die nächste Ethikfalle: Das Etikett Biobaumwolle am T-Shirt sagt nichts darüber aus, in welcher Ausbeuterfabrik die Kleidung möglicher-

weise zusammengenäht wurde. Die Biotomate, die Hunderte Kilometer weit unterwegs war, bevor sie im Laden liegt, ist nicht besser als eine konventionelle, die um die Ecke geerntet wurde. Die Batterie des Elektroautos enthält Seltene Erden, Metalle, deren Herkunft oft zweifelhaft ist. Und auch vom Erlös fair gehandelten Kaffees bleibt im Erzeugerland nur ein Bruchteil hängen, weil das meiste Geld bei seiner Röstung in Europa verdient wird.

In der Theorie stimmt es ja: Viele kleine Menschen in vielen kleinen Läden könnten das Gesicht der Welt verändern. Aber in der Praxis?

Es ist ja nicht so, dass die Menschen nicht wollten. Laut einer Trendstudie der Otto Group von 2013 sagen 56 Prozent der Deutschen, sie kauften „häufig“ ethisch korrekte Produkte. Vier Jahre zuvor waren es lediglich 26 Prozent. Und sagenhafte 89 Prozent aller Befragten tun es mindestens gelegentlich. Trotzdem bleibt es ein Geschäft in der Nische.

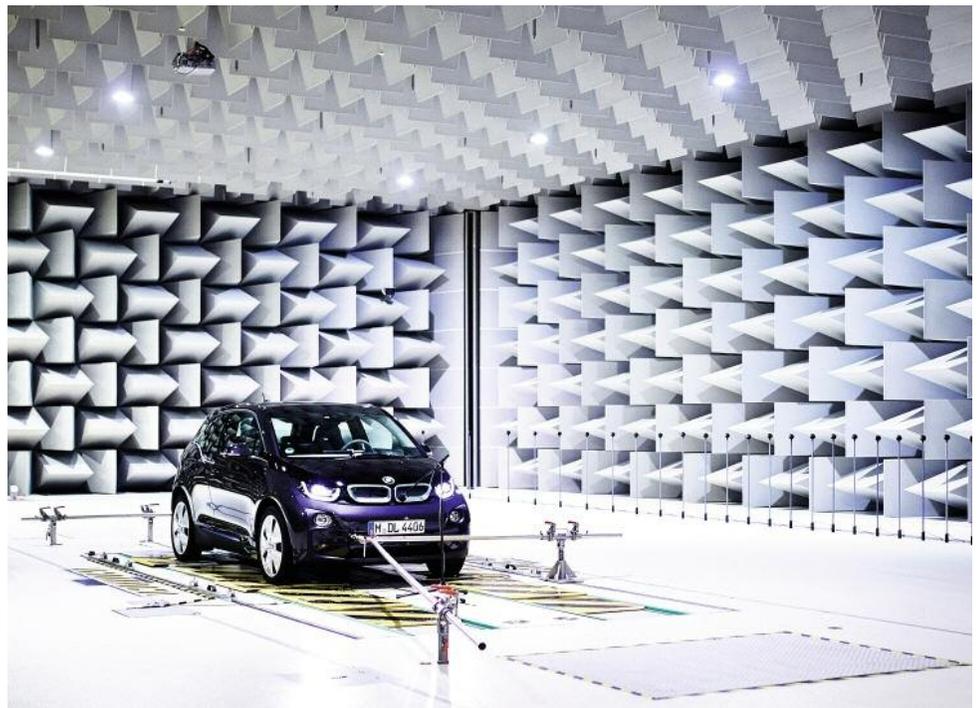
Es liegt auch daran, dass der Kunde ziemlich allein gelassen wird. Kein einheitliches Gütesiegel garantiert ihm, dass seine Einkäufe bio, öko und fair produziert worden sind. Stattdessen gibt es eine unüberschaubare Vielzahl von Auszeichnungen, die mehr verwirren als aufklären – weshalb nicht einmal jeder zweite Deutsche diesen Siegeln vertraut. Kein Konzern mit Marktmacht übernimmt die komplette Verantwortung für all seine Produkte.

Nur in der Nische – bei den Alnatura, HessNatur, Hans Natur dieser Welt – kann sich der Kunde einigermaßen sicher fühlen. Keine Politik versucht ernsthaft, ethischen Konsum zu belohnen.

Obendrein muss sich der Kunde von den Unternehmen oft veralbert fühlen. Zum einen, weil findige Marketingmenschen die Sehnsucht nach einer besseren Welt ausnutzen, ohne wirklich bessere Produkte anzubieten. Zum anderen, weil irgendeine Sauerei am Ende doch in jeder Branche und in jedem Betrieb zu geschehen scheint. Wo ein Skandal den anderen jagt, da ist es aus Kundensicht bloß eine Frage der Zeit, wann auch das letzte vermeintlich gute Produkt als Mogelpackung enttarnt wird.

Auch Marks & Spencer ist kein Heiligtum der Ökoszene, ebenso wenig wie Otto und BMW. Der Autohersteller setzt noch immer auf benzinsaufende Geländewagen, Otto und Marks & Spencer profitieren weiter von der Verschwendungssucht der Verbraucher.

Die Produzenten verhalten sich ähnlich wie die Kunden, die ja in der Masse auch nicht plötzlich zu Mahatma Gandhis der Weltwirtschaft mutiert sind. Natürlich gibt es eine steigende Nachfrage nach Produkten, die öko oder bio sind oder fair gehandelt werden. Zugleich gibt es aber immer



Elektroauto i3 von BMW: Die Benzin-Fraktion lauerte darauf, dass der Chef scheitert

noch die Kunden, die energiefressende Autos, Wegwerfklamotten und Billigfleisch kaufen.

Enttäuscht und wütend sein kann vielleicht nur, wer wie Utopia-Gründerin Claudia Langer der Vorstellung anhing, ein Aufstand der Konsumenten könnte es quasi unmöglich machen, dass überhaupt noch ökologisch oder sozial fragwürdige Produkte auf den Markt kommen.

Doch das war von Anfang an eine Überschätzung der moralischen Macht des Konsumenten. Und zugleich ein Fehler. Denn alle Verantwortung dem Verbraucher aufzubürden hieße ja auch, die Politik aus ihrer Pflicht zu entlassen. Utopia-Gründerin Langer ist mittlerweile davon überzeugt, dass nur politische Lösungen weiterhelfen, und engagiert sich deshalb für die Rechte künftiger Generationen. Sie arbeitet gerade daran, eine neue Stiftung in der Sache zu gründen. Das Ziel: Auch die Interessen der Menschen, die heute noch nicht geboren sind, aber einmal für heutige Umweltsünden werden büßen müssen, sollen im politischen Prozess Gewicht bekommen.

Politik und Verbraucher müssen einen Pakt eingehen, ist Philosoph Höhle überzeugt. Er glaubt nicht daran, den Egoismus des einzelnen Konsumenten wegpädagogisieren zu können.

„Es führt kein Weg daran vorbei, dass es Umweltsteuern und vielleicht auch Umweltzölle geben muss. Die Preise müssen widerspiegeln, was jeder Kauf an Schaden etwa für die Umwelt bedeutet“, sagt Höhle. „Auch menschenwürdige Arbeitsbedingungen lassen sich nicht allein durch den Konsumenten durchsetzen. Es wird darauf an-

kommen, dass die Gewerkschaften in den Produktionsländern für Löhne und Arbeitszeiten kämpfen, die keine Ausbeutung bedeuten.“

David Welsh, Kambodscha

Die gefeuerte Näherin Keal Leangky und ihre Kolleginnen befinden sich gerade in einem solchen Kampf. 177 Dollar Mindestlohn im Monat verlangen sie. Es ist exakt die Summe, die eine Regierungsstudie als Existenzminimum für einen Textilarbeiter in Phnom Penh errechnet hat.

Kambodscha, sagt der Gewerkschafter David Welsh, sei der Modellfall für die globale Textilindustrie. Hier, in einem Land mit 600 000 Textilarbeiterinnen, die 5,5 Milliarden Dollar Umsatz und 80 Prozent des Exports erwirtschaften, könne die Industrie endlich Standards setzen.

Mit 600 Fabriken ist die Branche überschaubar, die Zahl der schwer zu überprüfenden Subunternehmen, die in Zeiten drängender Aufträge unter noch viel schlechteren Bedingungen produzieren, hält sich bislang in Grenzen – und es gibt ein Mindestmaß an staatlicher Organisation. „Irgendwo“, sagt Welsh, „muss es doch anfangen.“

Sein Handy klingelt. Es ist ein Anruf aus seinem Büro: Südlich von Phnom Penh ist das Fundament einer Textilfabrik eingebrochen.

„Gibt es Verletzte oder Tote?“, fragt Welsh knapp. Vier Verletzte. Das Fundament der Fabrik, steht am nächsten Tag in „The Phnom Penh Post“, sei von den schweren Regenfällen des Sommers unterspült worden und in ein Wasserbassin abgesunken. Das Unternehmen, Nishiku Enterprise, hat 1200 Angestellte und stellte Bekleidung für H&M her.

Markus Brauck, Dietmar Hawranek, Simone Salden, Bernhard Zand



Video: Ethisch korrekt shoppen

spiegel.de/sp162015shoppen
oder in der App DER SPIEGEL