„Wir brauchen einen Moral Monday“

Management BWL-Professorin Evi Hartmann fordert mehr Nachdenken über ethischen Konsum – von Unternehmen und Managern, aber auch von jedem einzelnen Kunden.

TIM WEGNER / DER SPIEGEL

Hartmann, 42, ist studierte Wirtschaftsingenieurin und Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg. Sie ist auf Supply Chain Management spezialisiert, die Optimierung von Lieferketten. In diesem Prozess üben Unternehmen oft den größten Preisdruck aus – und verursachen damit unfaire Löhne und schlechte Arbeitsbedingungen.

SPIEGEL: Frau Hartmann, wissen Sie, wo die Bluse gefertigt wurde, die Sie tragen?
Hartmann: Vermutlich in Bangladesch. Aber Sie haben mich ertappt: Ich weiß es nicht genau.
SPIEGEL: Interessiert es Sie nicht, unter welchen Umständen Ihre Kleidung hergestellt wird?
Hartmann: Grundsätzlich schon. Aber ich bin da wie viele Verbraucher: Ich denke nicht genug darüber nach und handle deshalb oft nicht so moralisch, wie ich es eigentlich gern täte. Dabei wäre es ein Schritt in die richtige Richtung, mit kleinen Verhaltensänderungen anzufangen, die in der Summe etwas bewirken. Auch wenn ich nicht bei jedem Einkauf darauf achte, versuche ich doch insgesamt, bewusster zu leben.
SPIEGEL: Was bedeutet das für Ihr Konsumverhalten?
Hartmann: Ich überlege mir vorher, welche Marken ich kaufen will oder in welche Geschäfte ich gehe. Natürlich kaufe ich nicht nur fair hergestellte T-Shirts oder Hosen, denn mir ist Mode wichtig, und Kleidung hat einen gewissen Ausstrahlungseffekt. Aber ich recherchiere mehr als früher.
SPIEGEL: Wie genau machen Sie das?
Hartmann: Ich sammle Informationen über die Marke und kaufe hochwertige Kleidung, da sie langlebig ist.
SPIEGEL: Aber langlebig ist oft teuer, und das kann sich nicht jeder leisten. Muss ethisch gefertigt immer viel kosten?
Hartmann: Ethisch zu handeln ist keine Frage des Budgets. Und selbst wenn dem so wäre, bliebe immer noch die Möglichkeit, einfach weniger zu kaufen. Aber auch Discounter können moralisch arbeiten, H&M etwa gehört zu den „Bright Spots“. Das Unternehmen verwendet zum Beispiel recyceltes Polyester und verpflichtet seine Lieferanten auf faire Arbeitsbedingungen. Aber zugegeben: Das muss man als Kunde erst einmal wissen.
SPIEGEL: Wenn es selbst für Sie schwierig ist, valide Informationen zu bekommen, wie soll der Durchschnittsverbraucher sich dann zurechtfinden?
Hartmann: Im Zeitalter des Internets kann man schnell sehr viel über die Zustände in den Herstellungsländern erfahren. Dafür muss man nicht stundenlang recherchieren, oft reichen zehn Minuten.
SPIEGEL: Ist das wirklich so trivial? Es gibt allein im Textilsektor rund ein Dutzend Gütesiegel, die sehr verschiedenen Anforderungen entsprechen.
Hartmann: Das stimmt. Aber was wäre die Alternative? Zu verzagen und zu denken, weil ich nicht genau weiß, was zu tun ist, tue ich lieber gar nichts? Mir geht es darum, dass Verbraucher zumindest ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass jedes Kleidungsstück unter gewissen Bedingungen hergestellt worden ist.
SPIEGEL: Bei Textilien gibt es Gütesiegel. Wie aber wollen Sie erkennen, ob ein so komplexes Produkt wie ein Smartphone mit all seinen Einzelteilen unter fairen Bedingungen hergestellt wurde?
Hartmann: Bis ins letzte Schräubchen wird man das kaum herausfinden können. Das ist auch die Schwierigkeit beim sehr empfehlenswerten Fairphone 2. Von eineinhalb Milliarden verkauften Smartphones weltweit sind übrigens gerade mal 90 000 Fairphones.
SPIEGEL: Was müsste ein Unternehmen wie Apple tun, um ein faires Handy anbieten zu können?
Hartmann: Das Unternehmen müsste bei jedem Bauteil die Lieferkette überprüfen. Denn jeder Einkäufer übt finanziellen Druck auf seinen Lieferanten aus, der gibt ihn weiter. So wird der Druck, günstig einzukaufen und herzustellen, immer höher. Und je billiger es sein muss, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass unfaire Arbeitsbedingungen entstehen.
SPIEGEL: An welcher Stelle der Lieferkette müsste ein Unternehmen ansetzen?
Hartmann: Es muss dafür sorgen, dass die Menschen, die als Lohnsklaven für es arbeiten, faire Löhne bekommen.

SPIEGEL: Lohnsklave ist ein hartes Wort.
Hartmann: Es ist aber treffend. Oder wie würden Sie das nennen, wenn Menschen für 50 Cent am Tag 14 Stunden unter härtesten Bedingungen schuften – damit Sie und ich ein cooles Handy oder eine hippe Bluse kaufen können?
SPIEGEL: In Ihrem Buch bezeichnen Sie die deutschen Verbraucher als Sklavenhalter*. Wie kommen Sie dazu?
Hartmann: Weil wir da alle mit drinhängen, indem wir uns dem dauernden Konsum beugen und Produkte kaufen, von denen wir wissen, dass sie unter unfairen Bedingungen hergestellt worden sind. Wir wollen aber trotzdem keinen höheren Preis dafür bezahlen. Mit der Folge, dass der Einkäufer gute Margen holen muss, deshalb günstigere Preise von seinen Produzenten verlangt, die den Druck wiederum an die Subunternehmer weitergeben. Und so sind alle, die Teil dieser Kette sind, Sklavenhalter.
SPIEGEL: Wie viele Sklaven halten Sie denn?
Hartmann: Wahrscheinlich rund 60 – wenn man slaveryfootprint.org glaubt. Auf dieser Internetseite kann man anhand des eigenen Konsums ausrechnen, wie viele Zwangsarbeiter für einen arbeiten. Das ist natürlich nicht präzise, aber wichtig ist doch, dass die Diskussion über Moral immer wieder angestoßen wird.
SPIEGEL: Müssen erst Unfälle wie der Einsturz der Textilfabrik in Bangladesch passieren, bei dem mehr als 1100 Näherinnen ums Leben kamen, damit dieses Thema ins Bewusstsein rückt?
Hartmann: Leider ist das meistens so. Mir persönlich hat es irgendwann nicht mehr gereicht, immer nur die ökonomischen Aspekte der Lieferkette zu untersuchen. Also die Frage, wie man Prozesse so optimiert, dass sie immer besser laufen und immer weniger Kosten verursachen. Ich bin keine Moralprofessorin, aber ich bin Mutter von vier Kindern und habe ein privates Umfeld. Dort habe ich erschrocken festgestellt, dass das Unglück keine großen Diskussionen ausgelöst hat, also keine gravierenden Spuren hinterlassen hat.
SPIEGEL: Der öffentliche Druck war zumindest so hoch, dass viele Textilfirmen endlich ein Abkommen zum besseren Arbeitsschutz in Bangladesch unterschrieben haben.
Hartmann: Das stimmt. Das ist einer der erwähnten kleinen Schritte. Aber ein einzelnes Abkommen reicht nicht aus, um die Folgen der globalen Produktionsweise auszugleichen.
SPIEGEL: Hören wir da eine gewisse Globalisierungskritik heraus? Gerade Länder wie Bangladesch haben enorm von der Textilproduktion profitiert, sie hat Millionen Menschen aus der bittersten Armut geholt.
Hartmann: Ich bin keine Globalisierungsgegnerin. Ich sehe klar Vorteile darin, dass es einen weltweiten Austausch von Waren gibt. Aber ich wende mich gegen die Auswüchse. Es ist doch ein Wahnsinn, dass wir zum Beispiel zulassen, dass Frauen in Indien unter sklavenähnlichen Bedingungen in den Nähereien sitzen.
SPIEGEL: Brauchte es dafür nicht strengere staatliche Regeln?
Hartmann: Ich frage erst mal, was jeder Einzelne tun kann: ich als Konsument, ich als Einkäufer, ich als Lieferant. Jeder kann mit richtigen Verhaltensweisen in die richtige Richtung gehen.
SPIEGEL: Damit entlassen Sie aber die Regierungen in den Schwellenländern aus der Verantwortung dafür, dass in den Fabriken ordentlich bezahlt und menschenwürdig gearbeitet wird.

ROBIN UTRECHT / ACTION PRESS

Näherinnen in Bangladesch
„Sklavenähnliche Bedingungen“

Hartmann: Das tue ich nicht. Aber es ist bittere Realität, dass viele dieser Regierungen nicht in der Lage sind, entsprechende Regeln zu erlassen oder durchzusetzen. Das dient Unternehmen oft als willkommene Entschuldigung, um sagen zu können: Die Mindestlöhne werden in Indien oder Bangladesch definiert, was kann ich dafür, dass sie so niedrig sind? Damit macht man es sich aber zu leicht. Es hängt am Ende von jedem Einzelnen ab. Denn gerade wenn Regierungen versagen, ist individuelles Engagement notwendig.
SPIEGEL: Geschäft und Moral kollidieren häufig. Woran liegt das?
Hartmann: Weil es ein Konflikt ist, eine Abwägung zwischen Kosten und Nutzen. Wie hält man etwa als Einkäufer seinem Chef stand, wenn man die Sicherheitsbedingungen in einer Fabrik moniert, gleichzeitig aber harte Ziele mit Einkaufsersparnissen festgelegt sind?
SPIEGEL: Was heißt das konkret?
Hartmann: Wir hatten zum Beispiel ein Projekt mit einer Textilfirma, da war ein Kollege für das Aussuchen der Lieferanten, aber auch für die Arbeitsplatzsicherheit zuständig. Er hätte gern in die Technik der Produktionsräume investiert, um den Brandschutz zu verbessern – aber das war im Budget nicht vorgesehen, hätte also die Marge gedrückt.
SPIEGEL: Dabei betonen fast alle Unternehmen den hohen Stellenwert von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung. Ist das nur Marketing?
Hartmann: Nein, das sind die ersten kleinen Schritte in die richtige Richtung. Ich wünsche mir darauf aufbauend einen etwas größeren Schritt: die Selbstverständlichkeit, die Grundüberzeugung innerhalb der Unternehmen, dass Moral genauso dazugehört wie etwa Qualitätsmanagement oder Produktentwicklung.
SPIEGEL: Wie lässt sich das ändern?
Hartmann: Der Druck von außen ist viel stärker geworden. Gleichzeitig muss das Thema strukturell in die Firmenabläufe integriert werden. Früher gab es den „Casual Friday“, bei dem Mitarbeiter etwas legerer als sonst in die Firma kamen. Ich glaube, wir brauchen einen „Moral Monday“. Einen Tag, an dem sich die Mitarbeiter treffen und über moralische Aspekte ihrer Arbeit reden. Die Diskussion solcher Themen bekäme dann eine Struktur. Man könnte zum Beispiel berichten, was bei der letzten Geschäftsreise zum Lieferanten aufgefallen ist; den Transport, die Abwicklung, die Order diskutieren.
SPIEGEL: Wird das schon praktiziert?
Hartmann: Ich kenne das aus einem großen Hightech-Unternehmen in der Nähe von Nürnberg. Für so eine Diskussion braucht man allerdings eine offene Unternehmenskultur und die Souveränität, mit Kritik umzugehen.
SPIEGEL: Sie kritisieren in Ihrem Buch, dass die Wirtschaftsstudenten von heute sich keine Gedanken über die Moral ihres Handelns machen. Woran liegt das?
Hartmann: Das Thema „Moral“ ist im Lehrplan nicht vorgesehen, das kann jeder Professor individuell in sein Curriculum einbauen. Bei mir gibt es ein Modul zum Thema „Moral“, und bei der Beschäftigung mit Lieferketten wird es natürlich auch angesprochen.
SPIEGEL: Wenn Moral für Studenten kein Thema ist, wer hat dann versagt?
Hartmann: Wir alle. Die Familie, der Kindergarten, die Schule – alle Institutionen, in denen Werte vermittelt werden sollten.
SPIEGEL: Können Sie Ihren Studenten denn guten Gewissens raten, eine Managerkarriere einzuschlagen?
Hartmann: Natürlich, sie sollten lediglich das richtige Bewusstsein entwickeln.

Interview: Susanne Amann, Alexander Jung

* Evi Hartmann: „Wie viele Sklaven halten Sie? Über Globalisierung und Moral“. Campus Verlag, Frankfurt am Main; 192 Seiten; 17,95 Euro.