



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„A Lush Life“ – eine Alternative zu CSR-Praktiken?

Entwicklungspolitische Strategien für soziales und nachhaltiges Handeln anhand der  
Kosmetikkette Lush

Verfasserin

Sonja Hrachovina

angestrebter akademischer Grad

Magistra (Mag.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 057 390

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung

Betreuer:

o. Univ.–Prof. Alejandro Cunat

## **Danksagung**

Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung und Geduld meiner Familie und Freunde, insbesondere Mariama und Roman. Sie haben ganz entscheidend am Zustandekommen und Durchführen der Arbeit mitgewirkt.

Ich danke auch allen Personen, die mir bei der Layoutgestaltung, den Korrekturen und Empfehlungen für bessere Lesbarkeit geholfen haben.

Mein besonderer Dank gilt der Mithilfe meiner Interviewpartnerin Sophie Pritchard und dem *Lush Austria* Team, Anja, Kati und Christian.

Außerdem gilt mein Dank PhD Alejandro Cuñat für die Betreuung.

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Einleitung: Warum Unternehmen sozial und nachhaltig handeln .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Problemstellung und Aufbau der Arbeit.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1. Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) .....</b>  | <b>12</b> |
| 1.1. CSR – Unternehmensverantwortung .....  | 12        |
| 1.1.1. Wirtschafts- und Unternehmensethik .....   | 18        |
| 1.1.2. Begriffsdefinition „Verantwortung“ .....   | 21        |
| 1.1.3. Nachhaltige Entwicklung als zentraler Bestandteil des Konzeptes .....  | 25        |
| 1.2. Historische Entwicklung des Konzeptes CSR.....   | 28        |
| 1.2.1. Ausdifferenzierung der verwandten Konzepte CSR und CC .....  | 42        |
| 1.2.2. Systematisierung der CSR- und CC-Ansätze .....   | 50        |
| 1.3. Kritische Erläuterungen zu vorherrschenden CSR-Praktiken .....   | 53        |
| 1.4. Methodik.....  | 54        |
| 1.4.1. Indikatoren und leitende Forschungsfragen.....   | 54        |
| 1.4.2. Experteninterview und repräsentative Beispiele.....  | 57        |
| <b>2. LUSH .....</b>  | <b>59</b> |
| 2.1. Was ist <i>Lush</i> ? .....  | 59        |
| 2.1.1. Charakteristika und leitende Grundsätze des Unternehmens .....   | 59        |
| 2.1.2. Historische Entwicklung des Unternehmens .....   | 64        |
| 2.2. Darstellung der Struktur des Unternehmens mittels Bearbeitung der Indikatoren .....                                    | 65        |
| 2.3. Politisches Engagement in Form von Durchführung von Kampagnen als treibende Kraft gesellschaftlicher Veränderung ..... | 89        |
| 2.4. Richtlinien für <i>Charity</i> des Unternehmens <i>Lush</i> .....  | 95        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3. Repräsentative Beispiele .....</b>                                       | <b>102</b> |
| 3.1. <i>Handy Gurugu, Fair Trade Foot Lotion und Peace-Massagebarren .....</i> | 102        |
| 3.1.1. <i>Handy Gurugu .....</i>   | 103        |
| 3.1.2. <i>Fair Trade Foot Lotion.....</i>                                      | 106        |
| 3.1.3. <i>Peace-Massagebarren und Lush Funds .....</i>                         | 107        |
| 3.2. <i>Charity Pot.....</i>   | 108        |
| 3.3. <i>Trip to Gambia .....</i>   | 110        |
| <b>4. Conclusio .....</b>  | <b>113</b> |
| 4.1. <i>Ausblick.....</i>  | 119        |
| <b>5. Zusammenfassung .....</b>  | <b>121</b> |
| <b>6. Executive Summary.....</b>   | <b>122</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>123</b> |
| <b>Anhang.....</b>   | <b>133</b> |
| Experteninterview .....  | 133        |
| Curriculum Vitae .....   | 144        |

## **Abbildungsverzeichnis:**

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 1:  | Verantwortungspyramide Archie B. Carroll.....             | 17  |
| Abbildung 2 : | Gesellschaftlicher Nutzen aus CC.....                     | 46  |
| Abbildung 3:  | systematische Darstellung des Instrumentenspektrums ..... | 47  |
| Abbildung 4:  | Grundsätze des Unternehmens <i>Lush</i> .....             | 63  |
| Abbildung 5:  | <i>Furoshiki</i> -Tücher.....                             | 87  |
| Abbildung 6:  | <i>Furoshiki</i> -Tücher.....                             | 87  |
| Abbildung 7:  | Kampagne gegen Tierversuche .....                         | 91  |
| Abbildung 8:  | Kampagne <i>anti-shark-finning</i> .....                  | 92  |
| Abbildung 9:  | Kampagne <i>anti-shark-finning</i> .....                  | 93  |
| Abbildung 10: | Rösten der Bohnen mittels einer Metalltrommel .....       | 104 |
| Abbildung 11: | Rösten mit den neuen Solar-Kochstellen .....              | 105 |
| Abbildung 12: | Kneten der Sheanusspaste .....                            | 105 |

## **Abkürzungsverzeichnis:**

|                  |   |
|------------------|---|
| ACCA             | Association of Chartered Certified Accountants            |
| APG              | Alkylpolyglucoside  |
| BDIH             | Bundesverband deutscher Industrie- und Handelsunternehmen |
| BSCI             | Business Social Compliance Initiative                     |
| CC               | Corporate Citizenship                                     |
| CO <sub>2</sub>  | Carbon Dioxide  |
| CONCADO          | Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos       |
| CRM              | Cause-Related-Marketing                                   |
| CSP              | Corporate Social Performance                              |
| CSR              | Corporate Social Responsibility                           |
| CSR <sup>2</sup> | Corporate Social Responsiveness                           |
| CSR <sup>3</sup> | Corporate Social Rectitude                                |
| CTG              | Cosmetics to Go   |
| EDTA             | Ethylendiamintetraessigsäure                              |
| EU               | Europäische Union   |
| FLO              | Fairtrade Labelling Organization                          |
| FTF              | Fair Trade Federation                                     |
| GmbH             | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                     |
| GUV              | Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung               |
| HCS              | Humane Cosmetics Standard                                 |
| ILO              | International Labour Organization                         |
| IMF              | International Monetary Fund                               |

|                 |  |
|-----------------|--|
| ISO             | International Organization for Standardization               |
| kbA             | kontrolliert-biologischer Anbau                              |
| LED             | Light-Emitting Diode (lichtemittierende Diode)               |
| NGO             | Non-Governmental Organization                                |
| NPO             | Non-Profit-Organization                                      |
| OECD            | Organisation for Economic Co-operation and Development       |
| PEG             | Polyethylenglycol  |
| PET             | Polyethylenterephthalat                                      |
| PHB             | Para-Hydroxy-Benzoesäureester                                |
| PPG             | Polypropylenglycol   |
| PPP             | Public Private Partnership                                   |
| REDD            | Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation |
| SCCP            | Scientific Committee on Consumer Products                    |
| SSCS            | Sea Shepherd Conservation Society                            |
| SR              | Social Responsibility  |
| SR <sup>2</sup> | Social Responsiveness  |
| UN              | United Nations   |
| UK              | United Kingdom   |
| WCED            | World Commission on Environment and Development              |
| WTO             | World Trade Organization                                     |

## **Einleitung: Warum Unternehmen sozial und nachhaltig handeln<sup>1</sup>**

Unternehmen handeln sowohl als regionale als auch internationale Akteure, welche das globale Geschehen stark beeinflussen. Die Auswirkungen auf Länder des Südens<sup>2</sup> sind weitreichend, da sie als Rohstofflieferanten sowie oftmals zukünftige Abnehmerländer fungieren und dem Druck großer Unternehmenskonzerne ausgesetzt sind.

Die Beschäftigung mit der Annahme, dass Unternehmen sozial und nachhaltig handeln und sich außerdem entwicklungspolitisch engagieren, um Kunden zu gewinnen, stellt einen interessanten Aspekt in der internationalen Entwicklungsforschung dar. Zum einen, da Unternehmen, vor allem Großkonzernen, von Seiten zivilgesellschaftlicher Akteure erhöhtes ordnungspolitisches Engagement abverlangt wird. Zum anderen, da Unternehmen seit geraumer Zeit als wichtige *Global Player* im entwicklungspolitischen Kontext aufscheinen. Diese Entwicklung geht einher mit der sukzessiven Verringerung der staatlichen Steuerungsmacht und deren Aufgabenbereiche, vor allem in sozialen Belangen, aber auch mit der Globalisierung, welche zur Deregulierung der Welt- und Finanzmärkte und in weiterer Folge zu einem größeren Ungleichgewicht von Macht und Wohlstand führte. Diese Begebenheiten wirken auf die steigende Erwartungshaltung von Konsumenten ein, welche durch die Verbesserung von Kommunikationsmitteln und damit Informationsquellen an Macht gegenüber den Unternehmen gewinnen. Mittels dieser Medien werden Unternehmenshandlungen, welche negative Folgen für Gesellschaft und Umwelt nach sich ziehen<sup>3</sup>, von zivilgesellschaftlichen Akteuren

---

<sup>1</sup> Aufgrund besserer Lesbarkeit wird auf die Form des Binnen-I verzichtet und die männliche Form verwendet. Jedoch wird darauf hingewiesen, dass die weibliche Form zu berücksichtigen ist.

<sup>2</sup> Der Ausdruck Länder des Südens umfasst jene Länder welche im Allgemeinen als Entwicklungs- und Schwellenländer angesehen werden. Zum besseren Verständnis wird der allgemeine Begriff in dieser Arbeit verwendet. Trotz der Problematik der Verwendung dieser Begriffe wird die Vereinfachung übernommen. Ich weise jedoch darauf hin, dass die Implikation, Entwicklungsländer würden per se die ‚Aufwertung‘ zum Industrieland vollziehen oder dieser naheifern, nicht von mir geteilt wird.

<sup>3</sup> z.B.: Bhopalunglück am 3. Dezember 1984, bei dem 40 Tonnen Methylisocyanat (MIC) in einem Werk der *Union Carbide of India Limited* (Tochtergesellschaft der US-amerikanischen *Union Carbide Corporation*) in Madhya Pradesh freigesetzt wurden. Die Giftgaswolke trieb auf ein angrenzendes Elendsviertel und rief Haut- und Schleimhautverletzungen, Augenschädigungen und Lungenödeme hervor. Insgesamt starben 1 600 Menschen aufgrund der Katastrophe und etwa 6 000 Personen an den unmittelbaren Nachwirkungen. Es wird geschätzt, dass es mindestens 20 000 Opfer des Unglücks gab (Hardtke 2010: 33).

öffentlich angeprangert. Dies äußert sich in der Forderung an Unternehmen, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, welche verstärkt seit den 1980er Jahren durch das Aufkommen von Umwelt- und sozialen Gruppierungen an Relevanz gewonnen hat. Diese Erwartungshaltung findet sich im Konzept des *Corporate Social Responsibility* (CSR), aus dem anglo-amerikanischen Raum stammend, das die Einbindung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmenshandlungen umfasst, wieder.

Die gestiegenen Anforderungen an Unternehmen führten zu einem Boom in der Implementierung eines CSR-Konzeptes, welcher jedoch in groben Unterschieden in der Auffassung des CSR mündete. Das bedeutet, dass Unternehmen CSR oftmals als Marketingkonzept zu Reputationszwecken implementieren, ohne eine vollständige Einbeziehung verantwortungsvoller Aspekte in Unternehmenshandlungen zu beachten. Dies wird mit dem Begriff *Greenwashing* bezeichnet, d.h. dass Unternehmen soziales und nachhaltiges Engagement vorgeben oder oberflächliche Reformen einführen, nur um ihre Reputation zu verbessern oder sogar umwelt- und gesellschaftsschädigende Handlungen mittels einer positiven Rhetorik vertuschen. (Benn/Bolton 2011: 115)

## **Problemstellung und Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit behandelt das Thema der Motivation von Unternehmen sich entwicklungspolitisch zu engagieren, sozial und nachhaltig zu wirtschaften oder zu handeln. Weiters trägt sie zum wissenschaftlichen Diskurs eine Mikroanalyse eines konkreten Beispiels bei, welche eine theoretische Konzeption in einer praktischen Ausführung bearbeitet. Dafür wird das britische Unternehmen *Lush*, welches Körperpflege- und Badeprodukte verkauft, herangezogen. Ein weiterer Grund für die Wahl des Unternehmens ist neben meiner dreijährigen Anstellung im Verkaufsbereich bei *Lush* das alternativ-innovative Geschäftskonzept, welches Grundsätze wie Tier- und Umweltschutz in der Geschäftsphilosophie verankert hat. Das Unternehmen produziert handgemachte Produkte, mit frischen teilweise biologischen und fair gehandelten Inhaltsstoffen.

Zur wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas entstand der Bezug zum Konzept der *Corporate Social Responsibility* (CSR) und in weiterer Folge des *Corporate Citizenships* (CC). *Corporate Citizenship* fasst Unternehmen als Bürger einer Gesellschaft auf und impliziert Rechte und Pflichten für ein Unternehmen gegenüber dieser Gesellschaft. Das erste Kapitel dieser Arbeit beinhaltet eine Herausarbeitung einer arbeitstechnisch relevanten Definition für CSR, wobei das Konzept des *Corporate Citizenship* eingebracht werden wird. Mittels der Auseinandersetzung mit grundlegenden Elementen des Konzeptes und der Analyse der Arbeiten verschiedener Autoren wird ein klareres Bild der verschiedensten Ausführungen der Konzepte der CSR und CC herausgearbeitet. Weiters wird der Thematik der „Verantwortung“ und der Übernahme derselben nachgegangen und Wirtschafts- und Unternehmensethik als Grundstein dieser Überlegungen behandelt. Diese Basis ermöglicht eine Eingrenzung des Verantwortungsbegriffs und gibt einen Überblick darüber, inwieweit Unternehmen Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen sollen. Eine genauere Betrachtung des Themas „Nachhaltige Entwicklung“ ist erforderlich, da sie in das Konzept der *Corporate Social Responsibility* einfließt und einen Bestandteil gegenwärtiger und zukünftiger Unternehmenshandlungen bildet. Darauf folgt die Entstehungsgeschichte der CSR als weiterer kleiner Teilbereich, um unter anderem der vordergründigen Frage nachzugehen, inwieweit Unternehmen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernehmen sollen und welche Formen CSR und CC annehmen können. Grundlegend hierfür sind die Arbeiten des bekannten Vertreters des CSR-Konzeptes Archie B. Carrolls, welche dazu dienen, eine Struktur aufzuzeigen, die jedoch durch andere Autoren ergänzt und in Frage gestellt wird. Die theoretische Aufarbeitung des Konzeptes ermöglicht die Aufstellung von Indikatoren für CSR, um die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Kernbereich des Unternehmens – darüber hinaus auch freiwillig getätigte Aktivitäten – zu beurteilen. Hierfür ist die Behandlung der Struktur des Unternehmens wichtig, welche u.a. die Punkte *Umgang mit Mitarbeitern, Beziehungen zu Kunden und den Geschäftspartnern* und *Medienpräsenz und Transparenz* beinhalten. Jene Literatur, die CSR als Marketingkonzept versteht und Anweisung zur richtigen Umsetzung gibt, wird ebenso behandelt wie eine grundlegende Kritik an diesem Konzept.

Meine Forschungsfragen beziehen sich darauf, warum Unternehmen sich sozial und entwicklungspolitisch engagieren und nachhaltig wirtschaften, in welchem Ausmaß sie dies tun bzw. welche Unterschiede bestehen (Reputationszweck oder tief in der Struktur verankertes Engagement). Primär wird jedoch der Forschungsfrage nachgegangen, ob und inwieweit einem Konzept von CSR und CC gefolgt wird, und ob sich dieses über einen reinen Reputationszweck hinaus bewegt. Zur Analyse wird ein Experteninterview mit Sophie Pritchard, Leiterin des Bereichs *Charity*, und Literatur sowohl der Unternehmenshomepage als auch externer Quellen herangezogen.

Das zweite Kapitel beinhaltet eine grundlegende Analyse des Unternehmens sowohl anhand der Bearbeitung der Indikatoren als auch eine allgemeine Darstellung des Unternehmens. Weiters wird die Durchführung von Kampagnen, welche auf gesellschaftspolitische Themen aufmerksam machen, als Spezifikum des Unternehmens *Lush* behandelt. Ausführlich wird außerdem die *Charity*-Arbeit, inklusive vom Unternehmen selbst erstellter grundlegender Richtlinien, analysiert.

Das dritte Kapitel enthält Beispiele, die zur genaueren Darstellung einzelner Indikatoren und Charakteristika des Unternehmens verwendet werden. Als Beispiele werden sowohl Produkte des Unternehmens, die eine Verbindung zu Zulieferbetrieben in Ländern des Südens oder *Charity*-Arbeit haben, herangezogen als auch ein Beispiel für Freiwilligenarbeit zur Verbesserung eines Schulgebäudes und –geländes. Abschließend erfolgt eine Zusammenführung der Ergebnisse aus der Bearbeitung der Indikatoren und der grundlegenden Analyse des Unternehmens.

## **1. Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC)**

Das folgende Kapitel dient der theoretischen Fundierung der Arbeit, indem die beiden Konzepte Corporate Social Responsibility (CSR) und *Corporate Citizenship* (CC) einander gegenüber aber auch in Beziehung zueinander gestellt werden. Die Einbettung des Nachhaltigkeitsdiskurses ist zentraler Aspekt der Konzepte, welche durch eine Analyse des Begriffs „Verantwortung“ und eine knappe Darstellung der Wirtschafts- und Unternehmensethik ergänzt wird. Abschließend erfolgt die Erstellung von Indikatoren, welche für die Analyse der entwicklungspolitischen Strategie und des sozialen und nachhaltigen Handelns des Unternehmens *Lush* herangezogen werden.

### **1.1. CSR – Unternehmensverantwortung**

Unter *Corporate Social Responsibility* wird im Allgemeinen die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen verstanden, jedoch gibt es kein einheitliches Begriffsverständnis, wie anhand der unterschiedlichen Abgrenzung zu dem verwandten Konzept des *Corporate Citizenship* (CC) zu sehen ist. Eine theoretische Herangehensweise zur Unterscheidung zwischen CSR und CC findet sich unter Punkt 1.2.2. statt.

Ähnliche konzeptionelle Richtungen (Gemeinwohlorientierung, Sozialbilanzen) entwickelten sich gleichfalls im deutschsprachigen Raum, dennoch konnte CSR als Managementkonzept in liberaleren Wirtschaftsmärkten, wie etwa USA und Großbritannien, Fuß fassen und seinen Siegeszug durch die zunehmende Globalisierung und Deregulierung von staatlichen Aufgabenbereichen im letzten Jahrzehnt auf europäischer Ebene vor allem in multinationalen Unternehmen fortführen und institutionalisieren. (Raupp 2011: 9)

Der Diskurs über Unternehmensverantwortung wurde in der Nachkriegszeit stark von drei Strömungen beeinflusst: dem Nachhaltigkeitsdiskurs; dem Umweltbewusstsein (durch verstärktes Aufkommen von Umweltbewegungen), und der Gründung

internationaler Organisationen. Als Grundlage dient die 1948 verabschiedete „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“, sie hält Einzug in alle vorherrschenden erarbeiteten Normen und Standards, etwa in dem *Guidance on Social Responsibility*, ein Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung der Internationalen Organisation für Normung (ISO). Dieser enthält sechs grundlegende, ethische Prinzipien der CSR: Rechenschaftspflicht, Transparenz des unternehmerischen Handelns gegenüber den Anspruchsgruppen, ethisches Verhalten von Führung und Mitarbeitern, Einhaltung der Gesetze, Beachtung international anerkannter Normen und Selbstverpflichtungen sowie die Achtung der Menschenrechte. Diese Normen, die richtungsweisend für Unternehmen sein sollten, basieren auf drei zentralen, international anerkannten Dokumenten (Hardtke 2011: 14, 27f):

1. *Tripartite Declaration of Principles der International Labour Organization (ILO)*, welche 1977 als internationaler Konsens zwischen Regierungen, Gewerkschaften und Unternehmensverbänden beschlossen wurde. Kernelemente sind wesentliche Sozial- und Arbeitsstandards. Seit 2006 liegt diese in einer überarbeiteten Fassung vor.
2. Kernarbeitsnormen der ILO, welche aus acht Grundsatzdokumenten bestehen. Grundlegend ist das Verbot von besonders schweren Formen der Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Diskriminierung, sowie das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen.
3. Leitlinien für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)<sup>4</sup>, welche als rechtsverbindliche Empfehlung von Regierungen verabschiedet wurden und freiwillige Prinzipien und Standards enthält. Die Leitlinien dienen zum einen der Vereinfachung von Unternehmenshandlungen bei der Angleichung an den bestehenden rechtlichen Rahmen der Regierungen in den Ländern der Wertschöpfungskette. Zum anderen stärken sie das Vertrauen zwischen Unternehmen und den jeweiligen

---

<sup>4</sup> Vgl. OECD (2000): Die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf> [Zugriff: 25.09.2011]

Gesellschaften, in welchen Unternehmen tätig sind, und fördern „Nachhaltige Entwicklung“. (Burchell 2008: 126).

Nach einer Serie folgenreicher Unternehmensskandale in den 1990er Jahren und dem gestiegenen Aufkommen von Anti-Globalisierungsbewegungen mehrten sich Stimmen, die verbindliche Regeln für unternehmerisches Handeln forderten. Im Juli 2000 wurde eine als *United Nations-Initiative* hervorgebrachte Plattform *Global Compact*<sup>5</sup> gegründet, dessen Mitglieder der Einhaltung zehn allgemein anerkannter Prinzipien, welche Menschenrechte, Arbeitsbestimmungen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zum Inhalt haben, zustimmen. Die Prinzipien basieren auf weithin ratifizierten internationalen Konventionen und Erklärungen, neben den oben genannten zählt auch die Rio-Erklärung von 1992 dazu (siehe Punkt 1.1.3) Die Einstiegsbarrieren wurden bewusst niedrig gehalten, um als freiwillige Lernplattform attraktiver zu wirken, dennoch wurde die Plattform von jeher kritisch von der Zivilgesellschaft beurteilt und konnte die hohen Erwartungen der Öffentlichkeit nicht erfüllen. Dieser Erwartung folgend, entstanden verbindliche Regeln für alle Mitglieder und andere verpflichtende jährliche öffentliche Berichte, welche die Umsetzung der Prinzipien dokumentieren sollen. Nichteinhaltung der Regeln kann zum Ausschluss aus dem *Global Compact* führen. Die Schaffung spezifischer Themenfelder und lokaler Netzwerke sowie jährliche Treffen der jeweiligen Mitglieder dienen ebenfalls der Qualitätssteigerung (Kell 2011: 329 – 332). Auf europäischer Ebene wurde 2001 das Grünbuch „*Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen*“ veröffentlicht, welches ebenfalls Richtlinien vorgibt und eine weitverbreitete und oftmals zitierte Definition von CSR enthält als:

*ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern<sup>6</sup> zu integrieren. (KOM 2001: 7)*

---

<sup>5</sup> Vgl. UN Global Compact: <http://www.unglobalcompact.org/> [Zugriff: 25.09.2011]

<sup>6</sup> lokale, regionale oder überregionale Interessens- oder Anspruchsgruppen, die Einfluss auf die Tätigkeit eines Unternehmens haben, sowohl intern (z.B.: Belegschaft) als auch extern ( z.B.: Geschäftspartner, Zulieferer, Kunden, Anteilseigner, Behörden und Nichtregierungsorganisationen) (KOM 2001: 30).

Diese Definition des Konzeptes steht in Verbindung mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit und dem Modell des *triple-bottom-line*. Das Modell basiert auf drei Säulen, welche Ökonomie, Ökologie und soziale Belange als gleichrangig ansieht und daher „nachhaltige Entwicklung“ nur durch eine Einhaltung dieses Prinzips erreicht werden kann. Somit wird die dominante Konzentration auf ökonomische Gewinnmaximierung entschärft und durch zwei weitere Säulen neu ausgerichtet. Das Konzept bietet die Basis für Nachhaltigkeit als Leitbild eines unternehmerischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesses (Jonker 2011: 7f).

Das Prinzip der Freiwilligkeit, das wichtiger Bestandteil des Grünbuches der Europäischen Union (EU) ist, veranlasst zur Kritik, da es den Anschein erweckt, dass soziale Verantwortung der Unternehmen nicht verbindlich sei, und daher neben dem Kerngeschäft beiläufig getätigt werden könne. Ungericht (2008: 21) deutet darauf hin, dass in einer Mitteilung der Europäischen Kommission 2006 Handlungen im Sinne des CSR erst dann als „produktiv“ angesehen würden, wenn diese ökonomisch sinnvoll sind. Außerdem würde zu weiterführenden Handlungen nur angeregt, d.h. politische Forderungen, die im Grünbuch gestellt wurden, müssen nun Anregungen zur Selbstverpflichtung weichen. Die freiwillige Selbstverpflichtung bedeutet, dass eine Person oder Institution lediglich sich selbst gegenüber verantworten muss und nicht gegenüber einer weiteren Person oder Instanz. Es besteht keine Rechenschaftspflicht und daher keine Sanktionsmöglichkeiten, welche in weiterer Folge ordnungspolitische Wirkung aufweisen könnten. Weiters wurden zusätzliche Verpflichtungen als „kontraproduktiv“ betitelt, also vorhergehende Kritik nicht entkräftet, sondern die Prämisse gesellschaftlicher Übernahme von Verantwortung bei gleichzeitigem ökonomischem Nutzen bestärkt.

Jonker (2011: 5) definiert innerhalb des CSR-Konzeptes vier Kernbereiche: Kapital, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt, welche in eine interne und externe Dimension gegliedert werden. Die interne Dimension bezieht sich hauptsächlich auf Mitarbeiter des Unternehmens und deren Förderung, aber auch Erhaltung von qualifizierter Arbeitskraft. Ein ethisch korrekter Umgang sowohl auf rechtlicher als auch auf sozialer Ebene (z.B.: Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement) soll gepflegt werden. Die externe Dimension umfasst *Stakeholder* und vor allem die lokale Gemeinschaft. Kernbereiche

im Umgang mit diesen Gruppen sind die „*Einhaltung und aktive Unterstützung der Menschenrechte, der Unterstützung des Umweltschutzes, aber auch der Interessen der Stakeholder nach Gesundheit, Unversehrtheit, gemeinsamer Entwicklung und sozialer Gemeinschaft*“ (ebd.).

Insgesamt besteht eine Managementverantwortung für die Wertschöpfungskette, welche den gesamten Herstellungsprozess und die gerechte Entsorgung des Produkts einschließt (Eigenstetter/Hammerl 2005: 24).

Wie oben erläutert, herrscht keine klare Definition von CSR vielmehr bestehen normative Unterschiede. So unterscheidet Raupp (2011: 10ff) zwischen einem engen und weiten CSR-Verständnis. In einem engen Verständnis wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung dann als erfüllt angesehen, wenn die CSR-Maßnahme erstens mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung steht, zweitens auf freiwilliger Basis geschieht, sowie drittens meist implizit auf die Nachhaltigkeit der Ressourcen abzielt. Dadurch entsteht ein wesentlich engerer analytischer Rahmen für die Bewertung im Vergleich zu einem weiten CSR-Verständnis, das sich auf die Darstellung der Verantwortungspyramide von Archie B. Carroll (1991: 42) bezieht. Hierbei wird die Verantwortung von Unternehmen in vier Ebenen unterteilt, die aufeinander aufbauen (siehe Abbildung 1). Die untere Basis der Pyramide besteht aus zwei verbindlichen Ebenen: die ökonomische Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg und die legale Verantwortung für die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen. Die dritte Ebene ist die ethische Verantwortung, welche zusätzliche selbstaufgelegte Richtlinien wie faire Löhne oder Umweltauflagen beinhaltet. Die vierte Ebene nennt Carroll philanthropische Verantwortung, d.h. soziales Engagement über das eigentliche Kerngeschäft hinaus. Diese Ebene wird dann als erfüllt angesehen, wenn wie ein „guter Unternehmensbürger“ (*Corporate Citizen*) gehandelt wird. Diese Denkweise knüpft die US-amerikanische Tradition des Unternehmers, der Verantwortung gegenüber seiner Gemeinschaft (*community*) übernimmt, an und stellt einen Bezug zu dem verwandten Konzept des *Corporate Citizenship* her. Carroll vermeidet eine Diskussion über die Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft und richtet seine Betrachtung größtenteils auf die Beziehung zwischen Unternehmen und deren unmittelbarer Umwelt. (Jonker 2011: 20)

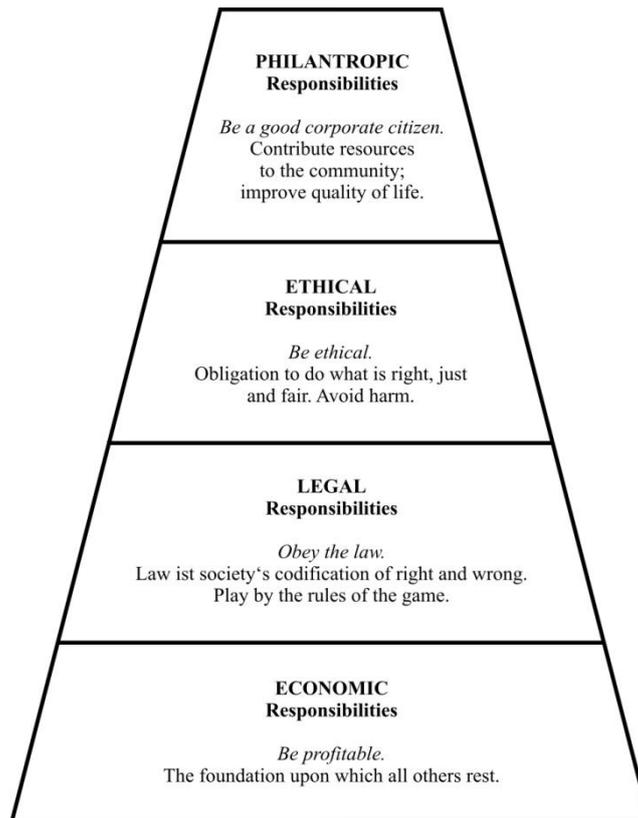


Abb. 1: Verantwortungspyramide Archie B. Carroll (1999: 42)

Raupp interpretiert Carrolls Ausführungen so, dass selbst die Gewinnmaximierung oder die Einhaltung gültigen Rechts (*compliance*) als gesellschaftliche Verantwortung angesehen wird. Problematisch ist hierbei, dass dadurch Unternehmen ein größerer Ermessensspielraum für die Erfüllbarkeit von Verantwortung übertragen wird.

Ökonomische Verantwortung wird laut Raupp erst dann erreicht, wenn Gewinne auch verantwortlich eingesetzt werden, d.h. in nachhaltige Maßnahmen investiert werden und nicht nur eine reine Gewinnerzielung verfolgt wird. Die Debatte um Unternehmensverantwortung und weitere Anmerkungen zu Carroll werden unter Punkt 1.2.1 ausgeführt. In der unternehmerischen Praxis zeigt sich eine größere Tendenz zum weiteren CSR-Verständnis und von Beginn an entstand eine Integrierung in das Reputationsmanagement.

Der Diskurs über Unternehmensverantwortung wandelte sich seit den 1970er Jahren stark und beinhaltet nicht mehr die Frage, ob Unternehmen Verantwortung übernehmen sollen, sondern Verantwortungsübernahme wird als selbstverständlich angesehen und

die Frage, wie sie diese operationalisieren können, ist entscheidend. Oftmals tendieren Unternehmen dazu Verantwortung selektiv zu betrachten. Sie übernehmen Verantwortung in Bezug auf bestimmte Gebiete, wie etwa Produkte oder Regionen, aber entziehen sich dieser bei für sie unangenehmen Themen, wie Lieferanten oder Abnehmer. (Jonker 2011:17f)

Im folgenden Abschnitt werden drei wichtige Themenbereiche, die in die konzeptionelle Auffassung von CSR einfließen, näher erläutert.

### **1.1.1. Wirtschafts- und Unternehmensethik**

Der Begriff Ethik entstammt dem altgriechischen Wort *ēthos*, welches mit Sitte, Gewohnheit oder Brauch übersetzt werden kann. Darunter wird die Form des sittlichen Handelns verstanden (Jonker 2011: 7). Die philosophische Ethik ist Teil der praktischen Philosophie und eine normative Disziplin, welche über das Handeln des Menschen reflektiert, Prinzipien oder Normen als Orientierungshilfe und eine Bewertung dessen als richtig oder falsch erstellt. Die tatsächliche Ausrichtung des Handelns nach Prinzipien oder Normen wird als Moral bezeichnet und ist sozial vermittelt, da sie der Zustimmung einer sozialen Gruppe bedarf und über Kommunikation ausgehandelt werden muss. Außerdem passt sie sich an die jeweiligen historisch und kulturell bedingten Rahmenbedingungen an. Die Funktion der Disziplin Ethik besteht darin kritisch über Moral zu reflektieren. (Schumann 2011: 7f; Schultz 2011: 23)

Kleinfeld (2005: 43f) unterscheidet zwischen teleologischer bzw. ordnungsethischer Position (christliche Wertelehre, Utilitarismus) und deontologischer Position oder Prinzipienethik (Pflichtenethik Immanuel Kants, Diskursethik nach Jürgen Habermas, Theorie der Gerechtigkeit nach John Rawls). Der Utilitarismus bildet das normativ-ethische Fundament, auf dem die Ökonomik selbst steht, jedoch herrscht ein Widerspruch zwischen ökonomischer Theorie und ethischen Vorstellungen, welcher sich in der Vielzahl an neuen wirtschafts- und unternehmensethischen Ansätzen zeigt. Die ordnungsethischer Position zeigt sich in dem Ansatz Karl Homanns, welcher die moralische Verpflichtung von Unternehmen nur darin sieht, sich an die Spielregeln der

vorherrschenden Rahmenordnung zu halten, da diese eine wettbewerbsneutrale und marktkonforme Basis schaffe. Die deontologische Position überträgt eine soziale und gesellschaftliche Mitverantwortung auf Unternehmen, die diese auch aktiv übernehmen sollen. Gewinnmaximierung ist nicht ausgeschlossen, solange bei der Wahl der Mittel zur Erreichung dieser auch ethische Aspekte miteinbezogen werden. Das Moralprinzip, von Immanuel Kant entwickelt, welcher Handlungsnormen mit den Mitteln der Vernunft begründet, dient unter anderem zur Erklärung und Bezugnahme von sozialem Handeln durch Unternehmen. Praktische Handlungsregeln können für unterschiedliche Situationen daraus entwickelt werden, jedoch zeigen diese je nach Kontext unterschiedliche Ausformulierungen. In der Diskurs- und Kommunikationsethik, der Theorie kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas, ist soziales Handeln in zwei Varianten möglich, nämlich strategisch und kommunikativ. Ersteres dient dem eigenen Interesse und ist erfolgsorientiert, während kommunikatives Handeln verständigungsorientiert ist; damit werden eigene Handlungen mit den Handlungen des Gegenübers koordiniert und legitimiert. Institutionenethik bzw. Ordnungsethik reflektiert institutionelles, überindividuelles Handeln. Unternehmen, welche als Organisationen betrachtet werden, fallen in diese Kategorie, da Institutionen als eine langfristige Einrichtung, die der permanenten Bedürfnisbefriedigung dient, gelten. Institutionen definieren Handlungs- und Verantwortungsspielräume, welche eine Erleichterung und Entlastung für die Gesellschaft ermöglichen sollen. Unternehmen als soziale Systeme, die langfristige Ziele verfolgen, bleiben bestehen, auch wenn einzelne Personen ersetzt werden. Somit sind auch Organisationen und nicht nur Individuen (innerhalb des Unternehmens) als Träger von Moral zu sehen und damit ist die Übernahme von Verantwortung nicht nur Individuen sondern ganzen Unternehmen möglich. (Eigenstetter/Hammerl 2005: 7 - 10)

*Corporate Social Responsibility* und das verwandte Konzept des *Corporate Citizenship* sind Teil der Wirtschafts- und Unternehmensethik, wobei die Wirtschaftsethik Überbau bzw. als Orientierungshilfe zu verstehen ist (Makroebene), aber keine direkten Handlungsweisen beinhaltet. Sie behandelt, wie ethisch begründete und gerechte Wirtschaftssysteme möglich sind und wie wirtschaftliche Rahmenbedingungen, d.h. Gesetze oder Regeln, die das Verhalten der wirtschaftlichen Akteure steuern, erstellt

werden sollen. Die Unternehmensethik ist ein praxisorientierter Teilbereich der Wirtschaftsethik (Mesoebene) und bezieht sich auf die moralischen Erwartungen und Forderungen an die Unternehmen, während in der Wirtschaftsethik dies von allen wirtschaftlichen Akteuren in ihrer Gesamtheit gefordert wird. Ökonomische Rahmenbedingungen sollen Anreize liefern, die das Verhalten der Akteure so steuern, dass es zu allgemein erwünschten Resultaten kommt. Die Individualethik befasst sich mit moralischen Handlungen eines Individuums (Mikroebene). Alle drei Ebenen sind miteinander verwoben. (Jonker, 2011:7f; 10 Eigenstetter/Hammerl 2005: 12 - 14)

Die integrative Wirtschaftsethik von Peter Ulrich kritisiert die Sichtweise, dass Moral und Ökonomie als „*unvereinbare, einander gegenüberstehende Pole konstruiert*“ (Eigenstetter/Hammerl 2005: 17) werden. Ulrich befürwortet eine „*lebensdienliche*“ Ökonomie, die Unternehmen dazu bewegen soll, moralische Komponenten in ihr wirtschaftliches Handeln einzubauen und keine reine „*ökonomische Sachlogik*“ (Ulrich 2001: 12) zu verfolgen. Ethik fungiert hier als Basis für ökonomische Handlungsweisen. Durch ein solides ethisches Fundament soll die Verbindung von Ethik und unternehmerischen Erfolg gewährleistet werden. Außerdem steht die Einbeziehung von *Stakeholdern* mittels der Ausführung einer Diskursethik (s.o. Habermas) im Vordergrund seiner Theorie. (Eigenstetter/Hammerl 2005: 17f) Weiters ist Teil der Integrativen Wirtschaftsethik, kritisch über die „*ethischen Voraussetzungen legitimen Gewinnstrebens*“ (Ulrich 2001: 395) zu reflektieren, dies impliziert eine grundlegende Kritik am Gewinnprinzip. Erst durch die Überwindung des Gewinnprinzips, welche Voraussetzung der von Ulrich genannten Integrativen Unternehmensethik ist, werden Unternehmenshandlungen und Gewinnmaximierung der „*unternehmensethischen Legitimationspflicht*“ unterstellt und somit ein „*Eigenwert[...] ethischer Gesichtspunkte*“ intensiviert (Ulrich 2001: 418). Das bedeutet, dass nicht mehr die Gewinnmaximierung oberstes Ziel eines Unternehmens ist, sondern die Aufrechterhaltung der unternehmerischen Legitimation oder Geschäftsgrundlage, welche durch die Durchführung nur ethisch legitimer und verantwortbarer Unternehmenshandlungen vorausgesetzt ist (Ulrich 2001: 428).

Der Begriff Verantwortungsethik bezieht sich auf ein Konstrukt Max Webers und impliziert die jeweiligen Beziehungen zwischen Menschen, Gesellschaft und

Organisationen zu einem gegebenen Zeitpunkt und dessen sozialem Kontext. Weber postuliert, dass jedes Individuum für voraussehbare Folgen seiner Handlungen Rechenschaft ablegen muss. Unternehmer sollten demnach jenes wirtschaftliche Handeln reflektieren, welches in Zusammenhang mit der Erwartung der Öffentlichkeit steht, ihre Produkte und Dienstleistungen sowie deren Produktionsprozess sollten zum Wohle der Gesellschaft beitragen. Gesellschaftliche Verantwortung basiert auf der Bereitschaft, Ressourcen für die Allgemeinheit bereitzustellen und nicht die Interessen einer bestimmten Gruppe von Privatpersonen und Unternehmen zu bevorzugen. (Jonker 2011: 11)

Im folgenden Abschnitt wird dieser kurz angerissene Gedanke ausgeführt und eine grundlegende Reflexion über den Begriff Verantwortung geführt.

### **1.1.2. Begriffsdefinition „Verantwortung“**

Der Begriff „Verantwortung“ hat sich aufgrund der Globalisierung komplexer entwickelt, da er der *„reinen individuellen Gestaltungsmacht entwachsen und einem Sozialisierungsprozess in Sachzusammenhänge erlegen“* (Wieland 2008: 97) ist. Verantwortung kann auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden: einer gesellschaftlichen Makroebene, einer institutionellen Mesoebene und einer inter- und intrapersonellen Mikroebene und bezieht sich auf die Verantwortungssubjekte Individuen, Gruppen, Institutionen und Gesellschaft. Weiters gibt es das Verantwortungsobjekt, für welches Verantwortung oder (Selbst-)Verpflichtung übernommen werden soll, ebenso dessen gewollte oder ungewollte Folgen und Nebenwirkungen. Objekte sind *„Andere“* (Personen, Gruppen, Institutionen, Gesellschaft), die Natur, *„geistige Ansprüche“* (Geißler 2003: 335) (Werte, Normen und Gesetze) und die Selbstverpflichtung. Verantwortungsinstanzen sind jene Institutionen oder Personen, gegenüber denen sich das Verantwortungssubjekt rechtfertigen muss. Solche Instanzen gibt es sowohl auf formeller (Gerichte, Schiedsstellen, Institutionen) als auch informeller (Gewissen, öffentliche Meinung, zukünftige Generationen) Ebene. Somit ist Verantwortung das Produkt von gesellschaftlicher Zurechnung, d.h. Unternehmen besitzen Verantwortung nicht objektiv, sondern diese wird ihnen zugeschrieben. In einem wirtschaftlichen

Kontext ist Verantwortung ein Problem des Managements und des Unternehmens als kollektiven Akteur. Einzelnen Personen wird die Möglichkeit, versagen zu dürfen zugesprochen, Organisationen nicht, bzw. kann Fehlverhalten Reputationsschädigungen für ein Unternehmen auslösen, welche in letzter Konsequenz zur Auflösung eines Unternehmens führen können. (Geißler 2003: 335; Jonker 2011: 3f; Wieland 2008: 108ff)

Unternehmen werden in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung gleichrangig mit der politischen Organisation Staat gesehen. Diese Kollektivierung der gesellschaftlichen Verantwortung steht im Gegensatz zur ethischen Tradition, welche nur eine individuelle Verantwortung für gesellschaftliche Folgen des eigenen Handelns vorsah (Wieland 2008: 109). Dadurch ist eine Unterscheidung möglich: zum einen zwischen prospektiver Verantwortung, also einem individuellen Verantwortungsgefühl, das moralisch-ethisch begründet und prinzipiengeleitet ist, also einer ex-ante Verantwortung, welches Unternehmen teilweise abgesprochen wird (Unternehmen könnten kein eigenes Verantwortungsgefühl entwickeln, da sie von Individuen geleitet werden, die eine Einbeziehung von moralischen Aspekten in Unternehmenshandlungen und deren Ausführung vorgeben). Zum anderen entsteht eine Kollektivierung der gesellschaftlichen Verantwortung durch eine retrospektive Sicht, einer ergebnisorientierten ex-post Verantwortung für bereits Geschehenes, welches Unternehmen zugerechnet werden kann und somit Unternehmen als vollwertige Verantwortungssubjekte wahrgenommen werden. (Jonker 2011: 3; Geißler 2003: 334) Relevant für Unternehmen ist jedoch, ob sie Verantwortung als Teil ihrer Unternehmenskultur einbetten und eine (moralische) Identität ausbilden. Dies wird oftmals als *code of ethics* bezeichnet und bedeutet eine freiwillige Bindung an einen Verhaltenskodex oder moralische soziale Standards, welche als *soft law* bezeichnet werden. Diese Kodizes (siehe Punkt 1.1) sind Ergebnis allgemein anerkannter diskursorientierter Prozesse, jedoch besitzen sie keinen rechtlichen Anspruch zur Durchführung oder Sanktionsmöglichkeiten. (Wieland 2008: 110)

Der Verantwortungsbegriff lässt sich in zwei Gegenstandsbereiche aufteilen: erstens die soziale/gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, welche in den Bereich des CSR fällt, und zweitens die bürgerschaftliche Verantwortung der Unternehmen, welche

Kern des Konzeptes des *Corporate Citizenship* (CC) bildet (Wieland 2011: 107). Die Handlungsfelder der Unternehmen sind im Konzept des CC weitläufig (z.B.: Reputation, Mitarbeitermotivation, Lobbying etc.) und deuten auf eine Verbindung mit dem Unternehmen zur Gesellschaft hin. Unternehmen werden nur als „Mitbürger“ durch andere Bürger der Zivilgesellschaft anerkannt. Durch die individuelle Selbstbindung des Unternehmens an ordnungspolitische Prozesse folgen Unternehmen einer anderen Logik, die von ihnen andere Kompetenzen fordert, und die zudem mit jenen des „*Moralischen Subjekts*“, welches sozial isoliert vor sich selbst ist und nicht als gemeinschaftlich angesehen wird, nicht korreliert (Habisch/Schmidpeter 2008: 47).

Eine mögliche Systematisierung von Verantwortung schlägt Kleinfeld (2005: 46f) vor mittels dreier „Stufen“, der Muss-, Soll- und Kann-Dimension. Erste bezieht sich auf gesetzlich und ökonomisch verankerte Pflichten, ähnlich der ersten beiden Stufen der Verantwortungspyramide Carrolls, jedoch fallen unter diese Kategorie auch ratifizierbare Erklärungen und Normen (Erklärung der Menschenrechte, Normen der ILO (*International Labour Organization*), etc.), die nicht rechtsbindend sind, jedoch dennoch entlang der Wertschöpfungskette durchzusetzen sind. Die zweite Dimension sieht Kleinfeld als eigentlichen ethischen Akt, nämlich die freiwilligen aus eigener Überzeugung der Unternehmen definierten Werte und Prinzipien. Dazu zählen Transparenz, Fairness, Respekt, proaktive Übernahme ökologischer Verantwortung etc. Die dritte Dimension stellt Kleinfeld mit dem Konzept des *Corporate Citizenship* gleich, also die Übernahme von Pflichten, die Unternehmen als Bürger der Gesellschaft charakterisieren, etwa aktive Mitwirkung in einem ordnungspolitischen Prozess (siehe Punkt 1.2.2)

Die Verantwortung eines Subjektes impliziert Anforderungen, Erwartungen, aber auch Grenzen dieser Verantwortungsübernahmen, denn es bedarf eines zumutbaren und ökonomischen Anreizes für das Unternehmen verantwortliches Handeln umzusetzen, da Unternehmen nicht dauerhaft gegen ihre eigenen profitorientierten Interessen agieren können. Dieser Anreiz wird durch Institutionen strukturiert. Verantwortliches Verhalten bedeutet Investitionen in zukünftige Handlungsbedingungen zu tätigen, welche Institutionen und den Aufbau oder Erhalt von Vertrauen gegenüber den *Stakeholdern* impliziert. Die Basis hierfür ist die Schaffung von Integrität und einer *licence to*

*operate*, welche als Akzeptanz des unternehmerischen Handelns gegenüber den *Stakeholdern* verstanden wird. Das Lukrieren von Gewinn und die Implementierung von moralischen Grundsätzen ist die Basis für eine gesellschaftliche Akzeptanz. Eine alleinige Fokussierung auf Gewinnmaximierung gefährdet bereits eingeräumte Handlungsfreiheiten und bedeutet einen Missbrauch dieser. Gesellschaftliche Akzeptanz wird verbunden mit der Zuschreibung als integeres Unternehmen. Dies beinhaltet, dass darüber Vertrauen herrscht, dass ein Akteur eine Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil leistet, d.h. Verträge oder Regeln, formell oder informell, eingehalten werden. Diese Zuschreibung erleichtert die Suche nach oder Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, und erhöht das Ansehen gegenüber dem Kunden. Wieland (2011: 102) verwendet den der amerikanischen Sprache entnommenen Begriff *Co-opetition*, bestehend aus *cooperation* und *competition*, welcher die Fähigkeit der parallelen Ausübung von kooperativen Handlungen mit Lieferanten, Partnern und Wettbewerbern unter Beachtung des eigenen Überlebens am Markt und mögliche Chancen der Gewinnmaximierung beschreibt. Diese Fähigkeit wird als Voraussetzung angesehen, um auf globalen Märkten überleben zu können. Der Begriff Verantwortung und die damit verbundenen Aufgabenfelder, Handlungsspielräume und Grenzen verlieren jedoch mit Zunahme der Komplexität des Kontexts – zum Beispiel durch steigende mögliche Verantwortlichkeiten aufgrund der Globalisierung – an Genauigkeit. (Suchanek/Lin-Hi 2008: 73 – 75, 79f, 88 – 92; Wieland 2011: 101f)

Damit Unternehmen ihre Kapazitäten nicht überschätzen und gesellschaftliche Zurechnung nicht umstandslos akzeptieren, empfiehlt Wieland (2008: 112f), dass sie ihre Verantwortungsübernahme selbst begrenzen, und vorrangig lokal und problembezogen vorgehen. Weiters sollte dies im Zusammenhang mit ihren Geschäftsaktivitäten stehen und sich in einem entsprechenden Wertemanagement ausdrücken. Die Wertekultur eines Unternehmens und seine sich daraus ableitende Identität besteht erstens aus individuellen Wertehaltungen, die von der Führungsebene geschaffen und geprägt werden, zweitens aus der Branchenkultur, in die herausgearbeitete Standards einfließen, und drittens aus der vorherrschenden Wirtschaftskultur, die sich in Jahrhunderten geprägt und dadurch Traditionen hervorgebracht hat, welche die Unternehmenshandlung und die Bewertung dieser

mitbestimmen. Diese drei Faktoren gewinnen im Zuge der Globalisierung an Relevanz. (Wieland 2008: 101f)

Die nun folgende knappe Darstellung des Begriffs „nachhaltige Entwicklung“ dient der Herausarbeitung der Anforderungen an Unternehmen, Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen. Ein wesentlicher Aspekt hierfür ist die Implementierung nachhaltiger Strategien und die Umsetzung umweltbewusster Unternehmenshandlungen.

### **1.1.3. Nachhaltige Entwicklung als zentraler Bestandteil des Konzeptes**

Die Wurzeln des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung“ liegen in der Forstwirtschaft. So prägte bereits 1713 Hans Carl von Carlowitz in seinem Werk *„Sylvicultura oeconomica, oder hauswirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baumzucht“* dieses Konzept, welches Ende des 20. Jahrhunderts einen Wandel von *„einer ressourcenökonomischen Interpretation zu einem umwelt- und gesellschaftspolitischen Leitkonzept“* (Jonker 2011: 7) vollzog. Doch erst die Errichtung der *„World Commission on Environment and Development“* (WCED – ‚Brundtland-Kommission‘) und dem 1987 veröffentlichten Abschlussbericht *Our Common Future* erhob „Nachhaltige Entwicklung“ zum Leitbild und erarbeitete ein weitgefasstes politisches Konzept. Nachhaltige Entwicklung demnach *„implies meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“* (WCED 1987: 43). Nachhaltige Entwicklung wird jedoch als Prozess einer gesellschaftlichen Veränderung verstanden, als dessen Endpunkt Nachhaltigkeit angestrebt wird. Weiters soll nachhaltige Entwicklung einen Ausgleich zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Interessen, unter Berücksichtigung der Generationengerechtigkeit, herbeiführen. Sowohl die inter- als auch intra-bezogene Generationengleichheit und das Vorsorgeprinzip stehen im Mittelpunkt der Agenden der „Nachhaltigen Entwicklung“. Gleichgewicht zwischen den folgenden drei Beziehungen soll anvisiert werden: zwischen Menschen und der restlichen Biosphäre, aktuellen und zukünftigen Generationen und zwischen Industrie- und Entwicklungsländern. (Benn/Bolton 2011: 210f)

*Our Common Future* enthält eine zweite, weniger bekannte Definition, welche die Nachhaltigkeitsdefinition konkretisiert:

*[D]auerhafte Entwicklung [ist] ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen. (zit. nach Hardtke, 2011:29)*

Für Hardtke deutet dies auf die Forderung nach einer „ganzheitlichen Verhaltensänderung“ (ebd.) hin, die allerdings aufgrund des dafür notwendigen Wandlungsprozesses kaum Anerkennung bei den betroffenen Gruppen findet. Die Notwendigkeit zur Verhaltensänderung zeigt sich in den globalen Umweltveränderungen, welche wesentlicher Bestandteil des ‚Aufstiegs‘ der Nachhaltigkeitsdebatte der letzten 30 Jahre sind. Diese Veränderungen haben diverse Konsequenzen: erstens zeigt sich ein Aufeinandertreffen von zuvor getrennten ökologischen Systemen in unterschiedlichen Regionen der Erde. Zweitens findet ein Überlappen umweltbezogener Erosion von einem Ausgangspunkt auch auf andere Staaten (inklusive der Problematik der Umweltflüchtlinge) statt. Drittens verbreitet sich Verschmutzung transnational, das heißt auch jene Gebiete, welche der Allgemeinheit zugehörig sind (Ozeane, Atmosphäre), sind betroffen, ebenso erhöhen sich die daraus entstehenden Risiken (z.B. saurer Regen und Atomkraftwerke). Viertens nehmen der weltweite Transport und die Verbreitung von Abfall und anderen verschmutzenden oder verunreinigenden Stoffen (z.B. Verlagerung von Industrien, die umweltschädigend sind, etwa die Produktion von Chemikalien) stark zu. Weiters formierten sich globale Institutionen, Regime, Netzwerke – zudem wurden Verträge angefertigt, die eine Verringerung dieser Ausmaße anstreben. (Held/McGrew 2008: 16)

Teil dieser richtungsweisenden Einflüsse auf die Nachhaltigkeitsdebatte ist die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro, welche die Rio-Erklärung, die *Agenda21*, hervorbrachte, einen Aktionsplan zur Implementierung der Prinzipien des Brundtlandreportes. Eine Serie von globalen, nationalen und lokalen Handlungen sollte durchgeführt werden, die von Organen des UN-Systems, Regierungen und anderen gewichtigen Gruppierungen zu implementieren sind und im Zusammenhang mit durch Menschen bedingte Auswirkungen auf die Natur stehen. Die

Themen behandelten nachhaltige Produktion und Konsum, Klimawandel, globale und nationale Partnerschaften, industrielle Entwicklung usw. Das erklärte Ziel der Agenda beinhaltete ein gemeinsam erarbeitetes Verständnis und effektives Verhalten der Industrie- und Entwicklungsländer, welches ein Zusammenbringen von sozialen, ökologischen und ökonomischen Bedürfnissen und Interessen erforderte, d.h. sowohl Wirtschaftswachstum als auch Verteilungsgerechtigkeit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit als gleichwertig zu betrachten und nationale rechtliche Bestimmungen zu erlassen und überstaatliche Vereinbarungen zu treffen. Schwierigkeiten zeigen sich bei der genauen Definition einzelner Ziele oder Implementierung und bei der praktische Umsetzung von Handlungen aufgrund der Breite und Fülle der Anwendungen. (Benn/Bolton 2011: 209f)

Weiterer wesentlicher Bestandteil ist das oben beschriebene Konzept des Triple-Bottom-Line.

Kritiker sehen das Konzept der „Nachhaltigen Entwicklung“ als ein anthropozentrisches, von internationalen Eliten entwickeltes Konstrukt, welches augenblickliche menschliche Bedürfnisse gegenüber der langfristigen Erhaltung der Natur und ihrer Ressourcen vorzieht und von Institutionen unterstützt wird, welche freien Handel und eine kapitalistische Lebensweise und Gewinnmaximierung befürworten. Der Diskurs marginalisierte lokale Praktiken und Bedürfnisse und ist nicht ausreichend, um die destruktiven Effekte der globalen Expansion des Welthandels auf lokale Kulturen und Traditionen auszugleichen. Weiters zeigen sich Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung des Konzeptes und ein ungleiches Verständnis. Etwa die Debatte über Treibhausgase: reichere Nationen besitzen das Recht höhere Emissionen mittels eines ‚Ablasshandels‘ (durch das Kaufen von zusätzlichen Quoten meist von Entwicklungs- oder Schwellenländern) zu bereinigen. (Benn/Bolton 2011: 211)

Anschließend folgt eine Erläuterung der wissenschaftlichen Debatte des Konzeptes des CSR, als Hilfestellung zur Erarbeitung der Unterschiede zwischen den verwandten Konzepten des CSR und CC und in weiterer Folge zur Konstruktion der Indikatoren für die Bewertung der entwicklungspolitischen Strategien des Unternehmens *Lush*.

## 1.2. Historische Entwicklung des Konzeptes CSR

Die historisch-orientierte Forschung der *Corporate Social Responsibility* ist von US-amerikanischen Vertretern geprägt und daher stark auf Autoren dieses Landes beschränkt. Der Diskurs über die theoretische Auseinandersetzung mit sozialer Verantwortung von Unternehmen gründet sich in der Entwicklung der *Business Schools* in den USA Anfang des 20. Jahrhunderts und der Entstehung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland (Schultz 2011: 28). Ausgehend von dem ‚Pionier‘ der Debatte über Unternehmensverantwortung, dem amerikanischen Ökonom Howard R. Bowen, der 1953 „*Social Responsibilities of the Businessman*“ veröffentlichte, werden historische Wurzeln, die bis ins alte Ägypten und Griechenland reichen, aber auch im Mittelalter und Merkantilismus vorhanden sind, ausgeblendet. Selbst diese Verortung in den 1950er Jahren beschreibt Schultz als „willkürlichen Akt“ und weist daraufhin, dass die Forschung zumindest in der Zeit der Industrialisierung, nämlich dem Entstehungszeitraum von modernen, demokratischen Gesellschaften, einsetzen sollte. (ebd.: 19 - 22).

Soziale Unternehmenshandlungen kamen verstärkt mit der Entwicklung moderner Wirtschaftsunternehmen auf. Aufgrund von „*gesellschaftlicher und moralischer Krisenwahrnehmungen und Rationalisierungsprozesse in der Wirtschaft*“ (Schultz 2011: 24) wurden gesellschaftspolitische Maßnahmen und Sozialreformen schon im 19. und frühen 20. Jahrhundert getätigt, welche eine stärkere „Sozialisierung“ von Unternehmen vorantrieb. Die Zunahme sozialer Missstände, welche sich durch Arbeiterunruhen und politisches Engagement der Arbeiter in Vereinigungen ausdrückte, führte zur Moralisierung der öffentlichen Kommunikation. Soziale Maßnahmen wurden sowohl aufgrund von ökonomischen Motiven als auch aus ideellen (religiöse, nationalistisch-patriotische, antiliberale) Gründen unternommen. Hauptmotivation war die Steigerung der Arbeitsleistung, des Pflichtbewusstseins und der Konformität der Arbeiter, um dem Einfluss der Arbeitervereinigungen Einhalt zu gebieten und ökonomische Interessen zu schützen. Dies wurde durch Fürsorgemaßnahmen und eine „*sozio-moralische[n] Führungskommunikation*“ (ebd.: 25) bewerkstelligt. Konsumenten zeigten bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts Widerstand gegen Unternehmenspraktiken und Interesse an verantwortlicher und werteorientierter

Unternehmensführung und brachten dies durch großflächige Konsumentenboykotte, öffentliche Proteste gegen Unternehmenspraktiken und allgemeiner Kritik an den eingeführten unternehmerischen Sozialpraktiken, zum Ausdruck. Die Fortsetzung der Streiks und der Verlust des Vertrauens in die Wirtschaft veranlassten Unternehmen durch weitere Maßnahmen zur Verbesserung ihres öffentlichen Images diesem Trend entgegen zu wirken. Hier begründet sich der Beginn der starken Bindung von Unternehmensverantwortung mit dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations). Die Wirtschaftskrise der 1920er Jahre und verstärkte gesellschaftliche Krisenwahrnehmungen führten parallel zu Rationalisierungsbestrebungen. Davon ausgehend wird soziale Verantwortung als Führungsinstrument zur Erreichung übergeordneter, politischer Zielstellungen eingesetzt (ebd.: 29).

In den 1950er und 1960er Jahren entstand eine CSR-Bewegung, welche vielfältige Bemühungen einer begrifflichen Fassung der sozialen Verantwortung hegte. Diese Verantwortung wird nun in Bezug auf das Unternehmen als Ganzes diskutiert, anders als zur Zeit der Industrialisierung. Die Veröffentlichung „*Social Responsibilities of the Businessman*“ von Howard R. Bowen 1953 prägte maßgeblich die Debatte um die Begriffsdefinition von sozialer Verantwortung. Die Publikation Bowens wird als Grundstein des Konzeptes und des Terminus CSR gesehen, darin wird *social responsibility* definiert als

*the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.*  
(Bowen 1953: 6)

Die Arbeiten Keith Davis stellten positive Bezüge zu finanziellen Vorteilen her, welche maßgeblich zu einer Verortung von CSR im Managementkontext beitrug. Weiters sollen laut Davis Unternehmen „*ethische Konsequenzen des eigenen Handelns für das soziale System*“ (Schultz 2011: 30), neben den ökonomischen und rechtlichen Grundlagen als ihre Verpflichtung einbeziehen.

In den 1970er bis 1990er Jahren verstärkte sich die Institutionalisierung des CSR-Konzeptes. Die erhöhte Krisenwahrnehmung aufgrund des Kalten Krieges, der Öl- und Wirtschaftskrise der 1970er Jahre und diverser anderer teils unternehmensbedingter Umweltkrisen sowie – im Zuge derer – das zusätzliche Aufkommen ökologischer und

sozialer Bewegungen bewirkten eine neuerliche Aushandlung innerhalb der Gesellschaft. So entstanden konträre Weltbilder und die Polarisierung zwischen Liberalismus und Sozialismus, welche sich vor dem Hintergrund des steigenden wirtschaftlichen Wettbewerbs aufgrund der Globalisierung, allgemeiner Rationalisierungsmaßnahmen und eines stärkeren Rüstungswettlaufs verschärfte. Die Wirtschaftsethik und moralische Kommunikation (vgl. Jürgen Habermas) gewannen an Bedeutung. Diese Umbrüche mündeten in einer Ausweitung und Spezifizierung des Konzeptes, z.B.: im Bezug auf die Umstände unter welchen CSR eingesetzt wird; oder das Aufkommen des *Shareholder*-Ansatzes, was nun im folgenden Absatz erläutert wird. (ebd.: 30f)

Innerhalb der CSR-Debatte entstanden in den 1970er Jahren zwei theoretische Strömungen: die Befürworter von Verantwortungsübernahme der Unternehmen und die Gegner dieser. Der bekannteste unter den Gegner ist Milton Friedmann. Er vertritt die Maxime, dass die einzige gesellschaftliche Verantwortung für Unternehmen jene sei, die Gewinnmaximierung für Anteilseigner (*Shareholder*) zu garantieren. In einer freien Marktwirtschaft, d.h. innerhalb eines Marktes, der von Wettbewerb geleitet wird, besäßen Unternehmen nicht die finanzielle Freiheit gesellschaftliche Probleme zu beheben, sondern nur Individuen wären dazu fähig. Ein Befürworter Friedmans, John Ladd, unterstützt dieses Argument. Er meint, dass moralische Probleme aufgrund der Zusammenhänge zwischen Individuen und formellen Organisationen nicht gelöst würden, da diese anders strukturiert seien als andere soziale Systeme. Sie unterscheiden sich dadurch, dass Organisationen bestehen bleiben, obwohl ihre Mitarbeiter ersetzt werden. Außerdem begründe sich die Existenz von Unternehmen darin, dass sie eigens festgesetzte Ziele verfolgen. Die Bewertung dieser Handlungen als positiv oder negativ hänge mit dem Unternehmensziel zusammen. Individuen, die als Vertreter der Organisationen handeln, müssten nach Ladd ihre Handlungen dem Unternehmensziel unterwerfen und dürften dagegen nicht ihre eigenen ethischen Werte und Normvorstellungen einbeziehen. Friedman und weitere Vertreter lassen jedoch die Möglichkeit des Machtmissbrauchs von Managern außer Acht. Manager handeln im Interesse der Eigentümer, folglich streben sie nach Gewinnmaximierung. Diese Leistung dient auch als Bewertungskriterium für die Leistung eines Managers und steht

damit im Widerspruch zu einem sozialen Engagement für gesellschaftliche Zwecke. Friedman begründet seine These mit der Annahme, dass Verfügungsrechte und Marktwettbewerb jedem Akteur Anreize schaffen, seine Ressourcen effizient zu nutzen, was mit verantwortungsbewusstem Handeln gleichgesetzt wird. Der Vergleich mit Adam Smiths „*invisible hand*“, d.h. einem selbstregulierenden Marktmechanismus, ist augenscheinlich. Diese Sichtweise schließt jedoch bestimmte Problemfelder aus, etwa, dass Unternehmen in gesellschaftliche Beziehungen eingebunden sind und die Art der Gewinnerzielung nicht hinterfragt wird, da Gewinnmaximierung als oberstes Ziel definiert ist. Außerdem impliziert sie, dass funktionierende staatliche Strukturen und der Wettbewerb regeln, dass nur verantwortungsbewusst handelnde Unternehmen auf dem Markt überleben. Missbrauch, (durch Missachtung der Menschenrechte, Umweltverschmutzung, Korruption oder verbotene Preisabsprachen) um zumindest kurzfristige Gewinne zu erzielen, welche auf Kosten der Gesellschaft getätigt werden, wird nicht berücksichtigt. Die Handlungsmöglichkeiten hierfür nehmen aufgrund der entstandenen Strukturen durch die Globalisierung zu. (Jonker 2011: 19f; Suchanek/Lin-Hi 2008: 82, 85ff)

1979 veröffentlichte ein wichtiger Befürworter von Unternehmensverantwortung, Archie B. Carroll, ein drei-dimensionales Modell der *Corporate Social Performance* (CSP), welches wirtschaftliche Zielsetzungen und gesellschaftliche Unternehmensziele einbettet in einen Rahmen einer allumfassenden gesellschaftlichen Verantwortung im Wirtschaftsleben (zum Folgenden vgl. Carroll 1979: 497 - 505). Dieses Modell ist die Vorlage für seine 1991 veröffentlichte Verantwortungspyramide (s. o.) und basiert auf drei Aspekten, welche sich zur Bildung des Modells vereinen: erstens, die soziale Verantwortung der Unternehmen (*firm's social responsibilities*), zweitens soziale Probleme (*social issues*), dies impliziert eine Aufzählung der Probleme für welche eine soziale Verantwortung existiert, und drittens, das soziale Reaktionsverhalten (*social responsiveness*), welches sich grundsätzlich auf die Gesinnung des Reaktionsverhaltens (*philosophy of response*, z.b. Reaktion versus proaktive Handlungen) bezieht. Carroll klassifiziert vier Gruppen der sozialen Verantwortung, welche mit den später folgenden Verantwortungsstufen kongruent sind. Diese vier Kategorien sind nicht „*mutually exclusive, nor are they intended to portray a continuum with economic concerns on one*

*end and social concerns on the other. They are neither cumulative nor additive*” (ebd.: 499). Sie existierten immer simultan für Unternehmen, wobei die Wirtschaftsgeschichte eine Bevorzugung der zunächst ökonomischen und dann legalen Aspekte und später eine Berücksichtigung für ethische und philanthropische Aspekte aufzeigt. Jegliche Verantwortung oder Handlung von Unternehmen kann alle vier Aspekte aufweisen und gleichzeitig erfüllen, etwa ökonomische und legale Verantwortung.

*Economic responsibilities:* die wichtigste Verantwortung von Unternehmen unterliegt der Ökonomie. Für Carroll sind ökonomische Institutionen die Basis der ökonomischen Einheit einer Gesellschaft, als solche ist es ihre Verpflichtung Güter zu produzieren und Dienstleistungen anzubieten, die die Gesellschaft verlangt und diese mit Profit zu verkaufen. Alle weiteren Funktionen unterliegen dieser fundamentalen Voraussetzung.

*Legal responsibilities:* beinhaltet jene Gesetze und Regulierungen, die die Gesellschaft mit ökonomischen Institutionen teilweise mittels eines Gesellschaftsvertrages (*social contract*) ausverhandelt sowie die Bedingungen, unter welchen Unternehmen handeln. Ökonomische Tätigkeiten müssen sich diesem gesetzlichen Rahmenwerk anpassen.

*Ethical responsibilities:* Trotz der Einbettung ethischer Normen in den ersten beiden Kategorien können zusätzliche Verhaltensweisen und Handlungen der Unternehmen, welche nicht gesetzlich verbindlich sind, von der Gesellschaft erwartet werden. Diese sind jedoch unzureichend definiert und *„consequently are among the most difficult for business to deal with.”* (ebd.: 500). Die Definition und Erwartung ethischer Handlungsweisen über gesetzliche Bestimmungen hinaus ist eine gesellschaftliche Debatte, die von gegebenen Rahmenbedingungen beeinflusst wird.

*Discretionary- (or volitional-) responsibilities:* Diese dem eigenen Ermessen oder Willen zugrundeliegenden Verantwortungen sind weniger klar als ethische Verantwortungen. Diese Kategorie unterliegt der individuellen Wertung und Entscheidung. Die soziale Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen, soziale Funktionen zu übernehmen, ist gegeben, dennoch sind diese in ihrer Natur freiwillig, und die Entscheidungsfreiheit liegt bei dem Unternehmen selbst, da es weder gesetzliche Bestimmungen noch eine gesellschaftsumfassende Erwartungshaltung gibt,

d.h. “[t]he essence of these activities is that if a business does not participate in them it is not considered unethical per se.“ (ebd.)

Carroll erarbeitet sich aus diesen Kategorien eine für das CSP basisbildende Definition von social responsibility in Bezug auf Unternehmen, welche „encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.“ (ebd.)

Zweiter zentraler Aspekt des Modells ist die Einbeziehung sozialer Probleme, welche sich von Branche zu Branche unterscheiden oder andere Gewichtung aufweisen, bzw. sich an Rahmenbedingungen anpassen. Letzter zentraler Punkt ist *philosophy of responsiveness*: darunter versteht Carroll eine Gesinnung, Handlungsweisen oder Strategien von unternehmerischer Reaktion (oder der leitenden Führungsebene) auf soziale Verantwortung und soziale Probleme, welche unter dem Terminus *social responsiveness* zusammengefasst werden. Dies reicht von keiner Reaktion (Rückzug), einer defensiven Haltung (nur Erforderliches zu erfüllen) bis zur proaktiven Handlung (verhandeln, oder Problemlösungsansätze zu verfolgen), jedoch unter der Prämisse, dass Unternehmen sich einer sozialen Verantwortung bewusst sind und akzeptieren, moralischen Pflichten nachzugehen bzw. diese einzuführen.

*Corporate Social Responsiveness* (CSR<sup>2</sup>), der dritte zentrale Punkt des Modells, weist keinerlei moralische oder ethische Konnotation auf und befasst sich lediglich mit dem unternehmerischen Handlungsprozess. Das Modell dient zur Anwendung als diagnostisches Hilfsmittel zur Planung von Problemlösungen. Die Implementierung des Modells verlangt eine vorherige Bestandsaufnahme der sozialen Probleme, welche das Unternehmen zu bewältigen anstrebt. Das Modell soll weiters Unternehmern helfen ihre soziale Verantwortung nicht als getrennte Komponente von der wirtschaftlichen Leistung ihres Unternehmens zu verstehen. (ebd.: 503)

Sethi (1975: 58 - 64) entwickelte ein dreistufiges Schema zur Klassifizierung der Anpassung des Verhaltens der Unternehmen an soziale Bedürfnisse: (1) soziale Verpflichtung (*social obligation*), (2) soziale Verantwortung (*social responsibility*), und (3) soziales Reaktionsverhalten (*social responsiveness*). Die soziale Verpflichtung beinhaltet die Reaktion und das Verhalten von Unternehmen auf Marktkräfte oder

legale Bedingungen. Soziale Verantwortung *“implies bringing corporate behaviour up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values, and expectations.”* (ebd.: 62). Die dritte Stufe, soziales Reaktionsverhalten, legt nahe, dass es nicht wichtig ist, wie Unternehmen auf sozialen Druck reagieren, sondern wie ihre langfristige Rolle in einem dynamischen sozialen System definiert ist. Daher sollten Unternehmen vorausschauend und präventiv agieren, indem sie Programme und Politiken einführen oder unterstützen, die negative Nebeneffekte ihrer (zukünftigen) Aktivitäten auf die Gesellschaft oder ihr Umfeld minimieren. Dieser Ansatz des *social responsiveness* unterliegt einer anderen Konnotation als jener Carrolls.

Philip L. Cochran und Steven L. Wartick entwickelten 1985 das *Corporate Social Performance*-Modell Carrolls weiter und fügten zusätzliche Dimensionen, Richtlinien, Prozesse und Regeln ein. (Zum Folgenden vgl. Cochran/Wartick 1985: 758 – 769) Die Autoren befürworten mit Berufung auf Howard R. Bowens Betonung auf Ziele und Werte einer Gesellschaft, dass das Konzept der *social responsibility* auf den beiden fundamentalen Prämissen des *social contract* und *moral agency* beruht. Dieser Gesellschaftsvertrag ist Schwankungen unterworfen und passt sich sozialen Bedingungen an, bleibt jedoch die essentielle Quelle der Unternehmenslegitimierung, welche die Autoren folgendermaßen kommentieren: *„business exists at the pleasure of society“* (ebd.: 759). Der Vertrag fungiert weiters als Gradmesser für Unternehmen und ihr Verhalten gegenüber der Gesellschaft, da sie eine Stellung als moralische „Agenten“ innerhalb der Gesellschaft innehaben. Ähnlich wie Staaten und Glaubensgemeinschaften besitzen sie die Funktion Werte zu reflektieren und zu untermauern, deshalb scheint eine ethische Dimension zu Unternehmensverhalten und Verantwortung eine logische Schlussfolgerung. Die Autoren weisen darauf hin, dass diese beiden Prämissen unter Kritik stehen und durch drei Aspekte in Frage gestellt werden. Erstens *economic responsibility*, ihre ökonomische Verantwortung (z.B.: Profitmaximierung, s.o. Friedmann), zweitens ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (*public responsibility*), d.h. ihre Mitwirkung in einem öffentlichen Politikprozess, und drittens *social responsiveness*. Die Unternehmensverantwortung im Bezug auf einen öffentlichen Politikdiskurs bezieht sich darauf, dass diese ein Konstrukt für die Erläuterung von relevanten und irrelevanten Angelegenheiten der

Unternehmen ist und Richtlinien für unternehmerisches Handeln, welches Implikationen für die Gesellschaft beinhaltet, aufstellt sowohl auf Mikro- als auf Makroebene. Dieser Prozess wird durch diverse soziale Implikationen beeinflusst nämlich dadurch, dass über die öffentliche Meinung, aufkommende Problemstellungen, formelle Rechtsverordnungen und Durchführungs- und Implementierungspraktiken reflektiert wird. Die Schwierigkeiten in der Definierung des Politikprozesses zeigen, dass *public responsibility* nicht als Alternative zu *social responsibility* (SR) zu sehen ist, da ein weites *public policy*-Verständnis schwer von dem Konzept des SR zu unterscheiden ist, während ein enges Verständnis zu restriktiv für die Bandbreite der Unternehmensverantwortung gegenüber der Gesellschaft ist.

*Social responsiveness* (SR<sup>2</sup>) dient dazu den Schwerpunkt von sozialer Verpflichtung umzuschichten zu dem Prozess eines sozialen Reaktionsverhaltens, damit werden die ersten beiden Prämissen anvisiert. Befürworter der SR<sup>2</sup> kritisieren an dem Konzept der sozialen Verantwortung, dass sie dieses als „*operationally dysfunctional*“ (ebd.: 762) befänden, da nur unzureichend definiert es, was dieses „Mehr“ für die Gesellschaft bedeute. Weitere Autoren sehen SR<sup>2</sup> als „*an advanced way of thinking about corporate social involvement*“ (ebd., vgl. Sethi 1979) und es besäße leichter zu erreichende Ziele als jene der *social responsibility*, welche versuche, fundamentale ethische Wahrheiten zu determinieren, während SR<sup>2</sup> dazu neigt durch vorherrschende soziale Normen geleitet zu werden. Vorteile sehen die Autoren auch darin, dass *social responsiveness* keine kontinuierliche Evaluierung zwischen den Zielen von Unternehmen und jenen der Gesellschaft benötige und immun gegenüber dem *Iron Law of Responsibility* von Davis (1973: 314) zu sein scheint, das besagt:

*Society grants legitimacy and power to business. In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it.*

Jedoch der bedeutendste Unterschied läge darin, dass SR nur mit Zielen oder Produkten in Verbindung steht, während SR<sup>2</sup> sich mit dem Prozess selbst befasst, und daher weitreichender wirkt. Carroll argumentiert, dass die drei Dimensionen der *responsibility*, *responsiveness* und *responses* miteinander verbunden sind zu dem System des *corporate social involvement* und er betont die Verbindung der ersten beiden Dimensionen. Die beiden fundamentalen Charakteristika des CSP-Modells –

eine erweiterte Konzeptualisierung des SR und eine Integration der drei Dimensionen – bleiben unverändert. Hinzukommt, dass *social responsiveness* (SR<sup>2</sup>) als kritisches Zwischenglied zwischen SR und „*responses to social issues*“ (Cochran/Wartick 1985: 764) eingefügt wird. In dem neukonstruierten Konzept des CSP von Cochran und Wartick ist die ökonomische Verantwortung Teil des SR, ebenso fließt *public responsibility* in die Definition von SR ein, wobei eine generelle Orientierung bevorzugt wird. SR und SR<sup>2</sup> werden als gleichwertig angesehen und sind als separate Dimensionen in *corporate social involvement* eingegliedert, die Makroebene ist hierbei Schwerpunkt der SR und die Mikroebene der SR<sup>2</sup>. Als dritte Dimension fügen die Autoren eine Verbindung zu dem *social issues management* an, welches sich mit der Identifizierung, Analyse und systematischen sowie interaktiven Reaktion auf umweltbezogene Änderungen und Probleme befasst. Außerdem wird es als eine direkte Erweiterung der SR<sup>2</sup> verstanden und folgt der Unternehmensauffassung von SR. Es besteht eine starke Verbindung zu *stakeholder analysis* und *social cognition theory*. Wood (1991: 705f) kritisiert jedoch an dieser Konzeptualisierung, die sehr spezifische Prozesskonnotationen aufweist, dass es kein politisch orientiertes Konzept sei und nicht ausreichend die Ziele der CSP beschreibe und daher als Prozess des *social responsiveness* und nicht als Endpunkt des CSP-Modells definiert werden solle.

1991 verbessert Donna J. Wood in ihrer Arbeit die praktische Anwendbarkeit des CSP-Modell Carrolls durch die Vernetzung der CSP mit verschiedenen Organisationstheorien. (Zum Folgenden vgl. Wood 1991: 691 - 718). Sie entwickelte infolge der kritischen Analyse vorhergehender Literatur eine Definition des CSP-Modells:

*a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships. (ebd.: 693)*

Die Kritik Woods an der Definition von Wartick und Cochran bezieht sich auf das Fehlen einer aktiven Komponente innerhalb des Modells und der Klassifizierung von SR<sup>2</sup> als lediglich einzelner Prozess und nicht als „*set of processes*“ (ebd.: 692). Außerdem verweist die Autorin auf eine zu restriktive Sicht auf SR<sup>2</sup> und eine stark binärkonnotierte Sichtweise des CSP-Modells, da die Autoren unter *Corporate Social*

*Performance* nur verantwortungsbewusste Unternehmen einbeziehen. Diese komme einer Fehlinterpretation des Modells gleich, weil Verweigerung Bestandteil eines sozialen Unternehmensverhaltens sein kann. Wood klassifiziert Carrolls vier Kategorien von Verantwortung nicht als eigene Kategorien, sondern als Wirkungsbereiche innerhalb von Prinzipien, und unterscheidet zwischen drei Analyseebenen: institutionell, organisatorisch und individuell. Diese Ebenen dienen der Erklärung von drei Prinzipien der CSR. Auf institutioneller Ebene herrscht das Prinzip der Legitimität, in Anlehnung an Davis (1973: 314) *Iron Law of Responsibility*. Die Verantwortung der Unternehmen als soziale Institution liegt darin, Machtmissbrauch zu verhindern und bezieht sich gleichermaßen auf alle Unternehmen. In Anlehnung an die *stakeholder theory*<sup>7</sup> kann das Prinzip Legitimität der Unternehmen neu bewertet werden. Wenn wichtige Anspruchsgruppen ihr Vertrauen in die Unternehmensleistung verlieren, wirkt sich dies auf Anteilseigner aus, welche in weiterer Folge ihre Anteile verkaufen können. Dadurch verringert sich die Legitimität des Unternehmens aufgrund von rückläufiger Unterstützung bis hin zu einer Todesspirale (Verringerung der Verkaufszahlen, Verkauf der Anteile, Mitarbeiterfluktuation, geringere staatliche Unterstützung, usw.). Die organisatorische Ebene beinhaltet das Prinzip der *public responsibility*, welches besagt: „*Businesses are responsible for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society*“ (ebd.: 697). Die Unternehmensverantwortung für die Lösung von sozialen Problemen wird spezifischer definiert auf eine Relation mit dem Kerngeschäft, also den Unternehmenshandlungen und Interessen, welche jedoch von den Unternehmern bestimmt werden können und diesen daher Handlungsfreiheit zugesprochen wird. Die individuelle Ebene bezieht sich auf das Ermessen des Unternehmers (*managerial discretion*). Als „moralischem Agenten“ obliegt es dem Unternehmer über Handlungen, die soziale, verantwortungsbewusste Ziele verfolgen, zu entscheiden, so fließen auch persönliche Eigenschaften, Prinzipien und Erlebnisse in die Entscheidungen des Unternehmers ein. Wood nimmt Bezug auf die Klassifizierung von Carroll und die vierte Ebene, d.h. diese Ebene ist freiwillig, und wird im Allgemeinen als Unternehmensphilanthropie verstanden. Dies beinhaltet auch *Public Private*

---

<sup>7</sup> Welche im Kern die Beziehung zwischen *Stakeholdern* und Organisationen behandelt. (Vgl. Benn/Bolton 2011: 196ff).

*Partnerships (PPP)* oder Kollaborationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren. Jedoch spricht Wood ihr wenig Gewicht zu, da sie als erste bei finanziellen Engpässen des Unternehmens gekürzt wird. Diese Prinzipien des CSR sind nicht absolute, universelle Standards, sondern sie unterliegen einer zeitlichen, kulturellen und akteursbezogenen Bindung und sind analytische Formen, die von dem jeweiligen kulturellen und politischen Kontext geprägt werden. Weiters können sie hierarchisch geordnet werden mit dem Prinzip der Legitimität als Basis, darauf folgend *public responsibility* und *managerial discretion*.

Ich weise auf eine Debatte über die Begriffe *Social Responsibility (SR)*, *Corporate Social Responsiveness (CSR<sup>2</sup>)* und *Corporate Social Rectitude (CSR<sup>3</sup>)* hin, worüber seit den 1980er Jahren diskutiert wird, auf die jedoch in dieser Arbeit nur sporadisch darauf eingegangen werden konnte.

Die Ausführungen dieser Autoren weisen auf die Tendenz zur Institutionalisierung von CSR seit den 1980er Jahren hin. Der Wunsch nach empirischer Untermauerung, einer strategischen Ausrichtung und der Prozess dieser Umsetzung zeigten sich unter anderem in dem *Corporate Social Responsiveness*-Konzept (CSR<sup>2</sup>). Weiters wurde ein stärkerer dialog-orientierter Umgang mit den *Stakeholdern* befürwortet. Ab den 1990er Jahren verstärkte sich die Verknüpfung mit dem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (*public relations*). Der Trend zur Berichterstattung (*social reporting*) setzte ein. Diese Berichte waren freiwillig und deuteten insbesondere einen Bezug zur Umwelt an, wurden jedoch sukzessive professionalisiert und ausdifferenziert.

Aktuell lässt sich eine stärkere und vielfältigere Interaktion mit wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen sowie staatlichen Akteuren und partielle Politisierung des CSR-Konzeptes feststellen. Die ordnungspolitische Rolle von Unternehmen wird durch eine veränderte Wahrnehmung über die Aufgabenverteilung zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft bekräftigt. (Schultz 2011: 32 - 35). Die Gründe für die Intensivierung der politischen Rolle von Unternehmen und der damit einhergehenden Stärkung der CSR- und CC-Konzepte sieht Schrader (2011: 303) in „*der relativen Schwächung der Nationalstaaten und dem gleichzeitigen Machtzuwachs von Unternehmen und Zivilgesellschaft im Zuge der Globalisierung*“. Die Debatte um

CSR/CC wurde durch den gesellschaftlichen Wandel und folgende weitere Faktoren stark geprägt (zum Folgenden vgl. Jonker 2011: 21f):

- Geänderte Rahmenbedingungen: Globalisierung, Klimawandel, Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie, zunehmende Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage öffentlicher Haushalte
- Veränderung in der Anspruchshaltung des Konsumenten und *Stakeholder* aufgrund der verbesserten Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten
- Zunehmender Verlust von Steuerungsmöglichkeiten durch Nationalstaaten

Der Begriff Globalisierung, der als grundlegender Aspekt für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen gesehen wird, beschreibt einen Prozess in der modernen Gesellschaft, welcher die soziale Interaktion und Verflechtung verstärkte und sich über die traditionellen Grenzen des Staates erstreckte. Held und McGrew (2008: 13f) definieren den Terminus als:

*a historical process which transforms the spatial organization of social relations and transactions, generating transcontinental or inter-regional networks or interaction and the exercise of power.*

Die sichtbaren Auswirkungen des Prozesses sind seit den frühen 1970er Jahren erkennbar, durch eine steigende politische und ökonomische Verbindung über Staatsgrenzen hinaus. Besonders in Industrieländern zeigen sich ökonomische, politische und soziale Auswirkungen aufgrund der Globalisierung (Burchell 2008a: 7). Die ökonomische Globalisierung beinhaltet zum einen die Expansion eines globalen Finanzsystems, das aufgrund verbesserter Kommunikationsmittel die Möglichkeit zu schnellen unkomplizierten Finanztransaktionen bietet, eine Entwicklung, die seit den 1970er Jahren ein exponentielles Wachstum aufweist (bei erhöhtem Risiko, welches sich z.B. in dem Platzen der Spekulationsblase und Auslösen einer Währungskrise in den Südostasiatischen Tigerstaaten 1997 oder der globalen Finanzkrise mit Beginn 2008 äußerte) und zum anderen die Entstehung weltumspannender Wertschöpfungsketten, die von individuellen und kollektiven Akteuren geleitet wird. Im Zuge der Entstehung von internationalen Institutionen wie der Europäischen Union (EU), der

Welthandelsorganisation (WTO), dem Internationalen Währungsfond (IMF), den Vereinten Nationen (UN) und der Weltbank etablierten sich institutionelle Spielregeln, welche durch Unternehmen als kollektive Akteure beeinflusst werden. Das Selbstverständnis von Unternehmen, das in den 1970er und 1980er Jahren noch darin bestand, gegen moralische Vorbehalte und Vorwürfe von Seiten der Außenwelt kämpfen zu müssen, veränderte sich seit ca. Mitte der 1990er Jahre durch ein Umdenken der staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure, welches im Zusammenhang mit der verringerten Rolle des Nationalstaates und seinen beschränkten finanziellen Möglichkeiten steht und somit Unternehmen für Belange der Zivilgesellschaft attraktiver werden lässt. Multinational agierende Unternehmen fungieren daher als Bindeglied zwischen Nationalstaaten und etwa seit Mitte der 1990er Jahre konnten Unternehmen in europäischen, amerikanischen oder asiatischen Wirtschaftsräumen „*funktionsfähige Infrastruktur ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit als selbstverständliche Vorgabe von Seiten des Staates oder der Gesellschaft voraussetzen*“ (Habisch/Schmidpeter 2008: 45). Die Liberalisierung des Welthandels vergrößerte das weltweite Angebot und neue Optionen und Chancen für Unternehmen entstanden, etwa die Möglichkeit der Verlagerung von Produktionsstätten in kostengünstigere Regionen (*offshoring*). Die Möglichkeit der physischen Trennung von Produktionsstätten vom eigentlichen Firmensitz bzw. Managementabteilung verstärkt den Macht- und Einflussbereich von Großkonzernen, welche den Großteil des internationalen Welthandels kontrollieren und diesen Einfluss auch auf Nationalstaaten ausüben können. Gleichzeitig entwickelte sich eine Verschärfung des Wettbewerbs auf Kapital- und Absatzmärkte und die Forderung nach Renditen für Anleger und Investoren. Die negativen Folgen der Globalisierung sind erstens ein Ungleichgewicht von Macht und Wohlstand, welches sich vor allem auf ärmere und ausgeschlossene Schichten der Gesellschaft auswirkt und Entwicklungs- und Schwellenländer in die Position von Rohstofflieferanten und verlängerter Werkbank der Konzerne rückt (d.h. Arbeitsprozesse, die niedrige Qualifikationsanforderungen vorweisen, werden ausgelagert in Billiglohnländer). Zweitens führt die hoch ressourcenintensive und stark verschmutzende Produktion von Waren- und Industriegüter, deren Wachstum seit der Industrialisierung stetig ansteigt, zu irreversiblen Schäden der Umwelt, die sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts über eine regionale und lokale Konzentration hinaus stärker

verteilen (z.B.: Abgase) und daher nach überstaatlichen Lösungen verlangen. Diese Entwicklungen stoßen seit den 1980er Jahren mit dem Aufkommen von (international agierenden) Umweltschutz- und Menschenrechtsgruppen auf Kritik und finden Eingang in Regierungen und Institutionen (durch z.B.: Gesetze und Abkommen, siehe Brundtlandreport, *Earth Summit* 1992 in Rio de Janeiro), aber auch die Protestgruppen und Demonstrationen während der G8- bzw. G20-Gipfel sind Ausdruck der steigenden Kritik am Neoliberalismus und der Globalisierung. (Burchell 2008a: 8 - 11; Fischer 2010: 7 – 10; Held/McGrew 2008: 13 - 18; Habisch/Schmidpeter 2008: 45; Wieland 2008: 98f)

Die Verschärfung des Wettbewerbs und der steigende Erwartungsdruck auf Unternehmen könnten die Schlussfolgerung zulassen, dass

*[d]iese wirtschaftlichen Veränderungen Unternehmen dazu [zwingen], ihre Geschäftstätigkeit mehr als je zuvor auf ihr Kerngeschäft auszurichten, Investitionsentscheidungen vornehmlich unter Rentabilitäts Gesichtspunkten zu treffen und unrentable Tätigkeiten einzustellen. (Habisch 2008: 6)*

Jedoch aufgrund steigender Erwartungen wichtiger Anspruchsgruppen (*Stakeholdern*) und der gestiegen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten dieser durch neue Medien (z.B.: Internet), erhöhten sich auch das Sanktionspotential (Konsumentenboykotte) und die Kontrollfunktion zivilgesellschaftlicher Akteure. In weiterer Folge wurden die Forderung nach Erzielung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs und die Verschärfung gesetzlicher Bestimmungen laut. Die Schwächung von Nationalstaaten und ihre territoriale Beschränkung steigerten den Druck auf Unternehmen ordnungspolitisches Engagement zu übernehmen sowie ihre Ressourcen und Fähigkeiten gesellschaftspolitisch zur Problemlösung einzusetzen und diese Aktivitäten zu intensivieren. (Habisch 2008: 6ff)

Im nächsten Abschnitt folgt eine Darstellung der beiden verwandten Konzepte der *Corporate Social Responsibility* und des *Corporate Citizenship*, zur Verdeutlichung der komplizierten Lage zur Systematisierung dieser Konzepte.

### **1.2.1. Ausdifferenzierung der verwandten Konzepte *Corporate Social Responsibility (CSR)* und *Corporate Citizenship (CC)***

Die Europäische Kommission fasst *Corporate Citizenship (CC)* als die „*Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld*“ (KOM 2001: 28) zusammen. Damit werden Unternehmen als Bürger einer Gesellschaft aufgefasst und dies impliziert bestimmte Rechte und Pflichten für ein Unternehmen gegenüber dieser Gesellschaft. Es herrscht keine klare Grenze, welche Handlungen der Unternehmensverantwortung CSR oder CC zuzuschreiben sind. Oftmals variiert dies von Autor zu Autor, bzw. ist eine regionale Differenzierung erkennbar. In Deutschland ist eine Unterordnung von CC unter CSR vorherrschend, während international meist CC als übergeordneter Begriff verstanden wird, der CSR umfasst. Entscheidend ist jedoch die jeweilige Begriffsdefinition. CSR wird aus internationaler Sichtweise mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung innerhalb des Kerngeschäfts verstanden, während CC alle weiteren gemeinwohlorientierten Aktivitäten im Umfeld und ordnungspolitische Handlungen einschließt. Wie oben angedeutet werden diese beiden Begriffe jedoch oft als Synonyme verwendet, so bezeichnete etwa Carroll die vier Verantwortungsstufen seiner CSR-Pyramide knapp zwanzig Jahre nach ihrer ersten Veröffentlichung als „*The Four Faces of CC*“ (1998), Habisch u.a. (2008) verwenden die Begriffe synonym und verdeutlichen dies durch den Buchtitel „*Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager*“ (Schrader 2011: 306).

Wieland (2011: 108) definiert CSR als

*ein in Leitlinien, Organisationsanweisungen und Verfahren materialisiertes werte- und normengeleitetes Verantwortungsmanagement. Die Definition dessen, was eine solche soziale Verantwortung auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards[,]*

während CC „*demokratiethoretisch eingesetzt*“ wird. Der Begriff „Bürger“ steht in der Definition Wielands für eine „*erwartete verantwortungsvolle Haltung und ein verantwortungsvolles Verhalten der Unternehmen*“. Somit folgt Wieland einer Einordnung von CSR als übergeordnetes moralisches Konstrukt, das Handlungsebenen für Führungskräfte aufzeigt, und behandelt CC als verstärkt handlungsorientiertes und

praktisches Instrument zur aktiven ordnungspolitischen Mitverantwortung. Diese Darstellung stimmt mit meiner Auffassung dieser Thematik überein. Im folgenden Abschnitt werden weitere Definitionen eingebracht, um ein klareres Bild von CC-Praktiken aufzuzeigen.

Ulf Schrader (2011: 308 - 311) erläutert, dass die Ableitung der CC-Definition aus der Bürgerschaftstheorie aus dem republikanischen Bürger-Begriff erfolgt, welcher sich an die Ausführungen von Aristoteles und Jean-Jacques Rousseau anlehnt. Zentrale Punkte sind zum einen, dass bei Aristoteles der Mensch von Natur aus ein staatsbezogenes Lebewesen ist, und zum anderen, dass Rousseau von der Ausübung der Bürgerpflichten bzw. -tugenden als Ausdruck von Freiheit ausgeht. Freiwillige Ausübung von Pflichten im Republikanismus steht im Gegensatz zur Einhaltung von Gesetzen und der Etablierung von Rechten, welche im Liberalismus vorherrschend sind. „*Durch bürgerschaftliches Engagement sollen temporäre oder systematische Mängel der Sicherung des Gemeinwohls durch den Staat kompensiert werden*“ (ebd.: 308). Der Grundgedanke des *good citizen*, welcher aktiv Verantwortung für das Gemeinwesen übernimmt und daher als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft gesehen wird, ist zentrale Voraussetzung für Bürgerschaft und zentrales Leitbild des CC. Die liberale Tradition zeichnet sich jedoch dadurch ab, dass im CC zivile, politische und sozio-ökonomische Bürgerrechte durch Unternehmen gewährt werden, und diese dann wichtige Funktionen, die ursprünglich dem Staat vorbehalten waren, übernehmen. Im Widerspruch zur liberalen Sichtweise steht jedoch, dass Bürger Rechte zwar ausüben, aber diese nicht gewähren können. Der Bürgerbegriff bezog sich nur auf Personen bis der Diskurs über CC eine Erweiterung auf Unternehmen thematisierte – unter anderem macht die Metapher des guten Bürgers einen Teil der Attraktivität des CC-Begriffs aus. Um diesem Bild gerecht zu werden, müssen Unternehmen eine glaubwürdige konsistente Identität entwickeln. Wie an anderer Stelle schon erwähnt, bilden ein Bezug und die Einbettung ethischer Normen ins Kerngeschäft die Basis für diese Identität. Weiters sollte das Konzept des *Corporate Citizenship* nicht nur als Mittel zum Zweck der Gewinnmaximierung verwendet werden. *Win-win*-Potentiale, also Aktivitäten, die sowohl Unternehmen als auch der Gesellschaft nützlich sind, werden durch die Umsetzung ausgeschöpft. Weiters beinhaltet die Idee des CC die politische

Mitverantwortung und die staatsnahe Funktion der Unternehmen setzt voraus, dass Unternehmen der Gesellschaft Rechenschaft ablegen bzw. Transparenz gewährleisten mittels Berichterstattung, *Ratings*, *Stakeholder*-Dialogen etc.

Dennoch deutet Schrader (2011: 303) darauf hin, dass die Einbindung grundlegender Theorien der Bürgerschaft kaum stattfindet und dies zur Haltung CSR und CC nur als ein modisches Management-Schlagwort zu sehen, beiträgt, da oftmals ein abgrenzbares, theoretisch fundiertes und weiterführendes Konzept fehlt. (Zum Folgenden vgl. Schrader 2011: 303 - 306). Zur besseren Systematisierung von CC-Konzepten entwickelte der Autor daher ein drei-Sektoren-Konzept, welches der Strukturierung moderner Gesellschaften dient. CC-Konzepte können in die Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft eingegliedert werden. Die Abgrenzung zwischen den Sektoren ist nicht absolut, sondern kann variieren.

1. CC im engeren Sinne: an der Schnittstelle zur Zivilgesellschaft
2. CC im weiteren Sinne: an der Schnittstelle zum Staat
3. CC im weitesten Sinne: im Kerngeschäft

Fast alle Konzepte des CC haben eine Verbindung zur Zusammenarbeit von Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, jedoch gehen die Meinungen der Autoren auseinander, ob Kooperationen mit staatlichen Akteuren und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft auch Teil des Konzeptes des CC ist.

Ad 1.) Dabei werden Unternehmen als gute Bürger aufgefasst, die sich für die Belange des Gemeinwesens einsetzen, in dem sie tätig sind.

Ad 2.) Diese Sichtweise deutet darauf hin, dass Unternehmen ihrer ordnungspolitischen Mitverantwortung nachgehen sollen, d.h. die Weiterentwicklung und Durchsetzung von institutionellen Rahmenbedingungen. Es gibt etwa den oben beschriebenen *Global Compact*, und weitere Richtlinien, z.B.: *Copenhagen Communiqué on Climate Change*, welches zum Abschluss eines verbindlichen Klimaschutzvertrages auffordert. Unternehmen übernehmen Verantwortung über ihre eigene Produktion hinaus und übertragen selbstaufgelegte Regeln oder Abkommen sowohl auf ihre Zulieferbetriebe als

auch auf außerbetriebliches Engagement. Somit erfüllen Unternehmen zunehmend Funktionen, die traditionell Staaten zugedacht waren. Dazu zählen die Beteiligung beim Aufbau von Sozialkapital durch Projekte und Investitionen in sozialen, ökologischen oder sozio-kulturellen Einrichtungen, weiters die Zusammenarbeit mit NGOs, welche gesellschaftliche Missstände und Probleme aufzeigen und diesen entgegenwirken.

Ad 3.) Diese Definition ist international am stärksten verbreitet und umfasst alle Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements, d.h. die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Neben- und Folgewirkungen des Wirtschaftens auf allen Stufen der Wertschöpfungskette.

André Habisch entwickelte vier wesentliche Merkmale des CC, die strategische, richtungsweisende Vorgaben für Manager enthalten und entgegen der Systematisierung Schraders einen Einbezug aller von ihm definierten Sektoren aufweisen.<sup>8</sup> (Zum Folgenden vgl. Habisch [u.a.] 2008: 8 -15)

1. Unternehmen führen Projekte zur Lösung oder Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme,
2. gemeinsam mit externen Partnern (Bildungs-, Kultur-, Sozialeinrichtungen etc.), durch.
3. Dazu werden nicht nur Finanzmittel, sondern zugleich weitere betriebliche Ressourcen wie Mitarbeiterengagement, Zugang zu Logistik und Netzwerken, Informationen etc. auf unterschiedliche Weise bereitgestellt.
4. Als Ergebnis wird neben dem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung auch ein wesentlicher Nutzen für das Unternehmen erzielt.

---

<sup>8</sup> Habisch ist in der Konzeption Schraders unter Punkt 2, CC an der Schnittstelle zum Staat, einzuordnen

Ad 1.) Unternehmen stehen in Interaktion mit zivilgesellschaftlichen oder staatlichen Akteuren und Institutionen und können durch ihr Mitwirken den „*Ressourcenspielraum für Problemlösungen*“ (ebd.: 8) erweitern. Durch die Bereitstellung von finanziellen und nicht-monetären Ressourcen an einen Partner vergrößert sich dessen möglicher Aktionsradius und weitere positive Effekte sind durch den Aufbau eines Netzwerkes möglich, etwa intensiver Informations- und *Know-how*-Austausch zwischen den Partnern (siehe Abbildung 2).

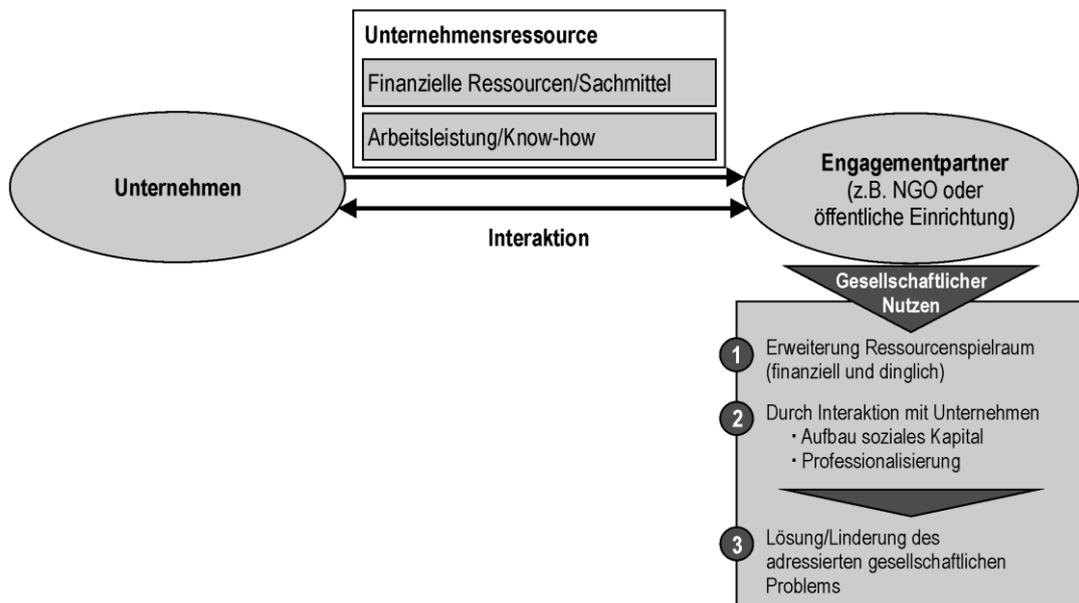


Abb. 2: Gesellschaftlicher Nutzen aus CC (Habisch 2008: 9)

Ad 2.) Jedes Handlungsfeld bedarf dafür entsprechender Kooperationspartner. Diese sind Organisationen und Einrichtungen des jeweiligen Umfelds und können für jeden Bereich in drei große Gruppen geteilt werden: öffentliche Einrichtungen, private gemeinnützige Organisationen und andere Unternehmen. Relevanz besitzen diese Partner aufgrund ihrer Dynamik bei Problemlösungen und der Erweiterung der Handlungsfähigkeit durch zusätzliche Kompetenzen der Partner. Zusätzlich steigert die

Zusammenarbeit die Glaubwürdigkeit des Unternehmensengagements in der Öffentlichkeit.

Ad 3.) Die Abbildung 3 verdeutlicht die Möglichkeiten des Engagements, beginnend mit der Entscheidung gemeinnützige Tätigkeiten in das Kerngeschäft zu integrieren oder im Rahmen einer Stiftung zu agieren, welches eine organisatorische und rechtliche Trennung vom Kerngeschäft nach sich zieht.



Abb. 3: systematische Darstellung des Instrumentenspektrums (Habisch 2008: 11)

Die Instrumente des *Corporate Citizenship*:

- Corporate giving: die freiwillige Zuwendung von Geld oder Gütern ohne Gegenleistung (Spenden) und Zuwendung mit Leistungsaustausch zwischen Sponsor und Empfänger (*sponsoring*). Bei *CC-sponsoring* werden Initiativen oder Kooperationen mit nichtkommerziellen Organisationen, welche im Sinne des CC handeln, unterstützt (Fabisch 2008: 209). Dies ist ein klassisches Marketing-Instrument und die Zuwendung basiert auf einer vertraglich vereinbarten kommunikativen Gegenleistung. Spezifisch für das *CC-sponsoring*

ist, dass der Begünstigte gemeinwohlorientierte Ziele verfolgt, im Gegensatz zum *sponsoring* etwa im Spitzensport (Schrader 2011: 304). Somit besteht der größte Unterschied zwischen Spenden und *sponsoring* in der Gemeinnützigkeit des Spendens und der vertraglich festgelegten Gegenleistung in Form von öffentlichkeits- und werbewirksamen Aktivitäten des Empfängers (Habisch 2008: 12). Als Beispiel für *corporate giving* (und *cause-related-marketing* s.u.) wird im Kapitel 3 das Körperpflegeprodukt *Charity Pot* ausführlich beschrieben.

- *Corporate volunteering*: temporär begrenzte Projekttag (*days of service*) oder langfristige Mitarbeiterfreistellungen an gemeinnützige Organisationen (*secondments*). Dieses Instrument ist ein wesentlicher Bestandteil des CC und weit verbreitet, da nicht das Unternehmen unter eigenem Namen aktiv wird, sondern die Mitarbeiter selbst sich aktiv im eigenen Umfeld betätigen, und dies von Unternehmen wiederum gefördert wird. Das Engagement ist außerdem nicht (ausschließlich) finanziell wie bei dem Instrument des *corporate giving*. Die Projekttag stehen unter einem bestimmten Motto, wohingegen *secondments* ein einmaliges aber langfristiges Engagement bedeuteten. Dieses Engagement beinhaltet in der Regel einen fachlichen Hintergrund des Mitarbeiters (Mutz 2008: 241ff). Außerdem gibt es die Möglichkeit des *mentoring*, welches bestimmte Personengruppen fördert, etwa sozial benachteiligte Jugendliche, welche in ihrer Berufsfindungsphase von Führungskräften unterstützt werden (Schrader 2011: 305). Ein Beispiel für eine kurzfristige Bereitstellung ist *Trip to Gambia*, ebenfalls ausgeführt in Kapitel 3.
- *Corporate foundations*: Gründung unternehmenseigener Stiftungen, die (a) durch Unternehmen um einen bestimmten Betrag ergänzte Mitarbeiterspende (*employee matched giving*), (b) mit einem ethischen Zweck gekoppelte Produktwerbung (*cause-related-marketing*) (c) die Zusammenarbeit von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand (*Public Private Partnership*) (d) Einsatz von Kontakten (*social lobbying*) und (e) Auftragsvergabe an soziale Organisationen (*social commissioning*) gekennzeichnet sind (Jonker 2011:6f). *Corporate foundations* ermöglichen Unternehmen, sich auf eine kleine Palette langfristiger Ziele für die unternehmenseigene Strategie zu fokussieren. In der

Öffentlichkeit wird diese Kontinuität des Engagements als positiv angesehen, weiters bietet sie die Möglichkeit, ein Netzwerk mit zivilgesellschaftlichen Partnern aufzubauen (Strachwitz/Reimer 2008: 219f). Diese Aktivitäten sind innerhalb des Unternehmens möglich, wie anhand des folgenden Beispiels für (b) dargestellt werden soll. Vierteljährlich werden von *Lush* unterstützte Kampagnen durch spezifische an diese Kampagne gekoppelte Produkte ergänzt. Nach der Erdbeben- und Tsunami-Katastrophe in Japan 2011 wurde die *Japan Flag Soap* kreiert, deren Reinerlös für *Peace Boat*, eine Initiative, die warme Essensportionen und (soziale und) finanzielle Unterstützung für die Betroffenen bereitstellte, gespendet wurde. Ein weiteres Beispiel ist das Schaumbad *Fabulous Mrs. Fox* zur Unterstützung der Kampagne gegen die Fuchsjagd, einem Sport, bei dem Füchse von Hunden und Jägern zum Spaß gejagt und getötet werden. *Lush* unterstützte zu Anfang des Jahres 2011 die *Hunt Saboteurs' Association*, welche durch gewaltfreie Aktionen Tiere schützen, indem sie falsche Fährten legen und die Jäger durch das Blasen von Jagdhörnern ablenken. Die Thematik selbst wird als sehr heikel angesehen, da sie von einem kleinem Teil der englischen Gesellschaft als sogenannter „Volkssport“ angesehen wird, daher folgte großes mediales Interesse und Kritik in Form von Anschlägen auf diverse Shops durch Befürworter der Fuchsjagd (Fernandez 2011). Im Unterschied zum klassischen *cause-related-marketing* wird die Gesamtsumme minus der Mehrwertsteuer für den jeweiligen Zweck gespendet und ist daher keine Maßnahme zur Steigerung des Absatzes oder Umsatzes, sondern das Produkt selbst dient zur Erhöhung der Spendensumme, da die Kosten für die Herstellung des Produktes von *Lush* übernommen werden.

#### Ad 4.) Unternehmensnutzen

Kritiker, die eine Verknüpfung von gemeinwohlorientiertem Nutzen und Unternehmenszielen ablehnen, sehen derartiges Engagement als Instrumentalisierungsbestrebungen zur Maximierung von Wettbewerbsvorteilen. Habisch befürwortet diese Sichtweise, wenn ein sichtbarer Widerspruch zu gesellschaftlichem Engagement und Praxis innerhalb des Kerngeschäfts, etwa Umgang mit Mitarbeitern oder „*Sensibilität für die gesellschaftlichen Wirkungen [der] laufenden*

*Geschäftstätigkeit*“ (Habisch 2008: 13) vorliegt. Außerdem betont der Autor, dass nur nachhaltiges Engagement zu wirksamen Veränderungen in der Gesellschaft führt. Damit ein Projekt sich als nachhaltig wirksam erweist, müssten Potenziale, die zum Gemeinwohl der Gesellschaft beitragen, ausgeschöpft werden. Weitere Nutzenpotentiale sieht Habisch im Personalbereich, nämlich beispielsweise darin, dass Mitarbeiterzufriedenheit und deren Bindung und Motivation gesteigert werden könnten. Innerhalb der Projekte bestehe die Möglichkeit für Mitarbeiter ihr Potential auszuschöpfen, etwa im Bereich Sozialkompetenz oder Teamfähigkeit. Im Marketing und Vertrieb könnten positive Effekte in der Kundenbindung und Neukundengewinnung entstehen. In der Forschung und Entwicklung bestehe die Möglichkeit für Informationsaustausch und infolgedessen Innovationseffekte. Möglichkeiten bestünden für Verbesserungen der Standortbedingungen und der Lebensbedingungen der Mitarbeiter am Unternehmensstandort etwa dadurch, dass Verbesserungen im Arbeitsplatz-, Wohn- und Freizeitangebot oder medizinischen Versorgung getätigt werden und somit die Mitarbeiterbindung und Neuerung erhöhen, aber auch Wettbewerbsvorteile lukrieren. (Habisch 2008: 14)

Zur leichteren Orientierung der Ausprägungen der CSR- und CC-Ansätze folgt im nächsten Kapitel eine theoretische Aufarbeitung.

### **1.2.2. Systematisierung der CSR- und CC-Ansätze**

Die Aufbereitung der Systematisierung von CSR-Forschungsansätzen von Andreas Georg Scherer und Moritz Patzer dient dazu den „*Theorienpluralismus*“ (Patzer/Scherer 2011: 325) der CSR-Forschung deskriptiv auf mehreren Ebenen darzustellen. Diese Systematisierung ist jedoch vornehmlich von der US-amerikanischen CSR-Forschung beeinflusst, da die deutschsprachige Diskussion um Unternehmensverantwortung wesentlich später und mit anderen Konnotationen eingesetzt hat. Anfangs wurde CSR von der Betriebswirtschaftslehre abgelehnt und in weiterer Folge sehr kontrovers diskutiert. Weiters liegt ein anderer Kommunikationsmodus vor, da Errungenschaften wie Arbeitsschutz und Mitbestimmung der Arbeitnehmer bereits verankert waren und wohlfahrtsstaatliche und

rechtliche Institutionen vorherrschen, welche gesellschaftliche Verantwortung noch innerhalb des Staates verankert sehen. (Zum Folgenden vgl. Patzer / Scherer 2011: 325f)

Zuerst folgt eine Aufteilung in vier Ansätze (nach Garriga und Melé 2004)<sup>9</sup>:

1. Instrumentell: CSR wird hier nur als strategisches Instrument verstanden, das zur ökonomischen Zielsetzung, d.h. Gewinnmaximierung/Wertsteigerung wird verwendet, unter der Annahme, dass der Staat Rahmenbedingungen, die es einem Unternehmen erlauben ihren Gewinninteressen nachzugehen, schafft. Bekanntester Vertreter ist Milton Friedman.
2. Politisch: Unternehmen werden als politische Akteure im Rahmen des CC wahrgenommen, dadurch besteht ihre Verantwortung darin, sich bei der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme zu beteiligen.
3. Integrativ: Diese Ansätze beschäftigen sich mit der Ausbalancierung von Ansprüchen der *Stakeholder* und der *Shareholder*, darunter fallen die Konzepte des *Stakeholder Management* und *Corporate Social Performance*
4. Ethisch: Diese Ansätze erläutern Moralkonzeptionen und wie die Ethik des Verhaltens der Unternehmer begründet werden kann. Teil dieser Sparte sind Konzepte der Prinzipienethik wie Pflicht- und Tugendethik: Immanuel Kant; Aristoteles oder vertragstheoretische Konzeptionen (Thomas Hobbes, John Rawl), aber auch der Nachhaltigkeitsbegriff und Menschenrechte (siehe Punkt 1.1.1. und 1.1.3.). Ziel der Unternehmen ist es zur Realisierung einer ‚guten‘ Gesellschaft beizutragen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Garriga, Elisabet / Melé, Domènec: Corporate social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In: Journal of Business Ethics 53, 1/2 (2004), S. 51 – 71.

In Scherer und Palazzos (2007)<sup>10</sup> Arbeit erfolgt eine Aufteilung der CSR-Ansätze einerseits in positivistische CSR, welche Ansätze beinhaltet, die sich auf Erklärungsmodelle der Naturwissenschaft stützen und beobachtbare Phänomene, d.h. Zusammenhänge von Ursache und Wirkung durch generelle oder statistische Gesetze, unter Rücksichtnahme situationsabhängiger Randbedingungen erklären. Die Konzepte CSR, *Corporate Social Response* und *Corporate Social Responsiveness* (CSR<sup>2</sup>), sind Teil dieser Dimension. Ihr Ziel ist es strategisches Wissen zu entwickeln, das die soziale und wirtschaftliche Leistung der Unternehmen steigert. Im Gegensatz dazu reflektiert die postpositivistische CSR über die normativen Grundlagen der Beziehung zwischen Gesellschaft und Unternehmen und ist daher näher der Philosophie zugeordnet. Inhalt dieser ist die Suche nach ethischen Prinzipien und sie geht der Frage nach, wofür Unternehmen verantwortlich sind. Innerhalb der postpositivistischen CSR gibt es monologische und diskursive CSR-Ansätze. Ersterer bezieht sich auf die Ableitung ethischer Prinzipien anhand einzelner Wissenschaftler, etwa die Kantische Pflichtenethik oder die Vertragstheorie Rawls. Ihr Zweck ist es Regeln für die Gesellschaft bereitzustellen. Diskursive CSR-Theorien unterliegen drei Konzeptionen:

1. Postmoderne Konzeption: Ablehnung einer universellen Ethik, jedoch werden bestehende Managementtheorien und daraus folgende Machtstrukturen hinterfragt und kritisiert.
2. Philosophische Konzeption: darunter fallen diskursethische Moralbegründung, kommunikative Vernunft (vgl. Habermas 1991<sup>11</sup>) und die Notwendigkeit zur Konsensfindung.
3. Politische Konzeption: es herrscht ein politisches Verständnis von CSR vor und Unternehmen werden als politische Akteure, die in den öffentlichen Diskurs des Meinungs- und Wissenbildungsprozesses eingegliedert sind, wahrgenommen.

---

<sup>10</sup> Vgl. Scherer, Andreas Georg / Palazzo, Guido: Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society seen from a Habermasian Perspective. In: *Academy of Management Review* 32, 4 (2007), S. 1096 – 1120.

<sup>11</sup> Vgl. Habermas, Jürgen (1991)(Hg.): *Erläuterungen zur Diskursethik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

### 1.3. Kritische Erläuterungen zu vorherrschenden CSR-Praktiken

Aus der Perspektive der Kritiker von sozialer und ökologischer Einbindung in wirtschaftliche Aktivitäten werden diese Handlungen vordergründig als Kostenverursacher ohne belegbaren Nutzen für mittel- oder langfristige Ziele gesehen. Zusätzliche Entscheidungsmacht dürfte nur Anteilseignern eingeräumt werden, da ihnen gegenüber die Unternehmensverpflichtung bestehe.

Ungericht differenziert zwischen dem vorherrschenden CSR-Konzept, das funktional und ökonomisch ausgerichtet ist, und einer Konzeption *gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung* (GUV), welche die eindimensionale ökonomische Ausrichtung überwindet. (Zum Folgenden vgl. Ungericht [u.a.] 2008: 9-18) Die Grundannahme der Autoren ist, dass der dominante CSR-Diskurs den Begriff grundlegend definiert und eingrenzt, d.h. wirtschaftlicher Erfolg und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung schließen sich nicht gegeneinander aus, sondern werden als win-win-Situation wahrgenommen. Wobei der Autor dies nicht per se ausschließt, sondern auf die Differenz hinweist, welche nicht auflösbar ist, da „Ansprüche, die sich nicht als Kosten, Ressourcen oder Kapitale ausdrücken lassen [und] systematisch“ (ebd.: 11) ausgeblendet werden. Verantwortung im Sinne des dominanten CSR-Diskurses sei funktional und hege nur einen ökonomischen Rechtfertigungsanspruch für Unternehmen, die sich vor keiner Instanz moralisch verantworten müssen.

Kritisch betrachtet wird von Seiten der Zivilgesellschaft inklusive Arbeitnehmervertreter das Prinzip der Freiwilligkeit. Sie argumentieren, dass ohne verpflichtende Kontrollmechanismen und Sanktionsmöglichkeiten grundlegende ethische Normen, Richtlinien und Prinzipien nicht gewährleistet wären. Durch die Einführung von Gesetzen und verbindlichen Regeln wie Mindeststandards, Zertifizierungen, Gütesiegel etc. kann einem CSR-Konzept, das nur auf die Selbstverpflichtung ausgelegt ist, mehr Gewicht auferlegt werden. (Feldbauer-Dustmüller 2010: 46f)

In der praktischen Umsetzung werden laut Feldbauer-Durstmüller (2010: 47f) (wie oben beschrieben) Vorwürfe bekräftigt. Der Anstieg von Veröffentlichungen der

Unternehmen und Bekenntnisse zur Umsetzung von CSR-Praktiken geht nicht einher mit den tatsächlich ausgeführten CSR-Maßnahmen und deutet auf einen primären Reputationszweck und generelle Verbesserung des Unternehmensimages hin. Verstärkt wird dies durch eine geringe Berücksichtigung von *Stakeholder*-Interessen. Generell ist es aufgrund der Vielfalt und der diversen Auslegungen des Konzeptes schwierig, die jeweiligen Maßnahmen zu erfassen. und Defizite in der strategischen Implementierung, Durchführung und der Interaktion mit Partnerorganisationen sind oftmals erkennbar. Erschwert wird dieser Zustand dadurch, dass es an allgemein anerkannten Bewertungsstandards mangelt und vorherrschende Prinzipien nur vage formuliert sind und damit für Unternehmen ein größerer Ermessensspielraum entsteht. Aber auch durchsetzungsstarke Sanktionsmöglichkeiten, die tiefgreifende Veränderungen hervorbringen können, sind nicht vorhanden. Im Allgemeinen sind *CSR-Ratings* sehr beliebt, jedoch zeigen sich Defizite in der Transparenz, den jeweiligen Bewertungskriterien und den zur Verfügung gestellten Daten durch die jeweiligen Unternehmen.

#### **1.4. Methodik**

In diesem Abschnitt werden die genaue Vorgangsweise dargestellt und anschließend die Forschungsfragen erläutert. Weiters werden zur Analyse des Unternehmens und der Beantwortung der Forschungsfragen Indikatoren erstellt. Zentraler Punkt ist das Experteninterview zur Darstellung der Sektion Charity, welches zudem als Grundlage zur Bearbeitung der Struktur dient. Weiters werden Beispiele in Kapitel 3 zur Veranschaulichung konkreter Unternehmenshandlungen aufgezeigt.

##### **1.4.1. Indikatoren und leitende Forschungsfragen für die Bewertung der entwicklungspolitischen Strategien und der sozialen und nachhaltigen Handlungen des Unternehmens *Lush***

Der Konzeption von Ungericht (2008) folgend gehe ich vordergründig in meiner Arbeit der Forschungsfrage nach, ob und inwieweit beim Unternehmen *Lush* einem Konzept

von CSR und CC gefolgt wird, und ob sich dieses über einen reinen Reputationszweck hinaus bewegt. Die Herausarbeitung von Indikatoren ist insofern wichtig, weil sie sowohl dazu dienen, die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Kernbereich des Unternehmens, als auch darüber hinaus freiwillig getätigte Aktivitäten zu beurteilen. Hierfür ziehe ich als Bewertungsgrundlage die Aspekte der aus der Systematisierung Kleinfelds stammenden Soll- und Kann-Dimensionen, d.h. die aus eigener Überzeugung der Unternehmen definierten Werte und Prinzipien (glaubwürdige konsistente Identität) und die aktive Mitwirkung in einem ordnungspolitischen Prozess, und außerdem die Systematisierung von Schrader, die Auffassung des engen CSR-Verständnisses von Raupp und die Charakteristika Habischs, heran. Außerdem wird untersucht, wie intensiv das entwicklungspolitische Engagement von *Lush* gepflegt wird und ob dieses im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens steht. Wichtige Aspekte dieser Arbeit sind der Umgang mit Mitarbeitern und Arbeitern innerhalb der Güterkette, die Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber *Stakeholdern*, die Herausarbeitung von Gründen für das entwicklungspolitische Engagement *Lushs* und die Nachhaltigkeit der Unternehmenshandlungen. Weitere leitende Forschungsfragen behandeln die Struktur des Unternehmens und daraus folgend die Einarbeitung der Sektion *Charity*. Weiters möchte ich feststellen, ob eine Verbindung einzelner Rohstoffe für die Herstellung der Produkte (Zulieferbetriebe) und der Sektion *Charity* erkennbar ist und welche Überprüfungsmechanismen bestehen.

Ausgehend von den Prinzipien des *Guidance on Social Responsibility* der Internationalen Normungsorganisation (ISO) folgt eine partielle Eingliederung der Kernarbeitsnormen der International Labour Organization. Diese Prinzipien werden unter den vier von Jonker definierten Kernbereichen Kapital, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt subsummiert. Ich füge jedoch zusätzlich zur besseren Übersichtlichkeit den Punkt Güterkette ein, welcher jedoch mit Punkt zwei, vier und fünf korreliert. Mittels dieses zusätzlichen Punktes ist eine Unterscheidung zwischen Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens und Arbeitern innerhalb der Güterkette möglich, somit beziehe ich den Ausdruck Güterkette in diesem Fall auf die Produktion und Abnahme von Gütern bis exklusive der endgültigen Herstellung im Unternehmen selbst. Daraus folgen die Indikatoren:

1. Kapital: Wer sind die Anteilseigner des Unternehmens? Erfolgt eine externe Kapitalbeschaffung (Börse)? Besteht Verpflichtung gegenüber *Shareholdern*?
2. Mitarbeiter: Förderung und Erhaltung von qualifizierter Arbeitskraft, ethisches Verhalten von Führung (z.B.: *managerial discretion*) und Mitarbeitern (Einhaltung von rechtlichen und sozialen Standards, faire Löhne), Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen?
3. Güterkette: siehe Indikator Mitarbeiter, Beachtung international anerkannter Normen und Gesetze des Abnehmerlandes (Einhaltung und Förderung der Menschenrechte, Nachhaltigkeit der Ressourcen, Umweltauflagen), welche Selbstverpflichtung besteht?
4. Gesellschaft: Beachtung international anerkannter Normen und Selbstverpflichtung, *Stakeholder*-Interessen (Gesundheit, Rechenschaftspflicht, Transparenz, *licence to operate*, *Co-opetion*)?
5. Umwelt: Unterstützung des Umweltschutzes, Nachhaltigkeit der Produktion und Ressourcen, Umweltauflagen, Entsorgung des Produktes oder Teile der Produktionsmittel?

Weiters werden die zwei von Jürgen Habermas in der Diskurs- und Kommunikationsethik thematisierten Varianten von sozialem Handeln berücksichtigt, d.h. ob soziales Handeln strategisch und somit erfolgsorientiert und nur dem eigenen Interesse folgend verläuft, oder ob es kommunikativ und verständnisorientiert auf einer Legitimation mit dem Gegenüber beruht. Teil der Indikatoren ist die Einbeziehung ausgewählter Aspekte des CSP-Modells (Ausführungen aller vier Autoren). Diese sind: Welche sozialen Probleme (*social issues*) werden von dem Unternehmen anvisiert, haben diese einen Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens und dessen Handlungen und Interessen, wie ist das soziale Reaktionsverhalten des Unternehmens (*social responsiveness*) und weist es einen Bezug zur Lösung gesellschaftlicher Probleme auf und ist daher langfristig auf ein Engagement innerhalb des sozialen Systems ausgelegt bzw. wirkt es präventiv gegenüber möglichen negativen Nebeneffekten der Unternehmensaktivitäten. Besteht eine Verbindung zum *social issues management*

(Identifizierung, Analyse und systematische und interaktive Reaktion auf umweltbezogene Änderungen und Probleme). Unter die Punkte zwei bis fünf fällt auch eine Identifizierung des Wertemanagements des Unternehmens und seiner Integrität gegenüber den *Stakeholdern*. Zum besseren Verständnis wird der Unterpunkt Kampagnen extra angeführt, da er ein wesentlicher Bestandteil des entwicklungspolitischen Engagements von *Lush* ist.

#### **1.4.2. Experteninterview und repräsentative Beispiele**

Zentraler Punkt ist die Durchführung eines Interviews mit Sophie Pritchard, Leiterin der Sektion *Charity* des Mutterunternehmens *Lush*. Das Interview wurde am 28. Juni in Poole, Großbritannien während eines internationalen *Lush*-Meetings in englischer Sprache geführt. Das Interview diente dazu, die Sichtweise und Struktur des Unternehmens *Lush* auszuarbeiten und zusätzliche Informationen zu erhalten. Fokus der Interviewfragen wurde auf die Struktur des Bereiches *Charity* und dessen Umsetzung gelegt um der Frage nach der Intensivität des Engagements nachzugehen. Es wurden überwiegend offene Fragen gestellt, um den Informationsgehalt zu erhöhen und der Befragten die Möglichkeit zu geben sich unabhängig von der Fragestellung zu äußern. Außerdem ermöglicht dieser Fragetypus einen dynamischen Interviewverlauf und neue Anreize für Fragen. Im Zuge des Meetings wurde mir ein sehr detailreicher Einblick in das Unternehmen *Lush* gewährt, und somit war die Methode der teilnehmenden Beobachtung möglich, welche weiters durch meine Anstellung im Verkaufsbereich des Tochterunternehmens in Österreich verstärkt wird. Fehlende Information (z.B.: statistische Daten über bereitgestellte Gelder) wurden durch das Interview selbst und mittels der Bereitstellung von Materialien durch Mitarbeiter des Tochterunternehmens in Österreich ergänzt. Zur weiteren Beantwortung der Forschungsfragen wird eine Literaturanalyse durchgeführt, vor allem die Homepage des Unternehmens und angeführte Guidelines werden herangezogen.

In Kapitel 3 werden zur besseren Darstellung der Indikatoren und Beantwortung der Forschungsfragen drei Beispiele aufgezeigt. Erstes Beispiel ist das Produkt *Handy Gurugu*, das auf den Rohstoff Sheabutter, welcher in Ghana von einer Frauen-

kooperative hergestellt wird, hinweist. Außerdem zwei weitere Produkte, die als Hauptbestandteil Kakaobutter aus fairem Handel und ökologischer Landwirtschaft enthalten. Diese Projekte dienen dazu, die Verflechtungen *Lushs* mit ihren Lieferanten darzustellen. Zusätzlich wird auf ein neues Projekt eingegangen, *Lush Funds*, welche ermöglichen sollen, dass zukünftige Lieferanten unter anderem ihren Betrieb auf fairen Handel oder Permakultur umstellen. Zweites Beispiel ist *Charity Pot*, eine von *Lush* produzierte Bodylotion, deren Reinerlös für Projekte und Organisationen gespendet wird. Diese werden anhand bestimmter Kriterien (Umwelt- und Tierschutz, Menschenrechte) ausgewählt. Drittes Beispiel ist das Projekt *Trip to Gambia*, welches sich auf ein Beispiel des *Corporate Volunteerings* bezieht. Im Januar 2010 unterstützten 14 *Lush*-Mitarbeiter die Organisation *Fresh Start Foundation* in Gambia, indem sie das Gelände und Gebäude einer Schule baulich verbesserten und verschönerten.

## **2. LUSH**

Im folgenden Kapitel wird die Struktur des Unternehmens bearbeitet und eine genaue Analyse vorgenommen. Durch die Behandlung der Indikatoren wird ein detailreiches Bild des Unternehmens sichtbar, das essentiell ist, um der Frage nachzugehen, ob soziales und nachhaltiges Engagement als Managementstrategie und zu Reputationszwecken in Verwendung ist, oder ob eine strategische strukturelle Ausrichtung im Unternehmen verankert ist, die auf ein tiefgründiges Engagement und die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung deutet. Hierfür wird eine Herausarbeitung der Charakteristika des Unternehmens, im Besonderen der Umsetzung entwicklungspolitischer Belange in Kampagnen, und die Darstellung der Richtlinien der *Charity*-Arbeit vorgenommen.

### **2.1. Was ist *Lush*? Die historische Entwicklung und Darstellung des Unternehmens**

Zum besseren Verständnis und zur Bearbeitung der Indikatoren folgen eine detaillierte Darstellung des Unternehmens und seiner Entstehung, ebenso eine genauere Betrachtung der Gründer. Diese Ausführungen helfen das Wertemanagement des Unternehmens und die strategische Ausrichtung zu ergründen.

#### **2.1.1. Charakteristika und leitende Grundsätze des Unternehmens**

Das Unternehmen *Lush*, welches seinen Stammsitz in Poole, Großbritannien, hat, verkauft Körperpflege- und bunte Badeprodukte, welche mit frischen, teilweise biologischen (ungefähr 60 Prozent) und fair gehandelten Inhaltsstoffen produziert werden. Deshalb befindet sich unterhalb des Unternehmenslogos der Zusatz *Fresh Handmade Cosmetics*. *Lush* bedeutet übersetzt „*üppig, grün, satt, dicht, feucht, überschäumend, luxuriös*“ (*Lush Austria* 2011c) und spiegelt die Produktkonzeption und -darstellung wider, da sie bewusst den Anschein wertvoller Delikatessen, etwa Süßigkeiten, erhalten und frühere Shopdesigns sich an Obst- und Gemüseständen auf

Märkten orientierten. Anfangs wurden sogar Obst- und Gemüseboxen als Mobiliar eingesetzt. Das Unternehmen zeichnet sich durch gering oder nicht verpackte Produkte und ein intensives Dufterlebnis aus. Hervorgehoben wird von Seiten des Unternehmens die Frische der Inhaltsstoffe aus landwirtschaftlichen Erzeugnissen, die so bald wie möglich verarbeitet werden und keine lange Lagerdauer haben, um den Verlust von Vitaminen nicht zu gefährden. Außerdem wird die Verwendung von natürlichen ätherischen Ölen, also hochkonzentrierten Duftstoffen, betont. Oftmals werden Absolues bezogen, welche durch hohen technischen Aufwand hergestellt werden, indem aus Blüten mit Zuhilfenahme eines Lösungsmittels alle darin löslichen Stoffe herausgelöst und im nächsten Arbeitsschritt mit erwärmtem Alkohol das Absolue ausgewaschen wird. Dies gilt als „konzentrierteste Form eines natürlichen Parfums“ (Stix 2003: 17). *Lush* verwendet keine ‚gestreckten‘ Öle, welchen zusätzliche Stoffe beigemischt werden, um diese billiger zu produzieren. Zur Sicherung dieses Kriteriums gibt es eine interne Qualitätskontrolle für ätherische Öle. Es werden synthetisch hergestellte Duftstoffe verwendet, jedoch nur wenn diese nicht natürlich hergestellt werden können, etwa Apfelf Duft oder ‚Kaugummiaroma‘. Jedoch werden keine natürlichen Duftstoffe wie z.B. Rose durch ein synthetisch hergestelltes Verfahren ersetzt (dieses wäre kostengünstiger). Ebenfalls wird Moschusduft durch ein synthetisches Verfahren gewonnen, da das natürliche Verfahren erfordert, den Moschusochsen oder –hirsch zu töten, um an die Drüsen, die dieses Sekret aussondern, zu gelangen und das widerspricht der Maxime, nur vegetarische Produkte zu verwenden (s.u.). Aufgrund der geringen Anzahl der lebenden Moschusochsen ist der Bezug von Moschusduft durch das natürliche Verfahren mit hohen Kosten verbunden, etwa 100 000 Euro pro Kilo. Daher wird im Allgemeinen ein synthetisches Verfahren verwendet. Knieriemer (2009: 53f) warnt jedoch vor der Verwendung von synthetisch hergestelltem Moschusduft. Die Produktion dieser synthetischen Duftstoffe gilt als wasserverunreinigend und umweltschädigend. Einige der Duftstoffe (bzw. Moschusverbindungen) reichern sich in Gewässern, Fischen und im Fettgewebe des Menschen an.

Produkte sowohl für den heimischen als auch den internationalen Markt werden in der *Lush*-Manufaktur in Poole in der Grafschaft Dorset im Süden Englands hergestellt.

Zusätzliche Produktionen, insgesamt sechs Produktionsstätten weltweit, existieren für den amerikanischen Kontinent, Asien (Singapur und Japan), Australien und eine weitere europäische Produktionsstätte in Kroatien. Alle bis auf jene in Poole produzieren größtenteils für ihren eigenen heimischen Markt. Somit entstehen keine großen Güterketten und lediglich die Lieferung von Rohstoffen wird von externen Partnern übernommen. Dieser Herstellungsprozess ermöglicht eine schnelle Zulieferung von möglichst frischen Waren an Verkaufsgeschäfte. Jedes einzelne Produkt enthält die Information über das Herstellungs- und Haltbarkeitsdatum und den Namen des Mitarbeiters, welcher das Produkt herstellte, sowie teilweise desjenigen, welcher es verpackte. Zentrales Charakteristikum *Lushs* ist die geringe Verpackung, durch die Herstellung von festen Produkten wird die Zugabe von Konservierungsmittel obsolet und eine Verpackung lediglich in Papier ist möglich. Daher enthalten über 67 Prozent der Produkte keinerlei Konservierungsmittel. Abgesehen von Seifen produziert *Lush* folgende feste Produkte: Haarshampoo, Massageöl, Körperpeeling, Badeprodukte, Parfüm und Deodorant. Durch die Herstellung von festen Produkten werden außerdem Wasserressourcen eingespart. Die Haltbarkeit von flüssigen Produkten bei *Lush* ist aufgrund der geringen Menge an Konservierungsstoffen begrenzter als bei herkömmlichen in Drogeriemärkten erhältlichen Produkten, welche in der Regel auf 30 Monate haltbar gemacht werden. Die Haltbarkeit beträgt bei *Lush* je nach Produkt zwischen vier Wochen (bei frischen Gesichtsmasken ohne Konservierungsmittel) und 30 Monaten (nur bei Körperpuder, flüssigen Parfums und festen Shampoobarren). Im Durchschnitt beträgt sie jedoch 14 Monate für fast alle flüssigen und festen Produkte.

Weiteres Charakteristikum ist das strikte Anti-Tierversuchs-Gebot. *Lush* selbst und die Zulieferbetriebe dürfen keine Tierversuche durchführen. Diese Maxime spiegelt sich in der Produktpalette wieder, die ausschließlich vegetarische Produkte<sup>12</sup> enthält, d.h. Inhaltsstoffe, die nicht durch die Tötung eines Tieres gewonnen werden. Lanolin entsteht in den Talgdrüsen von Schafen und ist bei *Lush* in Verwendung, da dieses durch die Auswaschung der Schafswolle gewonnen wird. Durch die Verwendung von bereits gesicherten Inhaltsstoffen werden nur fertige Produkte an Menschen getestet,

---

<sup>12</sup> In der Kosmetikindustrie werden tierische Fette wie Talg, Schmalz oder Fett aus Knochen, etwa bei der Seifenherstellung verwendet (Elsässer 2008: 97).

daher ist durch die vorherige Sicherstellung der einzelnen Inhaltsstoffe das Risiko von Unverträglichkeiten geringer.

Etwa 80 Prozent aller Produkte sind vegan, also ohne jegliche Inhaltsstoffe, die aus tierischen Erzeugnissen wie zum Beispiel Honig oder Milch bestehen. Zusätzlich entsprechen diese den Standards der *Vegan Society*, einer Organisation mit dem Auftrag der Verbreitung, Unterstützung und Vermittlung des veganen Lebensstils. Demnach soll keinerlei Form von Ausbeutung oder Gewalt an Tieren (zum Beispiel in Form vom Fleischproduktion oder Ledererzeugung u.a.) verübt werden. Die Kriterien des Gütesiegels beinhalten: Verzicht auf jegliche Inhaltsstoffe aus tierischen Produkten sowohl in der Produktion als auch Entwicklung des Produktes; Verbot von Tierversuchen durch die Produzenten oder internen Zulieferer; sowie genetisch veränderte Lebensmittel dürfen keinerlei Spuren von tierischen Genen oder Substanzen enthalten (Vegansociety 2011a und b). Dieser Lebensstil scheint sowohl vom Großteil der *board members* (Entscheidungsträger) und Gründungsmitglieder gelebt zu werden, als auch von Teilen der Belegschaft. Mit dem Bekenntnis zur veganen Lebensweise gliedert *Lush* sich in diesen Nischenmarkt ein und zieht durch die Zertifizierung der *Vegan Society* potentielle Konsumenten oder Mitarbeiter dieser Nischengruppe bewusst an.

Aufschlussreich für (potentielle) Kunden sind daher folgende Grundsätze des „*A Lush Life – we believe*“, welche sowohl auf der Homepage dargestellt werden (*Lush UK* 2011o) als auch auf allen Verkaufstaschen gedruckt sind (siehe Abbildung 4). Zu den Verkaufstaschen zählen weiters *Canvas Bags*, welche in Kooperation mit der Organisation *Re-wrap*, einer Non-profit-Organisation, die mit einer Frauenkooperative in Indien zusammenarbeitet, produziert wird. Die Verkaufstaschen werden aus biologisch angebauter Baumwolle hergestellt, welche dasselbe Design der Verkaufstaschen aus Recyclingpapier aufgedruckt haben. Die Zusammenarbeit führte zur Eröffnung einer neuen Produktionsstätte (*Lush UK* 2011g: 16). Außerdem ist Teil der Unternehmensphilosophie, kein Budget für aktive Werbemaßnahmen zur Verfügung zu stellen. Lediglich die ‚Mundpropaganda‘ durch Kunden dient *Lush* als erfolgreiche Werbung. Gedanke dahinter ist, keine großen Summen an Werbefirmen und Vermarktung zu zahlen, und diese Gelder in die Entwicklung neuer Produkte zu

investieren, welche durch ihre „Einzigartigkeit“ und „hervorragende Qualität“ selbst Werbung genug sind (Krautter 2008: 598f). Es sind daher auch keine versteckten Kosten für Werbung im Produkt selbst enthalten. Weiters produziert das Unternehmen *Lush Times* eine Produktzeitung, welche die gesamte Produktpalette enthält. Darin werden natürliche Inhaltsstoffe in Grün und synthetisch hergestellte in Schwarz gedruckt, um die Frische und Natürlichkeit der Produkte für den Kunden besonders ersichtlich zu gestalten. Diese Produktzeitung erscheint mindestens einmal jährlich mit jeweils zwei bis drei Sonderausgaben zu neuen saisonalen Produkten, so gibt es etwa eine Sommer- und Weihnachtsausgabe. Im Mai 2009 stieg *Lush* in eine neue Unternehmenssparte ein, indem sie ein *Spa* in London in der Kings Road eröffneten. Das Konzept der *Spa*-Behandlungen impliziert die Einbeziehung von Düften und Musik<sup>13</sup> in die Massagebehandlungen (UK 2011m).

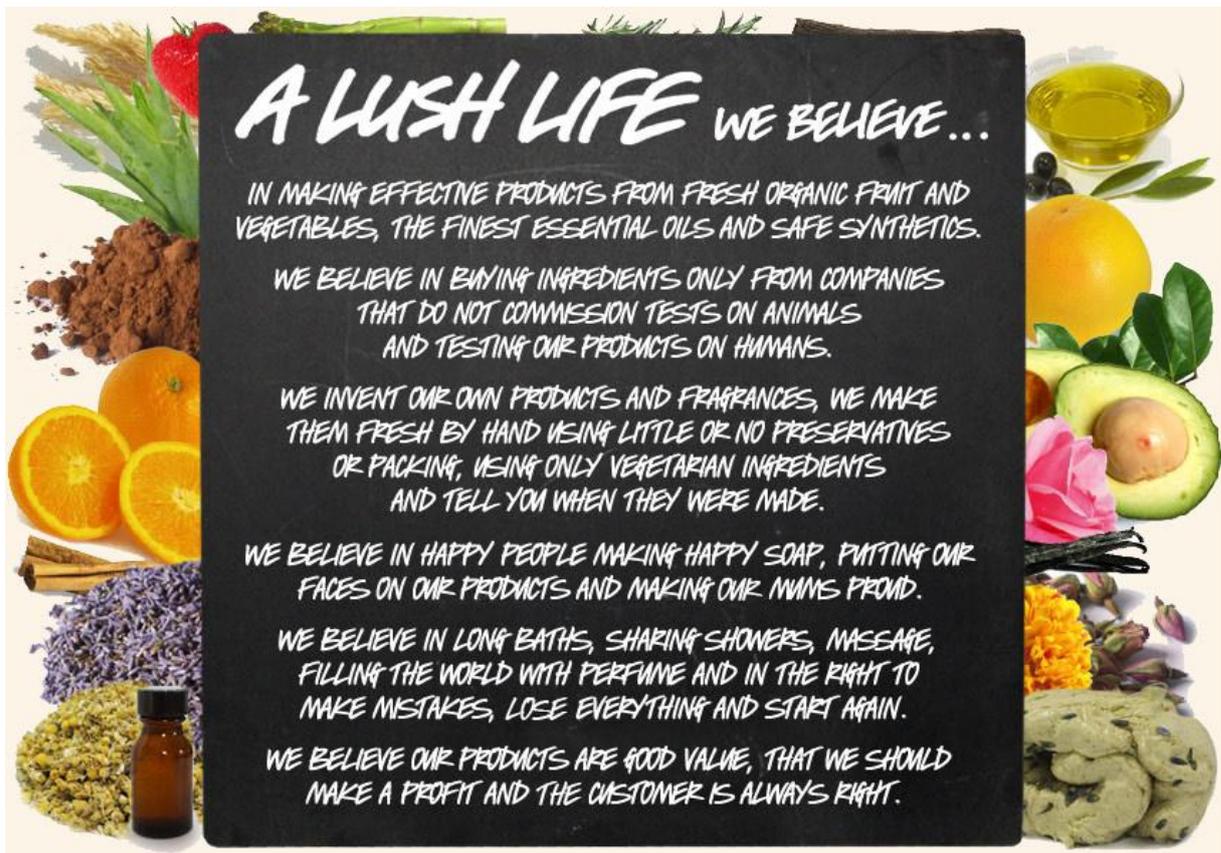


Abb. 4: Grundsätze des Unternehmens *Lush* (*Lush Canada* 2011)

<sup>13</sup> Eigens kreierte Musik von Simon Emmerson und *The Imagined Village*. CDs werden in den *Spa*-Studios und im Internethandel verkauft.

Diese Hervorhebungen machen die grundsätzlichen Aspekte des sozialen und nachhaltigen Handels des Unternehmens *Lush* deutlich und sind selbst auferlegte moralische Regeln und Normen.

### **2.1.2. Historische Entwicklung des Unternehmens**

Bereits 1977 eröffneten zwei der späteren Gründungsmitglieder *Lushs*, Liz Weir, ausgebildete Kosmetikerin, und Mark Constantine, ausgebildeter Haaranalyst, die *Herbal Hair and Beauty Clinic*. Erster und größter Abnehmer des Unternehmens ist der damals von Anita Roddick neu gegründete *The Body Shop*. In der Wahrnehmung vieler Konsumenten werden diese Unternehmen aufgrund des Verkaufs ähnlicher Produktpaletten und der Darstellung des Unternehmens als Produzent natürlich gehaltender Waren und Gegner der Tierversuche als Konkurrenten verglichen. Spätere Produkte *Lushs* wurden bereits zu dieser Zeit an *The Body Shop* verkauft und dafür entwickelt; z.B.: *Peppermint Foot Lotion* (heute *Fair Trade Foot Lotion*), und feste Produkte wie Henna oder Body Butters. Mit wachsendem Erfolg vergrößerte sich das Unternehmen um weitere zukünftige Gründungsmitglieder *Lushs*, Rowena Bird und Helen Ambrosen. Von Anfang an unterstützte Mo Constantine das Geschäft ihres Mannes und entwickelte viele Produkte, für die *Lush* aktuell die Patente innehat, und die zu den größten Errungenschaften und Charakteristika des Unternehmens gehören, z.B.: feste Haarshampoos und *Ballistics*, sprudelnde Badekugeln. Der starke Einfluss auf *The Body Shop* wurde von dessen Gründerin unterbunden, indem sie 1984 den Besitzern die Formeln der Produkte mit elf Millionen britischen Pfund abkaufte. (*Lush USA 2011a*)

1987 wurde *Cosmetics to Go (CTG)* als reiner Versandhandel gegründet. Jedoch führten anfängliche Schwierigkeiten<sup>14</sup> zur Übernahme des Unternehmens nach zwei Jahren durch Jeff Brown, welcher Duftkompositionen für CTG entwickelte. Sowohl die Formeln als auch der Name gingen an den neuen Besitzer über. 1995 wurde mit

---

<sup>14</sup> Zu Anfangs konnte ein großer Ansturm an Neubestellungen nicht bewältigt werden und dies resultierte im Ausbleiben der Bestellungen vor Weihnachten und damit einhergehend in der Insolvenz des Unternehmens.

geringsten Mitteln der erste *Lush*-Shop, damals *Cosmetic House* genannt, in der High Street 29 in Poole eröffnet (*Lush USA* 2011b). Erste Produkte, überwiegend Seifen, wurden mit frischen Früchten usw. aus dem Einzelhandel und im ersten Stock des Wohnhauses produziert. Der Name *Lush* wurde mittels eines Wettbewerbs von den Konsumenten entwickelt. Die vormalige Produktionsstätte CTGs wurde wiederbelebt und wird aktuell noch verwendet. Durch die Beteiligung eines ehemaligen Kunden CTGs, Andrew Gerrie, in späterer Folge *board member* und Geschäftsführer, konnte mittels Direktinvestitionen durch seinen damaligen Vorgesetzten Peter Blacher ein Shop in Covent Garden in London eröffnet werden und weitere Investitionen folgten. Das Unternehmen expandierte weltweit durch ausländische Investoren, die die Lizenzierung für jeweilige Länder einkauften. Die erfolgreiche Expansion ermöglichte den Rückkauf ehemaliger Formeln und Namen und externer Verpflichtungen (z.B.: wurden 2008 die Anteile Peter Blachers, des Investors und Gründungsmitglieds, wieder abgekauft - s.u.) Heute zählt das Unternehmen über 730 Geschäfte in über 45 Ländern und mehr als 6000 Mitarbeiter, zusätzlich wird länderspezifischer Internethandel betrieben (*Lush USA* 2011c).

## **2.2. Darstellung der Struktur des Unternehmens mittels der Bearbeitung der Indikatoren**

Dieser Abschnitt dient der Herausarbeitung der Indikatoren, welche im vorhergehenden Kapitel definiert wurden. Die Kriterien sind nicht absolut, sondern wirken interdependent. Angaben zu Unternehmenshandlungen können für mehrere Indikatoren zutreffen.

1. Kapital: Wer sind die Anteilseigner des Unternehmens? Erfolgt eine externe Kapitalbeschaffung (Börse)? Besteht Verpflichtung gegenüber Shareholdern?

Das Unternehmen fällt unter die deutsche Bezeichnung *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)*, und wird ausschließlich von sechs privaten Eigentümern besessen, die alle im Unternehmen tätig sind und größtenteils zu den Gründern des Unternehmens zählen. Mark und Mo Constantine halten mehr als 50 Prozent Anteile an *Lush*. Das

Unternehmen wird nicht durch Shareholder finanziert und ist ihnen nicht verpflichtet. In einem Artikel von Lundgren/Salamat (2008) wird erläutert, dass Mark Constantine die Möglichkeit eines *“employee ownership program similar to John Lewis Partnership Plc. John<sup>15</sup>”* nicht ausschließt und, dass *“Lush [...]no plans for an initial public offering”* hat. Externe Kapitalbeschaffung erfolgt lediglich durch Bankverbindlichkeiten, jedoch nicht über externe Investitionen oder ähnliches (wie etwa die eben angesprochene Börsennotierung). Tochterunternehmen werden auf verschiedene Arten aufgebaut, entweder durch eine hundertprozentige Beteiligung des Mutterunternehmens, oder durch den Erwerb einer Landeslizenz bzw. von Anteilen des jeweiligen zukünftigen Besitzers, welche jedoch nur durch eine Einladung der Partner erfolgt. Weiters bestehen Mischformen dieser beiden Arten. Jedoch müssen insgesamt wichtige Entscheidungen über das Mutterunternehmen abgeseget werden, somit besteht eine ständige Verbindung. (Sanghera 2009; Krautter 2008: 598).

2. Mitarbeiter: Förderung und Erhaltung von qualifizierter Arbeitskraft, ethisches Verhalten von Führung (z.B.: *managerial discretion*) und Mitarbeitern (Einhaltung von rechtlichen und sozialen Standards, faire Löhne), Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen?

Als Richtlinien für ethisches Verhalten von Führung und Mitarbeitern kann der Verhaltenskodex des *Business Social Compliance Initiative* (BSCI) herangezogen werden, welcher anhand der Konventionen der *International Labour Organisation* (ILO), der Menschenrechtserklärung und der Konventionen der UN über Rechte von Kindern und der Abschaffung jeglicher Formen von Diskriminierung von Frauen, dem *Global Compact*, den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen und anderen international anerkannten Abkommen entwickelt wurde. Der Kodex soll sowohl von den Unternehmen selbst als auch von deren Zulieferern und Subunternehmen eingehalten werden und somit die gesamte Güterkette einbeziehen. Zur weiteren Überprüfung dient die Beteiligung *Lushs* an *The Sunday Times* „*Best Companies to Work For*“, durchgängig seit 2002, mit Ausnahme der Krisenjahre 2008 und 2009.

---

<sup>15</sup>Das Unternehmen *Lewis* wird von seinen (leitenden) Angestellten besessen, welche einen Anteil des Gewinns erhalten.

Mitarbeiterumfragen, welche anonym durchgeführt werden, und Unternehmensangaben bilden die Basis dieser Rangliste. Jedoch sind eine Registrierung und finanzielle Beteiligung des Unternehmens erforderlich. (Best Companies 2011)

Folgende Kriterien des BSCI-Verhaltenskodex müssen beachtet werden <sup>16</sup> (Zum Folgenden vgl. BSCI 2009: 1 - 4):

### 1. Einhaltung von Gesetzen

Dazu zählen neben gesetzlichen Regelungen und Verordnungen innerhalb der Güterkette in beteiligten Staaten industrielle Mindeststandards und oben erwähnte Konventionen und Bestimmungen. Bei Überschneidungen sollen die Akteure immer den strengsten Anforderungen gerecht werden.

*Lush* richtet sich nach den vorherrschenden Gesetzen des jeweiligen Landes. Teile der Zulieferbetriebe werden vor Ort aufgesucht und selbst auferlegte Kriterien überprüft. Unabhängige Anforderungen werden für einzelne Produkte durch die *Vegan Society* und *Fair Trade Association* gestellt und von Seiten *Lushs* eingehalten.

### 2. Versammlungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen

Darunter fällt das Recht aller Beschäftigten Gewerkschaften zu gründen oder diesen beizutreten, um als Kollektiv mit dem Unternehmen zu verhandeln; dies impliziert keine negativen Konsequenzen für den Beschäftigten bei Wahrnehmung dieses Rechts oder Einmischung des Unternehmens in gewerkschaftliche Aktivitäten.

### 3. Verbot der Diskriminierung

Jegliche Diskriminierung innerhalb des Unternehmens (bei Einstellung, Entlohnung, Beförderung, Fortbildung, etc.) aufgrund von Geschlecht, Alter, Religion, Behinderung, ethischer oder nationaler Herkunft, sexueller Neigung, politischer Mitgliedschaft usw. ist untersagt.

---

<sup>16</sup> Sofern nicht spezifische Informationen angegeben sind, wird im Anschluss der Kriterien eine allgemeine Darstellung folgen.

Gewalt und Diskriminierung wird vom Unternehmen *Lush* nicht gebilligt, es besteht die Möglichkeit direkt den Geschäftsführer oder das *Retail Support Team* zu kontaktieren. Für eine anonyme Anzeige wurde eine Hotline eingerichtet (*Lush Retail Ltd* 2011). Diese Maxime gegen Gewalt und Diskriminierung spiegelt sich in Unternehmenshandlungen (z.B.: Unterstützung von Menschenrechtskampagnen), aber auch in der Einstellung von Mitarbeitern und der Unterstützung gewaltfreier Aktionen und Organisationen wieder.

#### 4. Löhne

Löhne für reguläre Arbeitszeiten, Überstunden und Überstundenausgleich müssen den gesetzlichen Mindestlöhnen und Standards entsprechen oder übersteigen. Keinerlei Abzüge sind geduldet. Weiters werden Unternehmen dazu angehalten, Mindestlöhne, die nicht die Kosten für den Lebensunterhalt decken, durch eine angemessene Vergütung, die diese Grundbedürfnisse abdeckt, auszugleichen. Weiters sollen Zuschläge für Überstunden, soweit gesetzlich verankert, ausgezahlt werden.

Die Umfrage des *Best Companies* ergab eine allgemeine Unzufriedenheit mit den niedrigen Löhnen, zusätzlich jedoch, dass diese jedoch durch ein „großzügiges“ Bonussystem ausgeglichen wird. Das System ist abhängig von der prozentualen Umsatzsteigerung gegenüber dem Vorjahr, und bietet eine Stundenlohnsteigerung. Weiters erhalten Mitarbeiter einen fünfzigprozentigen Rabatt auf Produkte, viermal jährlich ein Gratispaket mit neuen Produkten, beides weltweit, und in Großbritannien Gutscheine für Kinderbetreuung. Dennoch zeigt sich in den Jahren ab 2006 ein hoher Prozentansatz an Personalfluktuaton, größtenteils aufgrund des geringen Lohnniveaus und der generellen Tendenz zum kurzzeitigen Arbeitsverhältnis in dieser Berufs-Sparte.

2011 erhöhte *Lush* den Lohn der Arbeiter in den elf Geschäftsstellen Londons von 6,80 britischen Pfund auf 7,85 Pfund pro Stunde, das entspricht dem notwendigen Mindestlohn (*living wage*) der britischen Metropole. Diese Maßnahme geschah aufgrund steigender Unzufriedenheit der Mitarbeiter und wurde im Rahmen einer „*living wage campaign*“ der *London Citizens group* durchgeführt. Die Kosten für diese Erhöhung beziffert das Unternehmen mit etwa 300 000 britischen Pfund pro Jahr und kommt etwa 200 Mitarbeitern zugute. (Cohen 2011)

## 5. Arbeitszeit

Sowohl das Unternehmen selbst als auch Zulieferbetriebe werden dazu aufgefordert, gültige nationale Gesetze und Standards zu Arbeitsstunden und gesetzlichen Feiertagen einzuhalten, ebenfalls die maximal zulässigen Wochenarbeitsstunden.

## 6. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Das Unternehmen muss dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter sich in einem sicheren und gesunden Arbeitsumfeld befinden und weiters muss es Maßnahmen ergreifen, wenn potentielle Unfälle oder Schädigungen auftauchen. Dazu zählt auch in Lieferunternehmen, den Zugang zu sauberen Toiletten und Trinkwasser zu ermöglichen. Unternehmen, die die Umsetzung des BSCI-Verhaltenskodex durchführen, müssen zusätzlich einen Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragten innerhalb der Geschäftsleitung ernennen.

*Lush* verwendet eine Gesundheits- und Sicherheitspolitik, die sich an den *Health and Safety at Work etc. Actes* von 1974 anlehnt.<sup>17</sup> Die Implementierung und Instruktionen werden von Mark Constantine, dem Unternehmensleiter, vorgegeben und von Kim Coles, der Finanzdirektorin, durchgeführt. Bestimmungen werden an das „*Well Being Team*“ und „*Retail Support Team*“ geleitet. Diese beiden Sektionen sind für eine Weiterverbreitung der Bestimmungen u.a. durch Erstellung eines Handbuchs an Geschäftsführer und Zulieferbetriebe verantwortlich, diese müssen jedoch eigenverantwortlich mit den Bestimmungen umgehen und die Durchführung bewerkstelligen. Weiterführend sollen zukünftig zweimal jährlich Treffen der leitenden Personen dieses Bereichs durchgeführt werden, die die Verbesserung des Systems oder die Einführung neuer Regelungen zum Ziel haben. Unfälle sollen verpflichtend zur Untersuchung des Falles an das *Well Being Team* weitergeleitet werden. Die Kontrolle über gesundheitsgefährdende Substanzen in den *Lush*-Manufakturen und in Zulieferbetrieben erfolgt, sofern eine Vermeidung dieser Substanzen nicht möglich ist, über die Gesundheitsregulierungen von 2002 und alle zusätzlichen Novellen, weiters

---

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1974/37/contents> [Zugriff: 05.11.2011]

werden eine Risikobewertung und ein adäquates Training der betroffenen Personen vorgenommen. (*Lush Retail Ltd* 2011)

#### 7. Verbot von Kinderarbeit

Die Bestimmungen der Konventionen der ILO und UNO und der nationalen Gesetzgebung verbieten jegliche Form von Ausbeutung von Kindern. Jugendliche Arbeitnehmer dürfen nur außerhalb der Schulstunden beschäftigt werden, wenn Schul- und Arbeitszeit inklusive Fahrtzeit nicht zehn Stunden pro Tag überschreiten und die Arbeitszeit nicht mehr als acht Stunden täglich beträgt und nicht während der Nacht ausgeführt wird.

*Lush* verbietet die Anstellung von Kindern unter 13 Jahren, für Jugendliche bis 18 Jahren besteht die Möglichkeit zu arbeiten, wenn dies von Erziehungsberechtigten oder lokalen Behörden erlaubt ist. Dabei wird die Person als angestellt behandelt und unterliegt denselben Bestimmungen, jedoch muss der Geschäftsführer eine spezifische Risikobewertung und ein spezielles Training des Jugendlichen vornehmen (*Lush Retail Ltd* 2011). Ausnahmen werden nur in speziellen Fällen erlaubt, z.B.: der türkische Destillateurbetrieb von Rosenöl *Sebat*, der für die Haupterntezeit Roma beschäftigt. In dieser arbeitsintensiven Zeit wird der Arbeitslohn verdoppelt und ist daher für das jährliche Einkommen der Familien überlebenswichtig. Die Beschäftigung der Kinder als Pflücker trägt erheblich zum Familieneinkommen bei und wird unter Berücksichtigung der speziellen Bedürfnisse der Kinder, etwa Höchstgewicht an Erntemenge von 20kg pro Tag, geduldet. Erwachsene ernten bis zu 90 kg pro Tag. Außerhalb der Haupterntezeit besucht der Großteil der schulpflichtigen Kinder eine Lehranstalt. Zur Erntezeit bleiben sie trotz Schulpflicht dem Unterricht etwa ein- bis eineinhalb Monate fern und arbeiten zudem sogar während der Schulferien. Insgesamt sind sie etwa zweieinhalb Monate pro Jahr als Erntehelfer beschäftigt. (*Lush UK* 2011b)

#### 8. Verbot von Zwangs- und Pflichtarbeit und Disziplinarmaßnahmen

Unter Zwangsarbeit versteht man, dass Arbeitnehmer zur Arbeit genötigt werden, etwa weil ihnen Ausweispapiere abgenommen oder sie zur Hinterlegung einer Kautionsaufgefordert werden, ebenso Gefangenearbeit. Weiters darf nicht ein Teil oder das

ganze Gehalt einbehalten werden, um den Arbeitnehmer zur Fortsetzung seiner Tätigkeit zu zwingen. Ebenso steht es dem Arbeitnehmer frei seinen Arbeitsplatz nach Einhaltung der Kündigungsfrist zu verlassen. Der Umgang mit Mitarbeitern soll weiters mit Würde und Respekt geschehen, ohne die Anwendung von körperlichen Strafen, physischer und psychischer Gewalt oder verbaler Beschimpfungen.

#### 9. Umwelt- und Sicherheitsfragen

Der Umgang mit und die Entsorgung von Chemikalien, gefährlichen Stoffen und Abfallstoffen und die Emissionen und Abwässer müssen den gesetzlichen Mindestanforderungen oder darüber hinaus entsprechen.

#### 10. Managementsysteme

Das Managementsystem muss die Anforderungen des BSCI-Verhaltenskodexes umsetzen und trägt Verantwortung für die Erfüllung und Verbreitung des Kodex. Weiters trägt die Geschäftsleitung Sorge über die Implementierung einer Antibestechungs- und Antikorruptionspolitik.

*Lush* agiert als ein hierarchisch aufgebautes Unternehmen, in dem verschiedene Zusammensetzungen von Gruppierungen Entscheidungen fällen, diese werden unternehmensintern „*Mafia*“ genannt. So ‚herrschen‘ regionale *Mafias*, etwa die *Euromafia*, etc., beziehungsweise bilden die *board members* eine eigene *Mafia*. Die dort gefällten Entscheidungen müssen letztlich dennoch durch Mark Constantine als letzte Entscheidungsinstanz gebilligt werden, ebenso oftmals von Rowena Bird innerhalb der *Euromafia*. Diese Struktur gilt für alle genannten Punkte. *Lush* untersteht nicht dem oben genannten BSCI-Verhaltenskodex, sondern unterliegt gesetzlichen Bestimmungen, selbst konzipierten und auferlegten Standards und diese richten sich betreffend der Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben nach dem Standard der *Ethical Trading Initiative (ETI)*. Dies ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, Gewerkschaften (*trade unions*) und freiwilligen Organisationen, welche neun Grundprinzipien erstellten, die ethischen Handel begünstigen und die für die Mitglieder als empfohlene Mindeststandards gelten. Diese ähneln dem BSCI-Verhaltenskodex und basieren auf den Konventionen der *International Labour Organisation (ILO)*. *Lush* wird jedoch nicht als Mitglied

aufgeführt. (ETI 2010a, b und c) Weiters werden einzelne Produkte durch die Siegel der *Vegan Society* und *Fair Trade Association* überprüft. Alle Punkte unterliegen der Rechtslage in Großbritannien und werden vom Unternehmen eingehalten, nähere Angaben wurden trotz Anfrage nicht zu Punkt 2 („Mitarbeiter“) getätigt. Die Rechtslage in Zulieferunternehmen wird von Seiten des „*buying teams*“ durch die Kontaktaufnahme mit den jeweiligen Zulieferern und teilweise durch Untersuchungen vor Ort bewerkstelligt (siehe Punkt 3 „Güterkette“).

Die Umfrage des *Best Companies* zeigte u.a., dass Mitarbeiter Kundenfreundlichkeit als Prinzip des Unternehmens ansehen. Sehr hohe Prozentsätze erhielten durchgängig durch alle teilnehmenden Jahre die Frageblöcke über Hilfsbereitschaft und Freude am Arbeitsplatz. Weiters empfindet der Großteil der Mitarbeiter das Arbeitsumfeld und die Teamarbeit als familiär. Mark Constantine wird als „*guardian of the brand*“ angesehen und seine Führung als stark beschrieben, dennoch empfinden Mitarbeiter (zum Beispiel 84 Prozent der Befragten im Jahr 2004), dass Constantine ‚positive Energie‘ ausstrahle, und befürworten ihn. 2003 erhielten nur Führungskräfte eine beitragsfreie Pension und erhöhtes Mutterschaftsgeld (*boosted maternity pay*). Über 80 Prozent der Mitarbeiter beschreiben *Lush* als ein Unternehmen, das moralischen Prinzipien folgt und der Großteil gibt diese als Grund für die Arbeit in diesem Unternehmen an, und über 90 Prozent stimmen diesen Werten zu. 2005 werden etwa zehn Tage pro Jahr für die Ausbildung der Mitarbeiter aufgewendet. Das Unternehmen ist mehrmals höchstplatziert bei der Meinung der Mitarbeiter über die Beteiligung am Umweltschutz. Der Großteil der Befragten gab seit 2007 an, dass das Unternehmen sich sozial und nachhaltig beteilige und dies nicht aufgrund von marketingstrategischer Zielsetzung. Eine anfängliche sehr hohe Frauen/Männer-Quote, wurde lediglich 2010 ausgeglichen, zeigt jedoch über den gesamten Analysezeitraum eine hohe Frauenquote. Dies ist allerdings durch die Unternehmensbranche bedingt und der dortigen Tendenz zu weiblichen Arbeitskräften im Verkauf. (*Best Companies* 2011)

3. Güterkette: siehe Indikator Mitarbeiter, Beachtung international anerkannter Normen und Gesetze des Abnehmerlandes (Einhaltung und Förderung der Menschenrechte, Nachhaltigkeit der Ressourcen, Umweltauflagen), welche Selbstverpflichtung und Kontrollmechanismen bestehen?

Zukünftige Zulieferbetriebe und Subunternehmer, etwa für handwerkliche Tätigkeiten in den Verkaufsläden (z.B.: Elektriker), werden vor der möglichen Zusammenarbeit dazu aufgefordert, Fragebögen auszufüllen und wichtige Gesundheits- und Sicherheitsinformationen bereitzustellen (*Lush Retail Ltd* 2011). Außerdem werden wichtige Zulieferbetriebe von dem zuständigen *buying team* im Vorfeld persönlich aufgesucht, um jeweilige Begebenheiten zu kontrollieren und eine persönliche Verbindung aufzubauen. Dies ist jedoch nur begrenzt möglich, daher werden einzelne Projekte auf der Unternehmenshomepage exemplarisch präsentiert, um den Kunden die Möglichkeit der Nachvollziehbarkeit zu bieten. Ein solches Beispiel ist der Bezug von Rosenöl und Rose Absolue der Damaszener Rose von dem Destillateur *Sebat*. Das Anbaugebiet liegt in der türkischen Provinz Isparta im Süden des Landes und ist weltweit eine der größten Anbauflächen für Rosen. 2001 entwickelte das deutsche Unternehmen *Weleda*, welches kontrolliert-biologische Kosmetikprodukte vermarktet, in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen *Sebat*, welches bereits 1985 gegründet wurde, ein Pionierprojekt, bei welchem insgesamt über 300 Bauern ihre Betriebe auf nachhaltigen Rosenanbau in kontrolliert biologischer Qualität umstellten. *Sebat* verzichtet auf den Verkauf auf Großmärkten oder an Zwischenhändler und bietet die hochwertigen Produkte direkt den Abnehmern an. *Weleda* unterstützte das Fachpersonal vor Ort mit einem türkischen Anbauberater zur Erleichterung des Umstiegs und die Anwendung ökologischer Anbaumethoden ohne Zuhilfenahme von Insektiziden, Pestiziden und synthetischen Düngemitteln. Die Bauern erhalten faire (hohe<sup>18</sup>) Preise und eine Abnahmegarantie von *Weleda*. Weiters entstand durch Gewinne aus der Produktion, Zusammenarbeit und Unterstützung durch *Weleda* und *Lush* ein Dorfkindergarten für 50 Kinder im Vorschulalter und andere Schuleinrichtungen, außerdem werden Stipendien für Forschung im kontrolliert-biologischen Rosenanbau

---

<sup>18</sup> Für die Gewinnung von einem Liter ätherischen Rosenöl müssen etwa drei Millionen (reife) Blüten per Hand gepflückt werden (*Weleda* 2011).

verliehen. *Sebat* bezieht Rosenblüten von 3 000 bis 4 000 Rosengütern in der Region, etwa 400 durch biologischen Anbau oder Betriebe, die auf kontrolliert-biologischen Anbau umstellen. Der Betrieb beschäftigt ganzjährig als einziges Unternehmen in der Region 18 Angestellte, einige aus dem familiären Umfeld. Zur Haupterntezeit werden etwa 50 Personen zusätzlich angestellt und (wie bereits unter Punkt 2 „Mitarbeiter - Verbot von Kinderarbeit“ erwähnt) Roma gehören zur größten Gruppe der Saisonarbeiter. Innerhalb dieser Zeit sind 45 Wochenarbeitsstunden mit bis zu elf Überstunden pro Woche das erlaubte Höchstlimit. Diese Mehrbelastung wird durch eine doppelte Bezahlung und eine freie Woche nach der Erntezeit für Angestellte ausgeglichen. Weiters werden mehrere Pausen untertags eingelegt. Aufgrund der geringen Anstellungszeit erhalten Saisonarbeiter keinen Vertrag, dennoch behauptet *Sebat* die Arbeitnehmerrechte zu wahren und aufgrund der kurzzeitigen, sehr arbeitsintensiven Produktionsspanne halten Roma eine starke Verhandlungsposition inne, welche zeitweise durch Streiks bei fallenden Preisen in Anspruch genommen wird. Gesundheitsversicherung ist nur für Angestellte gegeben, jedoch werden Mindeststandards der *Ethical Trading Initiative* eingehalten, etwa Zugang zu Trinkwasser (aber auch Essen durch Bereitstellung einer Küche), saubere Toiletten und ein Aufenthalts- bzw. Ruheraum. Diese Ausstattung steht jedoch hauptsächlich Angestellten zur Verfügung, da Saisonarbeiter aufgrund der arbeitsintensiven Betätigung sich kaum während der Arbeitszeit außerhalb des Feldes aufhalten und sich diese Einrichtungen abseits der Felder befinden. Die Löhne sind laut Betrieb über der Mindestlohngrenze. Insgesamt zeigt sich eine hohe Quote an wiederkehrenden Saisonarbeitern. *Lush* gehört zu den weltweit größten Abnehmern von Rosenöl und Rose Absolve. Die Kontrolle des Zulieferbetriebes *Sebat* durch das *buying team Lushs* wurde zwischen 15. und 18. Mai 2011 durchgeführt (jedoch wird dieser Betrieb etwa einmal jährlich besucht). Keine offizielle Umweltprüfung wurde getätigt, dennoch gibt der Destillierbetrieb an, sich seiner Auswirkungen bewusst zu sein. *Sebat* implementierte Handlungspraktiken, um negative Folgen zu minimieren, etwa durch den Umstieg von Öl auf natürliche Gasvorkommen für die Energiegewinnung. Abfallprodukte sind zu 100 Prozent aus natürlichen Rohstoffen, und die Rosenblätter werden nach der Destillation kompostiert und als organischer Dünger weiterverwendet, weiters enthält das benutzte Wasser keinerlei Chemikalien und verdunstet. Für die

Gewinnung verwendete Hexanflüssigkeit (zur Herstellung von Rose Absolue) wird bis zu 95 Prozent in die Produktion zurückgeführt. Viele der umliegenden Felder aus konventioneller Landwirtschaft werden mit Düngemittel und Pestiziden behandelt, daher ist eine Kontamination der Felder aus biologischer Landwirtschaft nicht ausgeschlossen. Der Bericht ergab außerdem, dass Niemöl (von *Sebat* produziert und als natürliches Düngemittel verteilt) und Schwefel, Kupfer, Seife und Alkohol auf den Feldern benutzt werden, welche nicht als organische Dünger einzustufen und in der biologischen Landwirtschaft problematisch sind. Außerdem kauft *Sebat* in rauen Mengen chemische Düngemittel und verkauft zu günstigen Preisen an Landwirte. (*Lush UK 2011b; Weleda 2011*)

Der Kontrollmechanismus für das Verbot von Tierversuchen wird über einen verbindlichen Vertrag geregelt, dem Zulieferbetriebe zustimmen müssen. Dieser Mechanismus wird ebenfalls in anderen tierversuchsfreien Standards verwendet, etwa dem *Humane Cosmetics Standard (HCS)*. Zulieferbetriebe verpflichten sich in ihrem Vertrag, dass keinerlei Tierversuche stattfinden, oder dass diese in Auftrag gegeben werden. Der Vertrag beinhaltet weiters, dass bei (Wieder-)Betätigung das Unternehmen zu kontaktieren ist und Bestellungen zu revidieren sind. Dieser Vertrag wird einmal jährlich erneuert, um auf diese Vereinbarung aufmerksam zu machen und sicherzustellen, dass diese Regelungen noch vorhanden sind. Zusätzliche Überprüfungen werden von dem Team der Einkaufssektion vor Ort durchgeführt. Ein Betriebsprüfer erhält einmal jährlich Zugang zu Informationen betreffend neuer Zulieferbetriebe und führt Untersuchungen durch. *Lush* tritt keinen offiziellen Standards bei, da diese entweder (mehrjährige) Übergangsfristen besitzen (um sicherzustellen, dass keine Tierversuche durchgeführt werden) oder aktuell einem neuen System namens *fixed cut-off date* folgen. *Lush* sieht diese Vorschriften als kontraproduktiv an, da die Zusage der Produktabnahme bei sofortigem Stopp von Tierversuchen Zulieferern einen größeren Anreiz bietet, sofort umzusteigen. Der HCS verwendet das Prinzip des *fixed cut-off date*, welches vorsieht, dass jedes Unternehmen selbst ein Datum festsetzt, das es ihnen verbietet, Inhaltsstoffe von Zulieferbetrieben, die Tierversuche durchführen ab diesem Datum zu kaufen. Rohstoffe können von Zulieferbetrieben gekauft werden, wenn diese eine Deklaration unterschreiben. Weiters müssen sich Unternehmen, die den

Standard einführen, einer genauen Untersuchung von unabhängigen Unternehmensprüfern unterziehen. Jedoch kritisiert *Lush*, dass diese Maßnahmen sich nur auf die jeweiligen Einkaufsrohstoffe beziehen, jedoch nicht auf sämtliche andere Produkte, die das Zulieferunternehmen vermarktet, bzw. ist es den Zulieferbetrieben möglich, diesen Rohstoff in Zusammenhang mit einer anderen Branche, etwa der Lebensmittelindustrie, zu testen. Insgesamt bestehe dadurch wenig Anreiz für einen Zulieferer Tierversuche zu stoppen, da weiterhin Rohstoffe an Betriebe verkauft werden können, die keine Anti-Tierversuchs-Politik betreiben. *Lush* testet fertige Produkte vor der Aufnahme in die Produktpalette ausschließlich an Menschen, einer Gruppe von Freiwilligen, welche mittels eines Fragebogens Eindrücke und (allergische) Reaktionen bekanntgeben. Weiters wird das Produkt an zwei Spezialisten gesendet, um es zu untersuchen und für den Markt freizugeben. (BUAV 2011; Hilary 2006: 1-5)

4. Gesellschaft: Beachtung international anerkannter Normen und Selbstverpflichtung, *Stakeholder*-Interessen (Gesundheit, Rechenschaftspflicht, Transparenz, *licence to operate*, *Co-operation*)?

*Lush* erstellte für den Zweck der Überprüfbarkeit gegenüber dem Kunden *Lushopaedia*, eine Enzyklopädie der verwendeten Inhaltsstoffe, und den *Ingredient Finder*, eine interne Suchmaschine, womit einzelne Inhaltsstoffe jeweiliger Produkte ausgeforscht, und mehr oder weniger detailreiche Informationen dargestellt werden können. Die Informationen beinhalten eine allgemeine Darstellung des jeweiligen Inhaltsstoffes (Ursprung, Gattung, ev. Abbau/Gewinnung), Wirkung, Verwendungszweck in den jeweiligen *Lush*-Produkten, und teilweise Bezugsquelle bzw. jeweiliger Zulieferer für *Lush*. Jedoch variieren diese Informationen je nach Inhaltsstoff sehr stark bzw. sind nicht aktualisiert, d.h. Inhaltsstoffe werden angeführt, die nicht mehr in Produkten zu finden sind (bzw. gibt es Inhaltsstoffe, wo keinerlei Informationen angegeben werden) (*Lush UK* 2011c). Die Überprüfbarkeit für den Kunden besteht außerdem durch selbstaufgelegte Normen und Verpflichtung des Unternehmens, indem sowohl die Unternehmensethik als auch aktuell unterstützte Projekte auf der Homepage des Unternehmens dargestellt werden. Weiters betreibt *Lush* einen Kanal auf *YouTube*<sup>19</sup>, auf

---

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.youtube.com/user/lushcosmetics?blend=2&ob=4> [Zugriff : 17.11.2011]

welchem Informationen über Produkte (Entwicklung, Herstellung und Bewertung durch Mitarbeiter) und Unternehmenshandlungen zur Verfügung gestellt werden, größtenteils mit musikalischer Untermalung (Musikclips) für Einzelprodukte oder Produktgruppen, etc. Sowohl unternehmensintern als auch für den *YouTube*-Kanal werden Filmproduktionen betrieben, d.h. unternehmensinterne Ereignisse werden aufgezeichnet und etwa halb- bis vierteljährlich im sogenannten *Lush TV* ausgestrahlt und Mitarbeiter weltweit erhalten DVDs davon. Das Unternehmen findet sich ebenfalls auf Internetplattformen, wie *Facebook*, *Twitter*, etc., außerdem gibt es eigene Internetforen, welche der Kommunikation mit Kunden und der Zivilgesellschaft dienen. In diesen Foren herrscht reger Austausch über Produkte und Aktivitäten des Unternehmens. *Lush* verwendet dieses Medium sehr intensiv zum Lukrieren von Kundenbewertungen ihrer Produkte, Verbesserungsvorschlägen und zur Ideensammlung für zukünftige Produkte.

*Lush* wird von Seiten der Konsumenten und Zivilgesellschaft aufgrund der Betonung von Verwendung frischer und natürlicher Zutaten teilweise als Naturkosmetik wahrgenommen. Sie selbst deklarieren sich nicht als solche. Die Bezeichnung „Naturkosmetik“ unterliegt keiner klaren Definition und wird von Konsumenten subjektiv als „gut“ oder „besser“ im Vergleich zu herkömmlich produzierten Kosmetikartikeln betrachtet. Geregelt ist jedoch nur der Anbau und Verkauf von Nahrungsmitteln aus kontrolliert-biologischem Anbau, welcher strengen Gesetzen und Kontrollen unterliegt. Bei der Verwendung von natürlichen Inhaltsstoffen wird oftmals vom Konsumenten außer Acht gelassen, dass ebendiese sehr wohl allergische Reaktionen auslösen können, und viele Allergene aus der Natur stammen. Weiters muss bei der Verwendung von rein natürlichen Inhaltsstoffen für eine ausreichende Konservierung gesorgt werden, da bestimmte Emulsionen, Cremes oder andere Präparate sonst nicht herstellbar sind. Daher enthalten flüssige Produkte bei *Lush* Konservierungsmittel, und andere Stoffe sind in Verwendung, die für die gewünschte Konsistenz eines Produktes notwendig sind (s.u.).

Bestimmte Kriterien finden Eingang in die Vermarktung von Naturprodukten:

- Verzicht von gentechnisch veränderten Rohstoffen
- Keine Tierversuche
- Keine radioaktive Bearbeitung der Rohstoffe
- Geringer Einsatz von Verpackungsmaterial, nach Möglichkeit wiederverwertbar
- Fairer Handel mit Entwicklungs- und Schwellenländern

Der *Bundesverband deutscher Industrie- und Handelsunternehmen für Arzneimittel, Reformwaren, Nahrungsergänzungsmittel und Körperpflegemittel e.V. (BDIH)* <sup>20</sup> entwickelte 1999 zur besseren Übersichtlichkeit für Konsumenten eine stärker differenzierte Richtlinie und vergibt seit 2008 nach Zertifizierung von Produkten das Gütesiegel „*kontrollierte Naturkosmetik*“, dieses erhalten bekannte deutsche Hersteller wie *Weleda, Dr. Hauschka von Wala* oder *Lavera Naturkosmetik*. Die Überprüfung erfolgt durch ein unabhängiges Prüfinstitut. Für die Erlangung müssen (neben den oben genannten Kriterien) die Gewinnung und Erzeugung der Rohstoffe und die Verarbeitung und der Verkauf unter besonderer Berücksichtigung des Tier-, Arten- und Umweltschutzes eingehalten werden. Weiters muss die Verarbeitung schonend und mit wenig chemischen Prozessen erfolgen, d.h. die Substanzen sollen möglichst pflanzlichen Ursprungs und überwiegend aus kontrolliert-biologischem Anbau (kbA) oder kontrolliert-biologischer Wildsammlung sein <sup>21</sup>, mit Ergänzungen durch mineralische und tierische <sup>22</sup> Ausgangsmaterialien, etwa Bienenwachs, Talkum oder Eisenoxide (zur Färbung). Bestandteile aus Hydrolyse, Hydrierung, Veresterung und anderen Spaltungen und Kondensationen aus folgenden Naturstoffen dürfen verwendet

---

<sup>20</sup> Auf internationaler Ebene unter dem Namen *International Organic and Natural Cosmetics Corporation (IONC)* bekannt.

<sup>21</sup> Die Bezeichnung „bio (-logisch)“ ist nur dann zulässig, wenn „*der Bioanteil im Verhältnis zu allen in Bioqualität verwendbaren Bestandteilen des Erzeugnisses (also ohne Wasser und Mineralien) mindestens 95% beträgt*“ (IONC 2009a), weiters müssen diese Bestandteile genau ausgewiesen werden.

<sup>22</sup> nur lebend gewonnen, kein Einsatz von Rohstoffen toter Wirbeltiere (z.B.: Walrat, Nerzöl, tierische Fette, tierisches Kollagen, Frischzellen, etc.)

werden: Fette, Öle, Wachse; Lecithine; Lanolin; Mono-, Oligo- und Polysaccharide; Proteine und Lipoproteine. Der Einsatz synthetisch hergestellter Stoffe ist stark begrenzt und selektiv, und aufgrund der Erwartung der Kunden an das Produkt und sogenannten galenischen Bedingungen<sup>23</sup> erforderlich, d.h. diese Bedingungen müssen erfüllt werden, um die Stabilität (Haltbarkeit, Konsistenz, Geruch, Farbe etc.) eines Produktes zu gewährleisten. All dies impliziert einen bewussten Verzicht auf: synthetische organische Farbstoffe, synthetische Duftstoffe, ethoxylierte Rohstoffe, Silikone, Paraffine und andere Erdölprodukte. Natürliche Riechstoffe der ISO-Norm 9235 sind erlaubt. Neben natürlichen Konservierungsmitteln sind nur einige wenige naturidentische Konservierungsmittel erlaubt, nämlich Benzoesäure und ihre Salze und Ester, Salicylsäure und ihre Salze, Sorbinsäure und ihre Salze und Benzylalkohol. Weiters sind Transparenz und umweltschonende Verfahren, vollständige Konsumentenerklärung, die Unterstützung biologischen Anbaus, aktiver Einsatz gegen Gentechnik, Abbaubarkeit der Rohstoffe und Fertigprodukte, und der Bezug von Rohstoffen verstärkt aus fairem Handel und entsprechenden Projekten erwünscht<sup>24</sup>. (Elsässer 2008: 7 – 10; IONC 2009b)

Die Kriterien des BDIH werden größtenteils von den Produkten *Lushs* erfüllt und spiegeln sich in der Vermarktung wieder. Dennoch befinden sich in den Inhaltsstoffen der *Lush*-Produkte Zusatzstoffe, die den oben genannten Kriterien nicht entsprechen. Darunter fällt u.a. Polyethylenglycol (PEG) und Ethylendiamintetraessigsäure (EDTA). *Lush* verwendet die Verbindung *Glyceryl Stearate* mit *PEG-100 Stearate* zur Stabilisierung (der Emulsion, also der Verbindung von Wasser mit Ölen) in Haarpflegeprodukten und einer Gesichtscrème mit Lichtschutzfaktor (*Lush UK* 2011f). Polyethylenglycol (PEG) wird jedoch als hautirritierend eingestuft und Knierimen (2009: 169) deutet darauf hin, dass PEGs und Polypropylenglycol (PPG) aus „giftigen krebserregenden Ausgangsstoffen und Erdölderivaten wie Ethylenoxid (Ethenoxid) gewonnen werden“. Jedoch gibt es hunderte dieser „unübersehbare[n] Gruppe“ (ebd.)

---

<sup>23</sup> Galenik: Lehre über die Herstellung einer Arzneiform (Tabletten, Cremes, Kapseln etc.) (Elsässer 2008: 351).

<sup>24</sup> Wesentlich strengere Kriterien entwickelte etwa die *International Cosmetic and Detergents Association (ICADA)* - Rohstoff-Richtlinie für Bio- und Naturkosmetik. Vgl. <http://www.zertifizierte-naturkosmetik.eu/de/startseite> [Zugriff: 21.11.2011].

und sie sind in unterschiedlichen Einsatzgebieten vorhanden. PEGs und PEG-Derivate können die Schutzfunktion der Haut verringern und Schadstoffe gelangen leichter in den Körper. Ellsäßer (2008: 66) gibt an, dass sie nur in Verbindung mit Wasser angewendet werden dürfen, da sie sonst der Haut Wasser entziehen und dadurch die Haut reizen oder austrocknen. In der Naturkosmetik werden diese Stoffe vehement abgelehnt. Als Alternative werden natürliche Emulgatoren wie Lecithin herangezogen (Knieriemen 2009: 170). EDTA ist ein bekannter Komplexbildner in der Kosmetikindustrie, (aber auch Lebensmittelindustrie, Fotoindustrie, u.a.) zur Stabilisierung von Farben, Texturen und Düften in Produkten. *Lush* verwendet diesen Stoff als Bestandteil der neuen palmölfreien Seifenbasis. Jedoch herrscht rege Diskussion über die toxische Entwicklung und Umweltbelastung aufgrund von nachweislich geringer Abbaubarfähigkeit des Stoffes durch die Verwendung von EDTA. Diverse Untersuchungen zeigten Rückstände in Gewässern, Grund- und Trinkwasser, „wo es [EDTA] zu einer Löslichkeit und Remobilisierung sedimentgebundener Metalle führt“ (Knieriemen 2009: 121). *Lush* begründet die Verwendung des Stoffes folgendermaßen: *“Unfortunately, when we removed EDTA from our soap there was a noticeable deterioration in the colour and fragrance properties, so we decided to keep it in the formula”* (*Lush UK* 2011e). Weiters sei der Prozentansatz des EDTA in den Seifen relativ gering. Knieriemen (2009: 121) gibt als natürliche Alternative Phytinsäure (*Phytic Acid*) an, welche aus Reis und anderen Getreidearten gewonnen wird.

Die Verwendung von Paraben<sup>25</sup>, Methylparaben und Propylparaben als Konservierungsmittel in *Lush*-Produkten ist umstritten. Konservierungsmittel werden benötigt, um die Kontaminierung eines Produktes mit Mikroorganismen wie Bakterien oder Pilzen zu verhindern, welche reizende, toxische oder allergische Reaktion der Haut hervorrufen können oder die galenische Stabilität gefährden. In Kosmetikprodukten müssen Konservierungsmittel in geringer Dosierung verwendet werden, da diese ‚nur‘ mikrobistatisch (wachstumshemmend) wirken müssen, höhere Konzentrationen wirken

---

<sup>25</sup> Die Bezeichnung „Parabene“ kommt aus den Inhaltsstoffen Para-Hydroxy-Benzoesäureester (PHB-Ester), welche (inklusive ihrer Verbindungen) eine Zulassung als Konservierungsmittel für Lebensmittel haben (E 214 bis E 219). Sogar in der Natur kommen die PHB-Ester in fast allen Gewürzen und Pflanzenpigmenten vor (Knieriemen 2009: 156).

mikrobizid (keimtötend). In Produkten mit einem Anteil von über 80% Wasser sind höhere Konzentrationen von Konservierungsmittel notwendig als in öligen und wasserarmen Produkten, da sich unter diesen Bedingungen Keime schwerer vermehren. Daher sind in festen Produkten des Unternehmens *Lush* keine zusätzlichen Konservierungsmittel erforderlich. Oftmals werden bei der herkömmlichen Kosmetikherstellung von Produkten mehrere (mindestens fünf bis acht) unterschiedliche Konservierungsmittel beigemischt, um die Wirksamkeit, Konzentration und Verträglichkeit zu verbessern, dies verringert weiters die „*Wahrscheinlichkeit einer Resistenzentwicklung der Keime*“ (Elsässer 2008: 42). Parabene sind seit den 1920er Jahren weltweit massiv in Verwendung, und werden von über 500 Institutionen als ungefährlich eingestuft (*Lush UK* 2011i). Der Vorwurf, sie besäßen negative Effekte (Auslöser von Kontaktallergien, Krebs, Unfruchtbarkeit, u.a.) wird deshalb als unzulässig deklariert. *Lush* verwendet weniger als die Hälfte der erlaubten Höchstkonzentration, und deshalb bestehe kein Angriff auf die natürliche Mikroflora der Haut, und die Abbaubarkeit der Produkte sei gegeben. Das *Scientific Committee on Consumer Products (SCCP)* der Europäischen Kommission unterstützt die Argumentation *Lushs*. Dennoch wird der Vorwurf, Parabene drängen in die Haut ein und könnten mögliche Schäden verursachen, bekräftigt, jedoch besäße die Haut die Fähigkeit sie im Stoffwechsel umzusetzen. Insgesamt werden die Tests und Studien (oftmals Tierversuche), welche von der Europäischen Kommission oder Industrie in Auftrag gegeben oder durchgeführt wurden, teilweise als zu wenig aussagekräftig betitelt. Daher ist eine klare Aussage nicht möglich, und weitere Test und Studien sind in bestimmten Bereichen erforderlich. Knieriemen (2009: 156) verweist etwa auf die pro-östrogene Wirkung der Parabene, die in neueren Studien als Ursache für erhöhte Brustkrebsraten gesehen wird. Diese Studien sind zwar in der Fachwelt umstritten, jedoch warnte die Deutsche Krebsgesellschaft vor einer Benutzung von Kosmetikartikeln, die Parabene enthalten. Die bereits von der EU festgesetzte Höchstgrenze bleibt dennoch weiterhin bestehen. (Elsässer 2008: 40 - 42; *Lush UK* 2011i; SCCP 2008)

Weiterer großer Streitpunkt zwischen Zivilgesellschaft und dem Unternehmen *Lush* ist die Verwendung von bestimmten Tensiden als waschaktive Substanz in Seifen,

Duschgelen, sowohl flüssigen als auch festen Haarshampoos und ähnlichem. Tenside sind oberflächenaktive Substanzen, die zwischen Wasser und Lipiden vermitteln. „Während des Waschvorgangs dringen die lipophilen [fettliebenden] Teile der Tenside in den fettartigen Schmutzpartikel ein und umschließen ihn. Es bildet sich eine Tensidhülle um den Partikel.“ (Elsässer 2008: 96). An die nach außen stehenden, hydrophilen, also wasserliebenden, „Tensidköpfe“ lagert sich nun das Wasser an. Durch die mechanische Bewegung des Schrubbens oder Reibens löst sich Schmutz damit schneller von der Haut. Tenside müssen von der Haut abgewaschen werden, sonst können sie zu Hautreizungen führen. Außerdem werden sie als Lösungsmittel und Emulgatoren verwendet, wirken auf die Schaumbildung ein und können „die Härtebildner des Wassers neutralisieren“ (Knieriemen 2009: 33) Die von *Lush* verwendeten Tenside Natriumlaurylsulfat und Ammoniumlaurylsulfat sind beide seit den 1930er Jahren für reinigende Produkte häufig verwendete Stoffe und gelten als ‚gesichert‘, jedoch herrscht Skepsis über deren allergieauslösende und hautirritierende Wirkung. Diese Stoffe sind Fettalkoholsulfate oder Alkylsulfate und daher wasser- und teilweise in Öl löslich, weshalb sie sich für die Mischung von öl- und wasserbasierten Produkten sehr gut eignen. Außerdem sind sie preiswert. Elsässer (2008: 99) deutet darauf hin, dass die von *Lush* verwendeten Tenside „als » Negativstandard« für Verträglichkeitstests von Tensiden auf der Haut verwendet“ werden, und häufig in Waschprodukten minderer Qualität vorkommen. Da in der Chemie Laurylsulfat als harte Säure eingestuft wird, mengt man zur Verringerung der hautirritierenden Wirkung oftmals Eiweißderivate und amphotere und neutrale Tenside bei. Als Alternative könnten, wie etwa von *Weleda* verwendet, Fettalkoholethersulfate in Betracht gezogen werden, welche längere, lipophilere Gruppen und eingebaute Ethylenoxidketten besitzen, die sich positiv auf die Hautfreundlichkeit auswirken, gut schäumen und sogar in kaltem Wasser löslich sind. Weiters sind Alkylpolyglucoside (APG), Zuckertenside, z.B.: Lauryl Glucoside, denkbar, welche zu den neutralen Tensiden zählen. Sie sind die verträglichsten Tenside, haut- und schleimhautverträglich, dringen kaum in die Mikroflora der Haut ein und setzen das Irritationspotential anderer Tenside ab. In Haarshampoos dienen sie der Verbesserung der Trockenkämbarkeit, Sprungkraft und Reißfestigkeit der Haare. Weiters sind sie vollständig biologisch abbaubar, und werden aus nachwachsenden Rohstoffen (Zucker, Fettalkohol) hergestellt und erhöhen die

Schaumbildung und Viskosität. Elsässer (2008:105) ist von der Eroberung des Kosmetikmarktes durch die APGs überzeugt. Ähnliche Eigenschaften besitzen Betaine (Glycine), welche der Substanz der Zuckerrübe nachempfunden sind und in Shampoos und Bädern für Säuglinge verwendet werden. (Elsässer 2008: 96, 99, 101, 105; Knieriemen 2009: 33f, 199f; *Lush UK* 2011a; *Lush UK* 2011) Auf Anfrage erläuterte *Lush Austria*, dass die Tenside Natriumlaurylsulfat und Ammoniumlaurylsulfat in Verwendung sind, da sie über die Form und Qualität verfügen, die *Lush* benötigt. Für die Herstellung von festen Shampoobarren ist die Konsistenz in „*Nadelform*“ notwendig, außerdem verpflichtet sich *Lush* nur von Zulieferbetrieben, die der strikten Anti-Tierversuchsmaxime zustimmen (was oftmals nicht gegeben ist) Inhaltsstoffe zu beziehen. Weiters verweist *Lush Austria* auf die ‚Sicherstellung‘ und vielen Studien, die Krebserregung von Natriumlaurylsulfat nicht bestätigen. Außerdem betonen sie, dass APGs oftmals aus Palmöl hergestellt werden und damit für *Lush* als Ersatz für Tenside nicht in Frage kommen (s.u.).

Im Wesentlichen sind die Inhaltsstoffe der Einzelprodukte überwiegend natürlich hergestellt (in der Regel weit mehr als 50 Prozent), einige wenige enthalten zu 100 Prozent natürliche Inhaltsstoffe. Alle synthetisch hergestellten Inhaltsstoffe werden überwiegend aus Großbritannien bzw. der Europäischen Union bezogen, welche höhere Preise aufweisen, jedoch wird dadurch die Belastung der Umwelt durch weite Transportwege minimiert. (Big Harry 2011)

Das Engagement von *Lush* für zivilgesellschaftliche Belange ist, neben der Verwendung von möglichst frischen Inhaltsstoffen, die keine oder in geringerem Maße umweltschädigende Auswirkungen besitzen und fair gehandelt werden, ein entscheidender Punkt für die *licence to operate* des Unternehmens. Sophie Pritchard (2011c) erläutert die Wichtigkeit unternehmerischen Handelns innerhalb der Zivilgesellschaft, sie betont jedoch die Verpflichtung von Regierungen, soziale Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Dabei könnten Unternehmen den höchsten Nutzen bringen, wenn sie Gruppierungen unterstützen, welche Regierungen diese Erwartungen abverlangen und dafür Lobbying betreiben. Als Beispiel führt Pritchard Asylsuchende und die (geringen) Leistungen, die durch die Regierung bereitgestellt werden, an. Eine Möglichkeit für Unternehmen besteht darin, Flüchtlingsheime,

Suppenküchen, Rechtsbeistände etc. zu unterstützen. Die andere, welche von *Lush* anvisiert wird, ist (finanzielle) Unterstützung von Kampagnen, die Leistungen für Asylsuchende fordern. Diese Strategie ist wesentlich weitreichender und zielt auf einen langfristigen Wandel innerhalb der Regierungshandlungen ab, sodass diese ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen und die Gesellschaft selbst Verantwortung übernimmt. (siehe Punkt 1.3.) Dabei ist das Unternehmen bemüht Organisationen zu unterstützen, die versuchen bestehende Gesetze zu verbessern. *Lush* bezieht in puncto Wachstum den Aspekt der Nachhaltigkeit mit ein. So wird versucht durch Kaufkraft der Zivilgesellschaft einen positiven Wechsel zu erreichen. Sowohl Mitarbeiter als auch Kunden werden informiert und angeregt eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen. *Lush* unterstützt dabei neue Regulierungen, die helfen Auswirkungen zu verringern.

*Co-petition*, d.h. die Fähigkeit zur Kooperation bei gleichzeitigem Wettbewerb mit anderen Unternehmen, erweist sich für *Lush* als relativ unkompliziert, da man sich durch die originelle Produktpalette von zu starker Konkurrenz abzuheben versucht. Ernstzunehmende Konkurrenten sind hingegen lediglich Anbieter, die entweder zu geringeren Preisen ähnlich qualitativ hochwertige Produkte oder kontrollierte (vegane) Naturkosmetik anbieten. Jedoch ist dieser Druck relativ gering, da die Palette an festen Produkten und das innovative Geschäftskonzept vorerst wenig Nachahmer findet. Kooperation herrscht in bestimmten Bereichen, etwa der Bereitstellung der palmölfreien Seifenbasis für wirtschaftliche Zwecke.

5. Umwelt: Unterstützung des Umweltschutzes, Nachhaltigkeit der Produktion und Ressourcen, Umweltauflagen, Entsorgung des Produktes oder Teile der Produktionsmittel

All diesen Punkten ist die Auferlegung strikter Richtlinien von Seiten des Unternehmens gemein. Für den Bereich Umwelt wurde die *Lush Green Policy* entwickelt, welche sich sowohl in den Produkten (feste Haarshampoos, feste Massagebarren, etc.) widerspiegelt als auch in den Handlungsweisen. Umweltbezogene Themen sind stark in die Struktur des Unternehmens eingegliedert, so verwendet *Lush* keine Mineralöle, welche durch die Verarbeitung von Rohöl hergestellt werden,

stattdessen pflanzliche Öle wie Mandel- oder Olivenöl. Das ‚grüne Gewissen‘ spiegelt sich verstärkt in politischen Handlungsweisen wider. Gruppierungen, die umweltbezogene Themen behandeln, vorwiegend „grassroots-NGOs“, werden bevorzugt unterstützt, auch wenn diese sich auf rechtlich semi-legalen Terrain bewegen, wie *guerilla gardening* (eine NGO, die öffentliche Gelände bepflanzt). (*Lush UK* 2011g)

Unverpackte Produkte gehören zu den Markenzeichen von *Lush*, diese machen einen Mindestanteil von 46 Prozent der gesamten Produktpalette aus, welche durch die Entwicklung neuer fester Produkte und Produktgruppen laufend verbessert wird. So ist etwa seit Mitte 2011 Zahnpasta in Tablettenform in Papierkartons à 40 Stück erhältlich. Weiters wird an neuen umweltschonenden Verpackungsarten gearbeitet. Dieser Verzicht von unnötigem Verpackungsmaterial und die Herstellung von festen Produkten gehört zur Philosophie von *Lush*, sie zeigen deutlich den nachhaltigen Gedanken innerhalb des Unternehmens auf. Der Kunde selbst ist in der Lage, das feste Produkt seiner Wahl unverpackt mit nach Hause zu nehmen und dadurch unnötiges Verpackungsmaterial zu sparen. Unverpackte Produkte werden zum Großteil mit recyceltem Papier umwickelt oder in gelbe Papiersäckchen, die ebenfalls aus recyceltem Papier bestehen, und auf die das *Lush*-Logo gedruckt ist, eingepackt. Durch die Produktion von festen Haarshampoos, im Finanzjahr 2010/11<sup>26</sup> wurden über 2,3 Millionen verkauft, errechnet *Lush*, können etwa sieben Millionen Kunststoffflaschen weltweit eingespart werden (*Lush UK* 2011g: 15). Die Verpackungen und auch die Produkte selbst sind wiederverwertbar und kompostierbar. Die sogenannten *Black Pots*, welche für verpackte flüssige Produkte in Verwendung sind, bestehen aus recyceltem Polypropylen, welches sich beim Verbrennen zu CO<sub>2</sub> und Wasser umwandelt. In allen *Lush*-Shops weltweit werden sie zurück genommen und es wird dafür Sorge getragen, dass sie weiter recycelt werden. In Großbritannien wird dies verstärkt gefördert, Kunden erhalten bei der Rückgabe von fünf leeren *Black Pots* eine frische Gesichtsmaske gratis. Der Grund hierfür ist, dass *Lush* einer Recyclingfirma Anreiz schuf sich in der Nähe der Produktionsstätte anzusiedeln. So werden jene Kunststoffbehälter weiterverarbeitet zu

---

<sup>26</sup> Ein Finanzjahr beginnt am 1. Juli des Jahres und endet mit 30. Juni des Folgejahres.

Blumentöpfen, Getränkeflaschen, neue *Black Pots* etc. Im Finanzjahr 2010/11 wurden über 215 000 *Black Pots* zurückgebracht. (ebd.:16)

Andere Verpackungsmaterialien bestehen aus Polyethylen, wofür recycelte Plastikflaschen wiederverwendet wurden, und sogenannte PET-Flaschen (Polyethylenterephthalat), welche ursprünglich Getränke-, Shampooflaschen oder ähnliches waren, bevor sie weiterverarbeitet wurden. Geschenke werden in hundertprozentigem Recycling-Papier verpackt, welches zum Teil handgemacht aus Kooperativen stammt. Das Unternehmen *Kadhi Papers* stellt das Papier, das in Nepal aus der Rinde der Lokta-Pflanze gewonnen wird, mittels fairer Arbeitsbedingungen her. Im Zuge dieses Projektes werden *Water-Aid* Programme unterstützt und Arbeit in den Bergregionen Nepals geschaffen. Fertig verpackte Geschenkboxen werden mit erneuerbaren Rohstoffen, umweltfreundlich, mit bio- und gentechnikfreiem Popcorn oder vermehrt mit *Ecoflo*, aus Kartoffelstärke, einem Abfallprodukt der Chipsproduktion, gefüllt. Die Produktionsstätte für *Ecoflo* liegt wenige Kilometer von der *Lush*-Manufaktur entfernt und nur britische Kartoffeln werden verwendet. Beide sind kompostierbar, *Eco-Flo* ist sogar wasserlöslich. Sie sind leichter als Papier(-schnipsel), daher werden weniger benötigt, und sie verbrauchen weniger Ressourcen in der Herstellung (*Lush Austria* 2011d). Verpackungen für den weltweiten Transport in die Shops wurden verbessert. 2007 wurde Luftpolsterfolie durch geknittertes Recyclingpapier ausgetauscht. Weiters wird das Wiederverwenden von Verpackungsboxen anvisiert, das bisher über 15 000 Boxen eingespart hat. (*Lush UK* 2011g: 15)

*Lush* versucht ein Umdenken der Kunden zu bewirken, indem Geschenke mittels einer japanischen Verpackungsart, *Furoshiki*, verpackt werden. Einzelne Produkte werden in einem Tuch, entweder *Second-Hand*-Tücher (ohne Seidenanteil<sup>27</sup>, aufgrund ihrer Agenda nur vegetarische Produkte zu verkaufen), Tücher aus hundertprozent biologisch angebaute Baumwolle oder hundertprozent Recycling-PET<sup>28</sup> (zwei PET-Flaschen sind

---

<sup>27</sup> Seide wird gewonnen durch die Abtötung der Seidenraupen in heißem Wasser oder Dampfbad, um an die Seidenfäden des Kokons zu gelangen.

<sup>28</sup> Polyethylenterephthalat ist ein thermoplastischer Polyester-Kunststoff und wird oftmals für die Herstellung von Getränkeflaschen verwendet (FU Berlin 2000)

in jedem Tuch verarbeitet) bestehend, eingewickelt und kunstvoll verschlossen. (siehe Abbildung 5 und 6) Auf diese Weise kann das Tuch als Hals- oder Tischtuch oder ähnliches weiterverwendet werden.

Aluminiumdosen als Aufbewahrung von festen Shampoos, Massageölen oder *Body Butters* bestehen aus 65 Prozent recyceltem Aluminium.

Aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen sind Nachfüllungen von Produkten noch nicht möglich, so könnte die Anzahl der wiederverwendbaren Verpackung, welche zwischen der Produktionsstätte und den Shops verwendet werden, vergrößert werden.



Abb. 5 und 6: *Furoshiki*-Tücher (*Lush Austria* 2011a und b)

Die Abfallvermeidung ist ein wichtiger Punkt in der Geschäftsphilosophie von *Lush*. Viel Zeit wird dafür verwendet diese zu verbessern, sowohl in der Produktionsstätte als auch in den Shops selbst. Weiters wird versucht den Transportweg für den Abfall möglichst gering zu halten. *Lush* kompostiert Müll aus organischen Materialien (der den Großteil ausmacht), der aufgrund der Verwendung von frischen Zutaten aus landwirtschaftlichen Erzeugnissen entsteht. Dieser Müll (etwa 226 Tonnen pro Jahr) wird zur einer nahegelegenen Fabrik transportiert, welche daraus Torf herstellt. Selbst alte Kartons werden nahelegen wieder verwertet, und zu neuen Kartons für die Produktionsstätte verarbeitet. Kunststoff aus der Produktion und zurückgebrachter *Black Pots* werden innerhalb Großbritanniens wieder verwertet. Die Flaschendeckel werden ebenfalls gesammelt, um sie in weiterer Folge durch die Beimengung von zusätzlichem Plastik weiterzuverarbeiten. Durch die Sammlung dieser kleineren Plastikteile minimiert sich die Wahrscheinlichkeit der Verschmutzung von Stränden und Gewässern. Holzabfall wird im hauseigenen Biomasseboiler verbrannt. Nicht-

verwendbare Verkaufsprodukte, die nicht den Qualitätsstandard *Lushs* erfüllen, werden an karitative Organisationen verschenkt (siehe Punkt 2.4.) (*Lush UK 2011g und h*)

Als international agierendes Unternehmen, mit Niederlassungen in 46 Ländern, gehört der Transport zum größten Negativpunkt bezüglich Umweltschutz. Um diese Auswirkungen zu minimieren, wurde der Anteil an Rohstoffen, welcher mittels Luftfracht nach Großbritannien gebracht wird, auf fünf Prozent des Gesamtgewichts minimiert, und dies bleibt als Grenzwert bestehen. Soweit als möglich werden frische heimische Rohstoffe verwendet, etwa Meeresalgen von der Meerküste Pooles oder Holzkohle (*Powdered Charcoal*) aus nachhaltiger Forstwirtschaft in Dorset (*Lush UK 2011h, j und n*).

Innerhalb Großbritanniens werden Mitarbeiter dazu aufgefordert, keine innerstaatlichen geschäftlichen Flüge zu tätigen. Unterstützt wird dies auch durch das Kommunikationsmittel Internet, welches Videokonferenzen ermöglicht. Für getätigte internationale Flüge zahlt *Lush* 50 Pfund pro Tonne (Megagramm) CO<sub>2</sub> an Gruppierungen, die die Themen Transport, Klimawandel behandeln und Projekte, die den CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringern. Diese sogenannte *carbon tax* beträgt im Durchschnitt fünf bis achttausend britische Pfund pro Monat. (*Lush UK 2011g und h*).

Beim Einkauf von Rohstoffen werden nachhaltig produzierte Rohstoffe bevorzugt. So entschloss sich *Lush 2007* dazu von Palmöl auf Raps-, und Kokosnussöl als Seifenbasis umzusteigen. Palmöl wird zu großen Teilen in den Regenwäldern Indonesiens angebaut, hierfür wird dieser brandgerodet und riesige Plantagen mittels staatlicher Subventionen der indonesischen Regierung entstehen. Dadurch verlieren viele Tierarten, etwa Orang-Utans, ihren Lebensraum, oder werden getötet. Weiters zeichnen sich schwerwiegende längerfristige Folgen für das ökologische Gleichgewicht der Region durch die Monokulturplantagen ab (Siehe Punkt 2.3.). (*Lush UK 2011k*)

Die Energieeffizienz des Unternehmens wird laufend verbessert: durch die Optimierung der Herstellungsprozesse, die Energieeinsparungen in den Produktionsstätten und Shops, die Erneuerung von weniger effizienten Maschinen und der Energiegewinnung in den Produktionsstätten durch Solarzellen und Biomasseboiler und die Verbesserung der Dämmung. Außerdem wird Energie aus „Ökostrom“ in der Produktionsstätte in

Großbritannien bezogen, d.h. nur erneuerbare Energiequellen werden zur Energiegewinnung genutzt. Hauptsächlich bezieht *Lush* Strom aus dem Unternehmen *Ecotricity*, welches Windturbinen in Großbritannien betreibt. Britische Kunden beziehen einen 30-Pfund-Geschenkgutschein von *Lush*, wenn diese das Unternehmen bei dem Wechsel zu *Ecotricity* nennen. Ziel ist es den Energieverbrauch der Produktionsstätte in Großbritannien in den nächsten fünf Jahren um fünf Prozent zu reduzieren. In den Shops wird eine Reduktion des Energieverbrauches durch Licht um mindestens 20 Prozent angestrebt, weiters werden in den Shops vermehrt LED (lichtemittierende Diode) -Leuchten eingesetzt. (*Lush UK 2011g und h*)

Durch die Produktion von festen Shampoobarren errechnet *Lush* im Vergleich zu flüssigen Produkten eine Einsparung von etwa 900 000 Liter Wasser pro Jahr. Ein wichtiges Augenmerk legt das Unternehmen darauf, wie Wasser in der Produktionsstätte und der generelle Verbrauch verringert werden kann. *Lush* arbeitet an einem jährlichen Bericht zur umweltbezogenen Leistung des Unternehmens und der Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter. Vorangetrieben wird dies auch durch die Arbeit der sogenannten *Green Heros*. Jeder Shop sollte mindestens einen Mitarbeiter finden, welcher sich um die Energieeffizienz und das grüne Gewissen im Shop bemüht. Dies kann bewerkstelligt werden durch Mülltrennung und -vermeidung, die Einführung von Initiativen oder die Betreuung von Kampagnen, die in der Öffentlichkeit verbreitet werden unter dem Motto „*turning passion into action*“ (*Lush UK 2011g und h*)

### **2.3. Politisches Engagement in Form von Durchführung von Kampagnen als treibende Kraft gesellschaftlicher Veränderung**

*Lush* selbst bezeichnet sich als *campaigning company*, und individuelles Engagement wird gebündelt zu kollektiven Unternehmenshandlungen. Die Aspekte Menschen- und Tierrechte, Tier- und Umweltschutz finden schon seit der Gründung Eingang in Unternehmenshandlungen und in die Produkte selbst. Diese Handlungen und Begebenheiten wurden kaum öffentlich kommuniziert. Jedoch 2006, als *The Body Shop*, früherer Geschäftspartner von *Cosmetics To Go*, von *L'Oreal* für 650 Millionen britische Pfund aufgekauft wurde, begann *Lush* für seine Ideale zu kämpfen und

Kampagnen zu starten. Die Übernahme des befreundeten Unternehmens, welches für seinen Einsatz gegen Tierversuche bekannt war, bedeutete für *Lush* die Gefährdung dieser Maxime, da *L’Oreal*, einer der größten global agierenden Kosmetikkonzerne, ebendiese durchführe. Anstatt sich mit großen bedeutenden Gruppierungen zusammenzuschließen, suchte *Lush* ausgewählte, zu ihnen passende Themen und kleine engagierte Gruppen oder Personen. Unterstützung erhielten vorzugsweise Themen und Personen, die schwerer (finanzielle) Mittel lukrieren können. Zu den wichtigsten Kampagnen zählt jene gegen Tierversuche, bei der öffentlichkeitswirksam Tierdung vor das Europäische Parlament in Straßburg gekippt wurde, um gegen die Gesetzgebung über die Durchführung von Tierversuchen zu protestieren<sup>29</sup>. Diese Kampagne wurde Ende 2011 noch verschärft, da der Beschluss des Verbots von Tierversuchen für kosmetische Inhaltsstoffe und Produkte bis zum Jahr 2013 wieder revidiert und bis zu zehn Jahre aufgeschoben wurde. 2003 wurde bereits das Verbot in der siebenten Novelle beschlossen, das Unternehmen eine zehnjährige Übergangsfrist einräumte. *Lush* rief innerhalb seiner Tochterunternehmen in der Europäischen Union zur Durchführung einer Kampagne auf, um Unterschriften der Konsumenten für eine Petition gegen die Verschiebung dieser Frist zu sammeln. Diese (mehrmaligen) Verzögerung(en) haben ihren Ursprung in der langsamen Entwicklung und Implementierung von alternativen Testmethoden. Aber auch der Druck von Seiten meist großer Kosmetikkonzerne und ihrer Zulieferer verhinderte eine fristgerechte Umsetzung. *Lush* plädiert daher dafür, dass dennoch das Verbot durchgesetzt werden solle, da genügend Alternativen zur Ersetzung jener Stoffe, für die noch kein geeignetes Testverfahren herrscht, vorhanden sind. Zur Unterstützung ihrer Forderungen wurden in den Shops Postkarten mit diesen Forderungen ausgelegt, welche von Kunden unterschrieben an Mitglieder der Europäischen Kommission gesendet wurden. (Butler 2011b; Elsässer 2008: 4f)

---

<sup>29</sup> Gemeint ist die siebente Änderungsrichtlinie vom 28.02.2003, zuletzt geändert am 19.06.2006, der EU-Kosmetik-Richtlinie, welche Tierversuche zur Überprüfung von Kosmetika oder deren Ausgangsstoffen beschränkt und *“eine allgemeine Vereinheitlichung der Herstellungspraktiken, des Handels und der Deklaration der Kosmetika“* enthält (Elsässer 2008:4).

Kampagnen können in mehreren Ländern durchgeführt werden, oder spezielle regionale Kampagnen werden konzipiert. Wichtige Kampagnen werden außerdem mit einem passenden Produkt beworben (siehe Punkt 1.2.2. *cause-related-marketing*). Allen Kampagnen ist ein öffentlichkeitswirksames *happening* gemein, zu einem gegebenen Zeitpunkt, meist vor einem oder mehreren Shop(s) des Kosmetikunternehmens. So wird auf ein Thema mittels Visualisierung und durch direktes Ansprechen der vorbeigehenden Passanten aufmerksam gemacht (siehe Abbildung 7, 8 und 9). (*Lush UK* 2011d)



Abb. 7: Kampagne gegen Tierversuche (Butler 2011c)

Abbildung 8 und 9 zeigen Bilder der *anti-shark-finning-campaign* gegen das Töten von Haien für die Zubereitung der traditionellen Haifischflossensuppe. Ehemalige Mitarbeiterin und Performancekünstlerin Alice Newstead ließ sich am 3. September 2008 ihre Haut mit Haken durchstoßen und vor dem Schaufenster des *Lush-Shops* in der Regent Street in London aufhängen. Die Kampagne hatte den Zweck die Gesellschaft darauf aufmerksam zu machen, dass die weltweite Population der Haie stark sinkt und diese aufgrund der weltweit hohen Nachfrage nach Haifischflossensuppe vom Aussterben bedroht sind. Die Kampagne wurde in Kooperation mit der *Sea Shepherd Conservation Society* (SSCS) durchgeführt. SSCS ist eine international agierende *Non-Profit-Organisation* (NPO), die gegen die Zerstörung des Lebensraums, brutale Tötung von Meerestieren und für den Schutz des Ökosystems und der Arten in den Weltmeeren

kämpft. Sie verwendet direkte Handlungen, d.h. sich mit Motorbooten zwischen Fangboote und Opfer zu begeben, um deren Tötung zu verhindern. Jedes Jahr sterben etwa 100 Millionen Haie aufgrund dieser traditionellen ‚Delikatesse‘. Begleitend zur Kampagne wurde die *Shark Fin Soap*<sup>30</sup> als *Cause-Related-Product* verkauft. Genau 11 416 Stücke wurden angefertigt, entsprechend der Anzahl der getöteten Tiere pro Stunde. Die Seifenstücke waren in allen 88 britischen Shops und anderen Staaten erhältlich, außerdem wurden in den Schaufenstern informatives Material und Videos der Tötung gezeigt, bei der Haien lebend die Flosse abgeschnitten wird, und diese dann sofort noch blutend zurück ins Wasser geworfen werden. Kunden wurden Broschüren angeboten und dazu aufgerufen Restaurants und Nahrungsmittelläden, die Haifischflossensuppe anbieten, zu boykottieren. (Osorio 2008; SSCS 2011a und b)



Abb. 8: Kampagne *anti-shark-finning* (Osocio 2008)

---

<sup>30</sup> Die Seife enthält Meersalz und Meeresalgen mit einer Haifischflosse aus Karton, die auf der Oberseite herausragt. Die Seife, ohne Haifischflosse, ist die ganzjährige erhältliche *Sea Vegetable*.



Abb. 9: Kampagne *anti-shark-finning* (SSCS 2011a)

Wie bereits unter Punkt 2.2.5. beschrieben, gehört die Kampagne gegen die Verwendung von Palmöl zu den größten Meilensteinen des entwicklungspolitischen Engagements von *Lush*. Die laufende Kampagne engagiert sich gegen den Ausbau von *Sinar Mas*, das weltweit größte Unternehmen für Papier- und Palmöl-Plantagen im Nationalpark Bukit Tigapuluh in Sumatra, der für die Freilassung vieler gesundgepflegter Orang Utas genutzt wird, aber auch der Wohnort der indigenen Bevölkerung der Orang Rimba und Talang Mamak ist. Für den Ausbau von *Sinar Mas* müssen tausende Hektar Regenwald gerodet und Straßen errichtet werden, und damit verschwindet der Lebensraum vieler Tiere und der dort ansässigen Bevölkerung. Für die Kampagnen wurde mit der Umweltschutzorganisation *Greenpeace* zusammengearbeitet. Als Unterstützung wurden die Einnahmen der limitierten Edition der *Jungle Tree soap*<sup>31</sup> an die regionale *Rainforest Foundation*, welche mit lokalen Waldgemeinden zusammenarbeitet, gespendet. Zum besseren Verständnis reiste ein Team von *Lush*-Mitarbeitern nach Indonesien und verbrachte Zeit mit einer Orang Rimba Familie im Regenwald. Viele aus dem Wald Vertriebene leben entlang der Autobahn und versuchen zu überleben, außerhalb ihres natürlichen Lebensraumes dem

---

<sup>31</sup> es existiert bereits eine feste Haarspülung *Jungle*, Duft und Konsistenz wurden in eine Hand- und Körperseife umgewandelt.

Regenwald, der ihnen alle lebenswichtigen Güter zu Verfügung stellt. Weltweit steigt die Nachfrage nach billigem Palmöl, das als Hauptbestandteil in Lebensmittelprodukten wie Margarine, aber auch in Kosmetikprodukten wie Seifen zu finden ist. Aufgrund der staatlichen Subventionierungen der Palmölplantagen konnte Indonesien zum weltgrößten Produzenten von Palmöl aufsteigen, bei gleichzeitiger starker Abholzung des tropischen Regenwaldes. Dieser Umstand ließ Indonesien zum weltweit drittgrößten Emitter von CO<sub>2</sub> nach den USA und China aufsteigen. Auf die Kosmetikindustrie fallen etwa sechs bis sieben Prozent der weltweiten Nachfrage nach Palmöl. Der Großteil wird in der Lebensmittelindustrie (Chips, Brot, Kekse, Fertignahrung) verwendet, jedoch steigt der Anteil stark an bei der Verwendung von Palmöl als Kraftstoff. Durch diese Steigerung der Nachfrage an Biodiesel-Kraftstoffen, verringert sich jedoch das Nahrungsmittelangebot, da die Anzahl der zur Verfügung stehenden Flächen schrumpft und dies zur Preissteigerung bei Nahrungsmitteln führen kann. Durch die Umstellung der Seifenbasis von Palmöl auf Kokosnuss- und Rapsöl fällt bei *Lush* die Nachfrage von etwa 350 Tonnen Palmöl pro Jahr weg. Das Unternehmen versucht Bildungsarbeit bei Händlern und Herstellern zu leisten. Jedoch bestehen größtenteils Kampagnen darin Konsumenten über Umstände aufzuklären, andere Wege aufzuzeigen und sie zu animieren selbst aktiv zu werden bzw. ihre Konsummacht einzusetzen. Dies können sie tun, indem sie Produkte meiden, die Palmöl enthalten; oder Unternehmen, welche Palmöl in ihren Produkten verwenden, schreiben mit der Bitte Palmöl nicht aus Regenwaldgebieten zu beziehen. *Lush* arbeitete für die Entwicklung einer palmölfreien Seifenbasis mit zwei Seifenbasen-Herstellern zusammen. Diese Formeln wurden gewerblich zur Verfügung gestellt. (Butler 2011a, c und d; *Lush UK* 2011g: 17)

Die Auswahl der Kampagnen erfolgt durch die Leiter Sean Gifford und Andrew Butler, beide sind Menschenrechtsaktivisten und politisch engagierte Bürger. Ihre Verbindungen zu Organisationen und die Interaktion mit unterschiedlichen Gruppierungen ermöglichen einen persönlichen direkten Umgang mit (zukünftigen) Partnerorganisationen. Dieser persönliche Zugang leitet die Auswahl der einzelnen Kampagnen, die in weiterer Folge von Mark Constantine und anderen *board members* genehmigt werden müssen. Dennoch besitzt die Sektion *campaigns* viel Freiraum und die Möglichkeit ihr Engagement zu intensivieren.

## 2.4. Richtlinien für *Charity* des Unternehmens *Lush*

Sophie Pritchard<sup>32</sup>, Leiterin und alleiniges Mitglied der Sektion *Charity*, formulierte für *Lush* geltende Richtlinien, welche die ethischen Grundsätze des Unternehmens widerspiegeln, die jedoch stark geprägt sind von der Gesinnung der Begründerin dieser *guidelines* und ihrer Tätigkeit als Aktivistin für soziale Belange. Starke Verflechtungen gibt es mit den Kampagnenbeauftragten Sean Gifford und Andrew Butler; und Ruth Andrade ist das ‚grüne Gewissen‘ des Unternehmens, zuständig für umweltschützende Maßnahmen innerhalb des Unternehmens und die Durchführung von Bildungsarbeit. Gelegentlich wird ein Austausch mit Paolo Mellett gepflegt. Er ist Berater für Permakultur<sup>33</sup>-Projekte für (zukünftige) Lieferanten und die jeweiligen Gemeinden mit einer Ausbildung in Entwicklungspolitik und außerdem ehemaliger *Greenpeace*-Aktivist. Weiters leistet er Unterstützung für Lieferanten bei der Zertifizierung von Fair-Trade-Siegeln oder dem Umstieg auf ökologische Landwirtschaft. Sie bilden ein Panel, das über die Selektion der Anträge bestimmt, welche zur Begutachtung und Zustimmung an Mark Constantine weitergeleitet werden. Folgende Richtlinien wurden von Sophie Pritchard (2011a) erstellt, sie müssen von den Antragstellern erfüllt werden (Hervorhebung der Verf.):

1. We believe in the **true meaning** of charity; helping those who need it most and supporting causes that we feel passionately about.
2. We like to look after those who help others and especially those who have made **personal sacrifices** to make the world a better place.
3. We believe in the power of **activism** and the **grassroots** and in putting money in to the hands of people who can make it go a long way.

---

<sup>32</sup> Wenn nicht anders vermerkt, stammen die Ausführungen aus Pritchard 2011a, b und c. Teile der Informationen werden auch unter: <https://www.lush.co.uk/our-values/charity-support> [Zugriff: 19.01.2012] dargestellt.

<sup>33</sup> Eine übergreifende ganzheitliche Methode, die als Grundlage die Beobachtung der Natur heranzieht. So können Gestaltungsprinzipien und Werkzeuge auf beliebige Systeme angewendet werden, etwa auf einen landwirtschaftlichen Betrieb. Ethische Grundlagen sind der achtsame Umgang mit der Erde, den Menschen und die Selbstbegrenzung („*Wachstumsrücknahme*“). Für die Anwendung auf ein konkretes System ist das Zusammenspiel einzelner Komponenten wichtig und ein System von Autarkie und Selbstregulation wird angestrebt. Wichtige Komponente ist z.B.: keinen Abfall zu produzieren (*Art, Ecology & Education* o.J.).

4. We support the groups and causes that others don't.
5. We fund the **radical** rather than the mainstream.
6. We believe being charitable is about what the **donor can do for the charity**; not what the charity can do for the donor. We help because we can and because we enjoy doing it, not because we want something in return.
7. We support projects that aim to tackle the **root cause** of the problem rather than treating the symptom and focus on **campaigning and educational** work.
8. We believe that it's the **hard work, dedication and results that matter**, not how the group is registered.
9. We believe in keeping it **clear and simple** so that charities can spend less time on fundraising and more time where it's needed.
10. Finally, we believe in **telling customers clearly** how much of their money will be donated to good causes when they buy our charity products and who we give the money to.

Ad 1.) Die Auswahl der Unterstützung richtet sich nach den Aspekten Menschen- und Tierrecht sowie Tier- und Umweltschutz, dabei wird die finanzielle Unterstützung ohne jegliche Gegenleistung, wie explizite Werbemaßnahmen für das Unternehmen, bereitgestellt.

Ad 2.) *Lush* unterstützt bevorzugt Menschen, die ihr Leben dem Credo zu helfen widmen, und nicht sich davor scheuen Risiken einzugehen. Präferenz erhalten Menschen, die sich freiwillig und unbezahlt einer Sache widmen, dabei ist für *Lush* der wichtigste Punkt persönliches Engagement und Hingabe über rein berufliche (finanzielle) Gründe hinaus.

Ad 3.) Dieses persönliche Engagement zeigt sich auch in Aktivisten, deren Kampf gegen Ungerechtigkeiten zu den Hauptmerkmalen und Bezugspunkten für *Lush* zählt. Eine Prämisse von *Lush* ist es radikale Aktivisten nur zu unterstützen, solange sie sich an friedvollen, gewaltfreien, direkten Aktionen (*peaceful /non-violent direct action*) beteiligen. Hierzu zählen: Demonstrationen, Proteste, Blockaden, Besetzungen (*sit-ins*) etc. Oftmals werden Klimaschutz- oder Anti-(Flug-)Transport-Gruppierungen

unterstützt. Ziviler Ungehorsam gegenüber vorherrschenden Gesetzen oder Durchführungen, die als ungerecht empfunden werden, ist Teil der *non-violent direct action*.

Graswurzelorganisationen (*grassroots*) werden von Seiten *Lushs* aus vielerlei Gründen unterstützt: Sie beteiligen sich am dauerhaften gesellschaftlichen Wandel, welcher die Bedürfnisse der Menschen in den Vordergrund stellt. Sie zeigen oftmals größere Wirkung, da sie in der lokalen betroffenen Gemeinde verankert sind und spielen daher eine stärkere vitale Rolle für lokale Angelegenheiten, als nationale Organisationen. Die finanzielle Unterstützung ist weitreichender, da diese Organisationen hauptsächlich aus Freiwilligen bestehen, was zur Folge hat, dass Gelder meist direkt in Projekte fließen können und nicht für die Administration oder Gehälter aufgewendet werden müssen. Alle diese Gruppierungen, die *Lush* unterstützt, haben ein jährliches Einkommen von weniger als 250 000 Pfund, bzw. hat der Großteil sogar ein weit geringeres.

Ad 4.) Dieser Punkt bezieht sich auf die Vormachtstellung finanzieller Unterstützung (*Charity*) von bestimmten Problemfeldern, dazu zählen für *Lush* medizinische Forschung, Krankenhäuser, Hospize, Kinder und Jugendliche und sowie Gesundheit und Religion, aber auch Entwicklungsländer, welche wie folgt von *Lush* behandelt werden:

*[...] the need in developing countries is overwhelming and much more significant than in the UK so we aim to give as much as we can to projects in countries where there is extreme poverty and inequality and associated environmental and human rights abuses. Funds also go much further in poor countries than in the UK. (Pritchard 2011b: 2)*

Die Auswahl der Organisationen fällt auf Problemfelder, die laut *Lush* mit weniger Finanzmitteln ausgestattet sind und sich wenig öffentlicher Beliebtheit erfreuen, d.h. Menschen- und Tierrechte, Tier- und Umweltschutz. Diese drei Problemfelder sind mit der Werteidentität des Unternehmens verknüpft. Es werden keinen religiösen Organisationen, Schulen, Studentenexpeditionen und gesponserten oder anderen durch Spendenaktionen unterstützte Initiativen finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt.

Ad 5.) *Lush* unterstützt Gruppen, welche für einen schnellen und weitreichenden Wandel kämpfen, dies zu Hundertprozent tun und daher keine Kompromisse eingehen.

Daher bevorzugt das Unternehmen Organisationen, die eine idealistische Position einnehmen, die von der Denkweise der Mehrheit der Bevölkerung abweicht. Als Grund wird angegeben, dass diese mehr Fortschritt bringen.

Ad 6.) Diese Position deutet an, dass die Mehrheit der Unternehmen die Auswahl ihrer Unterstützung danach beurteilen, ob sie dem Gemeinwohl zugutekommen. („*When companies choose charities to support based on „mutual benefit” rather than just the benefit to the group and their cause, the focus tends to change.*“ (Pritchard 2011b: 2f) Somit suchen Unternehmen große populäre Organisationen aus, die eine lange Liste von Unterstützern aufweisen können, damit der mögliche Nutzen für das Unternehmen selbst höher ausfällt. *Lush* steht diesem Motiv konträr gegenüber, sie glauben, dass

*[...]the potential benefit (for example, advertising, increased sales) to the company should never be a factor when choosing which causes and charities to support and certainly it should never be mandatory for charity to offer anything in return for a donation. (ebd.: 3)*

Daher besteht für Organisationen die Möglichkeit die Zuwendungen anonym zu halten, als auch das *Lush*-Logo zu verwenden, um weitere potentielle Geber anzulocken.

Ad 7.) Die Unterstützung und Verbreitung von Kampagnen, die auf soziale Missstände aufmerksam machen, gehört zu den wohl signifikantesten Charakteristika der entwicklungspolitischen Strategien von *Lush*. Dies äußert sich in einer eigenen Sektion, die ebenfalls von zwei Aktivisten geführt wird und sie initiiert diverse Kampagnen, die die Hauptcharakteristika (Menschen- und Tierrecht, Tierschutz- und Umweltschutz) behandeln. Ziel der Kampagnen ist es, auf ein bestimmtes Thema öffentlich aufmerksam zu machen und mittels der Kraft der Konsumenten Änderungen hervorzurufen. Besonderes Augenmerk wird auf die europäische Verordnung gegen Tierversuche in der Kosmetikindustrie gelegt. Diese Bemühungen setzen am Grundproblem an und sind weitreichender als die jeweiligen Symptome einer Problemstellung zu behandeln. Der Großteil der Projekte zielt auf einen dauerhaften Wandel in der Gesellschaft ab, d.h. *Lush* unterstützt eher Projekte, die die Gewalt an Tieren stoppen, als solche, die bereits betroffene Tiere retten und behandeln. Somit zeigt sich eine Tendenz zur Unterstützung von Projekten, die Verhaltensänderungen

bewirken und Bewusstsein schaffen für bestimmte Problemfelder, Aktivismus, Bildung und Durchführung von Kampagnen.

Ad 8.) Organisationen, welche sich nicht in Großbritannien als karitative Organisation registrieren lassen können aufgrund gesetzlicher Bestimmungen der *Charity Commission*, können sehr wohl von *Lush* akzeptiert werden. Für die gesetzliche Registrierung in Großbritannien ist eine Basisstation in Großbritannien und ein jährliches Einkommen von mindestens 5000 Pfund erforderlich, außerdem muss der Hauptnutzen gesellschaftlicher Art („*public benefit*“) sein. Diese Kriterien schließen manche Organisationen aus, die für *Lush* unterstützungswert sind.

Ad 9.) Anforderungen werden deutlich auf der Homepage beschrieben und Anträge für finanzielle Unterstützung weitestgehend vom üblichen ‚Fachjargon‘ befreit. *Lush* zielt darauf ab, Organisationen schnell und unkompliziert über Richtlinien und Zu- und Absagen zu informieren. Diese Richtlinien sind Gradmesser für die Gewährung von finanzieller Hilfe und sollen schon im Vorfeld Organisationen Aufschluss darüber geben, ob diese berechtigt sind darum anzusuchen.

Ad 10.) Die gesamte Summe abzüglich der Mehrwertsteuer vom Verkauf des *Charity Pots* oder einer limitierten Ausgabe, wird karitativen Zwecken gespendet. Daher ist keine vollständige Auflistung der Organisationen und einer Prozentanzahl des gespendeten Geldes am jeweiligen Produkt von Nöten.

Anfangs waren karitative Leistungen auf das Wohlwollen des Gründungsmitgliedes Mark Constantine beschränkt, welcher großes persönliches Engagement für die Arterhaltung von Vögeln zeigt und selbst weder Führerschein noch Auto besitzt und täglich mit dem Rad in die Produktionsstätte fährt (Sanghera 2009). Erst mit der Einführung des *Charity Pots* in Großbritannien im April 2007 begann eine strukturiertere Herangehensweise an die Vergabe von finanziellen Mitteln für soziale und umweltbezogene Zwecke (siehe Punkt 3.2.). Im Finanzjahr 2010/11 wurden an etwa 100 verschiedene Organisationen 340 000 britische Pfund gespendet, wobei der *Charity Pot* einen Anteil von 180 000 Pfund hält<sup>34</sup>. 25 Prozent wurden auf

---

<sup>34</sup> Der Jahresumsatz wurde 2011 mit ungefähr 74 Millionen Pfund angegeben (*Best Companies* 2011)

internationaler Ebene verwendet, wobei der größte Anteil aller Spenden an umweltbezogene Gruppierungen mit 45 Prozent fiel, gefolgt von 19 Prozent für Tierschutzorganisationen, 18 Prozent Tierkampagnen, und 17 Prozent für Menschenrechtsorganisationen. Es besteht die Tendenz der einmaligen Spende, weitreichende Zusammenarbeit wird vorerst nur mit wenigen Organisationen getätigt und steht oftmals in Relation mit den persönlichen Verbindungen der Leiter der *Charity*- und Kampagnensektion.

Die Herangehensweise möglichst viele kleine Gruppen zu unterstützen erschwert die Evaluierung der Kooperationen, aber auch die Kommunikation zwischen *Lush*, seinen Mitarbeitern und Kunden. Daher befinden sich auf der Homepage keine detailreichen Informationen zu allen Organisationen, sondern vorzugsweise nur zu aktuellen und für *Lush* herausragenden Kampagnen und Organisationen und eine allgemeine Darstellung der Strategie. Jährlich werden Berichte über finanzielle Ausgaben für karitative Zwecke, die jeweiligen Empfänger und die Unternehmensstrategie an die *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*, ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen, geschickt.

Die Sektion *Charity* anderer Mitgliedsländer stehen unter der Leitung Sophie Pritchards, jedoch führt sie nur eine endgültige Zustimmung einzelner Projekte durch und regt zur Umsetzung internationaler Kampagnen an. Die finanzielle Unterstützung durch den Verkauf des *Charity Pot* in Tochtergesellschaften außerhalb Großbritanniens orientiert sich an vorherrschenden Problemstellungen. Je nach lokaler Ausgangssituation werden passende Projekte ausgewählt. Für das Tochterunternehmen in Russland ist die soziale Sicherheit für ältere Menschen weit weniger ausgeprägt, daher kommt eine Unterstützung in Frage. In Großbritannien ist dieser Personenkreis weder Zielgruppe des Unternehmens noch Teil der Richtlinien für *Charity*. Pritchard erachtet den Grad zwischen begleitender Unterstützung der Sektionen und deren Kontrolle als sehr schwierig, vordergründig sollen Kampagnen und Organisationen ähnlich jener in Großbritannien durchgeführt werden, dennoch erweisen sich diese des Öfteren als wenig durchsetzungsfähig in anderen Mitgliedsländern.

Produktspenden von Waren, die nicht der Verkaufsqualität entsprechen, werden soweit als möglich direkt an Organisationen und Obdachlosen- oder Flüchtlingsheime gesendet. Die Überschüsse limitierter Editionen zu Weihnachten, Ostern oder Muttertag (umsatzstärkste Zyklen des Jahres), welche den normalen Verbrauch eines Empfängers übersteigen, werden an die Organisation *in-kind-direct* gesendet. Diese Organisation betreut die Verteilung der Waren. Die Äquivalenz der Waren in einer monetären Summe belief sich im Finanzjahr 2010/11 allein für *in-kind-direct* auf 40 000 britische Pfund, welche über 200 Organisationen zu Gute kam. Einzelne Shops verfügen über die Möglichkeit selbst Produktspenden durchzuführen. Die limitierten *Cause-Related-Products* in Großbritannien erwirtschaften eine Spendensumme von 45 000 Pfund.

### **3. Repräsentative Beispiele entwicklungspolitischer Strategien des Unternehmens**

#### **Lush**

Zum besseren Verständnis folgt eine Analyse bestimmter Elemente des sozialen und nachhaltigen Engagements und der entwicklungspolitischen Strategien des Unternehmens *Lush*. Erster Teil ist eine Darstellung von drei im Handel erhältlichen Produkten, welche auf die Verflechtung des Engagements mit dem Kerngeschäft des Unternehmens hindeuten. Das zweite Beispiel behandelt die praktische Darstellung eines *Cause-Related-Products* (siehe Punkt 1.2.2 – „Instrument des *Corporate Citizenships -Corporate Foundations*“). Entgegen der üblichen Praxis wird jedoch der Gesamterlös minus der Mehrwertsteuer von dem Unternehmen an ausgewählte Gruppierungen gespendet und die Produktionskosten werden vom Unternehmen übernommen. Das dritte Beispiel stellt ein weiteres Instrument des CC dar, nämlich *Corporate Volunteering*, konkret: temporär begrenzte Projektstage (*Days of Service*) (siehe Punkt 1.2.2 – „Instrumente des *Corporate Citizenships*“)

#### **3.1. *Handy Gurugu, Fair Trade Foot Lotion und Peace-Massagebarren***

Die wichtigsten Bestandteile in den Produkten *Lushs*, vor allem in den festen Massagebarren und Body Butters, sind Kakaobutter und Sheabutter. Die folgenden drei Punkte behandeln Zulieferbetriebe dieser beiden Rohstoffe. Allen sind ein gemeinschaftlicher Zusammenhalt in einer Kooperative oder einem Verbund und ein faires Lohnpreisniveau gemein. Weiters werden die Rohstoffe in biologischer oder biodynamischer<sup>35</sup> Landwirtschaft hergestellt.

---

<sup>35</sup> Biodynamische Landwirtschaft bedeutet, dass „die Landwirtschaft so zu führen [erstrebt wird], dass sie ihre Produktivität und Gesundheit aus der Gestaltung des Betriebsganzen erwirbt und das, was sie an Betriebsmitteln zur eigenen Produktion braucht, auch selbst erzeugt“ (Demeter 2010:1). Bekanntes Qualitätssiegel hierfür ist *Demeter*, eine Gemeinschaft, die den Herstellungsprozess von der Erzeugung bis zur Vermarktung der Produkte überwacht. *Demeter*-Qualität beinhaltet, dass durch natürliche Mittel (Mist, Heilpflanzen und Mineralien) „die Bodenfruchtbarkeit in der biologisch-dynamischen Landwirtschaft nachhaltig gefördert [wird]“ (Demeter 2011).

Die folgenden Beispiele dienen einer praktischen Darstellung des Indikators Güterkette. Der letzte Punkt zeigt aktuelle und zukünftige Richtungsweisen des unternehmerischen Handelns, und die Einbettung ethischer Grundsätze in unternehmerische Praktiken.

### 3.1.1. *Handy Gurugu*

*Lush* bezieht einen Hauptbestandteil dieser Handcreme, Sheabutter, überwiegend von einer Frauenkooperative namens *The Ojoba Project*, einer von Subsistenzwirtschaft lebenden Gemeinde situiert in einer nördlichen Region Ghanas. Das bestellte Land besteht aus kargem, steinigem Boden und die Umgebung weist geringe Infrastruktur auf (Transport, Gesundheitswesen, Bildungssektor). Der Kooperative gehören mittlerweile etwa 250 Frauen an (im Vergleich zu den Anfängen von etwa 40 Frauen), die die Gewinne gleichmäßig an ihre Mitglieder aufteilen. Die Kooperative wurde 2003 als Maßnahme zur Verbesserung der Löhne ärmerer Dorfbewohner von den US-amerikanischen Lehrern Johan und Tracy Wulfers initiiert, die in weiterer Folge 2005 das *Lotus Village Project* gründeten, eine internationale Hilfsorganisation aus Freiwilligen bestehend, zur Beseitigung von Armut und Armutsfolgen in abgelegenen, von der heimischen Regierung vernachlässigten Gegenden, jedoch vorzugsweise in der Nähe oder in der Region des *Ojoba Project*. Zehn Prozent des Jahresgewinns von *The Ojoba Project* fließen in dieses Hilfsprojekt wieder zurück. (*Lotus Village Project* 2011). Der Erfolg des Verkaufs von natürlicher Sheabutter wurde nach den ersten sieben Jahren als Haupteinnahmequelle der Kooperative gefestigt. Sie ist Mitglied der *Fair Trade Federation (FTF)* und *Green America*, eine Initiative für ‚grüne‘ Unternehmen, beide sind für den US-amerikanischen Markt konzipiert. Weiters entstehen bei Ojoba persönliche Beziehungen, da kein Mitglied anonym, sondern mit den Inhabern bekannt ist. (*Lush UK* 2011a; *Ojoba* 2011a, b und c)

Fairer Handel bedeutet, eine gleichwertige, langfristige Handelspartnerschaft zwischen einem importierenden Geschäftspartner und einem Produzenten in einem Niedriglohnsegment herzustellen, aber auch technische und finanzielle Hilfestellung zu geben und Verbesserungsmöglichkeiten zu bieten. Dabei wird die Funktion des Mittelsmannes eliminiert, der meist den Preis für die Produkte stark drückt, um beim Verkauf an den nachfolgenden Abnehmer höhere Gewinne für sich selbst zu lukrieren.

Ziel ist es globale Handelsstrukturen zu ändern und Entwicklungsländer in der Wertschöpfungskette aufsteigen zu lassen (*Upgrade*), d.h. ihre vornehmliche Rolle als Rohstofflieferanten zu verbessern indem höherwertige Fertigungsprozesse innerhalb des Produktionsprozesses übernommen werden und damit einhergehend eine Wertsteigerung für Zulieferer aus Entwicklungs- und Schwellenländern innerhalb eines Wertschöpfungsprozesses geschieht. (Fischer 2010: 13)

Ein entscheidender Arbeitsschritt in der Sheabutter-Produktion ist das Rösten der Nüsse. Die Kooperative produziert bis zu 100 Tonnen Sheabutter pro Jahr, wobei der größte Abnehmer *Lush* ist. Diese Kooperation führte dazu, dass das Rösten durch eine ressourcenschonendere Methode ersetzt wurde: Anstatt eine Metalltrommel für 40 Minuten über offenem Feuer zu rösten (siehe Abbildung 10), werden nun solarbetriebene Kochstellen (*solar box cookers*) eingesetzt (siehe Abbildung 11). Der gesamte Produktionsprozess ist dennoch sehr arbeitsintensiv und bedarf anstrengender Handarbeit (siehe Abbildung 12). Im Februar 2011 fertigte das Unternehmen *Simply Solar* die ersten Versuchskochstellen mit Hilfe eines lokalen Tischlers, welchem die Technik der Reproduktion beigebracht wurde. Diese Kochstellen erreichen die erforderliche Temperatur und können unbeaufsichtigt die Nüsse rösten.



Abb. 10: Rösten der Bohnen mittels einer Metalltrommel (*Simply Solar* 2011)



Abb. 11: Rösten mit den neuen Solar-Kochstellen (*Simply Solar* 2011)



Abb. 12: Kneten der Sheanusspaste (*Akoma* 2010c)

Ein weiterer Zulieferbetrieb für fair gehandelte und biologische Sheabutter ist *Akoma Shea Butter Cooperative Multipurpose Society* (2010a) in Bolgotanga im Nordosten Ghanas. Die Frauenkooperative wurde 1998 ebenfalls zur Verbesserung der hiesigen Lebensumstände und der Beseitigung von Arbeitslosigkeit und Armut der Herstellerinnen gegründet. Das Sammeln, Verarbeiten und Verkaufen von Sheanüssen und -butter ist die Haupteinnahmequelle von Frauen in der Gemeinde. Seit Juli 2009 besitzt die Kooperative die Zertifizierung der *Fairtrade Labelling Organization (FLO)*

und im August 2009 folgte die Zertifizierung durch *Soil Association UK* als Produzent von Sheabutter aus kontrolliert-biologischer Landwirtschaft. Die Haupterntezeit ist von Juni bis Oktober. In diesem Zeitraum produziert *Akoma* etwa acht Tonnen Sheabutter pro Tag (*Akoma* 2010b). Um die Abhängigkeit von der Sheabutter-Produktion zu reduzieren werden zusätzliche Handfertigkeiten innerhalb der Kooperative erlernt, z.B.: Seifen zu sieden, die Produktion von Kakaobutter, oder die Herstellung von Kleidern. Die gestiegenen Einnahmen, vor allem durch die FLO-Zertifizierung, investiert *Akoma* in die Renovierung der Volksschule und den Ausbau der schulischen Erziehung der Kinder inklusive technischer Ausstattung.

### **3.1.2. Fair Trade Foot Lotion**

Hauptbestandteil dieser Fußcreme ist fair gehandelte, biologisch zertifizierte Kakaobutter. Sie stammt aus Costa Rica und der Dominikanischen Republik, deren Kakaoproduktion 90% der Einkommen lokaler Gemeinden stellt. Hauptlieferant ist die *Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos* (CONACADO). Diese Genossenschaft wurde 1988 als Zusammenschluss von Kleinbauern gegründet und ist eine demokratisch geführte Kooperative, welche in acht regionale Sektionen, *Bloques* genannt, unterteilt ist und insgesamt 182 Basisstationen besitzt. Aktuell gehören etwa 25% der dominikanischen Bauern der CONACADO an, in Zahlen etwa 10 000 Mitglieder. Sie produzieren 10 000 Tonnen Rohkakao, davon sind 85 Prozent aus biologischer Landwirtschaft, 50 Prozent entstammen fairem Handel und 150 der Bauern betreiben eine biodynamische Landwirtschaft in zertifizierter *Demeter*-Qualität. Seit 1995 besitzt die Genossenschaft die Zertifizierung durch *Fairtrade Labelling Organization* (FLO). Im April 2007 wurden biodynamische Bauernhöfe zuerst begutachtet und als Zulieferbetriebe bevorzugt. Im ersten Jahr der Zusammenarbeit bezog *Lush* zehn Tonnen Kakaobutter von CONACADO und im darauffolgenden Jahr steigerte sich die Menge um sieben Tonnen. Die *Fair Trade Foot Lotion* ist seit 2010 mit dem Gütezeichen der FLO für den britischen Markt gekennzeichnet<sup>36</sup>. *Lush* betont

---

<sup>36</sup> Produkte für den österreichischen Markt sind nicht mit dem FLO-Siegel gekennzeichnet, da nur jeweils ein Inhaltsstoff des Produktes durch die FLO zertifiziert ist, und daher mit sehr viel Aufwand für den

jedoch, dass insgesamt fair gehandelte Preise für Produkte gezahlt würden und das Unternehmen sich bemühe Mittelsmänner, die die Preise für Bauern drücken, zu umgehen. Dies wird wie folgt dargestellt: „*We buy some Fairtrade certified ingredients, but are also involved in setting up more fair trade projects directly with the communities. Our own fair buying extends to all our ingredients*” (Lush UK Press Office 2010b)

Die Gewinne durch höhere Preise investiert CONCADO in die Verbesserung der ländlichen Infrastruktur (Straßenbau, Bau eines Gemeindezentrums und einer Bibliothek, Zugang zu Trinkwasser), die Errichtung von neuen Schulen und die Verbesserung bereits bestehender. Im Zuge dessen vergibt CONCADO Stipendien und stellt Unterrichtsmaterialien bereit. Weiters fördert die Kooperative Projekte, welche Frauen ein eigenes Einkommen ermöglichen (Verkauf von Produkten und landwirtschaftlichen Erzeugnissen auf regionalen Märkten). Außerdem wird einkommensschwachen Bauern eine Wohnmöglichkeit zur Verfügung gestellt und Mitglieder können um zinsfreie Kredite ansuchen. (Lush UK Press Office 2010a; Lush UK 2011c; CONACADO 2008a)

### **3.1.3. Peace-Massagebarren und Lush Funds**

Zur Trennung von karitativer Unterstützung und Verbesserung der Produktionsbedingungen und Lebensumstände zukünftiger Zulieferer und ihrer Gemeinde wurde 2011 das Projekt *Lush Funds* ins Leben gerufen. Errungenschaft dieses neuen Funds ist der Bezug von ökologisch zertifizierter und fair gehandelter Kakaobutter aus der Friedensgemeinde San José de Apartadó in Kolumbien. In dieser Gemeinde im Norden Kolumbiens leben über 1 300 Bauern und ehemalige Flüchtlinge, die sich mit gewaltfreien Mitteln gegen Rebellen zur Wehr setzen. Die Gemeinde liegt in einer strategisch wichtigen Lage an der Grenze zu Panama. Die Region ist fruchtbar und reich an Bodenschätzen (Öl, Erz, Kohle, Gold). Aufgrund des kriegerischen

---

österreichischen Verband des FLO und enormen Kosten für das Unternehmen *Lush* verbunden wäre. Aufgrund dessen ist ein Zertifizierungsprozess bisher nicht durchgeführt worden.

Konflikts um die Verfügungsgewalt über die Region durch (Para-)Militärs, Polizei und Guerilla und der implizierten ökonomischen und politischen Umstände wurden bereits vier Millionen Bauern von ihrem Land vertrieben. Hauptproduktionsmittel sind Bananen und Kakao, welche durch die starke Konkurrenz großer Konzerne kaum Absatz auf dem heimischen Markt finden. Dies führte zu einem vermehrten Umstieg der Kleinbauern auf den Anbau von Koka, dem Ausgangsrohstoff für die Herstellung der Droge Kokain. Paulo Mellet, Berater für Permakultur-Projekte für (zukünftige) Lieferanten, gibt Hilfestellung bei dem Zertifizierungsprozess für Produkte aus fairem Handel und ökologischer Landwirtschaft. Er übernahm daher für die Friedensgemeinde die erforderlichen bürokratischen Wege für die Zertifizierung und Einfuhrgenehmigungen. Weiters hilft *Lush* der Gemeinde bei der Bezahlung für die Erneuerung der Zertifizierungen und erleichtert damit die Suche nach zusätzlichen Käufern, um die Abhängigkeit von dem Unternehmen zu dezimieren. Die Bewohner des Dorfes errichteten Statuten, die die Teilnahme am bewaffneten Kampf oder Interaktion mit den Konfliktparteien und den Konsum von Drogen und Alkohol verbieten, aber gegenseitige Hilfe und Transparenz innerhalb der Gemeinschaft vorsehen (Dregger 2011; IGF 2007). Die Kakaobutter wird im Massagebarren *Peace* verwendet, dessen Name auf die Umstände seines Hauptbestandteils verweisen soll. Neben der Kakaobutter wird Olivenöl aus dem Projekt *Sindyanna of Galilee* in Israel bezogen. Dies ist eine kleine NPO, die von Frauen geführt wird. Weiters ist sie eine arabisch-jüdische Kooperation, die Bauern der palästinensisch besetzten Gebiete unterstützt. Das Olivenöl untersteht *Fair for Life*, welche eine gerechte Entlohnung der Produzenten beinhaltet. *Lush* bezieht pro Jahr etwa 2,7 Tonnen dieses Olivenöls. Der Massagebarren war eine Antwort *Lushs* auf Unruhen 2011 in Großbritannien. (*Lush UK* 2011f und g; Big Harry 2011)

### **3.2. *Charity Pot***

*Charity Pot* ist eine reichhaltige Körper- und Handcreme bestehend u.a. aus Mandelöl, Ylang Ylang Öl und fair gehandelter Kakaobutter aus biologischer Landwirtschaft (siehe Punkt 3.1.2.). Das Produkt wurde im April 2007 zum ersten Mal in

Großbritannien eingeführt, aktuell wird dieser in 16 Ländern verkauft, mit jeweiligen regionalen Schwerpunkten. Die ersten Vergaben bewegten sich bei etwa eintausend Pfund pro Organisation, insgesamt etwa zehn Organisationen, und waren auf Kampagnen gegen die Ausweitung von Straßen gerichtet, ein weiterer Schwerpunkt Mark Constantines und aktuelles gesellschaftliches Thema zu dieser Zeit. Da Straßenprojekte durch Umwelt- und Stadtgebiete geplant waren, die starke Auswirkungen (stärkeres Verkehrsaufkommen, Luftverschmutzung etc.) auf die lokale Bevölkerung und Umgebung zur Folge gehabt hätten. Somit konzentrierten sich viele der ersten Kampagnen auf ein Umdenken der Bevölkerung den Zug statt des Autos zu verwenden. So entwickelte sich eine Verbindung mit lokalen Graswurzelbewegungen, welche Menschenrechtsgruppierungen mit einbezog. (Pritchard 2011c)

Die Richtlinien unter Punkt 2.4. gelten ebenfalls für die Vergabe von Spendengeldern aus dem Verkauf des *Charity Pots*, d.h. kleine, oftmals Graswurzel- und andere non-profit- Organisationen, die sich in den Bereichen Umwelt, Tierschutz oder Menschenrechten engagieren, werden bevorzugt unterstützt. Anträge der Organisationen werden unabhängig von der geografischen Lage, Expertise oder Registrierung der Organisationen begutachtet, solange sie diesen Kriterien entsprechen (Zum Folgenden vgl. Pritchard 2011b):

- *Are not involved in any way with animal testing or any other practices harmful to animals;*
- *Are committed to non-violent action if a direct action group;*
- *Are environmentally responsible;*
- *Are respectful of human rights.*

Als vegetarisches und veganes Unternehmen setzt *Lush* diese Kriterien auch für die Finanzierung von Projekten fest, d.h. in Projekten dürfen Tiere nicht zum alleinigen Zweck menschlichen Nutzens eingesetzt werden. Ebenfalls werden auf Events und Meetings des Unternehmens nur vegetarische und vegane Kost angeboten. Zusätzlich wurde, aufgrund der Maxime nur 100 Prozent recyceltes und wiederverwertetes Papier für Druckmaterialien zu benutzen, der Grundsatz aufgestellt keine Produktion von Flugblättern u.a. für Projekte zu finanzieren. Die Minimierung von Flügen, die

Verbannung von Flügen innerhalb Großbritanniens, äußert sich in den selbst auferlegten *carbon tax* für internationale Flüge. Die Einnahmen kommen Kampagnen für nachhaltigen Transport und Klimawandel zugute. Daraus folgt, dass Flüge für Projekte nur in Ausnahmen finanziert und Alternativen angeboten werden. *Lush* unterstützt keine marktbasierenden Lösungen gegen den Klimawandel (z.B. Tauschhandel mit erlaubten CO<sub>2</sub>-Emissionen (*carbon trading*), oder Kompensationszahlungen (*carbon offsetting*), die Reduzierung von Emissionen, die durch Abholzung und Abbau entstanden sind (*clean development mechanism* oder *Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation (REDD)*<sup>37</sup>). Projekte in Übersee werden vorzugsweise finanziert, wenn diese von lokalen Akteuren geleitet werden, d.h. britische Organisationen müssen vorweisen, dass die lokale Bevölkerung in den Entscheidungsprozess und die Implementierung des Projektes involviert ist. Vergaben finanzieller Mittel werden monatlich getätigt und somit gibt es einen ständigen Wechsel der zu unterstützenden Organisationen.

Die starke Kommunikation des Unternehmens mit seinen Kunden durch Onlineforen und Plattform zeigte Wirkung bei der Lösung des Problems verringerter Verkaufszahlen des *Charity Pots*. In Foren wurde die nicht gewollte Unterstützung von *direct-action groups* als Hauptgrund für das Ablehnen des Produkts begründet. Daraufhin erfolgte ein Umleiten der Unterstützung radikalerer Gruppierungen durch die *carbon tax*, eine unternehmensinterne Steuer für internationale Flüge. (Pritchard 2011c)

### **3.3. Trip to Gambia**

14 Mitarbeiter *Lushs* und ein zusätzlicher Kameramann von *Lush TV* flogen am 5. Januar 2010 nach Gambia. Dieses Beispiel für *Corporate Volunteering* gehört vorerst zur Ausnahme entwicklungspolitischer Strategien *Lushs* und wurde aufgrund des Engagements von Lamin Daffeh, dem Co-Gründer der *Fresh Start Foundation* für die

---

<sup>37</sup> In diesem System ist es möglich, dass Emissionen aus tropischer Entwaldung anerkannt und bewertet werden können, um ökonomische Anreize für die Reduzierung von Abholzung und Abbau von tropischen Wäldern zu bieten. Damit haben Industriestaaten die Möglichkeit REDD-Zertifikate zu erstehen, um die Verfehlung ihrer Klimaschutzziele auszugleichen (Klimabündnis 2011).

Kinder in seiner Heimatstadt Kwinella und seiner überzeugend gehaltenen Präsentation für einige *Lush*-Mitarbeiter organisiert. Die Reise hatte den Zweck die *Kwinella Lower Basic School*, die Lamin Daffeh als Kind selbst besuchte, baulich zu verbessern und zu verschönern. Hierfür wurden die Freiwilligen nach verschiedenen Aufgaben in Teams geteilt. Drei Personen strichen das Schulgebäude und anliegende Gebäude (z.B. des Schuldirektors) innen und außen mit Farbe an. Die Häuser wurden nach einem starken Sturm einige Monate zuvor in Mitleidenschaft gezogen. Vier weitere Personen verzierten das Schulgebäude mit bunten Farben und schmückten die Wände der Bibliothek mit der Karte Gambias. Vier Personen reorganisierten die Schulbibliothek, welche auch von Gemeindemitgliedern genutzt wird. Drei Personen widmeten sich dem Gemüse- und Obstgarten der Schule. Neue Sonnenkollektoren ermöglichen es, Untergrundwasser für die Bewässerung des Gartens, die Schule und nahegelegene Klinik hoch zu pumpen. Dies vergrößerte den Garten und damit einhergehend die Nahrungsmittelversorgung der Schule. Weiters wurden 20 Orangen-, Mango- und Bananenbaumsetzlinge eingepflanzt, zusätzlich pflanzte jeder Freiwillige einen Baum und 15 neue Gemüsebeete wurden gelegt und bestellt. Dies war eine Herausforderung für ungelernete Helfer, da steinige, von der Sonne gehärtete Erde umgegraben werden musste und mit Schafsdung angereichert wurde, welcher zuvor im Dorf von den Freiwilligen gesammelt und anschließend zu Pulver mit Stößel und Mörser gemahlen wurde. Während der Reise wurde ein Besuch einer Klinik des *Gambian Horse and Donkey Trust* für die Schüler organisiert, welcher den Zweck hatte den Kindern den richtigen Umgang mit ihren Lastentieren beizubringen. Eine Freiwillige brachte den Kindern weben bei, prinzipiell wurde freie Zeit dazu genutzt sich mit den Kindern zu beschäftigen, ihnen vorzulesen, Spiele beizubringen etc.. Aber auch die Freiwilligen erlernten Fähigkeiten von den Gemeindemitgliedern, etwa die Zubereitung von Schulspeisen, Färben mit Batik etc. Weiters wurde ein Treffen mit der nationalen Agentur für Umwelt vereinbart, um mehr über die Auswirkungen des Klimawandels auf Gambia zu erfahren, und ein Bootsausflug zur Beobachtung von Vögeln wurde unternommen. Die Reise endete mit einer Einweihungszeremonie des erneuerten Schulgeländes. Etwa 200 Einwohner der lokalen Gemeinde wohnten diesen Festivitäten bei. (*Lush UK 2011e*; Pritchard 2011c)

Die Informationen, die auf der britischen Homepage des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden, sind geschmückt mit dem Erlebnisbericht der teilnehmenden Mitarbeiter. Ebenfalls sind Videos zur Reise abrufbar. Gemein sind diesen Schilderungen ein als positiv empfundenenes, gar überwältigendes, Willkommenheißen und Gastfreundschaft gegenüber den Freiwilligen. Die Erinnerungen werden als unvergesslich und für einige der Teilnehmer als lebensverändernd beschrieben:

*But the most important lesson we learnt was to appreciate what we have and not to be so complacent. The people of Gambia are so welcoming and generous. It came as a surprise to many of us that, despite the poverty, they were on the whole very happy people. [...] In Lamin's words, "it's about enhancing their lives, not making their lives like ours". (Lush UK 2011e)*

Dieses Beispiel freiwilliger Dienstleistung durch das Unternehmen ist jedoch bisher einmalig geschehen. Individuell sind Pritchard, Butler und Gifford stark involviert und aktiv beteiligt in freiwilligen Aktivitäten, jedoch erweist es sich als sehr schwierig Mitarbeiter dazu zu motivieren. Pritchard sieht das Beispiel des *Trip to Gambia* nicht als ein sich wiederholendes Projekt, sondern als einmaliges Ereignis an, da sie lokales Engagement der Mitarbeiter bevorzuge, jedoch ist die Unterstützung der *board members* hierfür gering. Weiterer wichtiger Punkt für Pritchard ist die effektive Einsetzung von Fähigkeiten, um *corporate volunteering* für den Empfänger möglichst wirksam zu gestalten, was jedoch im Beispiel *Trip to Gambia* nur begrenzt durchgesetzt wurde. Organisationen maximieren den Nutzen einer ‚Ausleihe‘, wenn geschultes Personal der Geberorganisation fachliche Kompetenzen den Empfängern anlernen oder mittels ihrer Fähigkeiten Arbeitsabläufe für einen bestimmten festgesetzten Zeitraum erleichtern. Aus individueller Sichtweise der einzelnen Teilnehmer wurde das Projekt *Trip to Gambia* als Erfolg wahrgenommen, aus unternehmerischer Sicht jedoch ist das Projekt eine Momentaufnahme und nur der Anfang jener Richtungsweise, die Pritchard versucht im Unternehmen zu etablieren. Ausgehend von der geringen Ausschöpfung des Potentials und der Ausblendung der eigentlichen Expertise der Teilnehmer ist weiters ein größerer Bezug auf das Unternehmen selbst und dessen Umfeld wünschenswert. (Pritchard 2011c)

#### 4. Conclusio

In diesem Abschnitt erfolgen eine Zusammenführung der Indikatoren und eine Darstellung der Ergebnisse dieser Bearbeitung. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung sowohl im Kernbereich des Unternehmens, als auch darüber hinaus freiwillig getätigte Aktivitäten durchgeführt werden, also keinem Konzept von *Corporate Social Responsibility* oder *Corporate Citizenship* als bloßem Reputationszweck folgt. *Lush* selbst distanziert sich von vorherrschenden CSR-Konzepten, die nur als Reputationszweck verwendet werden. Sophie Pritchard (2011c) erläutert diesen Umstand folgendermaßen:

*[CSR] really is a marketing exercise. And there is very little sort of values behind it.[...]There are so many examples now of companies, who see it as a way to reach new customers, to gloss over their bad practices by so distracting people from that.*

Das Unternehmen entwickelte eine glaubwürdige konsistente Identität, welche Transparenz, Fairness und Respekt gegenüber *Stakeholdern* übt, und die proaktive Übernahme sozialer, aber vor allem ökologischer Verantwortung einbezieht. Aufgrund dieser aus eigener Überzeugung definierten Werte und Prinzipien (siehe Soll-Dimension von Kleinfeld) folgt *Lush* keinem vorherrschenden Marketingkonzept des CSR. Die Integration eines CSR-Konzeptes in Unternehmen und Großkonzernen, welches entgegen der Prämisse des Unternehmens *Lushs*, „*challenging the mainstream*“ (ebd.), agiert, ist ein weiterer entscheidender Punkt für die Ablehnung einer Bezugnahme zu vorherrschenden CSR-Konzepten.

*Lush* übernimmt, wie in der Kann-Dimension Kleinfelds und im Konzept des *Corporate Citizenships* beschrieben, Pflichten, die Unternehmen als Bürger der Gesellschaft charakterisieren, d.h. eine aktive Mitwirkung in einem ordnungspolitischen Prozess. Vordergründig wird dies durch eine Unterstützung von Kampagnen und Projekte getätigt, die den Grundprinzipien des Unternehmens folgen und wenig (finanzielle) Zuwendung benötigen, jedoch hohes Wirkungspotential aufweisen. Weiters ist das Engagement *Lushs*, wie in der Systematisierung des *Corporate Citizenships* von Schrader, in allen drei Sektoren zu finden. Erstens an der Schnittstelle zur Zivilgesellschaft, indem *Lush* sich um Problemstellungen innerhalb (aber auch

außerhalb) des Gemeinwesens im Umkreis und Wirkungskreis des Unternehmens einsetzt. Zweitens an der Schnittstelle zum Staat, d.h. *Lush* übernimmt ordnungspolitische Verantwortung, indem man sich für Tierschutz und –rechte einsetzt, bestimmte Menschenrechte verteidigt und Vorbildfunktion im Bereich Umweltschutz ausübt. Und drittens bezieht sich die Verantwortungsübernahme sowohl auf den eigenen Produktionsprozess als auch darüber hinaus (alle Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements werden berücksichtigt). Vordergründig werden jedoch selbstauferlegte Regeln (etwa die Reduzierung der Umweltbelastung) eingehalten, sowohl im Unternehmen als auch in Zulieferbetrieben mittels der Unterzeichnung eines Abkommens etwa gegen die Durchführung von Tierversuchen. Teil der ordnungspolitischen Verantwortung ist aber auch die Zusammenarbeit mit NGOs und NPOs bei der Durchführung von Kampagnen und der Unterstützung dieser Organisationen bei der Übernahme von Funktionen, die traditionell Staaten zugeordnet waren. Die Unterstützung wird unter anderem durch die Einnahmen des *Charity Pots* finanziert. Beispiele für die Übernahme ordnungspolitischer Verantwortung sind u.a. die Unterstützung der *Hunt Saboteurs`Association* gegen die Fuchsjagd, der Einsatz gegen das Töten von Haien oder das Boykottieren von Palmöl aus Regenwäldern. Diese Punkte stimmen mit der Auffassung eines engen CSR-Verständnisses von Raupp überein.

Das erste Charakteristikum nach Habisch, nämlich die Durchführung von Projekten zur Lösung oder Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme, wird sehr selektiv von *Lush* betrieben und untersteht der Meinung des Unternehmensgründers Mark Constantine, jedoch unter Einflussnahme der Leiterin für *Charity* und der beiden Kampagnenbeauftragten. Dennoch ist die Auswahl der relevanten gesellschaftlichen Probleme zum einen sehr selektiv auf ein gewisses Spektrum eingeschränkt, zum anderen, in Anbetracht der begrenzten eingesetzten finanziellen Mitteln des Unternehmens, ist die Selektion gesellschaftlicher Probleme zu breit und die Strategie *Lushs* wenig durchsetzungsfähig. Die weite Fächerung von über 100 Organisationen, die pro Jahr finanzielle Unterstützung erhalten, lässt darauf schließen, dass kaum die Linderung oder Lösung eines sich konkret manifestierten Problems anvisiert wird. Weiters ist aufgrund der Vielzahl eine genaue Evaluierung, die zur Verbesserung der

Strategie beiträgt, schwer möglich. Trotz der erstellten Hauptcharakteristika, Menschen- und Tierrechte, Tierschutz- und Umweltschutz, wird kaum ein durchgängiges Engagement mit ausgewählten externen Partnern, welches gemeinsam langfristige Ziele verfolgt, gepflegt. In der Zusammenarbeit mit externen Partnern versucht Pritchard den Gruppen möglichst viel Freiheit zu gewähren und die finanzielle Abhängigkeit gering zu halten, welche durch die Unterstützung von kleinen Gruppierungen, die geringe finanzielle Mittel erhalten, gegeben ist. Pritchard (2011c) erläutert den Umstand wie folgend:

*So it comes down to choosing the right groups and making sure that they are in line with your vision [...]. Most powerful thing you can do is actually giving the funding and say: "We believe in you. Here is some money. Do what you feel you have to do with it." But which is not something we do yet. Which is something I really want to do more of, with the groups we really trust. But that is the most useful thing you can do for groups.*

Vordergründig ist die Unterstützung nur einmalig und finanziell, deshalb ist eine langfristige fundierte Zusammenarbeit, die auf Vertrauen beruht, wie im Zitat erwähnt, noch nicht möglich.

Das dritte Charakteristikum nach Habisch (nicht nur Finanzmittel, sondern zugleich weitere betriebliche Ressourcen wie Mitarbeiterengagement, Zugang zu Logistik und Netzwerken, Informationen etc. auf unterschiedliche Weise bereitzustellen) wird nur vereinzelt durchgeführt und weist keine kontinuierliche Bereitstellung auf. Das vierte Charakteristikum nach Habisch (neben dem gesellschaftlichen Nutzen profitiert auch das Unternehmen von gesellschaftlichem Engagement) ist schwierig nachzuweisen, da vor allem innerhalb des Analysezeitraums die Bereitstellung transparenter Unternehmensinformationen und damit der Informationsgehalt für Konsumenten nur langsam sukzessive erhöht wurde und erst seit Mitte 2011 ausreichend auf der Homepage des Unternehmens zur Verfügung steht. Dennoch teile ich die Annahme, dass die Umsetzung eines CSR-Konzeptes, das sich über einen reinen Reputationszweck hinaus bewegt, sehr wohl positive Auswirkungen auf das Kaufverhalten bestimmter Konsumentengruppen hat. Lee und Lii untersuchten die Auswirkungen der drei CSR – Instrumente *sponsorship*, *cause-related-marketing* (CRM) und *philanthropy* auf das Kaufverhalten der Konsumenten hin, die Haltung der

Marke (*brand attitude*) und die Identifizierung der Konsumenten mit dem Unternehmen (*consumer-company identification – C-C identification*<sup>38</sup>). (Zum Folgenden vgl. Lee/Lii 2012: 69 - 81) Alle drei Instrumente zeigen einen signifikanten Effekt auf die Identifizierung der Konsumenten mit dem Unternehmen und die Haltung der Marke. Wie stark diese Einflussnahme ist variiert entsprechend der Reputation des Unternehmens. Der Wert eines Unternehmens kann durch eine positive Reputation verbessert werden, z.B. ist es möglich höhere Preise zu verlangen. Außerdem genießt das Unternehmen oftmals stärkere Kundenloyalität und sowohl die Identifizierung des Kunden mit dem Unternehmen steigt, als auch die Attraktivität des Unternehmens für Arbeitskräfte und Investitionen. Die Untersuchung ergab, dass die stärksten positiven Effekte (vor allem der *C-C identification*) durch das Instrument *philanthropy*, also durch die Herausbildung einer glaubwürdigen, konsistenten Identität, erzielt wurden (Lee / Lii 2012: 78f).

Wie intensiv das entwicklungspolitische Engagement gepflegt wird, die Gründe hierfür und ob dieses im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens steht, wurde durch die Ausführung der Indikatoren Mitarbeiter, Güterkette, Gesellschaft, Umwelt und unter den Punkten 2.3. und 2.4. und Kapitel 3 näher erläutert. Dabei zeigt sich, dass Mitarbeiter in Großbritannien positive Eindrücke vom Unternehmen haben, jedoch klagen sie über schlechte Bezahlung und das positive Bild vom Unternehmen wird durch häufige Mitarbeiterfluktation getrübt. Beschäftigte innerhalb der Güterkette und der Bezug von Rohstoffen weisen überwiegend gerechte Entlohnung und gute Arbeitsbedingungen bei geringer Umweltbelastung auf. Zu erwähnen ist jedoch, dass zum einen *Lush* von Zulieferbetrieben in Entwicklungsländern nicht ausschließlich Rohstoffe bezieht sondern auch veredelte Produkte (z.B.: Kakao- und Sheabutter, Rose Absolue) d.h. diese einen höheren Wert im Produktionsprozess besitzen als Rohstoffe. Zum anderen übernimmt *Lush* die eigentliche Fertigung im Wertschöpfungsprozess und daher ist die Möglichkeit zum Upgrade für Zulieferbetriebe aus den Ländern des Südens äußerst gering.

---

<sup>38</sup> Vgl. Bhattacharya und Sen (2003): Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 2003, Nr. 2, S. 76 – 88. *C-C identification* bezieht sich auf den Grad der Überlappung der Selbstidentifizierung des Kunden mit derselben (glaubwürdigen) konsistenten Identität des Unternehmens (Lii u. Lee 2012: 2).

Es wird nur selektierte Information für den Konsumenten zur Verfügung gestellt. Große prestigeträchtige Projekte werden präsentiert, jedoch für *Lush* unangenehme (synthetisch hergestellte) Inhaltsstoffe werden kaum kommentiert. Überwiegend finden sich dennoch ausreichend Informationen zu Inhaltsstoffen und eine leichte, benutzerfreundliche Bedienung für den Konsumenten, um jeweilige Inhaltsstoffe eines konkreten Produktes ausfindig zu machen. Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber *Stakeholdern* wird durch interaktive Kommunikation gepflegt. Jedoch ist für den Konsumenten eine Überprüfung der Inhaltsstoffe aus fairem Handel und biologischem Anbau aufgrund der geringen Zertifizierung der Produkte kaum möglich. Dem Konsumenten bleibt lediglich die Hoffnung auf die Richtigkeit der Angaben des Unternehmens. Nur die Ablehnung von Tierversuchen und die Kennzeichnung von veganen und wenigen fair gehandelten und biologisch zertifizierten Kosmetikartikeln sind offensichtlich.

Die zur Verfügung gestellten Informationen über die Nachhaltigkeit der Unternehmenshandlungen weisen hohe Transparenz für den Konsumenten auf. Die Sektion *Charity* ist kaum in die Struktur des Unternehmens eingegliedert. Sie steht zwar in Verbindung mit der Sektion Kampagnen und arbeitet in einigen Belangen zusammen, jedoch ist nur eine partielle Einbindung der Mitarbeiter vorhanden. Diese erfolgt größtenteils bei der Durchführung von Kampagnen. Zu Bedenken ist jedoch, dass *Lush* als Arbeitgeber für Personen, welche die Unternehmenswerte *Lushs* teilen, durchaus anziehend ist. Es besteht eine geringe Verbindung einzelner Rohstoffe für die Herstellung der Produkte und *Charity*, da *Lush Funds* zur Vermeidung dieser Situation entwickelt wurde. *Charity* soll bei *Lush* keine konkrete Verbindung zum Vorteil für das eigentliche Kerngeschäft haben, da karitative Bestrebungen unabhängig von einem konkreten Unternehmensnutzen getätigt werden sollen.

Die *licence to operate*, d.h. die Akzeptanz unternehmerischen Handelns gegenüber den *Stakeholdern*, ist ein Begriff, welcher schwierig zu definieren und zu erfassen ist. Dabei ist die Gewinnmaximierung und die Implementierung von moralischen Grundsätzen Basis für eine gesellschaftliche Akzeptanz. Beide sind in dem Unternehmen *Lush* zu finden. So besteht die soziale Verantwortung von Unternehmen (*firm's social responsibilities*) als ein Aspekt des *Corporate Social Performance*-Modells Carrolls,

sowohl in der ökonomischen Verantwortung Güter zu produzieren, welche von der Gesellschaft verlangt werden, als auch diese mit Profit zu verkaufen. Diese Voraussetzungen sind, wie bereits erwähnt, durch die *licence to operate* gegeben und werden auch vom Unternehmen selbst betont: „*We believe our products are good value, that we should make a profit and the customer is always right.*“ (Lush UK 2011). Die zweite Verantwortung, die vorherrschende Gesetzeslage zu befolgen, wird vom Unternehmen überwiegend, sofern sie Lush bekannt ist, eingehalten. Die dritte ist die Einbettung ethischer Normen in das Kerngeschäft, welche sich über einen gesetzlichen Rahmen hinaus bewegen. Diese ist durch die auferlegte Selbstverpflichtung und die partielle Zertifizierung gegeben. Die vierte umfasst eine dem eigenen Ermessen zugrundeliegende Verantwortung und verschimmt mit der dritten Verantwortung. Sie beinhaltet jedoch das gesellschaftspolitische Engagement Lushs. Zweiter zentraler Aspekt des Modells ist erstens die Herausarbeitung unternehmensrelevanter sozialer Probleme, zweitens die Zustimmung soziale Verantwortung zu übernehmen und drittens moralischen Pflichten nachzugehen. Diese nehmen einerseits spezifisch Bezug auf das Unternehmen und die Kosmetikbranche (z.B. keine Durchführung von Tierversuchen, die Verwendung geringer Mengen an Konservierungsmitteln und zum überwiegenden Teil natürlicher Inhaltsstoffe, partiell fair gehandelt und aus biologischen Anbau). Jedoch werden andererseits, hauptsächlich durch die Durchführung von Kampagnen, unternehmensfremde gesellschaftliche Probleme aufgezeigt, etwa die Kampagne gegen das Töten von Haien für die Zubereitung der Haifischflossensuppe. Dieser Ansatz Lushs verhält sich entgegen der Empfehlung Woods auf organisatorischer Ebene das Prinzip der *public responsibility* zu verfolgen, welches besagt: „*Businesses are responsible for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society.*“ (Wood 1991: 697). Letzter zentraler Aspekt des CSP-Modells ist *Philosophy of Responsiveness*, die Gesinnung, Handlungsweisen und Strategien von unternehmerischer Reaktion auf soziale Verantwortung und soziale Probleme. Lush wählt hierfür eine proaktive Richtung, welche Problemlösungsansätze verfolgt, jedoch weniger durch Verhandeln mit Regierungsebenen, sondern durch aggressive Handlungsaktivitäten (*happenings*, Aufruf zu Konsumentenboykotten, etc.). Dabei ist das soziale Reaktionsverhalten langfristig auf ein soziales und nachhaltiges Engagement innerhalb eines sozialen Systems, aber auch dauerhaften gesellschaftlichen Wandel,

ausgerichtet. Negative Nebeneffekte von Unternehmensaktivitäten wurden zum Teil von *Lush* unterbunden etwa durch die Umstellung der Seifenbasis (Palmöl wurde durch andere pflanzliche Rohstoffe ersetzt). Dieser Schritt war eine Antwort auf sozialen Druck von Seiten der Zivilgesellschaft, und verweist auf die Ausführungen Sethis, welche die langfristige Rolle eines Unternehmens in einem dynamischen sozialen System betonen.

Insgesamt zeigt sich eine starke Einflussnahme des Unternehmensgründers auf alle Ebenen unternehmerischen Handelns, welche sehr wohl von den Mitarbeitern und der Zivilgesellschaft wahrgenommen und partiell als positiv empfunden wird. Entgegen der Empfehlung Wielands begrenzt *Lush* die eigene Verantwortungsübernahme nur gering und agiert nicht vorrangig lokal und problembezogen. Außerdem besteht nur ein geringer Zusammenhang mit Geschäftsaktivitäten. Es herrscht ein gut herausgearbeitetes Wertemanagement, welches im Zusammenhang mit dem sozialen und nachhaltigen Engagement *Lushs* steht und sich hauptsächlich aus individuellen Werthaltungen bestimmter Führungsmitglieder und zum Teil branchenbedingter Standards formiert.

#### **4.1. Ausblick**

Der innovative Charakter *Lushs* stellt ein Vorbild für die Ausübung alternativer CSR-Praktiken dar, da der ständige Drang nach Erneuerung und Verbesserung bestehender Gegebenheiten (welcher in den innovativen Produkten des Unternehmens ersichtlich ist) neueren Methoden und Lösungen den Weg ebnet, die die Relation mit *Stakeholdern* kräftigt und den wahren Gedanken hinter dem Konzept der Corporate Social Responsibility beinhaltet. Dennoch fehlt *Lush* eine durchsetzungsfähige Strategie gesellschaftliche Probleme zu behandeln, welche durch die Ausrichtung auf eine breitgefächerte, fast ausschließlich finanzielle Unterstützung unmöglich scheint. Sophie Pritchard ist sich dieser Problematik bewusst und zieht eine intensive Bindung zu einzelnen Gruppen vor, dies wird jedoch durch die vorherrschende Strategie (möglichst vielen kleineren Gruppen finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen) erschwert. Aufgrund der geringen Kapazitäten und der Einstellung der Führungsebene erscheint

eine andere Herangehensweise nicht durchsetzungsfähig. Dennoch erleichtert die Nähe zu Aktivisten aufgrund des Engagements Pritchards und der beiden Kampagnenbeauftragten eine aktive, förderliche Zusammenarbeit mit externen Partnern und ein gegenseitiges Verständnis. Diese Gegebenheit ermöglicht einen Einblick und eine aktive Einbettung in zivilgesellschaftliches Geschehen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wird gestärkt.

Getrübt wird das positive Engagement *Lushs* durch die Verwendung umstrittener, synthetisch hergestellter Inhaltsstoffe, die gegen der Prämisse des Unternehmens agiert, welche die Verwendung von frischen und natürlichen Inhaltsstoffe unter der Zuhilfenahme von *safe synthetics* beinhaltet. *Lush* wird von zivilgesellschaftlichen Akteuren, allen voran treuen Kunden, überwacht und jeder Schritt wird in unternehmenseigenen Foren diskutiert. Dieser soziale Druck könnte helfen die Verwendung bestimmter Inhaltsstoffe zu überdenken und Unternehmenshandlungen ständig im Zusammenhang mit *Stakeholdern* übereinzustimmen.

## 5. Zusammenfassung

Unternehmenshandlungen, welche negative Auswirkungen auf Menschen und Umwelt nach sich ziehen, werden aufgrund gesteigerter Erwartungshaltung der Konsumenten und der Zivilgesellschaft überwacht. Um eine schlechte Reputation zu verhindern, bemühen sich Unternehmen nach außen hin diese Handlungen zu unterbinden und einen sozialen und nachhaltigen Weg in ihr Management zu integrieren. Die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen ist die Basis des Konzeptes der *Corporate Social Responsibility* (CSR), welches seit den 1950er Jahren starke Bedeutung erlangte, jedoch überwiegend als Marketingkonzept, das zur Verbesserung des Unternehmensimages dient, umgesetzt wird. Diese Arbeit fragt nach dem Konzept zugrundeliegenden Eigenschaften, welche einen Bezug auf die Themen Nachhaltigkeit, Wirtschafts- und Unternehmensethik und Verantwortung haben, und erarbeitet aus der Analyse dieser und der Einbettung des verwandten Konzeptes des *Corporate Citizenships* (CC), welches Rechte und Pflichten eines Unternehmens gegenüber seiner Gemeinschaft beinhaltet, Indikatoren. Mithilfe dieser werden anhand eines konkreten Unternehmensbeispiels aus der Kosmetikbranche (*Lush*) grundlegende Elemente der beiden Konzepte dargestellt und eine Abgrenzung zu dem vorherrschenden CSR-Konzept, das lediglich zur Verbesserung der Reputation eingesetzt wird, vorgenommen. *Lush* ist ein britisches Unternehmen, das Kosmetik- und Badeartikel herstellt, die überwiegend aus natürlichen Inhaltsstoffen bestehen, welche teilweise aus biologischem Anbau stammen und fair gehandelt werden. Außerdem sind diese zu 46 Prozent in fester Form und ohne Außenverpackung erhältlich, was auf die nachhaltige Produktion des Unternehmens hinweist. Weiters integriert das Unternehmen nicht nur soziale und nachhaltige Aspekte in ihr Management, sondern sie unterschützen die Zivilgesellschaft durch karitative Spenden und machen auf Missstände durch die Durchführung von Kampagnen aufmerksam. Zur Analyse der Struktur des Unternehmens, welche entscheidend für die Herausarbeitung der zugrundeliegenden Eigenschaften der CSR und CC ist, wird ein Interview mit Sophie Pritchard, die Leiterin der Sektion Charity, herangezogen. Abschließend geht hervor, dass das Unternehmen sich entgegen vorherrschender Praktiken des CSR-Konzeptes verhält und eine Alternative zu diesen darstellt.

## 6. Executive Summary

The globalization of the world including the rise of major corporations and deregulation of the world's financial market emphasised the imbalance of power and wealth within the society. After a multitude of failures in corporate actions which caused disasters in the 1980s and since the consumers have raised expectations and demand that companies take over responsibility for all their actions. Environmental and societal organization arose and improved communication media strengthens the consumer's power over companies by watching over their failures. Since the 1950s these expectations strongly influenced the development of the concept of *Corporate Social Responsibility* (CSR), which includes that companies take over social responsibility for their actions. Unfortunately, it is mostly implemented as a marketing concept only for the purpose of improving reputation which is also known as greenwashing and includes the gloss over of environmental and social damaging actions with positive rhetoric. Therefore the true meaning of CSR, which implies the incorporation of social and sustainable actions into the structure and management of a company, is not implemented in most companies despite all representations.

This paper carries out a microanalysis of the company *Lush* which produces handmade fresh cosmetics and includes animal and environment protection into their management structure. Indicators were fixed to perform a deep analysis of the structure and corporate actions, which helps to address the issue of the true meaning of the Concept of *Corporate Social Responsibility* and how it differs from a CSR-marketing concept. *Lush's* engagement in the society is also made visible through campaigning issues that are in line with the corporate ethics. An interview with the manager of charity at *Lush*, helps to clarify the company's attitude which is strengthened by the exposition of three examples of *Lush's* corporate actions. Because of different understandings of the CSR-concept and also the similar concept of *Corporate Citizenship* (CC) which includes political obligations and rights that a company has to fulfil in their society, a deeper analysis is necessary. An overview of business ethics and the subject of responsibility help to understand a company's obligation to take over responsibility for their corporate actions. Sustainable development is another major point in CSR and will see attention.

## Bibliographie

### Einleitung:

*Benn, Suzanne; Bolton, Dianne (2011): Key Concepts in Corporate Social Responsibility. London [u.a.]: SAGE.*

*Hardtke, Arnd, (2010): Das CSR-Universum. In: Hardtke, Arnd (u.a.) (Hg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 13 – 70.*

### Kapitel 1:

*Benn, Suzanne; Bolton, Dianne (2011): Key Concepts in Corporate Social Responsibility. London [u.a.]: SAGE.*

*Bowen, Howard R. (1953): Social responsibilities of the businessman. New York: Harper.*

*Burchell, Jon (2008a): Globalization, sustainable development and the changing business environment. In: Burchell, Jon (Hg.): The Corporate Social Responsibility Reader. New York: Routledge, S. 7 – 12.*

*Burchell, Jon (2008b): OECD. The OECD Guidelines for Multinational Enterprises. In: Burchell, Jon (Hg.): The Corporate Social Responsibility Reader. New York: Routledge, S. 126 – 135.*

*Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, In: Academy of Management Review, 1979, Nr.4, S. 497 – 505.*

*Carroll, Archie B. (1991): The Pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, In: Business Horizons, 1991, Nr.4, S. 39-48.*

*Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. In: Business & Society, September, 1991, Nr. 3, S.268 – 295.*

*Chochran, Philip L.; Wartick, Steven L. (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model. In: Academy of Management Review, 1985, Nr.4, S. 758 – 769.*

*Davis, Keith (1973): The case for and against business assumption of social responsibilities. In: Academy of Management Journal, 1973, Nr.2, S. 312 – 322.*

*Eigenstetter, Monika; Hammerl, Marianne (2005): Wirtschafts- und Unternehmensethik und die soziale Verantwortung von Unternehmen. Einleitung. In: Eigenstetter,*

Monika (u.a.) (Hg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich? Kröning: Asanger, S.3 – 31.

*Fabisch, Nicole (2008): Sponsoring. In: Habisch, André (u.a.) (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer, S.209 – 215.*

*Feldbauer-Durstmüller, Birgit (2010): Corporate Social Responsibility (CSR) – Theoretische Grundlagen, Hintergründe, Kritik. In: Feldbauer-Durstmüller, Birgit (u.a.) (Hg.): Wirtschaft und Ethik. Wien: Fachbuch Wirtschaft, S. 29 – 53.*

*Fernandez, Colin (2011): Cosmetics company Lush is attacked by vandals after launching anti-fox hunting campaign. 22. 1. 2011. In: Dailymail. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1221454/Cosmetics-company-attacked-vandals-launching-anti-fox-hunting-campaign.html> [Zugriff 25.7.2011].*

*Fischer, Karin (u.a.) (2010): Einleitung. Globale Güterketten, weltweite Arbeitsteilung und ungleiche Entwicklung. In: Fischer (u.a.) (Hg.): Globale Güterketten. Weltweite Arbeitsteilung und ungleiche Entwicklung. Wien: Promedia, S. 7 – 23. (= Historische Sozialkunde / Internationale Entwicklung 29 / 2010).*

*Geißler, Harald (2003): Verantwortung in Organisationen. In: Auhagen, Ann Elisabeth (u.a.) (Hg.): Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Weinheim (u.a.): Beltz Verlag, S. 334 -350.*

*Habisch, André (u.a.) (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, André (u.a.) (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer, S. 3 – 43.*

*Habisch, André; Schmidpeter, René (2008): Kriterien für ein erfolgreiches CC-Management. In: Habisch, André (u.a.) (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer, S.45 – 55.*

*Hardtke, Arnd, (2010): Das CSR-Universum. In: Hardtke, Arnd (u.a.) (Hg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 13 – 70.*

*Held, David; McGrew, Anthony (2008): Globalization. In: Burchell, Jon (Hg.): The Corporate Social Responsibility Reader. New York: Routledge, S. 13 – 24.*

*Jonker, Jan (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin; Heidelberg: Springer.*

*Kell, Georg (2011): Global Compact der Vereinten Nationen. In: Aßländer, Michael S. (Hg.): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 329 – 337.*

*Kleinfeld, Annette (2005):* Philosophische Perspektiven aus der Praxis. In: Eigenstetter, Monika (u.a.) (Hg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich? Kröning: Asanger, S.37 – 66.

*Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM) (2001):* Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf) [Zugriff: 12.01.2012].

*Mutz, Gerd (2008):* Corporate Volunteering I. In: Habisch, André (u.a.) (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin. Springer . S.241 – 249.

*Patzer, Moritz; Scherer, Andreas Georg (2011):* Corporate Social Responsibility. In: Aßländer, Michael S. (Hg.) (2011): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 321 – 329.

*Raupp, Juliana (u.a.) (2011):* Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung. In: Raupp, Juliana (u.a.) (Hg.): Handbuch CSR. Wiesbaden: VS (Verlag für Sozialwissenschaften), S .9 – 18.

*Schrader, Ulf (2011):* Corporate Citizenship. In: Aßländer, Michael S. (Hg.) (2011): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 303 – 312.

*Schumann, Olaf (2011):* Philosophische Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Aufgaben und Methoden der philosophischen Ethik. In: Aßländer, Michael S. (Hg.) (2011): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 7 – 11.

*Schultz, Friederike (2011):* Moralische und moralisierte Kommunikation im Wandel: zur Entstehung von Corporate Social Responsibility. In: Raupp, Juliana (u.a.) (Hg.): Handbuch CSR. Wiesbaden: VS (Verlag für Sozialwissenschaften), S. 19 – 42.

*Sethi, S. Prakash (1975):* Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. In: California Management Review, 1975, Nr. 3, S. 58 – 64.

*Strachwitz, Rupert Graf; Reimer, Sabine (2008):* Stiftungen. In: Habisch, André (u.a.) (Hg.) : Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer, S.219 – 230.

*Suchanek, Andreas; Lin-Hi, Nick (2008):* Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Marktwirtschaft. In: Heidbrink, Ludger (u.a.) (Hg.) (2008): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt; New York: Campus, S. 69 – 96.

*Ulrich, Peter (2001):* Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 3. Revidierte Aufl. Bern (u.a.): Haupt.

*Ungericht, Bernhard (u.a.) (2008): Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen. Wien: LIT.*

*Wieland, Josef (2008): CSR und Globalisierung – Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Heidbrink, Ludger; Hirsch, Alfred (Hg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt; New York: Campus, S. 97 – 115.*

*Wood, Donna J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. In: Academy of Management Review, 1991, Nr. 4, S. 691 – 718.*

*World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): Our Common Future. New York: Oxford University Press.*

## Kapitel 2:

*Art, Ecology & Education (o.J.): Permakultur. [http://permakultur-info.de/?page\\_id=3](http://permakultur-info.de/?page_id=3) [Zugriff: 14.01.2011].*

*Best Companies (2011): The Sunday Times ‘Best Companies To Work For’. <http://www.bestcompanies.co.uk/Overview.aspx> [Zugriff: 05.11.2011].*

*Big Harry (2011): Safe synthetics. <https://www.lush.co.uk/content/view/1013> [Zugriff: 09.12.2011].*

*British Union for the Abolition of Vivisection (BUAV) (2011): Animal Testing FAQs. <http://www.gocrueltyfree.org/consumer/faqs> [Zugriff: 28.10.2011].*

*Business Social Compliance Initiative (BSCI) (2009): BSCI-Verhaltenskodex. <http://www.bsci-intl.org/resources/code-of-conduct> [Zugriff: 05.11.2011].*

*Butler, Andrew (2011a): Biofuels are not green - The wheel of misfortune. <https://www.lush.co.uk/content/view/237> [Zugriff: 14.01.2012].*

*Butler, Andrew (2011b): Fighting to enforce the ban on animal testing for cosmetics. <https://www.lush.co.uk/content/view/1079> [Zugriff: 05.01.2012].*

*Butler, Andrew (2011c): The problem with Palm Oil. <https://www.lush.co.uk/content/view/250> [Zugriff: 05.01.2012].*

*Butler, Andrew (2011d): Why Bio Fuels are not green. <https://www.lush.co.uk/content/view/248> [Zugriff: 05.01.2012].*

*Cohen, David (2011): Lush founder becomes first store boss to pledge living wage of £7.85. 20.04.2011. In: London Evening Standard. <http://www.thisislondon.co.uk/standard/article-23943080-lush-founder-becomes-first-store-boss-to-pledge-living-wage-of-pound-785.do> [Zugriff: 27.01.2012].*

*Ed (2011)*: Rose absolute and Rose oil. <https://www.lush.co.uk/content/view/1060> [Zugriff: 29.11.2011].

*Ellsäßer, Sabine (2008)*: Körperpflegekunde und Kosmetik. Ein Lehrbuch für die PTA-Ausbildung und die Beratung in der Apothekenpraxis. Heidelberg: Springer Medizin.

*Ethical Trading Initiative (ETI) (2010a)*: About ETI. <http://www.ethicaltrade.org/about-eti> [Zugriff: 29.02.2012].

*Ethical Trading Initiative (ETI) (2010b)*: ETI Base Code. <http://www.ethicaltrade.org/resources/key-eti-resources/eti-base-code> [Zugriff: 29.02.2012].

*Ethical Trading Initiative (ETI) (2010c)*: Our members. <http://www.ethicaltrade.org/about-eti/our-members> [Zugriff: 29.02.2012].

*FU Berlin (2000)*: Polyester. <http://www.chemie.fu-berlin.de/chemistry/kunststoffe/ester.htm> [Zugriff: 29.02.2012].

*Hilary (2006)*: Animal Testing.

*International Organic and Natural Cosmetics Corporation (IONC) (2009a)*: Bioauslobung. <http://www.ionc.info/index.php?id=15> [Zugriff: 21.11.2011].

*International Organic and Natural Cosmetics Corporation (IONC) (2009b)*: Kriterien. <http://www.ionc.info/index.php?id=16&L=%271> [Zugriff: 21.11.2011].

*Knieriemen, Heinz (2009)*: Kosmetik-Inhaltsstoffe von A bis Z. Der kritische Ratgeber. 4. Auflage. Baden; München: AT.

*Krautter, Rainer (2008)*: Lush Fresh Handmade Cosmetics –Erfolg durch Anderssein. In: Riekhof, Hans-Christian (Hg.): Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Auto Plus, Conley's, DocMorris, Electronic Partner, Kiehl's, Lush, Max Bahr, Media Markt, Metro, Otto, Saturn und Zara. 2. Aufl. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler, S. 591 – 600.

*Lundgren, Kari; Salamat, Rishaad (2008)*: Lush Executive Constantine Says Co-Founder Blacker Sold Stake. 12.02.2008. In: Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=ae9RKSWrhBk0&refer=uk> [Zugriff: 27.01.2012].

*Lush Austria (2011a)*: Furoshiki Flower 2. [https://www.lush.at/lushat/kat.nsf/a/DCE8E9A86AFAE447C12576CC00356117/\\$file/mumknotflower1\\_1.jpg](https://www.lush.at/lushat/kat.nsf/a/DCE8E9A86AFAE447C12576CC00356117/$file/mumknotflower1_1.jpg) [Zugriff: 26.11.2011].

*Lush Austria (2011b)*: Penguin Knot Wrap. <https://www.lush.at/lushat/kat.nsf/pflat/75DD4D62B34708AAC125791A0036EC21> [Zugriff: 26.11.2011].

*Lush Austria (2011c):* That's Lush.  
<https://www.lush.at/lushat/home.nsf/ss1v/open9E828F80BB1B6801C12570B2004B3572?OpenDocument> [Zugriff: 26.11.2011].

*Lush Austria (2011d):* Wissenswertes.  
<https://www.lush.at/lushat/home.nsf/ss1v/openF727552D63623D8EC12575F5005AF59B?OpenDocument> [Zugriff: 26.11.2011].

*Lush Canada (2011):* A Lush Life. We believe. <http://www.lush.ca/shop/about/believe/> [Zugriff: 05.11.2011].

*Lush Retail Ltd (2011):* Health and Safety Policy.

*Lush UK (2011a):* Ammonium Laureth Sulphate.  
<https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/20/name/Ammonium%20Laureth%20Sulphate> [Zugriff: 21.02.2012].

*Lush UK (2011b):* Audit of Rose Oil/ Rose Absolue Production. Turkey 15<sup>th</sup> – 18<sup>th</sup> May.

*Lush UK (2011c):* Browse Ingredients. <https://www.lush.co.uk/ingredient> [Zugriff: 17.02.2012].

*Lush UK (2011d):* Campaigns. <https://www.lush.co.uk/our-values/campaigns> [Zugriff: 17.02.2012].

*Lush UK (2011e):* EDTA. <https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/206/name/EDTA> [Zugriff 21.02.2012].

*Lush UK (2011f):* Glyceryl Stearate & PEG-100 Stearate.  
<https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/332/name/Glyceryl%20Stearate%20&%20PEG-100%20Stearate> [Zugriff 21.02.2012].

*Lush UK (2011g):* Green Tool Box.

*Lush UK (2011h):* Our environmental policy. <https://www.lush.co.uk/content/view/783> [Zugriff: 26.02.2012].

*Lush UK (2011i):* Methylparaben.  
<https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/452/name/Methylparaben> [Zugriff: 21.02.2012].

*Lush UK (2011j):* Powdered Charcoal  
<https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/555/name/Powdered%20Charcoal> [Zugriff: 21.02.2012]

*Lush UK (2011k):* Rapeseed Oil and Coconut Oil (Brassica napus and Cocos nucifera).  
<https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/571/name/Rapeseed-Oil-and-Coconut-Oil> [Zugriff: 21.02.2012].

- Lush UK (2011l)*: Sodium Lauryl Sulfate.  
<https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/630/name/Sodium%20Lauryl%20Sulfate>  
 [Zugriff: 21.02.2012].
- Lush UK (2011m)*: Lush Spa. <https://www.lush.co.uk/spa> [Zugriff: 16.01.2012].
- Lush UK (2011n)*: Toothed Wrack Seaweed (*Fucus serratus*)  
<https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/674/name/Toothed%20Wrack%20Seaweed>  
 [Zugriff: 21.02.2012].
- Lush UK (2011o)*: Our values. <https://www.lush.co.uk/our-values> [Zugriff: 05.01.2012].
- Lush USA (2011a)*: Our History – Constantine and Weir 1977 – 1984.  
<http://www.lushusa.com/shop/about-lush/articles/history/> [Zugriff: 05.11.2011].
- Lush USA (2011b)*: Our History – Cosmetics to Go 1987 – 1994.  
<http://www.lushusa.com/shop/about-lush/articles/history/cosmeticstogo-en.html>  
 [Zugriff: 05.11.2011].
- Lush USA (2011c)*: Our History – Lush 1995 – present.  
<http://www.lushusa.com/shop/about-lush/articles/history/lush-en.html> [Zugriff: 05.11.2011].
- Osocio (2008)*: Operation Street Theatre.  
[http://osocio.org/message/operation\\_street\\_theatre/](http://osocio.org/message/operation_street_theatre/) [Zugriff: 20.10.2011].
- Pritchard, Sophie (2011a)*: Charity support according to Lush.
- Pritchard, Sophie (2011b)*: Lush Charity Pot funding guidelines.
- Pritchard, Sophie (2011c)*: Interview am 28. Juni 2011 in Poole, Großbritannien.
- Sanghera, Sathnam (2009)*: Lush founder Mark Constantine on the recession and hypocrisy. In: The Times. 05.02.2009.  
<http://www.thetimes.co.uk/tto/life/fashion/article1755571.ece> [Zugriff: 20.10.2011].
- Scientific Committee on Consumer Products (SCCP) (2008)*: Opinion on Parabens. Colipa n° P82.  
[http://ec.europa.eu/health/scientific\\_committees/consumer\\_safety/docs/sccs\\_o\\_041.pdf](http://ec.europa.eu/health/scientific_committees/consumer_safety/docs/sccs_o_041.pdf)  
 [Zugriff: 21.11.2011].
- Sea Shepherd Conservation Society (SSCS) (2011a)*: LUSH and Sea Shepherd.  
<http://www.seashepherd.org/sharks/lush.html> [Zugriff: 20.10.2011].
- Sea Shepherd Conservation Society (SSCS) (2011b)*: Who we are.  
<http://www.seashepherd.org/who-we-are/> [Zugriff: 20.10.2011].
- Stix, Wolfgang (2003)*: Im Reich der Düfte. Ätherische Öle und ihre Wirkung. St. Pölten: NP (Niederösterreichisches Pressehaus).

*Vegan Society (2011a):* Trademark Standards  
<http://www.vegansociety.com/businesses/trademark/standards.aspx> [Zugriff: 05.11.2011].

*Vegan Society (2011b):* Who we are. <http://www.vegansociety.com/about/who-we-are.aspx> [Zugriff: 05.11.2011].

*Weleda (2011):* Das weltgrößte Bio-Rosenprojekt.  
<http://www.weleda.com/90years/language=de/10541> [Zugriff: 29.11.2011].

### Kapitel 3:

*Akoma Cooperative Multipurpose Society (2010a):* Akoma Cooperative Multipurpose Society. [http://www.akomacooperative.com/about\\_akoma.html](http://www.akomacooperative.com/about_akoma.html) [Zugriff: 21.10.2011].

*Akoma Cooperative Multipurpose Society (2010b):* Certifications.  
<http://www.akomacooperative.com/certifications.html> [Zugriff: 21.10.2011].

*Akoma Cooperative Multipurpose Society (2010c):* Kneading.  
<http://www.akomacooperative.com/images3/15.JPG> [Zugriff: 21.10.2011].

*Big Harry (2011):* Ethically Buying: Extra Virgin Olive Oil.  
<http://www.lush.co.uk/content/view/1096> [Zugriff 21.02.2012].

*Concado (2008a):* What is CONACADO?  
[http://www.conacado.com.do/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18%3Aqui-nes-somos&catid=7%3AAnosotros&Itemid=12&lang=en](http://www.conacado.com.do/site/index.php?option=com_content&view=article&id=18%3Aqui-nes-somos&catid=7%3AAnosotros&Itemid=12&lang=en) [Zugriff: 21.10.2011].

*Demeter (2010):* Richtlinien (Standards). Erzeugung. Zur Verwendung von Demeter, biodynamisch und damit in Verbindung stehenden Marken.  
[http://demeter.net/standards/st\\_production\\_d.pdf](http://demeter.net/standards/st_production_d.pdf) [Zugriff: 29.12.2011].

*Demeter (2011):* Demeter - die Marke der Biologisch-Dynamischen Wirtschaftsweise.  
<http://www.demeter.de/ebenenangleichung/zielgruppe/schnittmengen/kennenlernen/das-ist-demeter/?MP=2093-2118> [Zugriff: 29.11.2011].

*Dregger, Leila (2011):* Kakao für den Frieden. Südwind 09/2011.  
<http://www.suedwind-magazin.at/start.asp?ID=245792&rubrik=4&ausg=201109>  
[Zugriff: 21.10.2011].

*Fischer, Karin (u.a.) (2010):* Einleitung. Globale Güterketten, weltweite Arbeitsteilung und ungleiche Entwicklung. In: Fischer (u.a.) (Hg.): Globale Güterketten. Weltweite Arbeitsteilung und ungleiche Entwicklung. Wien: Promedia, S. 7 – 23. (= Historische Sozialkunde / Internationale Entwicklung 29 / 2010).

*Institut für globale Friedensarbeit (IGF) (2007):* Das Friedensdorf San José de Apartadó. <http://www.sos-sanjose.org/index.php?id=14> [Zugriff 21.10.2011].

*Klimabündnis (2011)*: News. Klimabündnis-Partner warnen vor Ausverkauf des Regenwaldes. <http://www.klimabuendnis.at/start.asp?ID=226157> [Zugriff: 21.10.2011].

*Lush UK (2011a)*: Handy Gurugu. <https://www.lush.co.uk/product/187/Handy-Gurugu> [Zugriff: 21.02.2012].

*Lush UK (2011b)*: Fair Trade Foot Lotion. <https://www.lush.co.uk/product/146/Fair-Trade-Foot-Lotion> [Zugriff: 21.02.2012].

*Lush UK (2011c)*: Fair Trade Organic Cocoa Butter (Theobroma cacao). <https://www.lush.co.uk/ingredient/detail/id/228/name/Fair%20Trade%20Organic%20Cocoa%20Butter> [Zugriff: 21.02.2012].

*Lush UK (2011d)*: Charity Pot. <https://www.lush.co.uk/product/84/Charity-Pot> [Zugriff: 21.02.2012].

*Lush UK (2011e)*: Fresh Start Foundation. <https://www.lush.co.uk/content/view/285> [Zugriff: 21.01.2012].

*Lush UK (2011f)*: Peace. <https://www.lush.co.uk/product/5665/Peace-Massage-Bar> [Zugriff 21.02. 2012].

*Lush UK (2011g)*: Urgent Action Needed for our Cocoa Suppliers in Colombia. <https://www.lush.co.uk/content/view/3091> [Zugriff 16.01.2012].

*Lush UK Press Office (2010a)*: Fair Trade Foot Lotion.

*Lush UK Press Office (2010b)*: Fair Trade Fortnight.

*Lotus Village Project (2011)*: Welcome. <http://www.lotusvillageproject.org/home.html> [Zugriff: 20.11.2011].

*Ojoba Collective (2011a)*: Ojoba Women's Shea Cooperative. <http://www.ojobacollective.com/v/sheacooperative.html> [Zugriff: 20.11.2011].

*Ojoba Collective (2011b)*: Ojoba's Story. <http://www.ojobacollective.com/v/ojobastory.html> [Zugriff: 20.11.2011].

*Ojoba Collective (2011c)*: Fairtrade. <http://www.ojobacollective.com/v/fairtrade.html> [Zugriff: 20.11.2011].

*Pritchard, Sophie (2011b)*: Lush Charity Pot funding guidelines.

*Pritchard, Sophie (2011c)*: Interview am 28. Juni 2011 in Poole, Großbritannien.

*Simply Solar Scheffler Technology & Consulting (o.J.)*: Projects. <http://www.simply-solar.de/index.php/projects> [Zugriff: 20.11.2011].

#### Kapitel 4:

*Lee, Monle; Lii Yuan-Shuh (2012):* Doing Right Leads to Doing Well: When the Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of the Firm. In: Journal of Business Ethics, 2012, Nr.1, S. 69 – 81.

*Lush UK (2011):* Our values. <https://www.lush.co.uk/our-values> [Zugriff: 05.01.2012].

*Pritchard, Sophie (2011c):* Interview am 28. Juni 2011 in Poole, Großbritannien.

*Wood, Donna J. (1991):* Corporate Social Performance Revisited. In: Academy of Management Review, 1991, Nr. 4, S. 691 – 718.

## Anhang:

### Experteninterview:

Auszug aus dem Experteninterview mit Sophie Pritchard, Leiterin der Sektion Charity in dem Unternehmen *Lush*

Ort: Campinggelände nahe der Stadt Poole in der Grafschaft Dorset in Großbritannien, während eines internationalen *Lush*-Meetings

Zeit: 28. Juni. Ungefähr 11 bis 12 Uhr vormittags

I= Interviewerin Sonja Hrachovina

I: In one of your first emails you mentioned that you never use the term Corporate Social Responsibility because you recognise that it is, in the most part, no better than greenwash. Could you explain it in more detail?

Pritchard: It is one of those terms that is used quite a lot within business sector, and there was a time when I thought perhaps there was something behind it, more than just a marketing exercise. But particularly since I've been in this job, I've realised that it really is a marketing exercise, and there is very little sort of values behind it. I mean there are some companies that stand out and do generally engaged with charities and do generally try to introduce good practices within their own companies. But there are so many examples now of companies, who see it as a way to reach new customers, to gloss over their bad practices by so distracting people from that. So, we support this lovely charity but at the same time our gold is coming from a mountain in Westpapua, which is being destroyed. So, it is a very clever way of saying "We're really ethical, look at all this lovely charity stuff that we do". Well but there is a whole lot of bad stuff going on, that they are not talking about. And I think that the public now, because they are looking more for ethical companies, so as soon as they see a company doing something a bit ethical, then they "Oh great, they must be good then", without looking into it any deeper. I went to a conference last year, that was a business charity award event and I went there thinking maybe Lush would apply for some of our charity work and I was really quite appalled, even the organiser of the award, who are... there are organization that supports charities, and they basically said to you: "You confusing two things, there is corporate philanthropy, you know giving money to charities and there is CSR. And CSR is about marketing, is about PR, and how companies can work with charities to benefit both sites." [...] I think, what CSR perhaps, it means different things to different companies. And for many of them it is a marketing exercise and it is about getting something in return for the donation. And I feel that it is extremely misleading for companies to say that it is a donation, when in an actual fact, they are paying a charity to advertise for them. You know, when you see someone taking part in a cancer research, while they have got TESCO's [britische Supermarktkette] logos all over t-

shirts. You've got thousands of people advertising TESCO. So that's an advertising business relationship, that is not a donation. I'm looking at CSR very much in terms of businesses relationship with charity is rather than their environmental issues and things like that that Ruth [Ruth Andrade, Umweltbeauftragte des Unternehmens Lush] deals with. I just had a very bad experience of what CSR means in reality to many companies.

I: Do you think that companies should compensate social services that are not fully supplied by the government? Or in general how do you think about companies' efforts in supporting charity projects?

Pritchard: I think that the government has a role to provide/ has an obligation to provide social services and I think the most useful thing that Lush can do as a company is to support groups that are lobbying government to live up to those expectations, so if we looking let's say asylum seekers, and the benefits, that they are giving through government, which is extremely minimal. We got two options, we can either start funding shelters for asylum seekers, funding soup kitchens that would feed them, funding legal aid charities, that would give them the support they need to claim asylum or the other alternative is that we campaign, or we support campaigning organizations to get the government to do that. Because that is actually their role, they should be providing certain benefits to citizens. And in terms of a longer term change, you can actually get the government to take its responsibility seriously, and that is something that is lasting. Where is, if you are continually trying to fill the gaps, paying for shelters, paying for food, that is not actually changing anything. It is helping many individuals to have a better, more comfortable life, but it stops there. I always feel that our role is to really create longer term change.

I: Could you tell me a short overview of the history of Lush's charity work? When it started? How it was back then and how it changed over time?

Pritchard: There was some donations pre-Charity pot, but fairly minimal, it wasn't like a main part of what Lush was doing to support....

I: Was it more like personal interest from Mark [Constantine, Unternehmensleiter und Gründungsmitglied]?

Pritchard: Mark always has a big interest in bird conservation, so there were a few donations to bird conservation projects, but the real charity was getting started in April 2007, when Charity Pot was launched in the UK. And it is now in about 16 or so countries. And in the UK it started with, I think it must have been somewhere around ten small grants about a thousand pounds each to Anti-road campaigners. That is another thing Mark feels very strongly about. At that time there were plans for lots of new roads that were going cut through the environment, cut through towns, and so effecting local people, where there going to have roads, more traffic, more pollution, also of course there is issues of climate change, that you are facilitating more car drivers rather than encouraging people to get on the train. So we started off by funding a lot of those kind of local campaigns, and that really kind of set the foundations for Charity Pot going forward, and we've continued to support local grassroots campaigners, who

would trying to stop environmental destruction or human rights abuses, or whatever it is. But it started with those small grassroots groups, primarily volunteers, and that's, when I started that's where I kind of took my lead from, that's why Charity Pot was created to support those groups.

[...]

I: I noticed, when I started informing myself about charity in August [2010], there was not so much information on the homepage, but when I started contacting you in October [2010], everything was on the homepage, is there a specific reason?

Pritchard: One of the first things I did actually, when I started, I wanted to get a lot more information on that, but there wasn't the facility on the website, and it was being updated. So I started up my on blog, which was independent from the Lush website. But then, it must have been similar times, when we got in touch, I was giving access to the Lush website, and I was giving some training to be out to put on my on pages, so then I just started to put this stuff up, because I feel it is really important to communicate about, who we support and why we support them and how much money we're giving away, and to be really transparent with customers. But also [?] staff to go to be more informed about it as well. And I do find it really challenging that we don't follow the [?] that many other companies go, with where they say "our charity of the year is water aid" and then everyone knows what it is and know who the charity is and know what they are doing, and it is very simple to communicate that. But because our approach is to support lots of small groups,[...] last year we gave about 100 grants. So we can talk about our kind of vision for the funding, but to be out to tell everybody about all those groups is really difficult, and becomes very confusing, so it is a real challenge to be able to communicate that properly to staff and customers. People just get [wear?], you know information overload, so I think it is important to talk more about what our strategy is rather than focusing too much on the different groups.

[...]

I: How many people are working for the Lush charity team?

Pritchard: Me, that's it. [...] It's just me at the moment, but I do work with Andrew and Sean and the Campaignsteam, and also Ruth, who does all the environmental work and Paolo recently as well, who manages all our permaculture projects for our suppliers.

I: But he is from an organization or is he working at Lush?

Pritchard: He is employed as our consultant at the moment to work with all our suppliers, but he has got a background in development studies. So those people form the panel, who select the applications that we gonna then put forward to Mark for his approval.

I: How is the charity department incorporated into the company? Is it more or less independent from other ones or e.g. in cooperation with the campaign department, share resources and money with them?

Pritchard: The campaignsteam have a budget to run their campaigns, and my budget is kind of separate. My budget is the Charity money. All the money that in my budget is, is to be donated, so I do sometimes, I use some of the campaigns budget for bits and pieces I need or ... I don't have an official budget I just nick it from somewhere.

[...]

I: How strong is your influence on the charity support in other Lush countries?

Pritchard: It varies quite a lot, and it is very difficult trying to get the balance between giving direction and controlling. And I don't want to be too controlling, because I think that is kind of Lushes way, as well it wouldn't be too dictatorial, but at the same time there is from the UK, when we run the campaigns, we really want the other countries to run similar campaigns. Campaigns that are really challenging the mainstream. The same with Charity Pot, in the UK, the kind of issues we fund are very in line with the stands that we take with campaigns, in terms that we fund radical groups, we fund groups that are really challenging the mainstream and you know pushing the boundaries. And that's what we like all the other Lush countries to do as well, but there are of course different issues in different countries. So in Russia, for example, where they don't have social services like here in the UK, there is not like as much support for vulnerable people, so they want to support the elderly, this is not something we would do in the UK, because the situation is different. And the Philippines, they wanna help streetchildren, by quite so straight forward practical projects, like building a playground, or giving them books and things like that. Which is again not something that we wouldn't fund from the UK. So you have to be quite sensitive and trying to understand the issues in each country, while still trying to get that message across, so funding what is not what everyone else is doing, you know, something that really stands out, and reflects the innovative nature of Lush. So if we start funding health charities and children's charities, that would just be the same as what every other company is doing, so I feel this is really important for us to really step outside of that, and to do something different and to be innovative with our giving as we are with our products.

[...]

I: How did you create your guidelines? Was it based on consensus with founding or board members or particular staff members?

Pritchard: We get, as you properly gathered, quite a lot of freedom, in our jobs at Lush, and so...

I: is it still a work in progress?

Pritchard: It definitely is, and when I started there were some guidelines, but they were very vague, it was just: we support environment, animals and humanitarian causes, that's everything. It did also say small and grassroots, but it was so broad, and the first thing that I did was really trying to figure out what is it that we are wanting to do as a company, as well as I wanted to do personally, what I thought was important and to try to narrow that down, so that we could be more strategic and I think that is really important in terms of what you want to achieve. If you are too broad, you never really gonna see the results of what you are doing, so being strategic is important, and also being fair to the groups as well. If you got really broad criteria, you gonna get everybody applying to you. But if you got it clear in your mind what it is you wanna fund, then you need to communicate that, because otherwise you are wasting their time and you are wasting your own time. But also the more specific you are in what you wanna fund, the more that message spreads, so someone, if you got a group, that is really [...] has interest in minning somewhere, and they see that in your guidelines they see you wanna support environmental justice, you wanna stop natural ressource explortation, then they'll know immediately that it doesn't fits them, but they know it fits with other organizations we're working with, where just as an environment, that you just think it fits [?]if they mean education, if they mean campaigning, or so. The guidelines have been built as they go along and I work with the same team, the campaigns team and Ruth and Paolo, to try and make them more specific without them becoming too overwhelming. And of course with Mark as well, I talk to him a lot about what I think, we should be funding.

I: Is there a specific influence from outside? Or is it about the talking all together and finding a way to create the guidelines?

Pritchard: The thing with all of us and the campaigns team, this isn't a 9 to 5 job for any of us. And we're all very involved in our own circle outside of LUSH. So it is all very connected to our jobs. So we spent a lot of time with activists, with all kinds of people, that are involved in charity work and campaign work. So we [?] our influence from that and we bring all that in our jobs and what's quite nice is that you've got part of us with a development background and then Ruth, who is more into kind of practical environmental work, and she is very positive and very kind of solutionsbased and then Andrew and Sean, all campaigners, initially rights campaigners, but now they campaign on all issues, they are very much about campaigning to stop injustice happening rather than creating the positive that Ruth is about. There is quite a nice balance of different issues and different perspectives and approaches,that we used to kind of built the guidelines

I: Despite Charity Pot, you are responsible for product donations and for charity products for campaigns as well? How are the allocation and the money they are raising in comparison to Charity Pot?I think it was 40.000 for product donation?

Pritchard: Yes, (also in combination with the campaign group)That was just through one organization, what we do with product donations is we try to give away as much as

it is possible directly to charities. We often get emails through from womens refugee or homeless shelters asking for soap. So, we sent boxes of products out to them, but if we've got to say, I mean, there are times, where we got limited edition, if it is Christmas or Easter, or Mother's Day, or something like that, and we haven't cleared that stock, and we can't sell it, you know sometimes there is a accumulation of stock, that we can't sell, and sometimes it is too much to give out in a box at a time, so, in those circumstances, we work with an organization called *In-kind-direct*, who will take a lot, or can take all, and then they are all distributed for us, which works really well, because we don't have to spend a lot of time [?]. For *In-kind-direct* it was about 40.000 Pounds worth of stock, but that doesn't include all the individual ones, that we were sending out as well, and it also doesn't include the shops, who we were giving raffle prizes to local charities and other product donations. The limited edition products, they sell exceptionally well.

[...]

I: But in general, how often do you have these limited editions?

Pritchard: I would say probably about three or four a year. We don't have them for every campaign. And we try to as much as possible, but you know it is not always doable, depending on what other products, we've got selling, or which clashes with, father's day or whatever. So, there is only about three or four

[...]

I: How would you describe your relationship with your stakeholders, with the people you get in touch and also the persons that have the impact?

[...]

Pritchard: Okay, again it kind of varies quite a lot, cause there is so many groups, and I would love to have the capacity to have a really strong relationship with all the groups, to be out to visit them all the time, to be out to really find out exactly what it is we can do to help them besides money, because a lot of the time money is just one part of it and we've got lot of skills to offer, we got of other resources that we can offer them. But, because of our strategy of lots of little money to lots of groups, that makes it difficult. But there are some groups that we have great long term relationships, that we funded several times over the last two or three years and there is other groups that we just give one grant and you know they send us the report, and that's kind of it. It really does vary, and it also, if there is groups that we funded who have also been a part of the campaign for the UK tar sands network [Kampagne gegen Ölsand aus Kanada, da die Förderung verherrende Folgen für Umwelt und Anrainer hat, davon betroffen sind Teile der indigenen Bevölkerung Kanadas], for example. Sean knows the people that run that organization really well, who spends a lot of time with them, because he got to know them a lot through the campaign, but then through his personal life, we all went to the tar sands international day of action, couple of weekends ago, and so, you know they become, some of them are friends beforehand, you know, people that we know within

the circles that we're in, and some of them become friends in result of funding and of course it becomes a really great relationship, there is much more than a donor and a charity, because, and I think that's what is important as well, of who you've got running the campaigns and who you've got running the funding, as that we find as activists ourselves, that when we're dealing with activists, they really trust us, because they know that we understand what it is they are trying to achieve and the challenges that they have. Whereas it is my concern with other countries within Lush, is that people aren't giving, they have not resourced it properly, so you've got someone whose job is in PR or Training, you know they've got another function, but then they are also expected to run Charity Pot, or to run Campaigns, they might not actually be a campaigner, they might not really hold those values as part of them, like with us in campaigns [...]

It is more about the money at the moment. What I've been trying to do increasingly, what we fund is really not what anyone else is funding, [?]talk about other companies, where I'm talking about foundations and government. So, what's really important to me in terms of helping the groups is not, I don't want them to become dependent on us, I do appreciate that we are one of a few funders that are gonna support them, so there is gonna be some issues of dependency, but what we are trying to do is to help them to widenout, [...] the communication through the website [...] is really important to help them to built their supportbase, so they are not depended on us forever

[...]

I: How do you influence project implementations? Is there anything you do influence, or do you just more or less choose the project and then they can manage themselves?

Pritchard: It's very difficult that kind of relationship because I think it is very damaging for a funder to influence what a charity does and then they become very funderled in what they do. Do they apply for funds for something that maybe is not what they really need to do, but what they think is what they gonna get funding for. So certainly when groups come to us, we all look at what they're doing and if we've got suggestions that [?] kind of say, you know "Have you thought about how you're gonna make this project accessible to ethnic communities or how you're gonna make it accessible to, ...you know, there are some questions to make them think a bit about how they can do things differently that we feel would be appropriate but we would never say: "You can only have the funding if you do this" or to bud them off to giving the funding and say "You shouldn't have done that, we want you to do it that way". Because if you don't believe in the group and their vision and their way they operate and their values then don't fund them. So it comes down to choosing the right groups and making sure that they are in line with your vision, and then nothing. Most powerful thing you can do is actually giving the funding and say: "We believe in you, here is some money, do what you feel, you have to do with it." But which is not something we do yet, which is something I really want to do more of, with the groups we really trust, but that is the most useful thing you can do for groups. Let's just say "We believe in you, here is some money, use for whatever you need it for", because too many funders say: "I don't want it for salaries, I don't want it for core costs, I want this very nice

tangible project", which is not always possible.

[...]

I: So, did you ever stopped cooperation with activists groups due to customers complains or problems with the state authority?

Pritchard: No, I mean, what we have done with Charity Pot, when I looked at the sales when I started and I saw that the sales were coming down, I went on the forum and said " Why aren't you buying anymore" and a lot them said "I don't like you supporting direct action groups" and they said that was one of the top reason why they don't buy it. So what I did do was try to make that we fund those kind of groups through *carbon tax*, which is our tax on our international flights, which is about some between 5 and 8 thousand a month and keep Charity Pot for less extreme kind of groups. We will never stop funding activists, because we believe in what they do. But in our ways of making customers feel a bit more comfortable about it, what is not compromising on what you wanna do.

I: How often do you change the support for members? How often do you have new organizations? Are there applications every month?

Pritchard: It is kind of a rolling basis basically. We don't sort of say, these are our partners for the next month or the next year. We get applications coming in every month and we give out grants every month. so there is new groups all the time.

I: What is the average amount of time you working with your partners?

Pritchard: For most of them it is a grant at a time, or a year at a time. But there are some groups we have funded for two or three years.

I: You don't give the money all at once? You give it grants?

Pritchard: So, what we normally do is, we don't promise any more than one grant at a time, so if we give one grant and they want another one, there is actually quite a good [ ? (regain)] to making sure that they send their report in as well. So, yeah, if they want [?] one grant and then they come back to us the next year and we assess that project and yeah, take it forward or not from there.

I: Are there projects with relations to the locations of your raw materials or suppliers? Because I thought about the Handy Gurugu.

Pritchard: Yeah, there are some. But we're doing it more now that we've got this new funds in the buying team, it's Lush fund, so we call it, it's sustainable Lush fund. So Paolo is working with suppliers and what he is actually doing is much more than working with suppliers, [...] Yeah, it is really developing that relationships with a couple of key suppliers, and helping to set up permaculture farms

[...]

I: But this is outside of Charity?

Pritchard: Yes, it is. I mean it is kind of new fund. And it is a very blurry line if it is charitable or isn't it, because you know, if we're helping a community to set up a food growing project, which then becomes a project that supplies us with ingredients, it is not truly charitable because in the end we're getting a benefit out of it, because we're getting our supplies from them. So we don't count it as charitable unless it is a project, that's got nothing to do with us, and our suppliers. But, like I said, it is much more than just sourcing Fairtrade, it's helping communities to get Fairtrade labels

[...]

I: It is common that organizations apply for more than one time and also extent cooperation?

Pritchard: Yeah. I was surprised initially that not many coming back for a second grant and I think part of the problem is that a lot of the groups are so small that they [?] [...] but they are also not experienced fundraisers, you know, activists don't generally make good fundraisers first. [...] Yeah, it is quite difficult sometimes for groups, especially when they're starting up, or are quite small to estimate how much funding they are going to need. So will come back and ask for more support further along the line.

[...]

I: If you decided to support a particular project, do you set up any goals or outcomes that you would like to have for that charity project?

Pritchard: Well, in their application we ask them what their goals are for the project, and then in the report we would ask for them to tell us what their challenges were.

I: But afterwards, except of the report and news of the organizations do you evaluate your charity work, or the project [...]

Pritchard: We do have a lot of discussions in the panel about where we want to go with the funding, and kind of keep refining it, and looking back and it's a whole kind of strategic nature of it as well, and something I really feel strongly about is trying to really narrow that down, and pick a few key issues and really get behind it. There is this visioning exercise in the pledge session [Teil des Programms auf dem Lush-Meeting], and I realized what I really wanted for Lush to go down in history as actually changing the course of history. When you look at campaigns, when you look at slavery and how that ended, and when you look at what Wilberforce [William Wilberforce, britischer Parlamentarier und Gegner des Sklavenhandels] was doing, and then you look at a part, where you looking at any significant change that has happened in history, there are a

few key people, that really make that happened or a few key organizations that made it happen. And I feel that we can play such an important role by backing those people who are creating history. And that's what I really want all of us to do, all the Lush countries to be doing is really looking at: Is this project creating longterm change. Are we actually creating history here, or are we just dealing with today.[...]

I don't really. I think again, that there is so many grants over the year to evaluate it.

[...]

I: Now: Lush Trip to Gambia. I decided to use this as an example because in my theoretical part I will use despite CSR also Corporate Citizenship, which is a concept similar to CSR, they have these instruments like Corporate Volunteering. So I thought the Lush Trip is a good example for that. I didn't find if there was any other volunteering work outside of Great Britain, that is preferably in developing countries, so that's why I took that example.

Pritchard: When it comes to volunteering, we're not great. It's something I would like to do a lot more of [...] I do it as an individual, and the people in the campaigns team, but in terms of getting staff more engaged in volunteering, it is something I would really like to see happen more, and I don't think it should be 10 people spent 10 days in Gambia every couple of years, I would like to see staff volunteering for their local charities, and us to support that, unfortunately it is not something that I managed to get any buying from. I don't know what it is with volunteering, because Mark, he doesn't seem to be particularly keen on it.

I: And also the people have to want it themselves, otherwise it is not really effective.

Pritchard: They do, there is also a very important point about effective use of skills, and we don't want accountance going in painting school blocks, you know that's not effective volunteering. They probably find it quite rewarding, a quite nice day out, but it is making sure that people are using skills that are really useful to the charities. I have proposed a few ideas in the past for how that could work, where charities could apply. We could have a bank of staff on the website accountance, marketing people, merchandising people, there is so many different skills, you know, webdesigners, and the charities got to apply to borrow those employees for a day, or a week, over a month or something, and we would then just lend them out to offer their skills, and I think that kind of thing work really well, because then we know the charity and the skills of the individual are matched really well. [...] I really wanted to make sure that we were aware what people's skills were and how they could apply those skills in Gambia. It didn't work out as well as I wanted it to. There was still a lot of people who were doing quite manual work that wasn't really making the most of their skills, but we also had designers there who were designing stuff, and were creating emblems and we had people that were good gardeners or good cooks or people who were teaching knitting skills to the kids, and things like that, so we had some of it, but I would like to use the skills much more, but I don't think it was so suitable perhaps to that particular project. [...] [T]he trip was a great success. The individuals that went, I can't say it was life-

changing for all of them, but for a few people, and one of the girls who came back, immediately quit her job and she is now training to being an environmental educator with children in the UK. And there were other people in the group, who definitely really get another perspective on life, and restore their faith in what charitable sector can do, and that it is not, you know some people get very.... they loose their believe in what, it is actually doing any good, so to see with their own eyes, and for the charities themselves the goal was the work that we did but it was also they were on the news that night and really lifted the spirits of the people there to know that there were all these people from England that went there who cared about them and wanted to help, and you know the exchange of skills and people you know, they just really loved having us there. So it was a great success but I would prefer to see much more volunteering and for us to be local.

[...]

I: [...] And in short, your personal lush life, when did you start, and under a different function?

Pritchard: No, I came straight into this role two and a half years ago. [...] Previously I worked for a variety of different groups, I work for international environmental groups, I worked for small community projects, animal rights groups, so quite a range of stuff and then. So it has been great coming into this job and for it to reflect so much of my personal beliefs as well, I'm vegan, and I very much care about environmental issues and the rights of people and especially those two related environmental justice issues which is what my most recent job is all about, how destruction the environment effects people, particularly indigenious people, so that was great to come from a position where I was fundraiser to then be in the position to actually give out funds to groups that really need it. I was lucky to be one of those people that [?] walks straight into this job, as I recognize that there is a lot of people who would love to do it. I think really the campaigns team, Andrew and Sean came straight into their position as well, but like I'm saying before, it is important for people in these positions to have that background, so as lovely as they would be for someone in one of the shop to be in this position, you would have to be quite careful that they do have back experience, it is not just a job to them and they are well connected and I rely vey much on friends of mine on new recommenting projects and also give me advice about whether we should fund certain applications and, you know, quite often they've been to visit that group or they know that issue very well, so having that connections is really important to make sure to make the right decisions.

[...]

## **Curriculum Vitae**

### **Persönliche Daten:**

Name: Sonja Hrachovina  
Anschrift Baumgasse 39-41/3/9  
Geburtsdatum: 13. Juni 1985  
Geburtsort: Wien  
Staatsangehörigkeit: Österreich  
Familienstand: ledig  
E-Mail: SonjaHr@gmx.at

### **Bildungsgang:**

2004 – 2012: Studium der Internationalen Entwicklung an der Universität Wien. Studienschwerpunkte: Finanzkrisen, Industrialisierung, Lateinamerika, Religion  
1995 – 2003: Bundesrealgymnasium Hagenmüllergasse Wien 3 mit abschließender Reifeprüfung im sprachlichen Zweig  
1991 – 1995: Volksschule Molitorgasse Wien 11

**Auslandsaufenthalte zu Studienzwecken:**

|                    |   |
|--------------------|---|
| 01/2008 – 07/2008: | Erasmusaufenthalt an der Universität Antwerpen  |
| 10+11/2009         | Exkursion: Religion und Spiritualität in Mexiko |

**Berufliche Erfahrungen:**

|                    |   |
|--------------------|---|
| seit 08/2008:      | Verkaufskraft bei Lush Austria                                      |
| 09/2007 – 01/2008: | Verkaufskraft bei Souvenir Jelesitz                                 |
| 09/2003 – 08/2007: | Barista (Bar- und Schankkraft) bei Starbucks                        |
| 08/2006:           | Workcamp in Vestmanneyjar / Island<br>(interkulturelles Jugendcamp) |
| 01/2002:           | Berufspraktische Tage bei der Kronen Zeitung                        |
| 07/2000:           | Ferialpraktikum bei BILLA AG  |

**Sprachliche Kompetenz:**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Deutsch:        | Muttersprache                            |
| Englisch:       | Sehr gute Kenntnisse in Wort und Schrift |
| Französisch:    | Gute Kenntnisse in Wort und Schrift      |
| Spanisch:       | Gute Kenntnisse in Wort und Schrift      |
| Niederländisch: | Grundkenntnisse in Wort und Schrift      |
| Latein:         | Kleines Latinum                          |