

„Unternehmerische Verantwortung in der Weltwirtschaft – nicht nur ökonomisch!“

Laudatio auf den Preisträger
von Prof. Dr. Horst Steinmann



Lieber Herr Conrad, lieber Herr Lohrie,
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
des Hauses Tchibo, verehrte Gäste.

„Unternehmerische Verantwortung in der
Weltwirtschaft – nicht nur ökonomisch!“

Unter dieses Motto möchte ich heute unsere Laudatio stellen. Dieses Motto umfasst letztlich alles das, was Tchibo als „global player“ mit mehr als 3,5 Mrd. Umsatz und 14000 Mitarbeitern im globalen Kontext auf dem Weg zu einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit in vielen Jahren verwirklicht hat und immer weiter zu verbessern bestrebt ist, im Kaffeesektor und im Non-Food-Bereich, lokal und global.

Ich werde begründen, warum diese Leistung vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik für auszeichnungswürdig gehalten wird, als Vorbild verstanden werden sollte. Das geschieht dabei im Wissen darum, dass eine solche Leistung - über nun schon 6 Jahre hin Schritt für Schritt verwirklicht - letztlich das Werk aller Mitarbeiter ist. Die vorbehaltlose Rücken-deckung durch die Führungsspitze ist dabei wichtig und hat bei Tchibo eine lange Tradition, wie wir uns überzeugen konnten. Ihnen allen gilt deshalb unser Glückwunsch. Tchibo ist einer der wichtigen Vorreiter, die die unternehmerische Verantwortung nicht nur ökonomisch verstehen, sondern darüber hinausgehend – wie wir sagen – unternehmensethisch ausrichten.

Um diese Leistung richtig zu würdigen, muss man zwei Seiten prüfen:

(1) was wurde inhaltlich erreicht, wie wurde es erreicht und was ist noch zu tun? Das ist die Binnenperspektive.

(2) Man muss aber auch das gesellschaftliche und politische Umfeld in Rechnung stellen, in dem eine solche Initiative gestartet und durchgehalten wird: ist sie förderlich, hindert sie, diskriminiert sie gar Unternehmung und Personen?

Sie wissen, dass gesellschaftliche Verantwortung, wie sie hier im Hause Tchibo praktiziert wird, noch keineswegs zum normalen geschäftlichen Alltag unserer Wirtschaft gehört. Deshalb später zum Schluss auch einige Worte zu dieser Außenperspektive.

Binnenperspektive

Ich beginne mit dem Blick auf das vom Unternehmen Tchibo Geleistete.

Aus der Fülle der unternehmensethisch motivierten Aktivitäten und Tätigkeitsfelder hat die Preisjury drei Aspekte für besonders auszeichnungswürdig ausgewählt, als Ergebnis von Recherchen vor Ort und im Internet, ferner Rückfragen und Rückversicherungen und nach ausführlichen abwägenden Diskussionen. Unser Berichterstatter Karl Hermann Blickte, selbst Unternehmer und mit den Entwicklungen der Branche gut vertraut, hat die Leitgedanken der Begründung für die Preisverleihung formuliert; die Jury hat sich einstimmig angeschlossen.

Stellvertretend für ihn zitiere ich zunächst diese drei Leitgedanken und gehe dann auf jeden Leitgedanken näher ein; der erste Leitsatz ist dabei der wichtigste und soll deshalb im Mittelpunkt stehen.

Karl-Hermann Blickte schreibt:

„Im Einzelnen wird die Preisverleihung an Tchibo wie folgt begründet:

1. Von der Compliance-Fixierung zum sozialen Dialog:

Im Bereich des Non-Food-Geschäfts, welches bei Tchibo circa 60 % des Umsatzes ausmacht, wird das Worldwide Enhancement of Social Quality Program, kurz: WE-Program, als neuer Ansatz zu einer sozialverträglichen Produktion in Entwicklungsländern gewürdigt. Schwerpunkt dieses Projektes ist der soziale Dialog im Produktionsland, bei dem in zukunftsweisender Form alle lokalen Stakeholder eingebunden sind. Dieser Verleihungsgrund bezieht sich auf die Produktions- und Beschaffungsseite.

2. Vom Produktmanagement zum ethischen Mehrwert:

Es wird gewürdigt, dass Tchibo nicht beim notwendigen ersten Schritt der Verbesserung der Produktionsbedingungen stehen bleibt, sondern das ethische Engagement mit geeigneten Marketinginstrumenten nach außen kommuniziert. Damit wird der Verbraucher stärker als bisher in die ethische Mitverantwortung beim Produktkauf einbezogen. Hier geht es also um die Absatzseite.

3. Von der Konfrontation zur Kooperation

Tchibo bemüht sich in vorbildlicher Weise um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit NGOs, Siegel- und Multistakeholderinitiativen.“

Ich beginne mit dem ersten Leitsatz: **Von der Compliance-Fixierung zum sozialen Dialog**

Das Worldwide Enhancement of Social Quality Program wurde von Tchibo 2007 im Konsumgüterbereich auf den Weg gebracht, als Pilotprojekt zusammen mit

dem BMZ und der GIZ, als Schulungsprogramm für die Lieferanten aus Entwicklungsländern: Bangladesch, China, Indien, neuerdings Äthiopien, wo gerade ein für die nachhaltigen Baumwolltextilien wichtiger strategischer Lieferant gewonnen wurde. Das WE-Programm ist ein Erfolgsmodell und ist heute - nach Abschluss der Pilotphase - Teil der nachhaltigen Geschäftspolitik des Hauses. Die WE-Trainer – ihre Zahl soll bis Ende 2012 auf 48 verdoppelt werden - werden von Tchibo auch aus dem Kreis der Stakeholder rekrutiert, etwa den NGO's und dem gewerkschaftlichen Umfeld; dies ist – neben der Unterstützung durch die Politik – ein weiterer Hinweis auf die gesellschaftliche Akzeptanz des Modells.

Für das DNWE ist der dialogische Charakter des Programms im ethischen Sinne wegweisend, modernes Stichwort: Stakeholderdialoge. An den Dialogen beteiligen sich bei Tchibo die verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen, nicht nur die wichtige Gruppe der Arbeitnehmer. Lieferanten, Einkäufer, Regierungsorganisationen, NGO's, Wissenschaft und Berater gehören dazu. Von allen ist Dialogfähigkeit und Dialogbereitschaft gefragt, wenn der Dialog wirklich gelingen soll, nicht zu einem PR-Instrument degeneriert. Und beides, Dialogfähigkeit und Dialogbereitschaft, sind nicht selbstverständlich; sie müssen im praktischen Miteinander eingeübt und immer wieder bestätigt werden.

Die heutige Bedeutung der Stakeholderdialoge resultiert aus den vielen bekannten Konfliktbereichen globalen Wirtschaftens, u.a. das wichtige Feld der Sozialstandards: geregelte Arbeitszeiten, existenzsichernde Löhne, Gesundheitsschutz, Gleichberechtigung; das sind nur einige der relevanten Konfliktfelder, über die bekanntlich in allen Branchen

mit weltweit verteilten Produktionsstrukturen heftig diskutiert wird. Existenzsichernde Löhne (living wages), die über die gesetzlichen Mindestlöhne eines Landes hinausgehen, das ist nach wie vor in vielen Branchen ein schwieriges Thema, ein Thema, das vom einzelnen Unternehmen aus ökonomischen Gründen oft nicht alleine gestemmt werden kann. Tchibo bemüht sich deshalb um eine übergreifende Branchenlösung.

Zum Dialogprozess selbst zitiere ich aus dem Bericht eines Projektberaters von Tchibo in Bangladesch: „Statt Sozialstandards einseitig und von oben herab einzufordern, setzen die Projektträger auf Dialog. Wir holen Manager und Beschäftigte an einen Tisch, um gemeinsam Lösungen für eine bessere Zusammenarbeit im Alltag zu finden.“

Also: Sozialer Dialog, Argument, und dadurch Entwicklung von Problembewusstsein auf allen Seiten – statt nur Befehl, Gehorsam und Kontrolle durch Compliance von oben.

Das nennen wir die Verständigungs-Kultur des WE-Programs, nach innen und außen; und je mehr diese Kultur die Hierarchie in den Unternehmen und natürlich auch die Beziehungen nach außen durchdringt, umso mehr schafft sie Platz für friedliche Konfliktbeilegung durch Argumentation und Vernunft - im Unterschied zur bloßen Machtanwendung durch Überwachung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik.

Das hat übrigens – ein Seitenblick - nichts mit idealistischen Vorstellungen zu tun. Compliance bleibt wichtig, um die Einheit der Unternehmensführung zu sichern. Aber Compliance hat einen anderen Sinn: Information statt bloßer Überwachung. Es geht um die immer nötigen Kontroll-Informati-

onen für die Steuerung der Unternehmung in einer turbulenten Umwelt – und diese Informationen sind nicht von vornherein in der Zentrale versammelt; sie müssen vielmehr laufend aus der Organisation kommen, weltweit und von allen Mitarbeitern und auch anderen Stakeholdern.

Dazu noch ein Seitenblick: Ich erinnere mich daran, was Helmut Thielicke, ein Ihnen sicher bekannter Theologe, in seinen Memoiren über seine Rektoratszeit in Tübingen schreibt. Seine wichtigste Innovation sei dort die Einrichtung des Mittwochs-Treffs mit dem Asta und den Studenten gewesen. Dort hätte er über die Universität Vieles erfahren, was ihm sonst nicht zu Ohren gekommen wäre.

Also: Öffnung statt Schließung, Compliance-Orientierung statt Compliance-Fixierung – so haben wir das im Leitsatz 1 formuliert. Und so gesehen ermöglicht das Worldwide Enhancement of Social Quality Program als Prozess nicht nur Sozialverträglichkeit, sondern kann auch – richtig verstanden – dazu beitragen, die wirtschaftliche Effizienz und Effektivität der Unternehmenssteuerung zu steigern.

Damit, meine Damen und Herren, habe ich den unternehmensethischen Kern des ersten Leitsatzes umrissen. Die Worte Argumentation, also ernsthafte Erörterung von Gründen und Gegengründen im Angesicht konkreter Entscheidungssituationen, dadurch Verständigungsmöglichkeit und dadurch Chance auf friedliche Konfliktbeilegung, diese Worte markieren die Schnittstelle zur globalen Ethik im Rahmen der Unternehmensethik, wie wir sie vertreten.

„Frieden“ – so sagte einmal ein bekannter und von mir geschätzter Philosoph, Paul Lorenzen, aus

„UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IN DER WELTWIRTSCHAFT – NICHT NUR ÖKONOMISCH!“

Erlangen in einem Beitrag zur Unternehmensethik – „Frieden ist das Werk der Gerechtigkeit und Gerechtigkeit ist das Werk der Vernunft“.

Und diese Vernunft, so füge ich hinzu, ist in unserer Welt, die immer enger zusammenrückt, nur über den globalen, interkulturellen Dialog zu haben – wenn überhaupt. Wir müssen diesen Dialog praktizieren, die Vernunft gewissermaßen herstellen, und zwar durch tägliches Handeln. Tchibo beteiligt sich daran.

Und die friedliche Konfliktbeilegung ist dann nach unserem Verständnis das praktische, das lebenspraktische Ziel der Unternehmensethik, als Teil eines gelingenden gemeinsamen Lebens. So verstanden ist es kein Dogma, das aus dem Himmel der Ideen oder aus heiligen Büchern geholt und gepredigt wird.

Das bezieht sich zunächst auf die Unternehmung und ihren Einflussbereich.

Aber darüber hinaus hat Unternehmensethik auch gesellschaftliche Rückwirkungen: das WE-Program, wenn es sich verbreitet, mag dazu beitragen, die gesellschaftliche und politische Kultur einer Region, eines Landes langsam zu verändern, in Richtung friedlicher Konfliktbeilegungen. Das ist dann das größere politische Ziel, weshalb die Bundesregierung sich wohl auch engagiert hat. Mit dieser umgreifenden Perspektive wird der hohe unternehmensethische Wert des WE-Programms nochmals unterstrichen.

Und dies umso mehr, meine Damen und Herren, wenn Sie im Auge behalten, dass das Konfliktpotential durch die Globalisierung der Wirtschaft steigt, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinander

treffen; der „Kampf der Kulturen“ (Samuel Huntington) war und ist immer noch ein viel zitierter Leitgriff in der politischen Diskussion. Damit diese Kampfmetapher nicht das letzte Wort ohne Alternative bleibt, dazu kann die ethische Theorie zwar den Weg weisen. Auf den Weg machen muss sich die Praxis aber selbst, die Verständigung vor Ort suchen. Im Ergebnis heißt das: Ökonomische Rationalität in der Praxis: ja – aber immer muss diese von der ganzheitlichen Vernunft begleitet werden bei der konfliktträchtigen Frage: mit welchen Mitteln machen wir Gewinne? Was können wir im Hinblick auf eine friedliche Konfliktbeilegung in der gegebenen Situation verantworten?

Damit komme ich zum zweiten Leitsatz der Laudatio: **Vom Produktmanagement zum ethischen Mehrwert.** Dieser zweite Leitgedanke ist in der Diskussion um die Unternehmensethik nicht unumstritten. „Tue Gutes und spreche darüber“ – so zu handeln wird von manchen Dogmatikern in Theorie und auch Praxis bereits als unethisch empfunden. Das Gute verliert seine ethische Qualität, so meint man, wenn man darüber spricht, damit prahlt, es gar durch Marketingmaßnahmen geplant nach außen kommuniziert. Das Gute werde so für andere Zwecke instrumentalisiert und verliere dadurch seine ethische Qualität, eine Qualität, die über Raum und Zeit hinweg Gültigkeit habe. Hier soll gelten: „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“.

Wir, die Preisjury, vertreten eine andere Auffassung. Ethisches Handeln vollzieht sich hier und heute, in einer gegebenen geschichtlichen Situa-



tion. Handeln muss deshalb den Rahmen beachten, der das eigene Handeln einerseits ermöglicht und andererseits begrenzt. Sonst wird es unvernünftig.

Und für die Unternehmensethik heißt das insbesondere: Du musst die Spielregeln einer Marktwirtschaft beachten. Eine Unternehmung ist dort nicht allein. Sie ist eingebunden in Transaktionsprozesse. Zu den Spielregeln dieser Transaktionen gehört, dass die Käufe und Verkäufe marktvermittelt sind. Nicht Rede und Gegenrede, nicht der Diskurs regelt im Prinzip die Koordination, sondern Informationen über Geld, Preise und Zahlungsströme: Wer zahlt, schafft an!

Damit sind wir bei der Rolle der Konsumenten, der Idee nach ja die treibende Kraft im Marktge-

schehen. Wenn sich alle Verbraucher ausnahmslos nach dem ökonomischen Prinzip richten, nur die Maximierung ihres Nutzens im Auge haben, dann bleibt bei funktionsfähigem Wettbewerb den Unternehmen kein Spielraum für eigenes ethisches Handeln. Es wäre kontraproduktiv, weil es dem Konsumenten, dem Souverän in der Marktwirtschaft, wie man sagt, keinen Mehrwert stiften würde. Wenn das im großen Maßstab der Fall ist, haben natürlich die billigeren No-Name-Produkte die Nase vorn – das altbekannte Problem der Markenfirmen.

Gefragt ist also zweierlei: ein ethisch sensibler Verbraucher, für den die ethischen Anstrengungen des Hauses Tchibo bei Herstellung und Vertrieb

„UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IN DER WELTWIRTSCHAFT – NICHT NUR ÖKONOMISCH!“

einen Mehrwert darstellen. Und zweitens die Information des Marktes über die unternehmensethischen Anstrengungen des Hauses Tchibo, damit der Mehrwert für den Konsumenten sichtbar wird oder in einem Lernprozess langsam entsteht.

Über den ersten Punkt, die ethische Verantwortung des Konsumenten, ist bei uns schon viel nachgedacht worden. Mir kommt es hier nur darauf an zu betonen, dass die Kommunikation des ethischen Engagements von Tchibo durch geeignete Marketinginstrumente notwendiger Teil der unternehmerischen Verantwortung ist, zu den Spielregeln der Marktwirtschaft gehört und nicht ethisch-dogmatisch diskriminiert werden darf.

Das ist das grundsätzliche Argument der Preisjury, ohne dabei auf das Für und Wider einzelner Maßnahmen, etwa von Produktlabels und ihren Chancen und Risiken, genauer eingehen zu können.

Wir verkennen dabei nicht, dass die Kommunikationspolitik eines Unternehmens auch zu einer reinen Marketingmaßnahme verkommen kann – „ethical chic“ – wenn es nicht mehr um Argument, Verständigung und Überzeugung geht, sondern um bloße Beeinflussung der Konsumenten. „The hidden persuaders“ (Vance Packard) – das war ja einmal eine vielbeachtete Kritik an den großen Multis in den fünfziger Jahren.

Demgegenüber fordert die Wirtschaftsethik in immer stärkerem Maße auch den „kritischen Konsumenten“; und dieser will ebenfalls aufgeklärt und ernst genommen werden. Dazu gehört dann aber zwangsläufig neben der Dialogbereitschaft auch Transparenz über das Produkt und seine Her-

stellungsbedingungen. Eine seriöse Kommunikation dieser Informationen über sich selbst ist für ein Unternehmen also auch Bedingung der Möglichkeit von Unternehmensethik. Und der Konsument muss die ethische Wende mit vollziehen, sonst wird der Weg für die innovativen Unternehmen unter Umständen zu lang und zu beschwerlich.

Mit unserem dritten Leitgedanken – **von der Konfrontation zur Kooperation** – würdigt die Preisjury die erfolgreiche Entwicklung der Stakeholderbeziehungen bei Tchibo seit 2006. Das Jahr 2006 markiert, das kann man im Internet nachlesen, einen, ja den Wendepunkt in der Unternehmenspolitik des Hauses, hin zur Nachhaltigkeit und – damit eng verbunden – hin zu einer Philosophie des Stakeholdermanagement, die durch Kooperation statt Konfrontation gekennzeichnet ist.

Die Wende wurde durch eine Kampagne der Clean Clothes Campaign wegen kritischer Arbeitsbedingungen bei Lieferanten von Tchibo in Bangladesch maßgeblich mit angestoßen. Tchibo hat auf diese Kritik nicht – im Sinne einer „Wagenburgmentalität“ – mit Gegenkampagnen reagiert. Die Firma hat vielmehr die alte hanseatische Philosophie des „Ehrbaren Kaufmanns“ überdacht in Richtung der Nachhaltigkeit aller Unternehmensaktivitäten, wie Markus Conrad bei der Vorstellung des Nachhaltigkeitsberichtes 2010 hervorgehoben hat. Nachhaltigkeit in seinen vielen konkreten Ausformungen, ökologisch, sozial und ökonomisch, ist heute Grundlage der Unternehmensstrategie. Dahinter führt kein Weg zurück.

Das war nicht nur ein kluger, das war ein weiser Schritt. Damit eröffnete sich nämlich einerseits die Chance, das Potential der Kritiker, - NGO's, Siegel- und Multistakeholder – das Potential dieser Gruppen in Form von Informationen, Wissen, Ideen, Motivation, für das gemeinsame Ziel zu nutzen; und andererseits wurde damit das Risiko einer gesellschaftlichen Ächtung und Skandalisierung mit allen ihren geschäftlichen Folgen minimiert. Die Richtigkeit dieser Strategie zeigen im Übrigen auch praktische Erfahrungen anderer Unternehmen – etwa bei Nike, wo man sich erst recht spät auf den Stakeholderdialog eingelassen hat mit steigendem Umweltrisiko. „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ – diese Einsicht gilt hier auch und besonders.

Von der Konfrontation zur Kooperation: dieser Wandel war der natürliche und zwangsläufige Schritt des dialogischen Stakeholdermanagements. So ist dieser dritte Leitgedanke die notwendige Ergänzung zu unserer Begründung der Preisverleihung.

Soviel zu den Gedanken der Preisjury zu dem, was ich einleitend die Binnenperspektive genannt habe.

Außenperspektive

Ich habe schon betont, dass sich diese wirklich fundamentalen Veränderungen der Unternehmensstrategie des Hauses Tchibo nicht im luftleeren Raum vollzogen haben. Das gesellschaftliche und politische Umfeld kann, so sagte ich, Treiber oder Bremser solcher mutigen unternehmerischen Entscheidungen sein. Und eine so große Firma wie Tchibo kann dieses Umfeld natürlich auch bis zu einem gewissen Grade beeinflussen. Und das gilt

insbesondere für die Innovatoren, die „first mover“, auf diesem Gebiet.

Wir haben bei unseren früheren Preisverleihungen immer betont, dass diese Wechselwirkung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft ein wichtiger Bestandteil ist für unsere Urteilsbildung. Das gilt auch noch heute. Und wenn Tchibo jetzt versucht, das schwierige Problem der existenzsichernden Löhne, „living wages“, in Kooperation innerhalb der Branche zu lösen, so unterstreicht das noch einmal diese politische Dimension – ebenso wie die Mitgliedschaften der Firma in internationalen Organisationen, etwa dem Global Compact. Das Thema „Menschenrechte“ steht damit auch auf der Agenda der Nachhaltigkeit.

Ich gewichte deshalb alles das, was Tchibo im Interesse der Nachhaltigkeit bisher schon auf den Weg gebracht hat und auf dem weiteren langen Weg zur 100%ig nachhaltigen Produktion noch auf den Weg bringen muss, ich würdige das auch im Kontext der Frage, wie leicht oder schwer der Weg von Tchibo durch die Kräfte im Umfeld gemacht wurde.

Seit unserer ersten Preisverleihung an die Firma Otto im Jahre 2000 hat sich natürlich vieles im Umfeld verändert. Damals, vor gut zehn Jahren, galt es schon als innovativ und wegweisend, das Thema „Sozialstandards“ in der globalen Beschaffung überhaupt ernst zu nehmen und aufzugreifen. Das BMZ war schon seinerzeit dabei, auch die GTZ – leider konnte sich aber das BMZ, damals unter Ministerin Wieczorek-Zeul, nicht dazu durchringen, den Preis für Unternehmensethik gemeinsam mit dem DNWE zu verleihen. Zu groß erschienen der Politik wohl die Risiken, sich einem öffentlichen Diskurs auszusetzen.

„UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IN DER WELTWIRTSCHAFT – NICHT NUR ÖKONOMISCH!“

Inzwischen hat sich die politische Unterstützung aber ausgeweitet. Die Bundesregierung und die EU haben die Unternehmensethik jetzt sichtbar als Fahne der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“ (CSR – Corporate Social Responsibility) hoch gezogen; viele gesellschaftliche Gruppen versammeln sich dort, um gemeinsam die Idee voranzutreiben. Skeptiker sagen, um vom Futternapf etwas abzubekommen. Als Tchibo seinen neuen Weg eingeschlagen hat, war davon aber noch keine Rede. Und auch die Wirtschaft und ihre Verbände haben lange gebremst und sind erst auf den Zug der Zeit aufgesprungen, als die Richtung schon feststand.

Also alles in allem: Tchibo kann zu Recht als eines der frühen Innovatoren aus der unternehmerischen Praxis angesprochen werden. Mühe und Wagnis wurden nicht gescheut, die Nachhaltigkeitsidee in der Praxis voran zu bringen, und dies in Kooperation mit vielen verschiedenen Stakeholderinitiativen.

Ausblick

Wenn man die erreichten Ergebnisse betrachtet, ist ohne jeden Zweifel noch viel zu tun: im Kaffeebereich insbesondere, aber auch im Bereich der Baumwolle, bei Hölzern und Zellstoffen. Das betont auch die Unternehmensleitung. Die Ziele dafür sind gesetzt, im Sinne einer Selbstverpflichtung. 2015 soll Bilanz gezogen werden. Ich zitiere Herrn Conrad aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2010:

„Als Markt- und Qualitätsführer fühlen wir uns verpflichtet, mit weiteren konkreten Programmen und gemeinsam mit nationalen und internationalen Partnern im Kaffeesektor die Umsetzung von Mindeststandards voranzutreiben und den verantwortungsvollen Rohkaffeeanbau auszubauen.“

Ähnliche Verpflichtungen sind für die anderen Bereiche formuliert. Das heißt: es geht vorwärts, der Prozess der nachhaltigen Unternehmensführung ist nie abgeschlossen.

So bleibt mir nur noch, Ihnen, Herr Conrad, Ihnen Herr Lohrie, und der gesamten Tchibo-Mannschaft viel Erfolg bei der Erreichung dieser Ziele zu wünschen, zum Wohle der betroffenen Menschen weltweit; sie können darauf hoffen, dass im Hause Tchibo unternehmerische Verantwortung auch in Zukunft mehr ist als bloße ökonomische Rationalität.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Steinmann

emeritierter Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg; Vorsitzender des DNWE von dessen Gründung 1993 bis 2000.