Die soziale Verantwortung von Unternehmen

NACHHALTIGKEIT: Vielen gelten Programme zur sozialen Verantwortung und zur Nachhaltigkeit nur als Feigenblätter für die Unternehmen. Eine Studie zeigt nun, dass zwar die Manager der Firmen wenig tun, aber auch die verschiedenen Anspruchsgruppen in der Gesellschaft kaum Interesse am Thema haben.

Von Ulrich Steger und Oliver Salzmann

Greenpeace gegen Shell, Straßenschlachten wegen Atomtransporten, Kunden boykottieren Lebensmittel – die letzten harten Auseinandersetzungen zwischen Umweltschützern wie Greenpeace und Konzernen liegen mindestens zehn Jahre zurück. Um Shell, Nestlé und Co. ist es still geworden. Ist also heute alles besser? Haben die unterschiedlichen Interessengruppen der Gesellschaft die Unternehmen besser im Griff als früher?

Um herauszufinden, wie die so genannten Stakeholder das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen bewerten und wie sehr sie selbst auf soziales und ökologisches Engagement drängen, verschickten wir zwischen Mai und November 2005 16 000 Fragebogen an Vertreter der unterschiedlichen Interessengruppen in ganz Europa – öffentliche Institutionen wie Behörden und Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen wie Greenpeace oder der WWF und Verbraucherorganisationen wie die Stiftung Warentest. Post bekamen aber auch Vertreter von Finanzinstituten, Geschäftskunden, Lieferanten, Städten, Gemeinden und Medien. Der Rücklauf war gering, wir bekamen nur 372 ausgefüllte Fragebogen zurück. Diese Ergebnisse ergänzten wir durch die Antworten aus 265 persönlichen Interviews.

Entgegen der öffentlichen Meinung gibt es keinen empirischen Beleg dafür, dass der Druck auf die Unternehmen steigt. Im Durchschnitt sind die Anspruchsgruppen relativ zufrieden mit dem sozialen und ökologischen Engagement der Unternehmen (siehe Grafik Seite 4). Wir fanden außerdem heraus, dass sich nur wenige der Stakeholder mit dem Thema wirklich intensiv beschäftigten. Auf dem Kapitalmarkt spielt nachhaltiges Wirtschaften kaum eine Rolle. Die im Grunde sehr mächtigen Kunden fragen in der Regel schlicht: Was springt für mich dabei heraus, und was kostet die Ware? Mitarbeiter sind zwar gern für ein Unternehmen mit weißer Weste tätig, engagieren sich aber nur bedingt. Behörden wachen akribisch darüber, dass bestehende Standards eingehalten werden, und Non-Governmental Organizations (NGOs) pflegen neben den üblichen Kampagnen zunehmend Dialoge und Kooperationen mit Unternehmen – ohne Bahnbrechendes zu bewirken.

Obwohl Corporate Sustainability und Corporate Social Responsibility (CSR) zu Modebegriffen geworden sind und Preise für die besten Nachhaltigkeitsberichte vergeben werden, ist vor allem den einflussreichen Stakeholdern das Engagement bestenfalls egal. So nutzen manche Manager wie Lord John Browne, CEO des Ölmultis BP, das Thema zur Imagekorrektur („Wir sind stolz darauf, der Grüne unter den Ölmultis zu sein"). Doch in Wirklichkeit sind die Geschäftsmodelle und Prozesse der „grünen" BP und des Multis mit dem Darth-Vader-Image, Exxon Mobile, vor allem im Bereich Umweltschutz und Arbeitssicherheit zu 95 Prozent identisch.

Die Manager bewerten das Thema allenfalls als zweitrangig. Das fanden wir 2004 in einer Befragung von 1000 Managern aus neun Branchen in Europa heraus. Zusammen mit unserer Stakeholder-Studie ergibt sich nun ein beinahe zynisch anmutender Zusammenhang: Diejenigen Stakeholder, die am intensivsten soziale oder ökologische Standards fordern, sind am unwichtigsten für die Unternehmen – haben also den geringsten Einfluss.

Warum die Unternehmen kaum Anreize bekommen, ihr soziales und ökologisches Engagement zu verstärken, wird klar, wenn man sich die Haltung der verschiedenen Stakeholder ansieht. Wir haben acht Gruppen untersucht, deren Interessen und Absichten wir im Folgenden darstellen.

1. Finanzdienstleister
Banken und Versicherungen beeinflussen Unternehmen sehr. Doch solange die Finanzdienstleister opportunistisch und nicht strategisch handeln, werden die Finanzmärkte sich nicht weiter um das Nachhaltigkeitsmanagement kümmern. Analysten prüfen zwar das soziale und ökologische Engagement eines Unternehmens, um über die Aufnahme eines Unternehmenswerts in den FTSE-4Good-Index oder den Dow-Jones-Sustainability-Index zu entscheiden – aber das sind Randerscheinungen. Ökologische oder soziale Aspekte spielen erst eine nennenswerte Rolle, wenn sie zum Beispiel die Rückzahlung eines Kredits gefährden.

2. Lieferanten und Geschäftskunden
Viele Unternehmen haben ein wirtschaftliches Interesse daran, dass ihre Lieferanten auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards achten. Skandale würden die Reputation der Unternehmen schädigen – und indirekt die Kundenloyalität. Häufig – das ist aber nicht die Regel – übersteigen die Standards der Firmen in Entwicklungsländern die Vorgaben vor Ort.

Lieferanten trauen sich im Gegenzug selten, ihre Kunden mit dem Thema Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung zu belästigen. Im Zweifelsfall gilt das Motto eines Marketingmanagers: „Hier ist kein Platz für CSR. Mein Job ist es, zu organisieren, das Geschäft voranzutreiben und zu erweitern."

3. Gewerkschaften
Deren Haltung zur sozialen Verantwortung von Unternehmen spiegelt ihre schwache Verhandlungsmacht in Europa und die große Sorge um Arbeitsplätze und Arbeitsplatzsicherheit wider. Sehr wenige Gewerkschaften versuchen – über die Erhaltung von Arbeitsplätzen hinaus – soziale Aspekte und Nachhaltigkeitsmanagement aktiv zu beeinflussen. Manche werten Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen sogar als Versuch, die Einführung neuer Gesetze zu verhindern, ihr quasi zuvorzukommen. Sie empfinden Corporate Social Responsibility nicht als Ersatz für Regulierung und Verhandlungen. Die von uns befragten Gewerkschaftsvertreter kritisieren den reaktiven, sich an Gesetzesvorgaben orientierenden Ansatz der Firmen und nehmen deren Nachhaltigkeitsaktivitäten größtenteils als PR-Übung wahr, hinter der wenig steckt. Vor dem Hintergrund ihrer geschwächten regionalen Wettbewerbsfähigkeit in Europa fordern sie ein weltweites Angleichen sozialer und ökologischer Standards durch die Unternehmen.

4. Städte und Gemeinden
Sie sind normalerweise ganz mit ihrem täglichen Kampf um den Erhalt von Arbeitsplätzen beschäftigt. Ein Stadtmanager sagte uns: „Unsere Aufgabe ist es, unsere Region gegenüber den Firmen zu vermarkten. Es gibt einen starken Wettbewerb zwischen Regionen in ganz Europa. Wir gewinnen diese Schlacht nur, wenn wir nicht mehr fordern als der Gesetzgeber."

Vor allem kleine Gemeinden haben kaum Möglichkeiten, das Verhalten von Unternehmen zu beeinflussen. Sie stützen sich oft auf persönliche Kontakte und die Handelskammern. Sie sind schon zufrieden, wenn die Unternehmen behördliche Auflagen erfüllen. Sie wollen sich mit den Unternehmen arrangieren und als ernsthafte Partner akzeptiert werden.

Ein Beispiel: Unter dem Eindruck von Überschwemmungen und der sich häufenden Wasserknappheit im Sommer engagiert sich die Stadt London stark für den nachhaltigen Umgang mit Energie und den Klimaschutz. Die Stadt gründete im Juni 2005 die London Climate Change Agency. Dahinter stehen als Partner Konzerne wie BP und Lafarge. Diese Entwicklung spiegelt eine generelle Tendenz wider: Erst wenn Stakeholder unmittelbar von ökologischen und sozialen Problemen betroffen sind, erfolgt eine Reaktion.

5. Regierung und Behörden
Deren größte Sorge sind wie bei Städten und Gemeinden die Beschäftigtenquote und die Wettbewerbsfähigkeit der entsprechenden Regionen. Die Befragten gaben an, vor allem darauf zu achten, dass die bestehenden Auflagen erfüllt werden. Höhere soziale und ökologische Standards sind größtenteils ein Tabu. Sie propagieren Standards und Richtlinien (auch um größere Transparenz zu ermöglichen), verfolgen Anreizkonzepte wie zum Beispiel Umweltpreise und bieten an, bei der Umsetzung von Auflagen weniger bürokratisch zu handeln. Sie setzen auf Kooperation und versuchen, Kompromisse auszuhandeln. Vor dem Hintergrund ihrer schwachen Verhandlungsposition vor allem gegenüber den multinationalen Konzernen versuchen sie, Unternehmen, die den Standort wechseln oder Mitarbeiter entlassen wollen, durch Angriffe auf ihre Reputation unter Druck zu setzen. Etwa als Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann Anfang 2005 verkündete, 6000 Mitarbeiter zu entlassen – kurz nachdem er einen Rekordgewinn bekannt gegeben hatte. Bundeskanzler Gerhard Schröder warf ihm mangelndes Verantwortungsgefühl für die Beschäftigten vor, die hessische SPD-Landesvorsitzende Andrea Ypsilanti rief zum Boykott der Bank auf.

6. Nichtregierungsorganisationen
Gruppen wie Greenpeace und Foodwatch sind die Spezialisten für gesellschaftliche und ökologische Themen. Sie verlangen von den Unternehmen vor allem Transparenz und dass sie gerade in Entwicklungsländern verantwortungsbewusst handeln. Wenn Konzerne wie Shell in Nigeria Öl för-

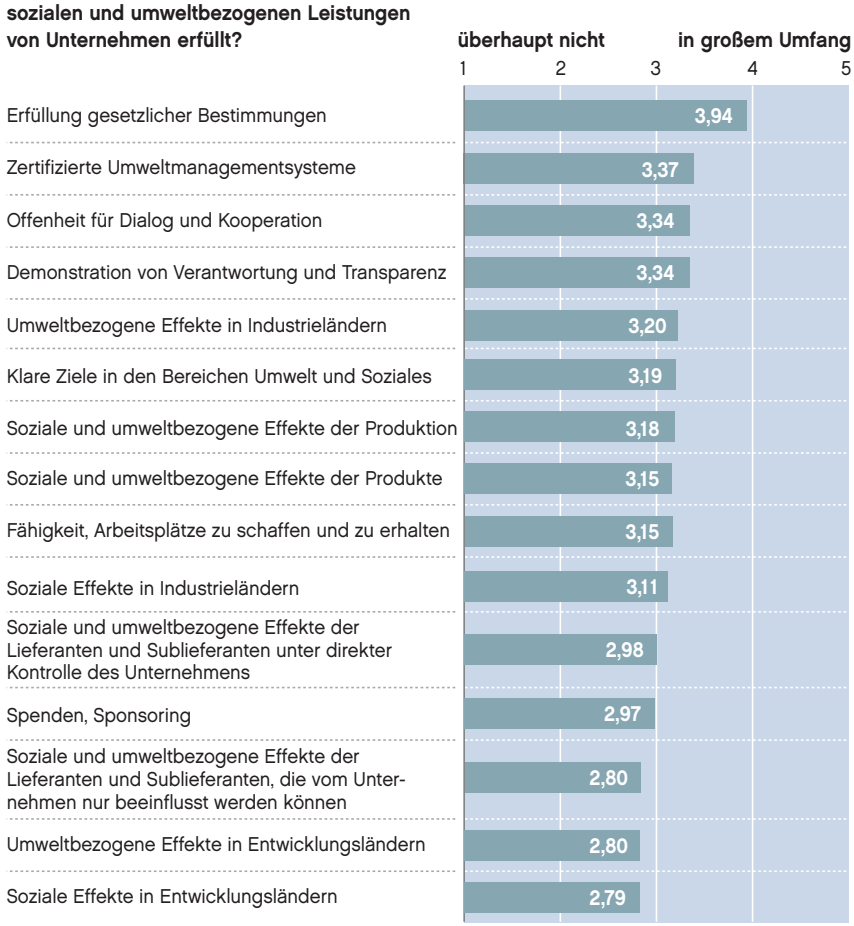
ULRICH STEGER
ist Inhaber des Lehrstuhls für Umweltmanagement und Director des Forums für Corporate Sustainability Management am IMD in Lausanne.

OLIVER SALZMANN
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forum für Corporate Sustainability Management am IMD in Lausanne.

Wie Stakeholder Unternehmen bewerten

Im Großen und Ganzen sind Stakeholder recht zufrieden mit dem sozialen und ökologischen Engagement der Unternehmen. Ein interessantes Ergebnis der Studie war, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen einmütig erklärten, zufrieden mit der Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen zu sein.

Frage: In welchem Umfang werden Ihre Erwartungen bezüglich der folgenden sozialen und umweltbezogenen Leistungen von Unternehmen erfüllt?



dern, sollten auch die Menschen vor Ort davon profitieren. Ist das nicht der Fall, sollen Kampagnen die Unternehmen zu einem anderen Verhalten zwingen. Wir entdeckten allerdings bei diesen so genannten NGOs eine gewisse Frustration über die stark gestiegene Professionalität der Firmen im Umgang mit NGOs und deren Kampagnen. Es gibt inzwischen eine Menge Gespräche und Partnerschaften ohne echte Veränderungen. Hans Rupp von Greenpeace Schweiz sagte uns: „Früher kamen wir nicht einmal zum Fabriktor – heute servieren sie uns Tee und Kekse."

Von Zeit zu Zeit gibt es hitzige Debatten darüber, ob der Flirt mit dem Feind wirklich der richtige Weg ist. Kooperationen halten die Organisationen aber nicht von der Kritik ab. So ist der WWF International gemeinsam mit Firmen wie Nokia, dem Finanzdienstleister HSBC und dem Baumaterialkonzern Lafarge Naturschutz-Partnerschaften eingegangen. Gleichzeitig kritisierte der WWF in Großbritannien öffentlich den umweltschädigenden Abbau von Rohstoffen durch Lafarge in Schottland.

7. Verbraucherorganisationen

Einrichtungen wie Stiftung Warentest oder Consumers International sind schon glücklich, wenn Unternehmen wenigstens etwas tun. Das gilt vor allem bei Unternehmen mit Markenprodukten, die nah am Kunden sind. In unserer Untersuchung verwiesen sie vor allem auf Herausforderungen in Entwicklungsländern und bei kleinen und mittleren Firmen.

Verbraucherorganisationen beschäftigen sich vor allem mit der Untersuchung von Produkten und deren Eigenschaften. Von der Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse zum Beispiel in der Zeitschrift „Test" abgesehen, haben sie kaum Instrumente, um Unternehmen zu beeinflussen. Auch hier zeichnet sich der Trend zur Kooperation ab. Gemeinsame Aktivitäten von Verbraucherorganisationen in unterschiedlichen Ländern etwa aus Europa und Südamerika eröffnen neue Möglichkeiten für eine bessere und mächtigere Kontrolle des Verhaltens von Unternehmen. Etwa wenn es um die Frage geht, ob europäische Unternehmen niedrigere Umwelt- und Sozialstandards außerhalb Europas anwenden.

8. Medien

Zeitungen, Fernsehen, Online-Medien und Magazine sind eine sehr spezielle Gruppe von Stakeholdern. Da sie vor allem Informationen verbreiten wollen, die neu und relevant für ihre Zielgruppe sind, spielt vor dem Hintergrund der abnehmenden Konflikte das Thema Nachhaltigkeit nur noch für Nischenmedien eine wesentliche Rolle. Sobald das Thema jedoch relevant wird, sind sie die ersten, die es entsprechend aufbereiten. Für andere Stakeholder sind die Medien ein Weg, um die Reputation der Unternehmen und über diesen Umweg auch die Kundenloyalität zu beeinflussen. Journalisten kritisieren oft das so

genannte „Greenwashing“, bei dem Nachhaltigkeitsmanagement als PR-Tool und Feigenblatt genutzt wird.

Fazit

Unternehmen neigen – entgegen den Aussagen vieler Manager, Berater und Akademiker im Bereich Corporate Sustainability – eher zu sehr langsamen Veränderungen, die mit vorhersagbaren Ergebnissen und geringem Risiko verbunden sind. Das heißt jedoch nicht, dass es keinen Fortschritt gibt. Viele Firmen folgen – gerade in Entwicklungsländern – weit höheren Standards als noch vor zehn Jahren.

Unsere Forschungsergebnisse zeigen natürlich nur eine Momentaufnahme. Vor dem Hintergrund der Globalisierung müssen Manager mit folgenden Entwicklungen rechnen:

Regierungen könnten gegen das Problem des Arbeitsplatzabbaus, das so viele Stakeholder beschäftigt, protektionistisch vorgehen. Die erste Welle der Anti-Globalisierungs-Kampagnen hatte nur wenig Einfluss, heizte aber die Wahrnehmung des Themas an. Eine zweite Welle, gespeist durch stetig wachsende Arbeitslosigkeit und sinkende Sozialstandards, könnte schwerer wiegende politische Auswirkungen haben. Vor allem wenn Energie immer knapper und teurer wird.

Zweitens werden NGOs neue Wege zu effektiven Kampagnen finden – und sie werden auf eine neue Generation von Managern treffen, die höchstwahrscheinlich ganzheitlicheren Werten als dem reinen Shareholder Value folgen.

Drittens sind globale Konzerne derzeit auf dem Gipfel ihrer Macht – aber werden sie dort bleiben? Immerhin gibt es keinen natürlichen Zwang zu einer globalen Wirtschaft. Sie wird derzeit als die beste Alternative nach dem Zusammenbruch des Kommunismus akzeptiert. Aber mit schwindenden Erinnerungen an diese Zeit und einem schwächer werdenden sozialen Netz könnte sich das Blatt auch wieder wenden. Immerhin scheint es eines der wenigen ehernen Gesetze zu sein, dass sich Macht nur erhalten lässt, wenn sie verantwortungsbewusst eingesetzt wird.

Wenn es für die Unternehmen überhaupt ein ernst zu nehmendes Risiko gibt, dann ist es der wachsende Opportunismus der unterschiedlichen Stakeholder: Gruppen mit einander widersprechenden Interessen verbünden sich für kurze Zeit zu einem bestimmten Zweck. Als der Elektrolux-Standort in Nürnberg geschlossen werden sollte, riefen konservative Politiker zum Boykott der Firma auf und machten mit den Gewerkschaften und linken Verbraucherorganisationen gemeinsame Sache. Solche Allianzen entstehen und gewinnen an Einfluss, bevor es eine Firma richtig merkt.

Nennenswerte und offen ausgetragene Konflikte sind selten geworden. Dafür fehlt der NGO-Gemeinschaft zurzeit die nötige Brisanz potenzieller Problemfelder und damit auch das Interesse anderer Stakeholder. Auch weil Unternehmen in Europa in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben gemacht haben, ist Konfrontation ein Modell von gestern geworden. Die meisten sehen Dialog, Kooperation und gemeinsame Projekte mit Unternehmen als besten Weg zum Ziel. Die Erinnerungen an die Schlachten im Gladiatorstil der guten alten Zeit werden verblassen. ■

SERVICE

LITERATUR

STEGER, U.: Inside the Minds of Stakeholders, Palgrave Macmillan Oktober 2006.

INTERNET

Mehr zur Untersuchung unter: www01.imd.ch/research/projects/lto/

KONTAKT

Steger@imd.ch
Oliver.Salzmann@imd.ch

© 2006 Harvard Businessmanager