

CSR-EXPERTE DIRK MATTEN über die besondere Herausforderung für Unternehmen in Zeiten globaler Märkte

„Wir brauchen eine globale Social Community“

Handelsblatt: Der Spielzeughersteller Mattel hat massive Probleme wegen gesundheitsgefährdender Produkte aus China. Ist das ein Beweis dafür, dass weltweit verzweigte Konzerne gar nicht mehr in der Lage sind, soziale, kulturelle oder ethische Standards zu garantieren?

Dirk Matten: Die Unternehmen werden nicht umhin können, diese Probleme anzugehen und am Ende auch zu lösen. Das fundamentale Problem bleibt, dass im Zeitalter der Globalisierung bestimmte Aufgaben vom Staat nicht mehr wahrgenommen werden können. Zumindest einen Teil dieser Lücke müssen die Unternehmen selbst schließen. Alle Konzerne, auch russische, indische oder chinesische werden um dieses Prinzip nicht herumkommen. Allerdings werden Unternehmen aus anderen Kulturen auch eine eigene Unternehmenskultur schaffen. Die eigentliche Frage lautet, schaffen es die Konzerne die Akzeptanz von Globalisierung zu erhöhen.

Die Unternehmen als ethische Retter der Globalisierung? Überfordert man die Wirtschaft damit nicht maßlos?

Noch einmal, diese Probleme müssen gelöst werden, gerade auch im Interesse der Wirtschaft. Nehmen wir die Frage, wer ist in der dritten Welt für die Menschenrechte verantwortlich? Eigentlich ist das eine Regierungsaufgabe. Aber die Erwartung richtet sich auch an global agierende Unternehmen. Ein Konzern wie Mattel ist über seine Marke sehr angreifbar und auch wirtschaftlich verletzlich. Oft sind die Unternehmen die ersten Ansprechpartner für solche Fragen, nicht weil sie die größte Expertise hätten, sondern ganz einfach weil kein anderer Ansprechpartner da ist.

Sind sich die Konzerne dieser Verantwortung bewusst?

Natürlich sind Unternehmen erst einmal dazu da, Umsatz und Gewinn zu machen. Aber realistische Manager sind sich darüber im Klaren, dass sie für soziale und ethische Fragen in die Verantwortung genommen werden. Wenn Shell in Nigeria Öl fördert, muss sich das Unternehmen auch

mit dem politischen und sozialen Umfeld auseinandersetzen, das ist ganz einfach so.

Fragt sich nur, wie weit diese Verantwortung geht.

Shell baut in Nigeria Schulen und Krankenhäuser, versucht aber gleichzeitig klar zu machen, dass Unternehmertum nicht den Staatsapparat ersetzen kann. Aber es gibt soziale Aufgaben, für die Unternehmen fast schon prädestiniert sind. Nehmen wir den Kampf gegen Aids, bei dem die Pharmakonzerne eine wichtige Rolle übernehmen müssen, oder die Frage der Zensur in China, die fällt auch in die Zuständigkeit der großen Internetkonzerne.

Aber selbst wenn die Wirtschaft diese Verantwortung akzeptieren sollte, ist sie auf die Übernahme solcher Aufgaben vorbereitet?

Es gibt eine Elite internationaler Konzerne wie Shell, BP oder Novartis, die schon sehr genau wissen, wo die Herausforderungen liegen und die damit umgehen können. Eine Liga darunter gibt es für viele, auch große Unternehmen, noch sehr viel zu lernen – auch in der Frage der Zusammenarbeit. Für die wirklich großen Aufgaben wie Bildung, muss man die Kräfte bündeln. Am Ende muss sich eine globale Corporate Social Community bilden, die solche Probleme gemeinsam angeht.

Wie sieht denn die betriebswirtschaftliche Rechnung aus, lohnt es sich unter dem Strich für ein Unternehmen, soziale Verantwortung zu zeigen?

Da gehen die Meinungen in der Forschung auseinander. Aber viele Vorstände sehen das ganz pragmatisch. Die Öffentlichkeit hat bestimmte Erwartungen an die Unternehmen, und Reputation ist ein wichtiger Wert, dessen Verlust sehr schnell zu ganz erheblichem monetärem Schaden führen kann. Außerdem kann sich soziales Engagement schnell in betriebswirtschaftliche Notwendigkeit verwandeln.

Wie das?

In Südafrika engagieren sich viele Unternehmen in der Bekämpfung von Aids. Das war zunächst einmal



soziales Engagement. Aber es wurde schnell auch wirtschaftliche Notwendigkeit, weil in einigen Unternehmen der Hälfte der Belegschaft durch die Seuche der Tod drohte.

In jüngster Zeit machen auch Pensionsfonds und andere Großinvestoren Druck in Richtung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, in die sie die Gel-

der ihrer Kunden investieren. Macht sich dieser Druck tatsächlich positiv bemerkbar?

Ganz klar, die Finanzmärkte sind in Europa und den Vereinigten Staaten einer der starken Treiber. Viele Investoren schreiben den Unternehmen inzwischen Mindeststandards vor. Dass diese Strategie erfolgreich ist, zeigt das Beispiel der Supermarktkette Wal-Mart in den USA. Verbrau-

cherverbände und Investoren haben gemeinsam solange Druck gemacht, bis Wal-Mart zugestimmt hat nur noch biologisch abbaubare Verpackungen zu verwenden.

Das Konzept der Corporate Responsibility kommt heute stark aus dem angelsächsischen Raum. Deutschland scheint sich damit schwerer tun zu haben.

DIRK MATTEN

Der gebürtige Oberhausener Dirk Matten ist seit Beginn des Jahres 2007 nicht nur Professor an der Schulich School of Business, York University im kanadischen Toronto, sondern auch Chair beim Computerhersteller Hewlett Packard für Fragen der Corporate Social Responsibility (CSR). Zwei Jahre lang lehrte der 42-jährige, der in Düsseldorf habilitierte und in den neunziger Jahren an der Heinrich-Heine-Universität arbeitete, auch an der Universität in Nottingham, für die er auch heute noch als Gastprofessor für CSR-Themen tätig ist. Matten vertritt die Meinung, dass Unternehmen im Rahmen der Globalisierung nicht nur wirtschaftliche sondern auch soziale und kulturelle Werte vermitteln müssen, um am Ende jene Lücke ausfüllen zu können, die Staaten und Regierungen hinterlassen.

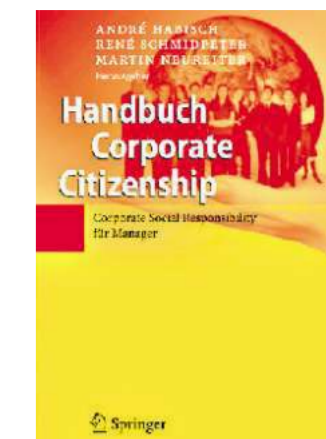
Es stimmt, dass die deutschen Unternehmen erst vergleichsweise spät auf den Zug aufgesprungen sind. Das liegt auch daran, dass in Deutschland der Wohlfahrtsstaat ausgeprägter ist als in anderen Ländern. Deutschland verfügt beispielsweise die Kaffee-Kette Starbucks damit, dass sie ihren Angestellten eine Krankenversicherung bietet. Aber auch in Deutschland müssen sich die Verantwortlichen an den Gedanken gewöhnen, dass der Staat in Zukunft nicht mehr wie gewohnt bestimmte Aufgaben wahrnehmen können wird.

Und wie weit ist dieses Bewusstsein bereits in die Unternehmen vorgedrungen?

In Deutschland spielt der Mittelstand eine große Rolle und gerade hier gilt es noch sehr viel Überzeugungsarbeit in Sachen weltweiter sozialer Verantwortlichkeit zu leisten.

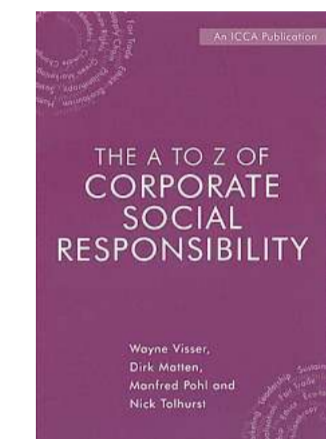
Das Gespräch führte Michael Maisch

ZUM THEMA



Ein Katalog der Ideen aus Theorie und Praxis
Unternehmen wollen Gewinn erzielen, Corporate Responsibility kann daher kein Gegensatz zum betrieblichen Alltag sein. Dieses Buch zeigt, wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und zugleich den Firmenwert steigern können. Das Buch ist ein Ideenkatalog mit praxisbezogenen Vorschlägen und vermittelt das theoretische Rüstzeug.

ANDRÉ HABISCH, u.a. (Hrsg.) Handbuch Corporate Citizenship
Springer, Heidelberg 2007, 538 Seiten, 79,95 Euro



Einmalens der Verantwortung
Ganz neu auf dem Markt ist das Kompendium des Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA). Die Herausgeber und Autoren, zu denen auch Dirk Matten (siehe Interview auf dieser Seite) gehört, haben ein Standardwerk des CR-Geschäfts zusammengestellt. Die Themen reichen vom Carbon-Trading bis zum ISO-Standard.

MATTEN, POHL u.a. (Hrsg.) The A to Z of CSR
Wiley, Hoboken USA
608 Seiten, 82,50 Euro

Werden Sie Sponsor!

„Handelsblatt macht Schule“ fördert die ökonomische Bildung an Schulen. Werden Sie unser Partner.



Werden Sie Partner von „Handelsblatt macht Schule“

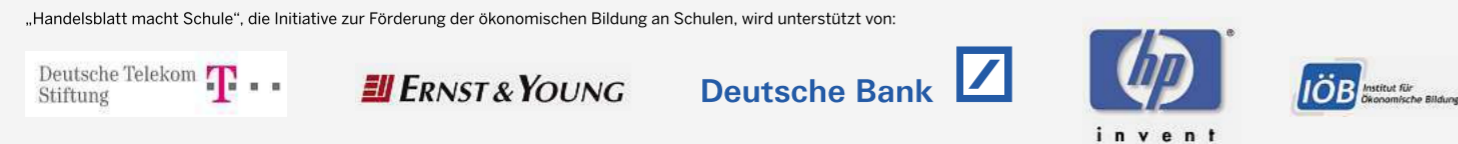
- Leisten Sie einen bedeutenden Beitrag zur ökonomischen Bildung in Deutschland.
- Nehmen Sie als zukunftsorientiertes Unternehmen Ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr.
- Sichern Sie den Wissenstransfer aus der Praxis in die Schule.

Unser Angebot

- Sie erreichen über 250.000 Schüler zwischen 15 und 20 Jahren.
- 50.000 Downloads werden monatlich getätigt.
- Ihr Logo wird auf allen Publikationen platziert.
- Ihr Firmen-Porträt wird in das Unterrichtsmaterial eingebunden.
- Bei Praxiskontakten treffen Sie engagierte Schüler.

Rufen Sie uns an!

Verena von Hugo, Projektleiterin, Tel.: 02 11. 8 87 10 70, Mail: hb.schule@vhb.de



Manager gehen in die Verteidigung wenn sie zuhören sollten

Warum der Dialog mit den Stakeholdern so wichtig, aber auch so schwierig ist

HEIKE LEITSCHUH | FRANKFURT

Lange Zeit hatte sich die deutsche Autoindustrie gegen Forderungen gesperrt. Dieselrußfilter, verbrauchsschwache Modelle, neue Antriebssysteme - alles dauerte und dauert viel zu lange. Das liegt ganz sicher nicht an den Ingenieuren. Die Branche konnte sich wohl nicht vorstellen, wie schnell das Thema Klimaschutz eine so große Bedeutung erlangen würde. Die Konkurrenz im Ausland war schneller. Schlimmer noch: Die Öffentlichkeit und damit auch die Stakeholder der Autoindustrie in Politik und Umweltverbänden hat die Geduld verloren.

Nicht nur Toyota punktet mit innovativen Modellen und es sieht ganz danach aus, als ob die EU-Kommission bald mit verbindlichen Grenzen für den CO₂-Ausstoß aufwarten könnte. Die politischen und tatsächlichen Kosten dieser Fehleinschätzung sind hoch. Ein typischer Fall von unzureichendem Stakeholdermanagement, meint Wolfgang Scheunemann von der Beratungsfirma Dokeo. „Viele Unternehmen verhalten sich wie schlechte Schachspieler. Sie überlegen oft nicht weit genug voraus, wie die andere Seite reagieren wird.“ Unternehmen sollten ihre wichtigsten Anspruchsgruppen kennen, wissen, welche Themen diese beschäftigen und vor allem, mit ihnen reden - möglichst bevor es zu Konflikten komme, so Scheunemann. Der Dialog ist noch eher die Ausnahme. Unternehmen wie die WestLB, Vodafone oder RWE tun es und profitieren davon, ihre Stakeholder in der Regel ebenfalls.

Vorausdenken erspart unangenehme Überraschungen

Ein Unternehmen sollte sich aber unbedingt fit machen, bevor es einen Stakeholderdialog beginnt. Denn da gilt es allerhand Hürden zu überwinden. Dies beginnt mit den Ängsten im Management: Was treten wir da los? Wecken wir falsche Erwartungen? Könnten Stakeholder gewon-

nene Informationen gegen uns verwenden? Und zuerst natürlich immer der Zweifel, ob das Ganze Sinn macht. Warum sich mit Umwelt- und Sozialverbänden, mit Kirchen, Kunden, Ratingagenturen oder Bürgerinitiativen überhaupt einen Tisch setzen? „Weil die Unternehmen dabei eine Menge gewinnen können“, sagt Silvia Weiss von der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

Die Bank hat Anfang 2007 einen mehrteiligen Dialogprozess begonnen, der ihr helfen soll, ihre Nachhaltigkeitsstrategie auf eine feste Grundlage zu stellen. Mindestens lernen die Firmen ihr Gegenüber besser zu verstehen, wahrscheinlich erhalten sie neue Erkenntnisse und Lösungsansätze für Probleme oder künftige Strategien, und vielleicht entwickelt sich aus dem Dialog sogar eine Partnerschaft mit einzelnen Stakeholdern, mit denen man gemeinsam - im beiderseitigen Interesse - ein Projekt auf den Weg bringen kann. Neben den „harten“ sind die eher weichen Ergebnisse wie Vertrauensbildung oder Reduzierung von Konfliktpotenzial keinesfalls zu unterschätzen, auch wenn sie schlecht messbar sind“, sagt Weiss. Sie leitet bei der LBBW das Referat Nachhaltigkeit.

Manager müssen gut vorbereitet werden auf diesen Dialog, denn reflexartig neigen sie dazu, auf Kritik mit umfassenden Rechtfertigungen zu reagieren. „Das darf aber nicht passieren“, sagt Weiss, „denn zunächst kommt es darauf an, gut zuzuhören, zu verstehen und das Gehörte zu verarbeiten.“

Falsch anpackt, kann ein Dialog auch gründlich schief gehen, so wie der groß angelegte Multistakeholderdialog, den die EU-Kommission vor ein paar Jahren über Corporate Social Responsibility (CSR) geführt hat. Die Idee war gut: Man wollte versuchen, ein gemeinsames Verständnis von CSR zu schaffen. Doch mangelnde Transparenz, unvereinbare Erwartungen und schlechtes Dialogmanagement waren Gründe, warum am Ende keiner zufrieden war.

Alle Seiten müssen daher zuerst die Ziele klären: Was ist tatsächlich erreichbar? Dazu gehört auch, dass das Unternehmen eindeutig sagen muss, was verhandelbar und was Tabu ist. Die Sitzungen sollten professionell, also unabhängig moderiert, die Ergebnisse abgestimmt und dokumentiert und vor allem intern kommuniziert werden.

Ohne Bereitschaft der Unternehmen zur Veränderung geht nichts

„Solche Dialoge muss man behutsam beginnen, aber man muss offen und bereit sein, etwas zu verändern“, weiß Bernd Stroemer, Geschäftsführer des Industrieverbands Körperpflege und Waschmittel, der schon seit über acht Jahren mit Nichtregierungsorganisationen (NRO) einen Dialog pflegt und mit ihnen Kampagnen etablierte, die Verbraucher zum sparsamen Umgang mit Wasch- und Reinigungsmitteln anregen sollen.

Diese Veränderungsbereitschaft vermisst Karsten Smid von Greenpeace bei vielen Unternehmen. „Versprechen werden oft nicht eingehalten“, kritisiert er. Deshalb überlege sich seine Organisation sehr genau, welche Einladung sie annehme.

„Ohne einen systematischen Stakeholderdialog ist es, als hätte eine Aktiengesellschaft keine Investor Relations Abteilung“, spitzt Wirtschaftsprüfer Dieter Horst von PWC zu, doch der Dialog sei nur ein Baustein des Stakeholdermanagements. Dazu gehören auch die kontinuierliche Analyse gesellschaftlicher Trends, Befragungen und klare Prioritäten bei Themen und Stakeholdern.

Die Ansprüche an Unternehmen sind gewachsen: Die Herausforderungen des Klimaschutzes, globaler Arbeitslosigkeit oder Gerechtigkeit haben die Auswirkungen der Unternehmensstätigkeit in den Fokus gerückt. In diesem gesellschaftlichen Kontext unternehmerisch zu handeln, sei nicht einfach, weiß Scheunemann, „doch dazu gibt es heute keine Alternative mehr.“