

VERTRAUENS- BILDUNG - STAKEHOLDER- DIALOGE

HEIKE LEITSCHUH UND SUSANNE BERGIUS



Dialogprozesse gewinnen an Bedeutung - nicht nur für die externe Kommunikation, sondern auch für die Geschäftspolitik. Immer öfter lassen sich Konzerne auf direkte Gespräche mit ihren Interessengruppen, den „Stakeholdern“, ein.

Lufthansa, BP, KarstadtQuelle, Nokia oder VW – immer mehr Unternehmen sprechen mit ihren Kritikern, weil sie in den Fokus der Öffentlichkeit geraten. Die will wissen, was sie zum Beispiel gegen den Klimawandel tun oder gegen die Armut in Entwicklungsländern. Die Unternehmen gehen sehr unterschiedlich mit ihrer exponierten Lage um.

Manche veröffentlichen nur, was sie müssen, geben kaum Interviews und antworten nicht auf Umfragen über die soziale und ökologische Performance, wie beispielsweise Aldi, Lidl und Schlecker. Energieriese Exxon negierte sogar den Klimawandel und ging auf Konfrontationskurs. Elektronikkonzern Siemens, ebenfalls sehr verschlossen, lieferte lange keine aussagekräftigen Informationen zur Nachhaltigkeit und bietet lediglich eine Art „Kummerkasten“, jedoch keinen konstruktiven Austausch mit Interessengruppen auf Konzernebene. Erst vor kurzem begann das Unternehmen, auf Anfragen zu reagieren und gab im Juli 2007 online den ersten Nachhaltigkeitsbericht heraus.

Andere Unternehmen stellen sich mit einer offensiven Kommunikationsstrategie als „good guys“ dar. Das funktioniert allerdings nur, wenn dem nachweislich auch Taten im Kerngeschäft folgen. Berichte selbst sollte man nicht mit ökologischer oder sozialer Leistung verwechseln. Sie überzeugen nur, wenn sie nicht eine heile Welt beschreiben, sondern zu Widersprüchen und offenen Fragen Stellung nehmen. Und das erfordert Mut.

Eine weitere Gruppe von Unternehmen versucht, sich den Anforderungen der Gesellschaft ernsthaft zu stellen und mit Anspruchsgruppen direkt in den Dialog zu treten. Diese sogenannten Stakeholderdialoge, d.h. einen kontinuierlichen, konstruktiven Austausch über soziale und ökologische Aspekte des Kerngeschäfts, betreiben allerdings erst wenige multinationale Unternehmen. Auf sie konzentriert sich dieser Artikel, weil Konzerne enormen Einfluss auch auf ihre Zulieferer haben und zu ihnen ausführlichere Informationen vorliegen als zu Kleinunternehmen und Mittelständlern.

Manche Unternehmen betreiben lediglich projektorientierte Dialoge. Eine deutsche Tochterfirma des norwegischen Aluminium- und Energiekonzerns Norsk Hydro diskutierte beispielsweise ein nachhaltiges Bauprojekt von Anfang an mit Stakeholdern. Deren Input sollte helfen, das Projekt richtig anzulegen. Nach dessen Abschluss war der Dialog beendet.

Manche wollen Kritikern nur den Wind aus den Segeln nehmen. Manche wollen ernsthaft die gesellschaftlichen Ansprüche an das Unternehmen kennen und verstehen lernen und dies strategisch berücksichtigen. Oft aber nutzen Unternehmen das Potenzial von Dialogen nur rudimentär.



01

Meist starten Unternehmen mit Stakeholderdialogen erst, wenn sie in die Schlagzeilen kommen und ihr ramponiertes Ansehen verbessern müssen. Wie der schweizerische Technologiekonzern ABB, als er 1996 wegen seiner Beteiligung an einem Dammbau in Malaysia heftig von NGOs attackiert wurde. Was in der Krise begann, um mehr Sicherheit bei Dammprojekten zu erzielen, verstetigte sich zu einem kontinuierlichen, strategieorientierten Dialogprozess, der auch strategische Entscheidungen der ABB insgesamt berührt. „Auf diese Weise ist die ABB weniger unvorhergesehen Risiken ausgesetzt“, sagt Christian Kornevall, bis 2005 Nachhaltigkeitsmanager des Unternehmens. Auch die WestLB, die vor Jahren wegen der Finanzierung einer Ölpipeline in Ecuador in die Kritik geriet, führt seit 2005 einen solchen Dialog. Hier geht es um die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie. Die LB in Baden-Württemberg will einen ähnlichen Weg gehen, insbesondere um ökologische und soziale Risiken bei Projektfinanzierungen zu minimieren. **Manche Banken lehnen nach Dialogen die Finanzierung umstrittener Projekte, wie den Bau des Ilisiu-Staudamms in der Türkei, ab [01].**

Strategieorientierte Dialogprozesse können aber nicht nur zur Risikominimierung dienen, sondern auch zur zukunftsorientierten, verantwortungsvollen Ausrichtung von Strategien und Management. Dies wird immer wichtiger, weil durch die Globalisierung neben der ökonomischen auch die soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen wächst, und das bezieht sowohl multinationale Konzerne als auch klein- und mittelständische Zulieferer und Handelsfirmen ein. Diese Corporate Social Responsibility (CSR) ist keine „zusätzliche“ Aktivität, sondern eine Art, das Kerngeschäft zu betreiben: umweltverträglich, sozial, wirtschaftlich erfolgreich, kurz: nachhaltig. Viele Unternehmen definieren hierzu zwar eigene CSR-Leitlinien, doch obwohl die meisten von ihnen nachhaltiges Wirtschaften als Erfolgsfaktor bezeichnen, spielt dies im strategischen Management häufig keine Rolle. Das birgt ein großes Risiko, denn Nachhaltigkeit rückt zunehmend auf den Radarschirm mächtiger Interessengruppen. „Ohne einen systematischen Stakeholderdialog ist es, als hätte eine Aktiengesellschaft keine Investor Relations Abteilung“, sagt Dieter Horst vom Wirtschaftsprüfer PricewaterhouseCoopers.

Wie nie zuvor achten Medien, NGOs, Politiker und Investoren darauf, ob Unternehmen verantwortlich handeln und Menschenrechte und Umweltschutz an allen Standorten weltweit ernst nehmen. Die Instrumente der Zivilgesellschaft sind nicht zu unterschätzen, und es zeigt sich, dass Unterneh-

men nicht nur mächtig sind, sondern auch verletzlich. So sorgte ein Kundenboykott gegen den US-Sportartikelhersteller Nike wegen Kinderarbeit vor Jahren für einen Aktieneinbruch von 20 Prozent. Kunden befolgten auch den NGO-Boykott gegen Shell und die Versenkung der Ölplattform Brent Spar.

Aber nicht nur Kunden rufen zum Kampf gegen ökologische und soziale Missstände auf. Auch der Staat greift im Interesse der Nachhaltigkeit mit dem Ordnungsrecht ein. Ein Beispiel ist der Emissionsrechtehandel für Kohlendioxid: Wer Emissionen nicht senkt, muss mit hohen Kosten rechnen. Und spezielle Ratingagenturen bewerten soziale und ökologische Leistungen von Unternehmen, die dann in Nachhaltigkeitsindizes und -fonds notiert werden – oder auch nicht. Es ist heute eine Frage der Reputation und des Zugangs zum Kapitalmarkt, ob man positiv abschneidet.

Darüber hinaus nutzen Großanleger ihre Aktionärsmacht. Zum Beispiel im Carbon Disclosure Project, wo 280 Investoren mit 40 Billionen Dollar Anlagekapital von den weltgrößten Konzernen Transparenz zu Emissionen und Klimastrategien fordern. Der norwegische Pensionsfonds hat gut zwanzig Beteiligungen verkauft, so beispielsweise seine Anteile am weltgrößten Einzelhändler Wal-Mart, weil die Firmen gegen ethische, soziale und ökologische Kriterien verstoßen. Andere Großanleger folgten den Entscheidungen des zweitgrößten Pensionsfonds der Welt. Über den wirksamsten Hebel verfügen sicherlich die Investoren. Doch es sind oft die NGOs, die als Erste entscheidende Zukunftsthemen erkennen und gesellschaftliche Interessen formulieren. Unternehmen sollten sich deshalb direkt mit ihnen austauschen, zumal sie über enormes ökologisches und soziales Know-how verfügen.

Es gibt noch nicht viele Unternehmen, die intensivere Dialogerfahrungen gemacht haben. Doch von diesen können andere lernen. Das Management beginnt Dialoge oft widerwillig, hält sie für arbeitsaufwändig und lästig. Das Potenzial eines gut geführten Dialogs erschließt sich aber mit der Zeit. Bei Unilever und der Deutschen Telekom sind Stakeholderdialoge darum mittlerweile ein fest verankerter Bestandteil der strategischen Unternehmenspolitik. Sinnvoll ist dabei, die Öffentlichkeit auszuschließen. Denn nur in einem kleineren, geschützten Rahmen sind alle Seiten in der Lage und bereit, offen über kritische Punkte zu sprechen und Vertrauen aufzubauen. Wichtig ist dabei auch, dass der Teilnehmerkreis nicht zu stark variiert. Deshalb sollten sowohl von Unternehmensseite als auch von Seiten der Stakeholder möglichst immer dieselben Vertreter am Dialog teilnehmen. Eine weitere Voraussetzung für den Erfolg eines Stakeholderdialogs ist eine unabhängige Moderation, die für zielorientiertes Arbeiten sorgt, die Einhaltung der Vertraulichkeit gewährleistet und eventuelle Konfliktsituationen entschärfen kann.

Der Dialog dient zunächst dazu, alle Themen und Fragen, die von außen an die Unternehmen herangetragen werden, zu sortieren und in sogenannten „issue mappings“ Prioritäten zu setzen. In der zweiten Phase des Dialogs



können die Stakeholder einzelne Vorhaben oder die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie kritisch begleiten. Hier kann es um eine langfristige Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Selbstverpflichtungen und Zielen gehen. In einer dritten Phase können strategische Vorhaben gemeinsam betrieben werden. **So hatte sich Unilever 1996 das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis 2005 nur noch Fisch aus bestanderhaltendem Fischfang zu erwerben [02 Lachsfang in Alaska].** Gemeinsam mit dem WWF gab der Konzern den Anstoß zur Gründung des unabhängigen Marine Stewardship Council (MSC), das nachhaltige Fischfangbetriebe zertifiziert. Der Konzern habe den Markt bewegt, loben Umweltschützer. **Das will er nun auch bei Tee erreichen. Der Hersteller von Lipton verpflichtete sich im Mai 2007, allen Tee aus ökologisch und sozialverträglich wirtschaftenden Plantagen zu beziehen [03 Teeernte].** Partner ist die Rainforest Alliance. Auch der Industrieverband Körperpflege und Waschmittel pflegt schon seit acht Jahren einen Dialog und hat mit NGOs Kampagnen etabliert, die Verbraucher zum sparsamen Umgang mit Wasch- und Reinigungsmitteln anregen sollen. „Es ist wichtig, dass man solche Dialoge behutsam beginnt, aber sehr offen ist und bereit, etwas zu verändern“, resümiert Geschäftsführer Bernd Stroemer. Diese Veränderungsbereitschaft vermisst Karsten Smid von Greenpeace noch bei vielen Unternehmen. „Versprechen werden oft nicht eingehalten“, kritisiert er. Deshalb überlege sich seine Organisation sehr genau, welche Einladung sie annehme.

Aus längerfristigen Dialogprozessen können auch neue Projekte entstehen. Das zeigt das Magdeburger Umweltforum, zu dem Daimler-Chrysler regelmäßig zusammen mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen UNEP einlädt, eine Initiative zur verstärkten Förderung von Biokraftstoffen.

Managerinnen und Manager, die Stakeholderdialoge mit externen Kritikern beginnen, wissen, was sie thematisieren und erreichen wollen. Die Agenda der Stakeholder stimmt damit oft nicht überein. Es kommt immer wieder vor, dass NGOs, wie im Fall eines Finanzdienstleisters, beharrlich ein umstrittenes Projekt ansprechen, das die Manager nicht diskutieren wollen oder können. Für manche NGOs kann aber der Umgang mit diesem Projekt der Lackmustest für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und damit für die Sinnhaftigkeit des Dialogs sein. Deshalb sollten sich die Teilnehmer gleich zu Beginn ausreichend Zeit nehmen, um sich auf die gemeinsamen Ziele und Themen zu einigen. Gegenseitige Wertschätzung ist dafür notwendig. Das Unternehmen kann nicht im Alleingang die Agenda bestimmen; wenn jedoch ein Thema tabu ist, muss dies klar artikuliert werden. Erst dann können Stakeholder entscheiden, ob sie trotzdem mitmachen.

Man sollte sich auch genügend Zeit für den Prozess insgesamt nehmen, und die Gruppe sollte nicht zu groß sein. „Wir wollen mit unseren Stakeholdern langfristig im Gespräch bleiben“, sagt Kathrin Ankele, CSR-Managerin bei Vodafone. Das Unternehmen hat sich für eine recht kleine Gruppe von maximal sechs Personen entschieden, um „eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen.“



03

Wichtig ist auch eine ausführliche Vorbereitung. „Wir haben viele Vorgespräche geführt, um Berührungspunkte abzubauen“, berichtet Martina Hilgenstock von RWE. Man müsse Firmenvertreter coachen.

Ein Engpass für die wachsende Dialogbereitschaft der Unternehmen sind die begrenzten Ressourcen der NGOs. Auch zu viel Harmonie kann zu Problemen führen. Man arbeitet für dasselbe Ziel, mag den anderen und freut sich gemeinsam über Erfolge. Das wird in beiden „Lagern“ kritisch gesehen: Unternehmen ließen sich zu sehr von Umweltschützern und Menschenrechtlern beeinflussen und NGO-Vertreter wären käuflich, heißt es. Bei Dialog und Kooperation müssen sich beide Seiten ihrer – sehr unterschiedlichen – Rollen bewusst bleiben. Es muss möglich sein, dass NGOs bei einem Thema mit dem Unternehmen vertrauensvoll zusammenarbeiten, es aber auf einem anderen Gebiet öffentlich kritisieren. Das Unternehmen muss das aushalten können. Dass dieser Balanceakt machbar ist, beweisen das französische Baustoffunternehmen Lafarge und der WWF, die einen solchen Lernprozess von Nähe und Distanz durchlaufen haben – mit Erfolg.