Kommunikation als Schlüssel zur nachhaltigen Unternehmensführung

Bitte nachbessern

Nachhaltigkeitsorientierte Corporate Governance ist eines der Themen, an das Stakeholder hohe Erwartungen haben, Unternehmen aber oft nicht erfüllen. Gerade in Nachhaltigkeitsberichten kommunizieren viele Unternehmen an ihren LeserInnen vorbei.

Von Axel Klein und Andreas Steinert

Transparenz und Rechenschaft (Accountability) sind zwei Begriffe, die in der Diskussion um die nachhaltige Entwicklung multinationaler Unternehmen immer wieder auftauchen. Das undurchsichtige Gebilde „Konzern" weckt bei Vielen unangenehme Assoziationen. Gerade die Globalisierungskritik kratzt mehr oder weniger erfolgreich an Konzepten der Marktmacht, die für Unternehmen oftmals nichts weiter bedeuten als Selbsterhaltung und eben ihre Interpretation von nachhaltiger Entwicklung sind. An der unterschiedlichen Sicht auf die Dinge scheitert der Dialog zwischen Firmen und Stakeholdern ebenso wie am unvollständigen Zuhören. Mit anderen Worten: Kommunikation ist gefragt, und zwar anders als die Corporate Communications-Abteilungen der Unternehmen gewohnt sind. Unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement kann in der Kommunikation nicht mit der üblichen Einbahnstraßentaktik gefahren werden.

Aber wissen Unternehmen überhaupt, worum es ihren Stakeholdern geht? ECC Kohtes Klewes hat für die Nachhaltigkeitsberichterstattung untersucht, ob und wie weit Anspruch der Stakeholder und Kommunikationsleistung der Unternehmen zueinander passen. Getrieben wurde die Forschungsarbeit, durchaus mit Eigeninteresse, von folgender Frage: Lässt sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung so optimieren, dass die Zielgruppen tatsächlich die Themen finden, die sie suchen?

Der aus der Untersuchung resultierende Bericht „Global Stakeholder Report 2003: Geteilte Werte?" ist die weltweit erste empirische Studie über Erwartungen an das Non-financial Reporting der Wirtschaft (1). Ziel der Untersuchung war, unabhängig von konkreten Bezeichnungen wie Nachhaltigkeits- oder Umweltbericht, Corporate Social Responsibility Report, Corporate Citizenship Report, Triple Bottom Line Report etc. festzustellen, was die Zielgruppen jenseits der Produktinformationen und Wirtschaftsdaten von Unternehmen wissen wollen. Dabei spielen Nachhaltigkeitskonzepte und das Verständnis von unternehmerischer Verantwortung eine große Rolle. An der im Internet durchgeführten Studie haben sich im März und April 2003 knapp 1.700 Menschen aus 88 Ländern beteiligt.

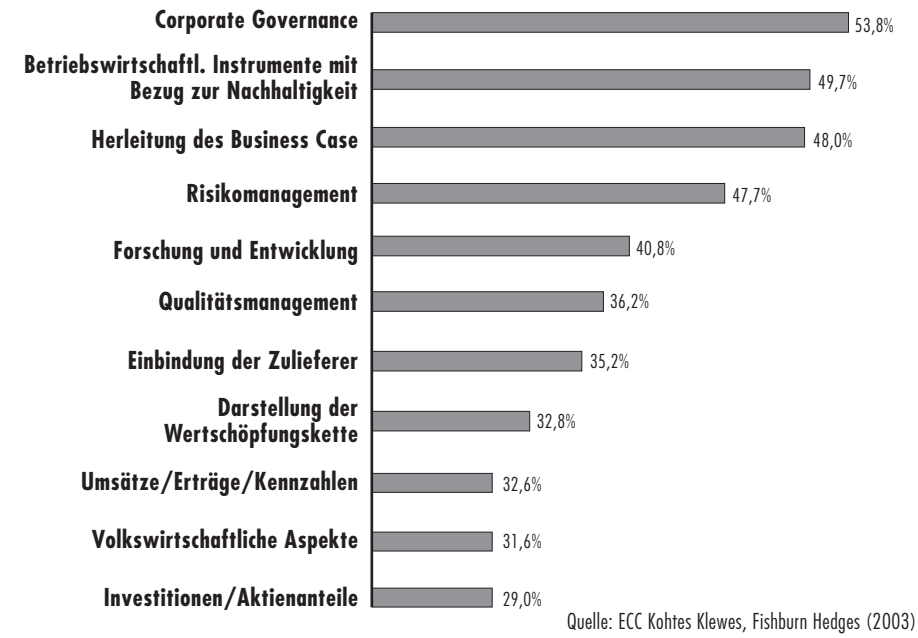
Mit dem Stichwort „unternehmerische Verantwortung", englisch Corporate Responsibility, sind wir schon sehr nah am Thema Corporate Governance. Befragt nach den inhaltlichen Erwartungen an die Berichterstattung im ökonomischen Bereich wählten die Teilnehmer der Befragung aus elf vorgegebenen Indikatoren mehrheitlich das Thema Corporate Governance mit 53,8 Prozent als das wichtigste aus. Das ist wenig verwunderlich, weil es in fast allen westlichen Staaten seit einigen Jahren intensive Debatten hierüber gibt. Der deutschen Debatte fehlt jedoch der hier gemeinte Aspekt: Corporate Governance als Thema der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensverantwortung. Im Deutschen Corporate Governance Kodex fehlt die ökologische und soziale Verantwortung der Unternehmensführung völlig. Anders in den englischsprachigen Ländern, wo sich die Diskussion erkennbar um mehr als die Arbeitsaufteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat dreht.

Nachbessern steht also an – nicht nur am Kodex selbst, auch an der Unternehmenskommunikation. Bei einem Vergleich zwischen Stakeholder-Erwartungen und der Realität heutiger Unternehmensberichte ist die klaffende Lücke unübersehbar. Haben Unternehmen ein zielgerichtetes, erkennbares Management kritischer Themen, das über „Issues Monitoring" und Krisen-PR hinausgeht? Möglich, wäre eine positive Antwort, doch in den meisten Berichten sucht man vergeblich nach einer schlüssigen Erläuterung eines solchen Konzepts. Könnten Unternehmen besser erklären, was sie umtreibt und wie sich Nachhaltigkeit und Risikomanagement für sie „rechnet", gäbe es weniger Zweifler.

▶ Globalisierung erfordert neue Themen

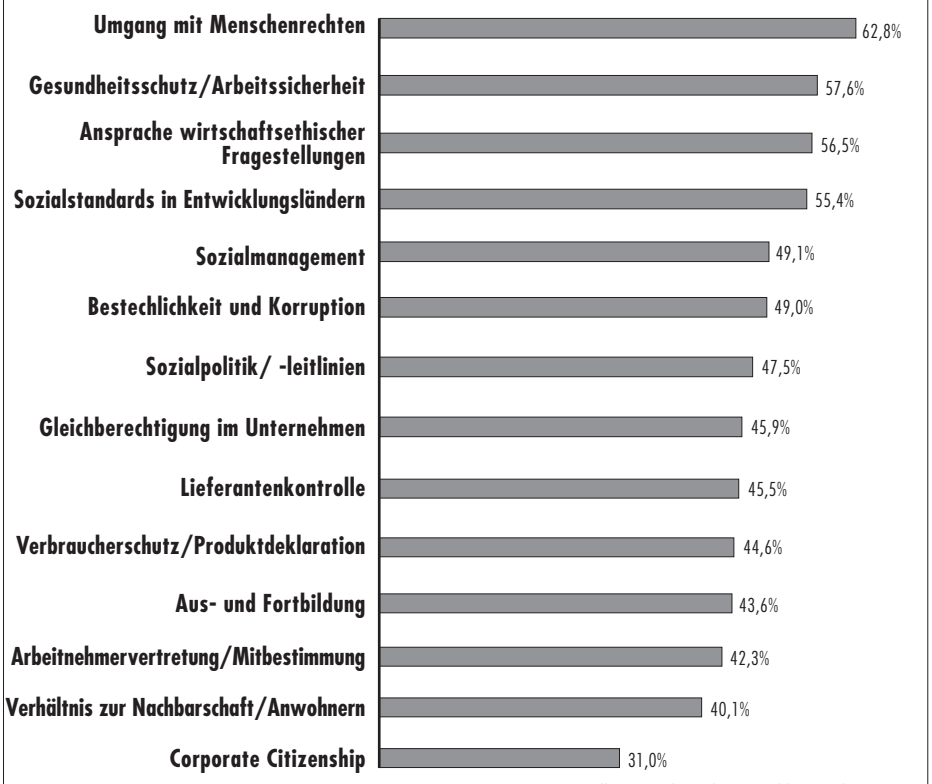
Wer noch an eine Nachhaltigkeitsberichterstattung glaubt, die eigentlich nur eine Weiterentwicklung der Umweltberichterstattung ist, wird von einem weiteren Fund dieser Untersuchung überrascht sein. Aus einer Palette von 36 ökologischen, sozialen und ökonomischern Themen wählten die Stakeholder weltweit die „Beachtung der Menschenrechte" als das mit Abstand wichtigste Thema aus, wurde es doch von 62,8 Prozent der Befragten als „sehr wichtig" beurteilt. Die Globalisierung holt hier gewisser-

Grafik 1: Inhaltliche Erwartungen an die Berichterstattung im ökonomischen Bereich



Quelle: ECC Kohtes Klewes, Fishburn Hedges (2003)

Grafik 2: Inhaltliche Erwartungen an die Berichterstattung im sozialen Bereich



Quelle: ECC Kohtes Klewes, Fishburn Hedges (2003)

maßen die Unternehmen wieder ein und erinnert sie daran, dass sie zwar durchaus weltweit produzieren und verkaufen können, aber nicht ohne sich dabei über ethische Fragen Gedanken zu machen. Abermals der Blick auf die Realität heutiger Berichte: Sind die Menschenrechte ein Thema? Eher selten! Bevorzugt werden im sozialen Bereich Konzepte wie „Corporate Citizenship“, gemeinnütziges Engagement, unter anderem durch „Volunteering“ und Sponsoring. Die Stakeholder sind hier sehr deutlich: Diese Form des sozialen Engagements rangiert weit abgeschlagen am unteren Ende der Skala und ist für nur 31 Prozent der Befragten „sehr wichtig“.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Themen ist klar. „Corporate Citizenship“ hat wenig damit zu tun, wie Unternehmen ihr Geld verdienen, die Beachtung der Menschenrechte dagegen schon. Sie berührt die Art und Weise des unternehmerischen Gewinnstrebens insbesondere in Entwicklungsländern im Kern. Mit diesen beiden Einzelergebnissen sagen die Stakeholder: Wir wollen nicht wissen, wofür ihr euer Geld ausgebt, sondern womit ihr es verdient. Wieder wird eine Frage der Corporate Governance aufgeworfen, bei der wieder umsichtige Unternehmenskommunikation gefragt ist.

▶ Innensicht der Unternehmen dominiert

Die Berichterstattung im Non-financial-Bereich wird von der Innenwahrnehmung der Unternehmen dominiert. Dies ist unsere Haupterkenntnis aus der Studie. Eine einfache Aussage, aber sie bedeutet nicht weniger, als dass Unternehmen an ihren Zielgruppen vorbeikommunizieren. Sie berichten über Themen, bei denen sie sich am sichersten fühlen – das ist ebenso verständlich wie nutzlos, wenn nicht gleichzeitig der Versuch unternommen wird, die Ansprüche der „Welt draußen“ mit den Unternehmensthemen übereinander zu legen.

Unternehmen wollen einen Leistungsbericht vorlegen, der auch eine PR-Funktion haben soll und sie ohne Zweifel auch hat. Stakeholder wollen keinen detaillierten Leistungsbeweis, jedenfalls nicht in erster Linie. Ihnen geht es primär um Rechenschaft und um Transparenz. Diese beiden Faktoren rangierten mit Abstand am höchsten bei den Antworten auf die Frage nach der eigentlichen Funktion der Nachhaltigkeitsberichterstattung. 60,2 beziehungsweise 57 Prozent der Befragten gaben sie als „sehr wichtig“ an. Rechenschaft abzulegen, Accountability, wird insbesondere für angloamerikanische Stakeholder zunehmend zu einem Wert an sich, der sogar Vorrang vor der Betrachtung inhaltlicher Themen hat. Wieder ist der Corporate Governance-Gedanke nicht weit.

Wenn Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte nicht für sich selbst produzieren, müssen sie wissen, was ihre Leser wollen und auf deren Interessen eingehen. Mit anderen Worten: Nicht das Angebot bestimmt den Markt, sondern die Nachfrage. Zurzeit überwiegt freilich die andere Seite. Viele Unternehmen missverstehen den PR-Hintergrund eines Nachhaltigkeitsberichts. Wenn Reputationssteigerung bei strategisch wichtigen Stakeholdern wirklich das Ziel ist, zählt zunächst einmal deren Außensicht auf das Unternehmen. Wird das nicht beachtet, wandern die aufwendig produzierten Nachhaltigkeitsbroschüren schnurstracks ins Altpapier.

Auch für Agenturen wie ECC Kohtes Klewes und unseren Londoner Partner Fishburn Hedges sind diese Erkenntnisse hilfreich. Nicht zuletzt wird unsere Branche gelegentlich mit dem Vorwurf des Greenwashing unsauberer Unternehmen konfrontiert. Ernst gemeinte Kommunikationsberatung, in der Interessensvermittlung zwischen Unternehmen und Zielgruppen im Mittelpunkt steht, kann nach dieser Studie nur die alte Werbermaxime „Der Kunde ist König“ bedeuten. Damit wird nicht Corporate Governance gegen Stakeholder Governance ausgetauscht. Aber das Eingehen auf die Informationswünsche der Stakeholder ist ein Gebot der Vernunft angesichts gesellschaftlicher Zweifel an der ethischen Integrität multinationaler Unternehmen.

Anmerkung:

(1) Der „Global Stakeholder Report 2003: Geteilte Werte?“, hrsg. von ECC Kohtes Klewes und Fishburn Hedges, ist als kostenloser 86seitiger PDF-Download verfügbar unter www.ecc-kohtes-klewes.de

Die Autoren

Dr. Axel Klein ist Consultant in der Sustainability Practice bei ECC Kohtes Klewes und Projektleiter des Global Stakeholder Report. Andreas Steinert ist Geschäftsführender Partner von ECC Kohtes Klewes.
Kontakt: ECC Kohtes Klewes, Kaiserstraße 33, 53113 Bonn, Tel. 0228-915140,
E-Mail: axel.klein@ecc-group.com

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.