

Welche Motivationen und Ziele bewirken eine Beschäftigung mit den Stakeholder? - Was kann es bringen?

Dr. Clemens Lang,
NSW/RSE – Bulletin, Oktober 2002

Die Begriffe „Soziale Verantwortung“, „Stakeholder-Engagement“ oder „Unternehmensethik“ haben seit einiger Zeit Hochkonjunktur.

Vor allem bei Gütern, die direkt von Konsumenten erworben werden, wie Textilien, Schuhe, Blumen, Obst, Teppiche, elektrische Geräte, hat in den letzten Jahren insbesondere der Druck von Menschenrechtsgruppen und anderen NGOs ein verstärktes Engagement der Unternehmen bewirkt. Bisher waren es vor allem grosse multinationale Firmen, welche im öffentlichen Brennpunkt standen und sich engagierten. Neben einer Vielzahl von firmeneigenen internen Verhaltens- bzw. Ethikkodizes, entstand eine verwirrende Anzahl von Initiativen, die, von unterschiedlichen Motivationen ausgehend, Standards, Labels oder Kodizes definieren. Inhalte sind zunächst Menschenrechte oder Arbeitsbedingungen, seltener wird das gesamte Umfeld der Unternehmung angesprochen bzw. werden unternehmensethische Grundsätze aufgestellt. Menschenwürdige Arbeitsbedingungen sind vor allem für Produktionsstätten und Zulieferbetriebe in Entwicklungs- und Schwellenländern von Bedeutung. Dies gilt zum Beispiel für Herstellungs- und Montage-Betriebe in den boomenden Sonderwirtschaftszonen Chinas. Für Betriebe in der Schweiz bzw. dem westlichen Europa hingegen ist es eher interessant ihr gesellschaftliches Umfeld, ihre "Stakeholder" und Unternehmenswerte in den Blick zu nehmen. Dies hat natürlich eine Auswirkung auf die Wahl der Instrumente. Hierfür gleichermaßen bedeutsam sind die Moti-

vation bzw. das Ziel, mit welchem eine Firma Aktivitäten im Bereich der Sozialverantwortlichkeit unternimmt.

Am Häufigsten möchten Firmen durch solches Engagement etwas für ihr Image tun bzw. negatives Image aufgrund von Presse- oder Boykottkampagnen vermeiden (vor allem multinationale Hersteller von Konsumgütern, wie Nike, Dole). Andererseits stellen ausgewiesene menschenwürdige Arbeitsbedingungen für gewisse Konsumgüter ein deutliches Verkaufsargument dar. Hier haben insbesondere Label ihre Bedeutung: das deutsche FLP oder das holländische MPS für Schnittblumen, Max Havelaar für fair gehandelten Kaffee, Tee oder Bananen, Clean Clothes Campaign oder Link (zertifiziert durch Amana, CH) im Textilbereich und Rugmark bei Teppichen. All diese Label geniessen einen guten Ruf aufgrund der Strenge ihrer Forderungen und der regelmässigen externen Kontrolle. Diese unabhängige Kontrolle ist ein Element, welches den firmeneigenen Systemen oft fehlt und somit deren Glaubwürdigkeit mindert. Auch der SA8000 Standard fokussiert auf Arbeitsbedingungen. Er eignet sich aufgrund der Zertifizierung ebenfalls fürs Marketing, bietet aber auch internen Nutzen aufgrund des Managementsystems.

Eine zweite Motivation besteht in der Hoffnung durch Engagement spätere Probleme mit externen Gruppen zu vermeiden. Dazu ist es nötig zunächst einmal die entsprechenden Stakeholder und ihre Forderungen zu identifizieren. Über eine blosser Analyse, welche Gruppen für die Unternehmung Risiken bereiten können, hinaus, sollte es darum gehen auch die Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder zu evaluieren und in einem Dialog mit ihnen die für alle beste Lösung zu finden. So kann es zum Beispiel darum gehen, ein Ölbohrprojekt im Regenwald mit den Urwaldbewohnern auszuhandeln oder bei einer ARA die op-

timale Lösung bzgl. Geruchsbelästigung für die Anwohner, welche gleichzeitig Nutzniesser der Anlage sind, zu finden. Ein offenes Ohr für die Beteiligten und deren Einbeziehung garantiert in der Regel ein konstruktives, wohlwollendes Verhältnis. Ein standardisiertes Vorgehen schreibt der prozessorientierte Standard AA1000 vor. Für Marketingzwecke ist er weniger geeignet, da er zwar verifiziert wird, aber keine Mindestforderungen, wie Mindestlohn, festschreibt.

Nach innen gerichtete Gründe sind als Motivation - ungerechtfertigterweise - von untergeordneter Bedeutung. Dies ist z. B. der Wunsch nach Kenntnis der internen sozialen Situation, sowie Förderung der Motivation der Mitarbeiter, was letztlich zu einer Steigerung der Produktivität führt. Hierfür eignet sich besonders ein System von Sozialindikatoren zur Analyse und ein Dialog mit den Mitarbeiter über ihre Ideen bezüglich Verbesserungen. Gleichzeitig können die Indikatoren die Grundlage für ein Sozialreporting an die Öffentlichkeit bilden. Das Indikatorensystem der Global Reporting Initiative (GRI) bietet sich hierfür an. Es wird bereits von über hundert grösseren Firmen, wie Danone, Ericsson und BASF, angewendet. Zum Vorteil eines standardisierten Systems von Indikatoren gehört es, ein Benchmarking zu ermöglichen und gleichzeitig die „Vertuschung“ von einzelnen schlechten Sozialleistungen durch die Betonung von anderen zu erschweren. Leider erfolgt bisher keine Verifikation/Beurteilung der Angemessenheit der Sozialberichte, so dass die Glaubwürdigkeit nach aussen eingeschränkt ist. Ähnliches gilt für das vom NSW entwickelte Tool des Sozialberichtes, welches sich gut als Diagnose- und Informationsinstrument eignet, aber meines Erachtens weniger fürs Marketing geeignet ist. In Vergleich zum GRI bietet der NSW Sozialbericht eine konkrete, relativ einfache Vorgabe, welche für KMUs leichter umsetz-

bar ist. Eher zu Marketingzwecke ist das NSW Soziallabel gedacht. Hier muss sich aber noch zeigen, ob die Strenge der Forderungen und die Zertifizierung für eine gesellschaftliche Akzeptanz ausreichen, ohne zu teuer zu werden. Wenn es nicht um Grundforderungen wie Menschenrechte geht, stellt sich allerdings die Frage, ob ein Label ohne Prozessvorgaben und Managementsystem den nötigen Nutzen für das Unternehmen bringt.