Tugenden der CSR-Kommunikation

Sie haben mich, einen Journalisten, eingeladen [1], um hier über CSR-Kommunikation zu sprechen, womöglich sogar in der Hoffnung, dass ich Ihnen etwas über die richtige CSR-Kommunikation erzählen kann. Das hat mich überrascht. Denn meine Branche, die immer noch ziemlich viel Papier bedruckt und versucht, dieses Papier zu verkaufen, muss schon seit einiger Zeit mit ansehen, wie ihr die Leser und Käufer weglaufen. Zum Teil sind wir selbst daran schuld. Wir haben alles, was wir früher verkauft haben, kostenlos ins Internet gestellt.

Zum guten Teil aber sind wir auch überrascht worden von der umfassenden, umwälzenden Digitalisierung und dem Wandel in der Nutzung von Medien. Darauf haben wir vielfach noch keine adäquate Antwort. Das bedeutet, dass uns die Kunden ausbleiben. Offenbar kommunizieren wir also nicht richtig, jedenfalls nicht zeitgemäß. Trotzdem möchte ich die Gelegenheit nutzen, einige Beobachtungen mit Ihnen zu teilen, die ich in meiner Branche mache, die ich aber natürlich auch über die letzten Jahre gewonnen habe, seitdem wir enorm gegründet haben und uns auch mit dem Thema CSR beschäftigen ? und damit zwangsläufi immer wieder mit der Frage nach der Kommunikation von CSR.

Allerdings ? und das ist mein erster Hinweis darauf, in welche Richtung ich argumentieren möchte: Von ?CSR? sprechen wir im Heft inzwischen selten. Wir haben diesen Begriff über die Jahre immer weiter zurückgedreht. Er ist zwar sicher wichtig und er ist auch keine vorübergehende Modeerscheinung. Aber wenn man das breite Publikum ansprechen möchte, wenn man versuchen will, das seinen Kunden zu vermitteln, was man intern CSR nennt, dann sollte man diesen Begriff ignorieren. Sie kennen womöglich die Situation, wenn Sie auf einer Party eingeladen sind, auf neue Menschen treffen und gefragt werden, was Sie denn beruflch so machen. CSR ist kein Begriff, mit dem man für leuchtende Augen oder Begeisterung sorgen kann. Flirten lässt sich damit schon gar nicht.

Der Begriff wirft immer noch mehr Fragen auf, als dass er etwas erklärt. Deshalb will ich hier gar nicht über all das sprechen, was man in Fachbüchern zu den Themen CSR und CSR-Kommunikation findet, also etwa über eine ganzheitliche oder integrierte Kommunikation, über Stakeholderbeziehungen oder zielgruppenadäquate Ansprachen, über differenzierte Kommunikationskanäle oder asymetrische Kommunikationsstrategien, über primäre oder sekundäre Kommunikationsmaßnahmen.

Ich möchte stattdessen versuchen, den Blick zu weiten und das Thema grundsätzlicher zu betrachten, anhand von drei Leitsätzen, die ich als Ermutigung verstehe. Diese haben nicht unmittelbar mit Kommunikation zu tun. Aber von ihnen lassen sich viele Fragen und Antworten ableiten, die dann wiederum in die Kommunikation einfließen sollten. Deshalb halte ich sie für wichtig. Sie lauten also:

- Seien Sie mutig!
- Seien Sie ehrlich!
- Stellen Sie größere Fragen!

1. Seien Sie mutig!

Was ich mit ?Seien Sie mutig!? meine, sei am Beispiel eines Besuchs erklärt. Ich war vor ein paar Wochen zu Gast bei einem Spediteur im Süden Deutschlands. Ein Mittelständler mit rund 1.200 Mitarbeitern und einer recht großen Fahrzeugfltte. Ich hatte den Geschäftsführer des Unternehmens schon vor zwei Jahren auf einer Konferenz zu ?CSR im Mittelstand? kennengelernt. Wir waren an einem Stehtisch ins Gespräch gekommen. Wirklich aufmerksam bin ich auf ihn erst geworden, als er später am Tag in einem Workshop davon berichtete, was er im Unternehmen alles tut, um nachhaltig zu werden ? und wo er scheiterte.

Ich habe ihn daraufhin angesprochen und wollte ihn für eine Geschichte gewinnen, um genau dies darzustellen. Es hat dann allerdings einige Zeit gedauert, bis wir uns getroffen haben, nämlich erst vor einigen Wochen, und dann auch in anderer Konstellation als von mir geplant. Aus dem Zweiergespräch war eine Art Roundtable-Diskussion mit zwei anderen Logistikern und einem Wissenschaftler geworden, der sich ebenfalls mit dem Thema befasst.

Wir haben drei Stunden lang diskutiert und im Verlauf des Gesprächs wurde die Notwendigkeit für CSR oder Nachhaltigkeit in der Branche immer deutlicher: Der Nachwuchs fehlt ? keiner will mehr LKW-Fahrer werden. Das Image ist schlecht, die Bezahlung ebenso. Auf der Straße wird man nur als derjenige wahrgenommen, der den Weg versperrt und Staus verursacht. Der Straßenverkehr zählt zu den größten Energiefressern und CO2-Verursachern und das Bewusstsein dafür wird in der Öffentlichkeit immer größer. Und somit auch der Druck.

Zugleich wird die Zahl der Verkehre in Zukunft zunehmen. Durch eine immer stärker spezialisierte Produktion, die an verteilten Standorten platziert ist, wächst der Bedarf daran, Güter von A nach B und weiter nach C und D zu fahren. Es gibt Wissenschaftler, die sagen, dass die Transformation zur Nachhaltigkeit in der Logistik-Branche die größten Veränderungen seit Beginn der Industrialisierung mit sich bringen werde.

Auf der anderen Seite zeigte sich im Verlauf des Gesprächs allerdings, dass die Bereitschaft, mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren, nicht sehr ausgeprägt ist. Tenor war: ?Wir als Logistiker stehen nicht im Vordergrund. Wir haben zwar mit allen möglichen Parteien zu tun. Aber wir sind nur die unsichtbaren Dienstleister im Hintergrund, die alles am Laufen halten. Mit der Öffentlichkeit, mit Verbrauchern und Bürgern haben wir keinen Kontakt. Und wollen im Grunde auch keinen Kontakt haben.?

Abgesehen davon, dass ich nicht glaube, dass Logistiker abgetrennt vom Rest der Gesellschaft agieren und keine Berührungspunkte mit der Öffentlichkeit haben, zweifl ich daran, dass es der richtige Weg ist, sich nicht zu öffnen und nicht den Dialog zu suchen. Wie sonst soll man herausfiden, was die Öffentlichkeit und die Gesellschaft von einem denkt und fordert? Wie sonst sollte man seine Argumente schärfen können? Wie sonst könnte man ausprobieren, was von dem, was man macht, ankommt und eine Wirkung entfaltet? Wie sonst könnte man herausfiden, ob man schon auf dem richtigen Weg ist? Wie sonst könnte man mögliche Kritik abfedern, ihr entgegenwirken, auf sie antworten? Wie sonst könnte man das Misstrauen verringern, das es gegenüber ?der Wirtschaft? im allgemeinen gibt?

An dieser Stelle mag mancher sagen: ?Ich komme von einem Mittelständler. Ich bin in meiner Region verankert und anerkannt, als zuverlässiger Arbeitgeber, als guter Nachbar. Ich bin nicht schuld an diesem schlechten Image der Wirtschaft.? Wahrscheinlich ist das auch so. Wenn in der Öffentlichkeit von Misstrauen gegenüber ?der Wirtschaft? die Rede ist, dann wird das dahinter liegende Bild maßgeblich von Konzernen und zuletzt durch die bekannt gewordenen Folgen der Finanzkrise geprägt.

Daran trägt der einzelne Mittelständler keine Schuld, wird aber trotzdem in Sippenhaft genommen. Das mag falsch und ungerechtfertigt sein. Aber aus dieser Rolle kommt man nicht heraus, wenn man nicht aktiv wird und das Gegenteil aktiv zeigt. Seien Sie also mutig! Öffnen Sie sich! Wagen Sie mehr Dialog! Und zwar nicht Top-Down, sondern auf Augenhöhe. Ganz im Sinne des Philosophen Hans-Georg Gadamer, der mal den schlichten aber so prägnanten Satz sagte: ?Ein Gespräch setzt voraus, dass der andere Recht haben könnte.? (Gadamer 2000)

Dies gilt übrigens nicht nur für die externe Kommunikation, sondern auch für die interne. CSR und Kommunikation sind in vielen

Unternehmen immer noch ein schwieriges Thema. Eines, dessen Relevanz man nicht immer überzeugend argumentieren kann, weil es gegenüber anderen Geschäftsbereichen weniger in Zahlen gemessen werden kann und man damit von vornherein in der Defensive ist. Dass erst jetzt, im Jahr 2015, zum ersten Mal ein CSR-Kommunikationskongress stattfidet, mag Ausdruck dessen sein.

Was aber passiert, wenn Kommunikation unterbunden wird und nicht erwünscht ist, können wir bei VW verfolgen. Sicher hat es in dem Konzern nicht nur daran gefehlt, dass einige Mitarbeiter nicht miteinander sprechen oder Abteilungen sich nicht abstimmen. Es muss eine regelrechte Kultur des Verschweigens geherrscht haben, mit starren Hierarchien und dominanten Führungskräften, die keine anderen Meinungen neben sich dulden. Allerdings hat es eben auch an mutigen Mitarbeitern gefehlt, die wussten, dass da etwas faul ist und eben das hätten ansprechen können. Das Wirtschaftsmagazin Capital hat im November 2015 über eine VW-Geschichte getitelt: ?Rebellen gesucht? ? und kam zu genau dieser Schlussfolgerung. Wenn mutige Mitarbeiter früh eingegriffen hätten, würde der Konzern jetzt wahrscheinlich wesentlich besser dastehen.

2. Seien Sie ehrlich!

Das führt zu einem zweiten Rat. Er lautet: Seien Sie ehrlich! Um zu verdeutlichen, was ich damit meine, möchte ich von zwei Gründern aus Wien erzählen. In Wien habe ich die Gebrüder Stitch getroffen, zwei Männer, die vor einigen Jahren gelangweilt und ohne Erfüllung ihren Anstellungen in Vertrieb und Marketing nachgingen. Sie schmissen ihre Jobs und gründeten ein Jeans-Label. Der Clou: Sie wollten die Hosen nicht nur ökologisch sauber herstellen, also aus möglichst hochwertiger Biobaumwolle, sondern sie wollten die Jeans auch lokal fertigen lassen ? also in Wien, mitten in der Stadt.

Und noch eins: Sie wollten Maßjeans anbieten. Mit ganz individuellen Schnitten, Nähten, Knöpfen, Taschen, Designs und Waschungen. Der Haken daran: Die beiden hatten keine Ahnung davon, wie man eine Jeans näht. Geschweige denn, was man machen muss, um sie ökologisch und fair herzustellen. Und Geld, damit sie Profi mit den jeweiligen Schritten beauftragen konnten, hatten sie ebenfalls nicht. Sie mussten alles selbst machen.

Unsereins würde sich an dieser Stelle wahrscheinlich drei Jahre Zeit nehmen. Um das Handwerk zu lernen. Um zu recherchieren, welche Schritte man gehen muss, um das Geschäft richtig aufzustellen. Um ein Konzept und einen Businessplan zu schreiben. Um bei Investoren für die Pläne zu werben und Geld einzutreiben. Um ein Geschäft anzumieten und einzurichten. Das alles mit dem Ziel, dass am Ende des Prozesses ein fertiges, ein perfektes Produkt steht, das man dann verkaufen kann.

Die beiden Gründer haben es anders gemacht. Sie haben jeweils eine Hose genäht ? und dann ihren Laden eröffnet. Dass dies schiefgehen musste, war klar. Und es kam auch so: Die Hosen wurden reklamiert, die Schnitte waren falsch, die Größen nicht richtig, einige liefen stärker ein als beabsichtigt, bei anderen gingen die Knöpfe zu Bruch oder die Nähte rissen. Und gerade in der Anfangszeit mussten die Kunden zum Teil Monate auf ihre Hose warten ? obwohl sie Vorkasse geleistet hatten.

Trotzdem hat so gut wie keiner sein Geld zurückgefordert. Alle haben geduldig gewartet und die Nachbesserungen hingenommen. Warum? Erstens, weil die beiden etwas vom Marketing verstehen und einen sehr markanten Auftritt und Ansprache haben und bis heute Partys schmeißen, die keiner verpassen möchte. Zweitens aber, weil sie noch auf einem anderen Weg kommuniziert haben und in den direkten Dialog mit ihren Kunden gegangen sind: Sie haben von vornherein gesagt, dass sie Anfänger sind und erst lernen müssen, was sie da machen. Und wenn Fehler passiert sind, haben sie die Kunden jederzeit per SMS bei Laune gehalten und über den aktuellen Stand informiert, sie haben alles ohne zu klagen und jederzeit ausgebessert, Reparatur-Partys organisiert, dazu einen DJ und den damaligen GrillWeltmeister eingeladen und jedem Kunden erklärt, dass er oder sie immer wieder kommen könnte, auch Jahre später.

Inzwischen sind fünf Jahre vergangen. Sie haben 15 Mitarbeiter und eine zweite Filiale in Berlin ? und die Kunden geben für diesen Service bis zu 1.000 Euro pro Jeans aus. Zugegeben, das ist ein etwas verwegenes und radikales Beispiel. Und trotzdem zeigt es, wie man Kunden mit einer entwaffnenden Strategie auch für sich gewinnen kann: ?Ich weiß es nicht, aber ich kümmere mich drum.

Ich habe keine Ahnung, aber ich kriege das für Sie heraus. Und melde mich dann wieder.? Wenn ich in CSR-Berichten lese, fehlt mir dieser Gedanke sehr häufi. Vielleicht bekomme ich die falschen Berichte in die Hände, aber es ist alles immer ein großes

Versprechen. Kritik? Selbstzweifel? Unerreichte Ziele? Das fide ich selten. Man ist sich seiner Sache immer ziemlich sicher und will zeigen, dass man alles im Griff hat, dass man weiß, was die Zukunft bringt. Nachhaltigkeit sei schon seit der Gründung des Unternehmens ein wesentlicher Pfeiler des Geschäftsmodells. Verantwortung werde großgeschrieben, in allen Abteilungen, jeder Mitarbeiter habe sie schon verinnerlicht, man habe im Grunde nie anders gehandelt, CSR gehöre zur DNA des Unternehmens, man verspreche sich daraus ein deutliches Wachstum, die ersten Meilensteine seien bereits erreicht ... und so weiter und so fort.

Auf der einen Seite ist diese Demonstration von Stärke verständlich. Keiner zeigt sich in der Öffentlichkeit gerne schwach oder verwundbar. An vielen Stellen in unserer Gesellschaft lernt man das Gegenteil, nämlich dass es darum geht, der Erste zu sein. Und dieser Wettbewerb ist ja auch ein elementarer Bestandteil unserer Wirtschaft, den wir nicht aufgeben wollen, weil er viele Freiheiten ermöglicht hat.

Andererseits reden wir hier von der Zukunft. Und was die bringt, ist unsicherer als je zuvor. Sie muss nicht zwingend schlechter werden. Ich glaube nicht, dass das schon ausgemacht ist, obwohl es viele düstere Vorhersagen gibt. Aber die Halbwertzeit von Prognosen ist heute geringer als je zuvor.

Der israelische Universalhistoriker Yuval Harari hat das in einem Zeitungs-Interview so formuliert: ?Es ist zum ersten Mal fast unmöglich zu sagen, wie die Welt in 30 Jahren aussehen wird. Wenn im Laufe der Geschichte ein Zehnjähriger gefragt hat, in welcher Welt er mit 40 leben wird, konnten ihm seine Eltern eine ziemlich gute Prognose geben. Natürlich könnte immer ein neuer König kommen, ein Krieg ausbrechen ? aber die sozialen Umstände, die Familienstruktur, die Wirtschaft, war über solche Zeiträume immer recht stabil. Jetzt blicken wir 30 Jahre nach vorne und niemand weiß irgendwas. Das Einzige, was wir dem Zehnjährigen sagen können, ist: Die Welt wird komplett anders sein.? (Harari 2015)

Wie schnell das gehen kann, haben wir in den letzten Jahren mehrfach erlebt. Es gab den Zusammenbruch von Banken, die als unkaputtbar galten, Enthüllungen von Wikileaks, Umwälzungen in der Arabischen Welt, die Eurokrise, Edward Snowdens erschütternde Enthüllungen, Bürgerkriege im Nahen Osten, die Ukraine- und die Krim-Krise, das aufkommende Terror-Regime des IS, die Ebola-Seuche, der momentane Flüchtlingsstrom, der in Deutschland und allen anderen Ländern Europas nicht nur die Regierungen vor zahlreiche Fragen stellt, sondern auch jeden Einzelnen von uns.

Und bis auf den Flüchtlingsstrom waren es alles unvorhersehbare, unvorstellbare Ereignisse, die alles verändern ? eben weil niemand das Phänomen und damit auch seine Folgen zuvor kennen konnte. Der Mathematiker und Philosoph Nassim Nicholas Taleb hat diese Phänomene ?Schwarze Schwäne? genannt, er ist damit bekannt geworden, und diese Schwarzen Schwäne sind in den letzten Jahren zahlreicher geworden, wie der Feuilleton-Chef der Süddeutschen Zeitung in einem Aufsatz im ?Kursbuch? feststellte.

Und sie werden, davon muss man wohl ausgehen, auch nicht so schnell wieder weniger. Henrik Müller, Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der TU Dortmund hat in einer Kolumne geschrieben: ?In einer Zeit der Strukturbrüche ist die Zukunft nicht mehr verlässlich ausrechenbar. Es kommt deshalb auf andere Qualitäten an: auf Flexibilität, Improvisationstalent, aufs Sich-Durchwursteln-können. Das gilt für jeden Einzelnen, für Unternehmen, für ganze Gesellschaften.? (Müller 2015)

Im Internet etabliert sich aus dieser aufkommenden Gewissheit heraus gerade ein neues Emoticon. Emoticons kennen wohl alle: Das sind Smileys, grinsende oder weinende oder kotzende, die zur wortlosen Kommunikation in sozialen Medien eingesetzt werden. Aber haben Sie schon den ?Shruggie? benutzt? Das ist ein aus 10 Zeichen gebildetes Emoticon und es symbolisiert eine Art unwissendes Schulterzucken. User reagieren damit zum Beispiel auf Nachrichten, auf die sie keine Antwort haben, die sie nicht einordnen können, zu denen sie sich noch keine Meinung gebildet haben. Und anstatt vorzugeben, voll im Bild zu sein oder zu sagen, aber klar, kenn ich doch schon längst, was ein leichtes wäre in digitalen, sozialen Netzen, gehen sie den umgekehrten Weg. Sie sagen: Habe ich keine Ahnung von. Und sie fragen: Wie geht's weiter?

Ich glaube, dass es wichtig ist, sich diese Unsicherheit bewusst zu machen ? und sie auch in seiner Kommunikation zu berücksichtigen. Anknüpfungspunkte gibt es dafür, denn im Grunde geht es jedem Kunden, Verbraucher und Bürger nicht anders als Unternehmen. Wer privat versucht, nachhaltig oder nachhaltiger zu leben ? und davon gibt es so viele wie nie zuvor ?, stößt selbst

jeden Tag an Grenzen und merkt, welche Widersprüche er in sich trägt.

Sei es beim Essen, bei den Klamotten, bei der Wahl der Bank, der Mobilität, dem Reisen oder der Energieversorgung: Konsequent ist tatsächlich ? niemand. Es ist also möglich zu sagen: Wir sind nicht nachhaltig. Jochen Zeitz hat das übrigens schon vor ein paar Jahren über Puma gesagt, als er dort noch Vorstandsvorsitzender war. Und es gibt noch andere Beispiele:

- Die Outdoor-Firma Patagonia hat vor vier Jahren dafür geworben, dass man eine bestimmte Jacke, den damaligen Topseller des Unternehmens, nicht kaufen sollte ? eben weil jeder Neuerwerb auch dieses vermeintlich so nachhaltigen Produkts Ressourcen verbraucht.
- Die britische Kette Marks & Spencer hat sich einen sogenannten ?Plan A? gegeben und listet in den 100 selbst defiierten Zielen auch auf, welche sie verfehlt hat. Übrigens durchaus in verständlicher Sprache.
- Oder der Textilhersteller Interface, bekannt für seine Teppichflesen. Der hat sich eine ?Mission Zero? verordnet ? ab dem Jahr 2020 will das Unternehmen keine negativen Auswirkungen auf die Umwelt mehr haben. Jetzt, fünf Jahre vorher, erklärt das Unternehmen aber selbst, dass das Ziel zu hoch gesteckt war und es nicht erreicht wird.

Mir ist klar, dass die vielfach dominierenden Anreizsysteme in unserer Gesellschaft, Wirtschaft oder Politik Ehrlichkeit nicht immer belohnen. Konzerne, die börsennotiert sind, haben es nach wie vor mit Shareholdern und Analysten zu tun, die jedes Anzeichen von Schwäche abstrafen. Es gibt nicht wenige Unternehmen, die, ähnlich wie VW, ein Klima der Angst etabliert haben ? in dem sich keiner traut, dem Vorstand dessen völlig unrealistische Ziele auszureden, was dann wiederum zu Tricksereien führt. Und natürlich tragen auch wir Medien eine Mitschuld. Journalisten neigen noch immer dazu, positive Entwicklungen beiseite zu schieben, negative Aspekte in den Vordergrund zu rücken und darauf im Gestus des Enthüllers herumzuhacken. Ein Blick in die Tageszeitung oder die TV-Nachrichten reicht dafür aus.

Doch auch dort ändert sich etwas. Es gibt seit zwei Jahren eine Bewegung, die sich ?Constructive Journalism? nennt, konstruktiver Journalismus, die Lösungen und Ideen zum Thema macht und Menschen vorstellt, die an gesellschaftlichen Problemen arbeiten. Das ist noch kein Massenphänomen ? aber eines, das gerade an Bedeutung gewinnt. Es ist der Einsicht geschuldet, dass mehr Ehrlichkeit in vielen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen notwendig ist.

3. Stellen Sie größere Fragen!

Ich will damit zu meinem dritten und letzten Punkt kommen. Er lautet: Stellen Sie größere Fragen! Und auch hier will ich kurz von einem Unternehmen erzählen, diesmal von der Sparda Bank München. Der Vorstand dort stellte sich vor einigen Jahren die Frage, was die Bank wirklich will. Die Bilanzsumme erhöhen, mehr Gewinn erzielen, mehr Kunden und Mitglieder gewinnen ? ja, das war alles schön und gut. Aber der Vorstandsvorsitzende, Helmut Lind, sah in diesem Ziel ? nämlich Wachstum um jeden Preis ? keine Erfüllung mehr. Das hatte mit seiner persönlichen Entwicklung zu tun, aber auch mit den Fehlentwicklungen in der Finanzbranche und der Krise, die vom Jahr 2008 an ihren Lauf nahm. Er wollte die Entkopplung von Wirtschaft und Gesellschaft, die er vorfand, wieder rückgängig machen, zumindest für seine Bank.

Wenn er sich allerdings bei den Berichtsstandards umschaute ? GRI, Global Compact, OECD Leitsätze, EMAS, ISO26.000, seit einiger Zeit auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ? dann ging ihm das nicht weit genug. Es war ihm alles zu technisch gedacht. Nicht groß genug. Und auch nicht vom Menschen her abgeleitet. Bis er schließlich auf eine Idee stieß, die aus dem Kreis österreichischer Attac-Aktivisten stammte. Demnach sollte sich die Wirtschaft der Zukunft wieder an dem Wohl der Gemeinschaft ausrichten ? und tiefergehende Fragen stellen.

Etwa: Wie verhält es sich mit der innerbetrieblichen Demokratie und Transparenz? Sind die Einkommen innerhalb des Unternehmens gerecht verteilt? Ist das Unternehmen solidarisch mit anderen Unternehmen? Woher stammt das zur Finanzierung benötigte Geld? Ist die Arbeit im Unternehmen fair verteilt? Gibt es Sollbruchstellen in den hergestellten Produkten, sogenannte geplante Obsoleszenzen?

2011 hat die Sparda Bank diese sogenannte Gemeinwohlbilanz zum ersten Mal erstellt, in 2015 wird sie diese zum dritten Mal

veröffentlichen ? und es war kein leichter Weg. Intern wie extern wurde der Weg zum Teil stark kritisiert. Eben weil die Fragen so tief gingen und das Handeln des Unternehmens so stark in Frage gestellt wurde.

Die Bank hat die Boni-Zahlungen für Berater, die in den 1990ern eingeführt wurden, wieder abgeschafft, was nicht jedem gefil. Es wurden Anlagekriterien hinsichtlich ökologischer und sozialer Aspekte verschärft ? was zunächst zu einem Rückgang des Gewinns führte. Und auch nicht jedem gefil. Und ich will damit auch nicht nahelegen, dass jeder jetzt umgehend eine Gemeinwohlbilanz in seinem Haus durchführen sollte. Es ist ein durchaus strittiges Modell, das nicht für jedes Unternehmen geeignet ist. Für manche sind die Forderungen der Vordenker der Gemeinwohlökonomie kaum vereinbar mit der Sozialen Marktwirtschaft, die ? zu Recht ? Wert auf die Freiheit des Menschen und die Freiheit des Unternehmers legt (vgl. Schmidpeter 2015).

Auf der anderen Seite verlangt der Berichtsstandard den Unternehmen, die sich diesen Fragen stellen, mehr ab, als die meisten anderen Standards. Er will letztendlich wissen, worin der Sinn des Unternehmens liegt. Wofür man eigentlich jeden Morgen aufsteht, weshalb man jeden Tag zur Arbeit fährt. Der Hamburger Unternehmensberater Dominik Veken hat kürzlich ein Buch zu genau diesem Thema herausgebracht. Er erklärt darin, weshalb sich Unternehmen eine eigene, eine übergreifende Philosophie geben sollten.

Dazu unterscheidet er drei Anreiztypen des Verhaltens: Da ist zunächst der Nutzen ? der Mittel zum Zweck. Dann gibt es die Lust ? davon spricht man, wenn man etwas Selbstzweckhaftes tut. Und schließlich: der Sinn. Das ist, so Veken, der Endzweck. Danach kommt nichts mehr. Es gibt also keine höhere Motivation, als wenn man einen Sinn in seiner Arbeit erkennt, einen größere Zusammenhang herstellen kann zwischen dem, was man täglich gut, und dem, was gesellschaftlich relevant ist. Und Veken sagt: Wem es gelingt, diesen höheren Zweck herauszustellen und zu defiieren ? und damit auch intern wie extern zu kommunizieren ? der ist auch nach wirtschaftlichem Ermessen erfolgreicher als derjenige, der direkt auf die Steigerung seiner Profie aus ist.

Die Sparda Bank München scheint dafür ein Beispiel zu sein ? das Unternehmen steht jedenfalls besser da als je zuvor. Wie es gehen kann, zeigt aber auch ein anderes Unternehmen, nämlich Starbucks. Der Konzern kehrte, nachdem es ihm vor einigen Jahren wirtschaftlich nicht gut ging, zu seiner ursprünglichen Philosophie zurück.

Demnach wollte Starbucks der ?Third Place? im Leben seiner Kunden werden ? nach dem ?fist Place?, also dem Zuhause, und dem ?Second Place?, dem Arbeitsplatz. Ob das nun gelungen ist, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden. Ich persönlich trinke nicht mal Kaffee.

Was aber erkennbar ist, ist die Idee, dem täglichen Tun einen Sinn zu verleihen. Das Unternehmen möchte eine besondere Rolle im Leben seiner Kunden spielen. Wenn man das konsequent zu Ende denkt, dann gelangt man zu einer Reihe von Fragen und Antworten, die dann nicht mehr mit Marketing, sondern viel mit Nachhaltigkeit, mit CSR und mit Kommunikation zu tun haben. Nämlich: Wie sollte so ein Kaffeehaus aussehen, das der Kunde als seinen ?Third Place? annimmt? Wie sollte die Ansprache der Kunden sein? Wie sollte man seine eigenen Mitarbeiter behandeln, damit diese Ansprache am Verkaufstresen gelingt? Welche Qualität sollte der ausgeschenkte Kaffee haben ? und unter welchen Bedingungen sollte er gewonnen werden: unter ausbeuterischen? Oder unter menschenwürdigen?

Diese Fragen sind auch deshalb relevant, weil sie wie ein Anker sein können für das jeweilige Unternehmen. Ich will noch einmal Dominik Veken zitieren. Er sagt: ?In einem Zeitalter verschärfter Beschleunigung, in der sich alles permanent ändert und ein Change-Prozess den nächsten nach sich zieht und ein Unternehmensprogramm das nächste ablöst, ist der Sinn des Unternehmens eine entscheidende Konstante, an der sich Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten permanent orientieren können. Er ist das, was Halt und Orientierung gibt. Er ist das, was alle mit einbezieht und in die Verantwortung nimmt, ohne auf CSR-Phrasen angewiesen zu sein.?

Nachhaltigkeit im Business-Alltag

Die wirklichen und gefühlten Zwänge des Alltags liefern eine Menge Argumente, die gegen das sprechen, was ich ausgeführt habe. Gerade in Krisenzeiten klingt Nachhaltigkeit in den Ohren zu vieler immer noch nach einem Luxus, den man sich nur dann leistet,

wenn das Geschäft ohnehin läuft. Vielleicht hilft es aber, sich nochmal klar zu machen, was der BegriffNachhaltigkeit im Kern bedeutet.

Er markiert die Konflkte zwischen den drei Zielen Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Er ist von seinem Wesen her unbequem. Er macht es keinem, der ihn ernst nehmen will, leicht. Oder um es mit den Worten von Marlehn Thieme zu sagen, der Vorsitzenden des Rats für Nachhaltige Entwicklung, die uns im Frühjahr ein Interview gab: ?Nachhaltigkeit ist kein Kuschelbegriff.? Umso wichtiger ist es, darüber zu reden.

[1 Dieser Text ist die geringfügig überarbeitete Rede von Marc Winkelmann, Chefredakteur der Zeitschrift enorm, beim 1. CSR-Kommunikationskongress des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) am 13. November 2015 in Osnabrück.

Literatur

Rituale sind wichtig. **Hans-Georg Gadamer** über Chancen und Grenzen der Philosophie. (Fragen von Thomas Sturm) Spiegel-online **21.02.2000**, http://tinyurl.com/hhcjcny.

Harari, Yuval (2015): Wir werden gewaltige Ungleichheiten erleben, Süddeutsche Zeitung digital, 9. Februar 2015, http://tinyurl.com/mhave7h.

Müller, Henrik (2015): Nichts ist mehr sicher, wursteln wir uns durch, Spiegelonline 8.11.2015, http://tinyurl.com/pmb9vpu.

Schmidpeter, René: Gemeinwohlbilanz: Gemeinwohlökonomie ? Was ist des Pudels Kern?, Forum Wirtschaftsethik online, Heft 1, 2015. 2015, S. 8-9, www.forum-wirtschaftsethik.de.

Der Autor

Marc Winkelmann]
Marc Winkelmann ist Chefredakteur von enorm. Vor der Gründung des Wirtschafts- und Gesellschaftsmagazins 2009 hat er für verschiedene Tageszeitungen und Zeitschriften geschrieben und war für Entwicklungsredaktionen
tätig.
mw@enorm-magazin.de
Bild: Marc Winkelmann / enorm Magazin