

DIE ZEIT

DIE ZEIT, 27.03.2008 Nr. 14

Soziale Verantwortung

Können Unternehmen gut sein?

Viele Konzerne geben sich sozial. Glaubhaft sind sie nur, wenn sie auch den Gemeinnutz mit Gewinnstreben verbinden

Von Götz Hamann und Uwe Jean Heuser

Es war Ende Januar in Davos, und das World Economic Forum, das Gipfeltreffen der Manager, wandte sich der Frage zu, ob Unternehmen gut sein können. Oben auf der Bühne bekannten sich Weltstars wie Microsoft-Gründer Bill Gates und Pepsi-Chefin Indra Nooyi zu ihrer sozialen Verantwortung. Unten im Publikum ging Hannah Jones mit. Mal nickte sie, mal schüttelte sie heftig den Kopf. Die da oben redeten über das, womit sich die Britin jeden Tag beschäftigt.

Jones ist lange eine Aktivistin gewesen. Inzwischen ist sie zu einer Art Kapitalistin geworden. Seit ihrem Philosophiestudium versucht sie, die Welt gerechter und grüner zu machen. Erst mit der BBC, dem britischen öffentlich-rechtlichen Fernsehen. Dann in Bürgerorganisationen. Gerecht und grün - darauf zielt sie noch immer. Sie hat nicht aufgegeben. Nur ist Jones heute Managerin. Vor zehn Jahren trat sie beim Sportartikelhersteller Nike an und wurde dort zu einer Pionierin des vielleicht am schnellsten wachsenden Wirtschaftsfeldes überhaupt: »Corporate Social Responsibility«, kurz: CSR.

Fast jedes westliche Großunternehmen will heute beweisen, dass es seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt _ und allen zeigen, wie gut es das tut. Aber seit der Begriff CSR, der vor einem halben Jahrhundert geprägt wurde, in den neunziger Jahren populär wurde, wuchert er in alle Richtungen. Eine ganze Industrie von Beratern und Experten hat sich an diesem Trend festgesaugt. Auf den Finanzmärkten sind Fonds entstanden, die sich auf sozial verantwortliche Firmen verlegt haben. Doch was bleibt davon, wenn die Modewelle dereinst verebbt?

»Gute CSR steigert den Wert des Unternehmens«, sagt die Frontfrau der deutschen CSR-Bewegung Petra Kinzl. Die Beraterin wurde bekannt, weil sie dem Arzneihersteller Betapharm aus der Krise half: Das Unternehmen engagierte sich dauerhaft bei einer Initiative für Familien mit chronisch kranken Kindern, verbesserte auf diese Weise seinen Ruf bei Ärzten und Apothekern und verschaffte sich so einen Wettbewerbsvorteil. Seither werden die Präparate der Firma deutlich häufiger verschrieben und empfohlen. Kinzl sagt, das höchste Ziel von CSR sei, neue Geschäftsfelder zu finden und im Wettbewerb besser zu werden.

Soziales Engagement führt oft zu mehr Gewinn, dafür findet Gregor Schönborn immer wieder Belege. Der Ex-Chef der PR-Agentur ECC Kohtes Klewes hat mit der Universität St. Gallen ein eigenes Bewertungsschema entwickelt und den Zusammenhang in mehr als 60 Untersuchungen nachgewiesen. So gesehen, ist CSR kein Feigenblatt für brutal agierende Kapitalisten, sondern eine profitable Methode. Hannah Jones kam zu Nike, als es dem Konzern ans Leder ging. Kaum eine Weltfirma wurde von

Bürgerorganisationen in den neunziger Jahren so hartnäckig attackiert. Kaum eine wurde von der Wut ihrer Kunden so hart getroffen wie der Turnschuhkonzern aus Portland im US-Bundesstaat Oregon. Er ließ im Ausland unter menschenverachtenden Bedingungen produzieren. Ein US-Gericht bescheinigte den Managern noch Jahre nach den ersten Skandalen, ihre eigene Beschreibung der Arbeitsbedingungen sei unlauter. Der Konzern war als Lügner entlarvt. Um so etwas künftig zu vermeiden, hat Jones viel Geld in die Hand bekommen. Sie durfte mehr als hundert

Mitarbeiter suchen. »So mancher hat eine Gehaltskürzung hingenommen«, um in der Sozialabteilung zu arbeiten, sagt sie. Unter ihnen sind Spezialisten für die Finanzierung neuer Firmen, Industriedesigner, Unternehmensberater. Sie wollen aber nicht die sein, die für die tägliche gute Tat zuständig sind. Sie verstehen sich als Treiber der Unternehmensentwicklung, als Innovatoren.

Hannah Jones' Leute haben an einem Basketballsuh mitgearbeitet, der mit deutlich weniger umweltbelastendem Klebstoff und weniger Abfall hergestellt wird als seine Vorgänger. Ohne Abstriche beim Aussehen und bei der Leistung, wie die CSR-Profis sagen. Zuvor hatten sie schon erfasst, welchen Abfall der Konzern wo auf der Welt ausspuckt. Und sie waren es auch, die einen Index für die Designer entwickelt hatten. Daran lässt sich sofort ablesen, wie stark ein bestimmtes Design und ein bestimmtes Material die Umwelt belasten würden.

Nun ist es keineswegs so, dass die sozialen und ökologischen Belange überall in die Strategie von Nike eingegangen wären. Immer noch melden Bürgerrechtler aus der Dritten Welt Missstände - wenn auch seltener. Doch die Frau, die nun als Aktivistin von innen agiert, glaubt an das Fortschreiten ihrer Idee. Sie glaubt, dass sich noch mehr Menschen so entwickeln werden wie jener Manager, der vor mehr als zwanzig Jahren die erste Nike-Fabrik in China aufbaute - und heute als Teil ihres Teams versucht, die Arbeitsbedingungen in den Nike-Betrieben zu verbessern.

Verglichen mit Nike, stecken viele Unternehmen noch in der Steinzeit der CSR, gerade in Deutschland. Unter dem Druck, irgendetwas sozial Verantwortliches zu tun, verschleudern sie Geld und Vertrauen. Abteilungen für Kommunikation klaben zusammen, was ihr Unternehmen »Gutes« tut, und kleben die CSR-Marke drauf - selbst wenn es sich nur um den Spleen eines Vorstandsmitglieds handelt. Die Deutsche Börse, selbst eine Aktiengesellschaft, behauptet, ihre Verantwortung »gegenüber der Gesellschaft, insbesondere an Standorten« des Unternehmens wahrzunehmen. Tatsächlich sponsert sie in Frankfurt am Main Diskussionen und Projekte. Trotzdem kann man ihr schwerlich glauben. Denn bald ziehen die ersten Mitarbeiter nach Eschborn um - und dann immer mehr. »Steuroptimierung« nennt die Deutsche Börse das. Sie wird viele Millionen Euro Gewerbesteuer einsparen _ und Frankfurt dann vielleicht einen Bruchteil davon per CSR zurückgeben.

Kleine Taten dienen oft als Feigenblätter für große Unternehmen. Vergangenes Jahr schaltete der Ölkonzern Shell eine Anzeige, die eine Industriesilhouette mit Schornsteinen zeigt, aus denen Blumen wachsen. Der Text beschreibt, dass Shell mit überschüssigem CO₂, Blumen wachsen lasse und Schwefel zu Beton verarbeite. Das tut Shell wirklich - aber nur mit einer verschwindend geringen Menge seines Ausstoßes an Klimakillern. Inzwischen gibt es für so etwas einen einprägsamen Begriff: »Greenwashing«. Shell wäscht sich besonders gründlich grün. »Wir helfen, die weltweite Energienachfrage in wirtschaftlich, ökologisch und sozial verantwortlicher Weise zu befriedigen«, tönt ausgerechnet jener Konzern, der dadurch von sich reden machte, dass er in Nigeria große Umweltschäden verursachte und Militäraktionen gegen seine Gegner akzeptierte.

In Einzelfällen geht es mit den Chefs richtig durch. Ratiopharm gehört der Familie Merckle und stellt Nachahmer-Arzneien aus Wirkstoffen her, deren Patentschutz abgelaufen ist. Vor zwei Jahren warb der damalige Chef Philipp Merckle mit Sprüchen wie »Möglichkeit verpflichtet zu Liebe und Integrität«. Tatsächlich fließt ein Cent von jeder verkauften Pillepackung in soziale Projekte wie die Stiftung Menschen für Menschen in Äthiopien. Es waren gute Taten _ doch Merckle überdrehte. Er ließ verkünden, das »traditionelle gesellschaftliche Engagement von Ratiopharm« werde zum »bestimmenden Inhalt« für das gesamte Unternehmen. »Damit stellt Ratiopharm sein Kerngeschäft, die

Herstellung von erstklassigen und preiswerten Medikamenten, ganz ins Zeichen eines zeitgemäßen Engagements.« Das ist in zweifacher Hinsicht kritisch zu sehen. Erstens haben die Projekte keinen Bezug zum Geschäft, und dann wurde auch noch behauptet, der ökonomische Erfolg sei zweitrangig - was entweder nicht ernst gemeint ist oder dem Unternehmen schadet, weil es die Arbeit der Mitarbeiter entwertet. Jüngst wurde Philipp Merckle von seinem Vater entlassen. Die Erlöse waren eingebrochen. Philipp Merckles Scheitern scheint allen recht zu geben, die fragen: Kann ein kapitalistisches Unternehmen gut sein? Und darf sich die Gesellschaft von den CSR-Umtrieben etwas erhoffen? Nein, erklärt der Ex-Arbeitsminister der USA und Politikprofessor Robert Reich in seiner Attacke auf den »Superkapitalismus«: Ein Unternehmen habe nun einmal »die Aufgabe, das Spiel der Wirtschaft so aggressiv zu spielen wie möglich«. Und Big Business greife die CSR-Mode nur auf, um die Öffentlichkeit zu beschwichtigen und Gesetze zu verhindern, die seine exorbitanten Profite beschneiden könnten. Reich tut gut daran, das CSR-Getue vieler Firmen anzuprangern. Aber er hat unrecht mit seiner grundlegenden Ablehnung, weil es immer verschiedene Wege zum Gewinn gibt. Unternehmen sind bei aller Gier der Aktionäre und Manager auch Gewohnheitstiere, und die CSR-Bewegung kann Routinen verändern.

Gerade mit Blick auf den Klimawandel liegt darin eine Chance. Seit gut einem Jahr leugnet fast niemand mehr die zu erwartenden Katastrophen: Fluten, Stürme, Hunger und Krieg um Rohstoffe. Nichts hat Politiker der Industrienationen in den vergangenen eineinhalb Jahren so intensiv beschäftigt. Und doch sieht es so aus, als ob Hunderttausende von Unternehmen nicht allein durch Gesetze hinreichend verändert werden können. Auch zornige Konsumenten haben nicht die Macht oder das Stehvermögen, um alle Konzerne zu nachhaltigem Handeln zu drängen.

Es muss etwas von innen geschehen, und genau das versucht Werner Wenning im Chemie- und Pharmakonzern Bayer. Vor Kurzem hat der Vorstandschef gesagt, man werde in diesem und den beiden folgenden Jahren eine Milliarde Euro in klimarelevante Forschung stecken. Das klingt erst einmal schön - schön »grün«. Doch es ist mehr als das. Wenning will, dass der Ressourcen fressende Koloss sich verändert. Rund 100.000 Mitarbeiter sollen lernen, langfristiger zu denken. Einige haben es schon gelernt. Verantwortlich handeln heißt für Bayer vor allem Energie sparen. Bayer spuckt riesige Mengen Kunststoff aus und verteilt ihn in alle Welt: Polyurethan für Sessel, Polyacryl für Kleidung und Polycarbonate für große Dächer. Um diese Stoffe anzumischen, werden jährlich 1,8 Millionen Tonnen Chlor hergestellt. »Chlor ist, wenn Sie so wollen, die Pumpe der chemischen Industrie«, sagt Andreas Bulan. Er ist Verfahrenstechniker im Konzern und erklärt: »Sie brauchen das Chlor fast überall in der Produktion chemischer Grundstoffe.« Doch fürs Klima ist Chlor ein echtes Problem, und Bulan will es um ein Drittel verringern. Der Weg zu ihm führt in den Bayer-Chemiepark, eine eigene, seltsame Stadt. Je weiter man vordringt, umso dicker werden die Rohre, die die Gebäude verbinden. Mittendrin ragen Raffinerien auf, manche riesig, andere nur so groß wie eine Turnhalle, daneben alte Backsteingebäude, Brachen, Füllstationen für Tankwagen und Verladestationen, in denen Granulate in Waggons hineinrauschen. Bulan gibt Helm und Atemmaske aus. »Sollte etwas passieren, setzen Sie die schnell auf, und rennen Sie. In einer Chlorwolke ist man auch mit Maske in zwei Minuten tot.« Die Ingenieure wissen, mit was für einem Stoff sie umgehen, aber weil seit Jahrzehnten nichts mehr passiert ist, beunruhigt sie das Gift nicht. Eine andere Eigenschaft des Chlors nagte dagegen an den Ingenieuren: Fast 40 Prozent der gesamten Stromkosten von Bayer gehen auf seine Produktion zurück. Zehn Jahre lang haben sie dagegen angeforscht und viele Millionen Euro ausgegeben. Bulan sagt: »Im Lauf der Zeit standen wir mehrfach vor der Frage: Machen wir weiter, oder geben wir auf? Aber da haben uns die Umweltargumente weitergeholfen. Langfristig steigende Energiekosten. Immer härtere Gesetze. Am Ende haben wir das nötige Budget bekommen.« Das Ergebnis beeindruckt nun auch frühere Skeptiker: Das neue Verfahren für die Chlorproduktion benötigt ein Drittel weniger Energie. Und die Ingenieure sind darauf so stolz, dass es nicht lange dauert, bis sie ihre wichtigste Entwicklung auf den Tisch legen. Sie ist schwarz, sieht aus wie ein aufgeschnittener Fahrradschlauch und fühlt sich auch so an, ihr neuer Kunststoff, den sie als Membran benutzen. Traditionell wird Chlor aus Salzsäure oder Kochsalzlösung gewonnen. Unter Strom gesetzt, spaltet sich die Lösung dann in Wasserstoff und Chlor, was auch in dem neuen Verfahren geschieht. Doch

schon in der Membran, durch die der Wasserstoff entweicht, reagiert er mit Sauerstoff und wird zu Wasser. Das ist das neue, energiesparende Kunststück, und was so einfach klingt, hat Jahre gebraucht, bis es mit Tonnen und Kubikmetern funktionierte. Doch nun ist es so weit. In Shanghai entsteht eine Großanlage, die mehr als 200.000 Tonnen im Jahr produzieren kann.

So langfristig Bayer in der Chlorproduktion gedacht hat, der Fall ist eher die Ausnahme. »Große Unternehmen praktizieren bisher nur teilweise echte CSR«, gibt die Beraterin Petra Kinzl ehrlich zu. Bei den Konzernen gebe es »kein perfektes Beispiel« eines Unternehmens, das auf allen Geschäftsfeldern vorbildlich agiere. Microsoft zeigt seinen vielschichtigen Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung, indem es auf der einen Seite Kinder in aller Welt im Umgang mit Computern schult, aber seine wettbewerbsfeindlichen Praktiken nur unter Strafandrohung aufgibt. Bayer finanziert gemeinnützige Projekte, die keinen ökonomischen Nutzen haben. In Ecuador gibt der Konzern Geld, um streunende Hunde einzufangen, in Singapur subventioniert er Zeitungsabonnements für Studenten, und in Südkorea sponsert er eine Fußballschule. Es mag hart klingen, aber dieses Geld wäre im Sinne eines nachhaltigen, an den Unternehmenszweck gebundenen Engagements vermutlich besser eingesetzt.

Manche Firmen tun sich leichter mit ihrer Verantwortung als andere. Wenn man Waffen oder auf jugendliche Konsumenten zielende Alkoholmixgetränke herstellt, muss jedes soziale Vorhaben zynisch wirken. Familienunternehmer können ihre Firma oft leichter umlenken als Konzernmanager, die nur auf Zeit angeheuert werden.

Petra Kinzls Einschränkung trifft selbst auf einen Mann wie Götz Werner zu. Eigentlich gilt der Gründer der Drogeriemarkt-Kette dm als Vorbild dafür, wie Unternehmer gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Seine Mitarbeiter behandelt er deutlich besser, als es viele Konkurrenten tun, er zählt sie zum Kapital seines Unternehmens. Doch zu der Frage, ob er die Lieferanten für seine Eigenmarken nach ökologischen Kriterien aussuche, mochte sich Werner nicht äußern.

Manche Unternehmen wollen alle Vorteile - den guten Ruf bei Mitarbeitern und Kunden, die Ruhe vor Aktivisten, die Innovationen und die daraus folgenden nachhaltigen Gewinne -, ohne den Preis dafür zu bezahlen. Aber das geht nicht. »Falls Unternehmen die Vorteile von CSR wollen, müssen sie sich langfristig darauf festlegen«, sagt die Hamburger Unternehmensberaterin und Ethik-Expertin Annette Kleinfeld. »Sie können nicht nach Belieben mal gut, mal böse sein.« Manche Manager sorgen sich allerdings, sie könnten die gewohnte Kontrolle verlieren. Dabei ist das Gegenteil der Fall. CSR kann sogar helfen, einen globalen Konzern besser zu lenken. Der Erfolg von Beiersdorf begann mit einer Dose. Es ist die Dose schlechthin. Seit fast hundert Jahren füllen sie bei Beiersdorf die Nivea-Creme hinein und schicken heute 120 Millionen Stück davon pro Jahr in alle Welt. Sven Scriba ist dafür verantwortlich, dass dabei alles glattgeht. Scriba, ein Ingenieur von Mitte 40, widmet sein Berufsleben der Nivea-Dose. Er schreitet ein, wenn die Stanzmaschinen im Hamburger Werk zu schludern beginnen. Er hat überlegt, wie man den Abfall vermindern kann. Und er hat erprobt, wie dünn die Dosenbleche werden können, ohne instabil zu wirken. »Die für die Kleinsten sind nur noch 0,21 Millimeter dick«, sagt Scriba. Der Mann ist auf den hundertstel Millimeter genau. Weil das Werk in einem Hamburger Wohngebiet liegt, sind die Maschinen von einer schallschützenden Hülle umgeben. Im Innern wummert die Stanze, während quadratische Bleche unter ihr tanzen: nach vorn, nach rechts, nach vorn, nach links, nach vorn, nach rechts. Am Ende fällt, ticke-ticke & ticke & ticke & ticke, ein Nivea-Dosen-Deckel nach dem anderen aufs Förderband. Nur wenn sie perfekt gezogen wurden und der Rand sauber gerollt wurde, ist Scriba wirklich zufrieden.

Nicht überall auf der Welt arbeiten Männer wie Scriba für Beiersdorf. Doch der Vorstand ist davon überzeugt, dass er sie überall braucht. Deshalb machte er sich auf die Suche nach Methoden, um diesem Ziel näherzukommen - und fand eine überraschende Lösung: CSR. Denn man kann Mitarbeiter nicht nur anregen, verantwortungsvoller zu handeln. Wenn der Vorstand auch CSR-Kennzahlen einfordert, kann er besser lenken und den Konzern besser kontrollieren als je zuvor.

Seit einigen Jahren müssen die Tochtergesellschaften von Beiersdorf deshalb über ihren Umgang mit Rohstoffen und Umwelt genau Buch führen. Grundlage ist die »Global Reporting Initiative«, die von teilnehmenden Konzernen verlangt, mit Fakten zu belegen, wie nachhaltig sie wirtschaften. Die Ergebnisse werden jährlich veröffentlicht. Längst gelten konzernweit dieselben Richtlinien für Arbeitsschutz und den Umgang mit Mitarbeitern. Ende April werden neue Leitlinien nachhaltigen Wirtschaftens bei Beiersdorf veröffentlicht. Unter anderem wird darin erkennbar werden, welches gesellschaftliche Engagement im Sinne des Konzerns nützlich ist – und welches nicht.

Konzerne wie Beiersdorf versprechen moralische Qualität. Das alles tut der Konzern aus Verantwortung - und fürs Geschäft. Hinter Beiersdorf liegen gute Jahre. Zuletzt stieg der Umsatz auf 5,5 Milliarden Euro, das operative Ergebnis erhöhte sich auf 616 Millionen Euro. Das ist gelungen, obwohl die mehr als hundert Kosmetikprodukte eine echte Schwäche haben. Diese Schwäche verbindet Nivea-Creme und Bodylotion, Anti-Aging-Gel und Mascara: In ihrer Substanz unterscheiden sich die Produkte von denen der Konkurrenz nicht sonderlich.

»Wir sind im Markt in einem harten Verdrängungswettbewerb«, sagt Peter Kleinschmidt, der für Personal und Umwelt zuständige Vorstand. »Unser Erfolg hängt sehr davon ab, dass unsere Verbraucher uns treu sind. Sie bewerten, ob wir Mitarbeiter und Umwelt gut behandeln.« Immer glaubwürdig bleiben. Verträglich sein. Nie das in das Unternehmen gesetzte Vertrauen missbrauchen. Das verspricht Beiersdorf nun für den ganzen Konzern - es ist eine Art moralisches Qualitätsversprechen. Deshalb gibt man den Mitarbeitern neue Regeln an die Hand und zwingt sie, den Abfall des Konzerns genau zu erfassen. Deshalb baute man in Indonesien eine biologische Wasseraufbereitungsanlage, obwohl es die dortigen Umweltgesetze nicht verlangen. »Das ist keine Zweckentfremdung von Geld, das Aktionären zusteht, es ist eine sinnvolle Investition«, sagt Kleinschmidt. Der Konzern dürfe das Nivea-Versprechen nirgendwo brechen. Nirgendwo auf der Welt.

In Davos spielte die soziale Verantwortung der Kapitalisten wie jedes Jahr eine große Rolle. Die Chefin von Pepsi, Indra Nooyi, hat von einer sozialen Kampagne erzählt, die unter den 170.000 Pepsi-Angestellten »enorme Gefühle freigesetzt« hätte. Soziales Verhalten mache ein Unternehmen attraktiv für gute junge Leute, ergänzt sie. Für Hannah Jones ist das zu viel Geschwafel. Als die Pepsi-Chefin fertig ist, redet Jones mit lauter werdender Stimme im Zuschauerraum Klartext. »Es geht ums Geschäft. Um Wachstum. Ja, was denn sonst?« Nur etwas nachhaltiger als gewohnt. Etwas gerechter. Und auch etwas grüner.

DIE ZEIT, 27.03.2008 Nr. 14