

Status quo Kommunikation der Verantwortung im Sinne der Reputationsförderung ist noch immer sehr unbefriedigend

Rede darüber!

Im Lichte von Lidl & Co. werden Bemühungen, sich verantwortlich zu geben, mitunter ignoriert, einfach nicht geglaubt oder mit dem Stichwort „Greenwashing“ mitunter sogar ins Gegenteil verkehrt. Bernd L. Walter analysierte die Hintergründe.

ALEXANDRA BINDER

Er ist vielleicht nicht das beste Beispiel, aber er ist der Klassiker: Bill Gates „Gates Foundation“ gilt mit einem Vermögen von knapp 30 Mrd. US-Dollar als größte wohltätige Organisation der Welt. Ex-UNO Generalsekretär Kofi Annan übernahm 2007 die Hilfsorganisation der Stiftung für „effektivere Nahrungsmittelproduktion“ in Afrika. *Time* wählte Gates und seine Frau im Dezember zu den „Persönlichkeiten des Jahres“ – neben Rockmusiker und Gutmensch Bono Vox. Und dennoch sieht sich der Mann ständig Negativschlagzeilen gegenüber. „Schlechtes Geld schadet gutem Ruf“ titelt das *Manager-Magazin* etwa im Jänner; „Mit Milliarden zur globalen Gesundheitsmacht“ die *Zeit*.

Die ständigen Desaster

Bernd L. Walter weiß, warum die Kommunikation der wahrgenommenen Verantwortung im Sinne der Reputationsförderung so schwierig ist. Die ständig präsenten Desaster der anderen Seite haben damit zu tun: „Nokia zockt Ansiedlungsprämien ab und lässt tausende Schicksale eiskalt hinter sich, Lidl übernimmt Regie bei „Das Leben der Anderen“ Teil II oder es spielt das alte Lied der Korruption wie bei Dauerbrenner Siemens. Nicht zu vergessen die Vorwürfe von Steuerhinterziehungen mancher Vorstände.“

Die Liste dieser Vorfälle sei zu

lang vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte für mehr Unternehmens-Verantwortung. Die Glaubwürdigkeit leidet und die Bemühungen, sich verantwortlich zu geben, scheitern: „Denn sie werden nicht wahrgenommen, schlichtweg ignoriert oder einfach nicht geglaubt und mit dem Stichwort ‚Greenwashing‘ oder Feigenblatt-Kommunikation mitunter sogar ins Gegenteil verkehrt.“ Die Kommunikatoren selbst seien dran nicht unschuldig: „Manche hochdotierte Beratungsagentur, die meint den Unternehmen zu sagen, wie man es richtig macht, gerät selbst ins Kreuzfeuer der Kritik. Da werden beispielsweise hochbezahlte Beratungsaufträge von unbezahlten Praktikanten oder unterbezahlten Juniorberatern abgefeiert. Von Work-Life-Balance, vorrangig junger, hochmotivierten Agenturkämpfer, ganz zu schweigen.“

Regulierung per Gesetz?

Früher oder später, sagt Walter, ruft das Nicht-Funktionieren freiwilliger Regulierung den Gesetzgeber auf den Plan – Stichwort Diskussion über die Festlegung des Anspruchs auf Praktikums-Vergütung. Ganz uneigennützig ist diese Option aber teils auch nicht. Plastisches Beispiel: „So kämpft eine ganze Industrie darum, dass der Gesetzgeber den Häuselbauern und -eigentümern vorschreibt, den CO₂-Ausstoß ihrer Heizungsanlagen zu reduzieren und dies entsprechend zu fördern. So viel, dass die Lager-

BERND L. WALTER
Berater für strategische Kommunikation an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft
www.BLWalter.com



„Eigenlob stinkt‘ bekanntlich. Hier scheint auch das Kernproblem zu liegen, warum Unternehmen ihr durchaus gutgemeintes Engagement schwer vermitteln können.“

bestände abgebaut werden und der Absatz an Fahrt gewinnt. Für die einen ein Riesen-Aufwand, für die anderen ein traumhaftes Geschäft. Für die Gesellschaft, als lachenden Dritten, ein Beitrag für saubere Luft.“

Und nun die provokante Frage: „Was wäre aber, wenn man sich den Markt durch geschickte strategische Kommunikation vorher selbst geschaffen hätte, ohne gleich nach Vater Staat zu rufen?“ Oder konkret: „Was wäre, wenn Hauseigentümer mit veralteten Heizungsanlagen sich aufgrund der sensi-

bilisierten öffentlichen Meinung nicht nur dafür schämen, sondern erwartete Mieteinnahmen reduzieren müssten, da dadurch der Wert der Wohnung sänke? Warum nicht einen Wettbewerb der Verantwortung kreieren?“

Unbefriedigender Status

Jedenfalls, konstatiert der Experte, sei die Kommunikation der Verantwortung im Sinne der Reputationsförderung noch immer sehr unbefriedigend. Da helfe es auch nicht, den Medien die Schuld zuzuschreiben, die der Leserschaft verpflichtet seien und wirtschaftlichen Interessen unterlägen. Über moralische und ethische Verwerflichkeiten zu berichten, generiere eben mehr Aufmerksamkeit, als ein positives Engagement eines Unternehmens herauszustellen und sich damit auch noch dem Verdacht der Schleichwerbung auszusetzen. Ein Dilemma: „Sich selbst beweihräuchernde Pressemitteilungen und Hochglanz-Nachhaltigkeitsberichte gespickt mit Selbstlob unter Ausschluss jeder Selbstkritik wirken eher kontraproduktiv.“

„Lass darüber reden“

Dabei wäre alles so einfach: Das alte Imagepolier-PR-Credo „Tue Gutes und rede darüber“ erfindet sich in CSR-Zeiten quasi neu. Wenn da nicht das stinkende Eigenlob wäre. Walter: „Hier scheint das Kernproblem zu liegen, warum Unternehmen ihr Engagement

schwer vermitteln können. Denn manchmal ist Schweigen doch Gold. Es ist für die Vertrauenswürdigkeit und Reputation ohnehin immer besser, andere über das selbst erbrachte Gute reden zu lassen, denn schließlich misst sich das an Taten und vor allem an konkreten Ergebnissen. Und es wird von den Medien und der Öffentlichkeit dann auch glaubwürdig wahrgenommen. Was natürlich voraussetzt, dass die innere Haltung das Image stützt. Das gute Image kann man sich schließlich nicht mit einem Spendenscheck kaufen.“

Sein Tipp: Bevor man sich als verantwortlicher Unternehmensbürger aus dem Fenster lehnt, prüfen, ob man das auch vertreten kann und es intern eine breite Akzeptanz findet. Die öffentliche Meinung, teils vertreten durch organisierte Interessengruppen, kenne kein Pardon: „Da das Thema aber komplex ist und man nicht auf allen Ebenen der Verantwortlichkeit gleichermaßen glänzen kann, sind Unternehmen eher geneigt, gar nichts zu tun. Nach dem Motto ‚Wer nichts tut, macht auch keine Fehler‘. Da wähnt man sich auf der sicheren Seite.“ Funktioniert aber nicht, sagt Walter: „Irgendwann holt einen der Markt und die öffentliche Meinung ein, und spätestens dann wird man



© Danone



© EPA/Jon Hirsak

Bill Gates: Verwaltet mit seiner Frau Melinda die mit 30 Mrd. USD größte Wohltätigkeitsorganisation der Welt – und bekommt dennoch schlechte Presse.



© Bild Zeitung

BUND, WWF und Greenpeace haderten, bevor sie sich mit der Boulevardzeitung Bild zur Klimaaktion zusammaten. Die Allianz kostete Mitglieder.



Verstehen sich sichtlich: Der Mikrokredit-Geber Muhammad Yunus und Danone-Chairmen Frank Riboud.

rechenschaftspflichtig. Da bleibt aber in der Regel kaum noch Gestaltungsspielraum.“

Dialog statt Konfrontation

Gefördert wird die vorhandene Unsicherheit bei Unternehmen teils noch durch Konfrontation statt Dialog – Stichwort NGOs. Wobei sich deren Rolle gewandelt hat, wie Walter bestätigt. Die Watchdog-Funktion alleine reicht nicht mehr aus, um die eigenen Ziele umzusetzen: „Diesen Wandel mögen die NGOs erkannt haben, doch sie sind ihren Mitgliedern und Gönnern verpflichtet, und die können oder wollen diesen Gesamtzusammenhang nicht immer erkennen.“ Beispiel: WWF, Greenpeace und dem deutschen BUND fiel es sichtlich schwer, sich mit dem Boulevard – sprich der *Bild*-Zeitung – in Sachen Klimaschutz-Kooperation zusammenzutun. Und tatsächlich kostete die Allianz Mitglieder: „Letztlich galt es aber, abzuwägen, Menschenmassen zu erreichen, die bislang mit dem Thema nicht in Berührung gekommen sind und diese für die Problematik zu sensibilisieren oder den Dogmen einiger Mitglieder zu frönen“, lobt Walter den Mut, bewusst den Dunstkreis der Eingeweihten zu verlassen.

Einer, der kein Problem damit hat, wenn mit seinem Konterfei das Image des verantwortlichen Unternehmens aufpoliert wird, ist Friedensnobelpreisträger und Mikrokredit-Ikone Muhammad Yunus.

Auf genau diese Frage betreffend Danone (siehe Kasten) antwortete er, es gehe ihm in erster Linie darum, dass das Unternehmen sich für die Kinder in Bangladesch einsetze. Und wenn er durch seine Bekanntheit die Visibilität des Engagements unterstützen könne, solle es ihm nur recht sein. Und tatsächlich fördert der Erfolg des Engagements für das Unternehmen Nachahmer, die Schlange stehen. Walter ortet in Yunus „ein wunderbares Testimonial für den Erfolg der sogenannten Dritten Welt. Er ist nicht nur Garant dafür, dass das Unternehmen das Richtige macht, wenn es seine Projekte unterstützt, sondern gleichzeitig ein exzellenter Markenbotschafter.“ Sein Rat an alle Beteiligten lautet ergo: „Man sollte den Wertemaßstab an globalen statt ausschließlich regionalen Wertevorstellungen ausrichten. Denn sollen Kinder weiter hungern, bis wir uns endlich einig darüber geworden sind, ob ein Engagement nun gut oder schlecht, eigennützig oder uneigennützig, moralisch oder unmoralisch war?“

”

Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus hat kein Problem damit, dass Danone mit seinem Konterfei das Image als verantwortliches Unternehmen aufpoliert, wie er selbst bestätigte.“

BERND L. WALTER

GATES, DANONE & DIE NGOS

Gates Foundation Die Bill & Melinda Gates Foundation ist in puncto Einlage die größte Privatstiftung der Welt. 1994 unter dem Namen „William H Gates Foundation“ gegründet, führte sie erst Gates' Vater. 1999 entstand die „Bill & Melinda Gates Foundation“ mit Hauptsitz in Seattle, 460 Mitarbeitern und einem Kapitalgrundstock von rd. 37,6 Mrd. USD (Juli 2007). Man arbeitet in der Entwicklungshilfe (Global-Development-Programm für die Vergabe von Kleinkrediten) und der Medizinforschung (Impfstoff-Entwicklung). Derzeit steckt mehr Geld aus der Gates Foundation in der Forschung als aus der wichtigsten US-Behörde für biomedizinische Forschung (National Institute of Health, Jahresetat 28 Mrd. USD).

Kooperation Danone – Muhammad Yunus: „Grameen Danone“ Der multinationale Joghurt-Konzern realisiert zusammen mit Yunus die Idee, ein auf die Ernährungsbedürfnisse der armen Kinder in Bangladesch zugeschnittenes Milchprodukt zu entwickeln, das zu einem akzeptablen Preis vertrieben wird. Dabei werden die regionalen Wirtschaftskreisläufe mit Milchbauern vor Ort genutzt, und das etablierte Vertriebsnetz der Grameen-Bank. Eine Gewinnausschüttung findet nicht statt; Ein Effekt des Projekts: 98% der Danone-Shareholder stellen einen Teil ihrer Dividende einem eigens dafür ins Leben gerufenen Sozialfonds zur Verfügung, der mittlerweile an der Pariser Börse gelistet ist.

„Rettet die Erde“-Kampagne Greenpeace startete 2007 mit der *Bild*-Zeitung, dem BUND und dem WWF eine Klimaschutzkampagne. Ziel: mithilfe einer bundesweiten Mitmachaktion 3,5 Mio. t Kohlendioxid einzusparen – die tägliche Auflage der Zeitung. Zum Start der Kampagne „Rettet unsere Erde. Ich mache mit!“ wurden über *Bild*-Vertriebsstellen 2,5 Mio. Aufkleber verteilt. Hintergrund: die Boulevard-Tageszeitung erreicht fast zwölf Mio. Menschen/Tag.