

Milliarden fürs gute Gewissen

Tankerunglück bei Total, Kinderarbeit bei Nike, Kartellabsprachen bei Roche: Unfälle oder ethisches Fehlverhalten kosten die Unternehmen nicht nur viel Geld, sondern auch das Vertrauen der Konsumenten. Mit Reputation-Management versuchen PR-Strategen nun, Imageschäden systematisch vorzubeugen.

Von Thomas Schenk

Exxon-Tankstellen sind für Kristen Patscott absolut tabu. «Nicht einmal für ein Päckchen Kaugummi oder die Benutzung des WC würde ich mit meinem Auto dort anhalten», gab die 28-jährige Amerikanerin aus Richmond, Vermont, unlängst zu Protokoll. Auch zehn Jahre nach dem verheerenden Tankerunglück vor der Küste Alaskas hat die Konsumentin dem Erdölmulti nicht verziehen.

Patscotts Aussagen müssen die PR-Strategen von Exxon deprimieren. Seit der Supertanker «Exxon Valdez» 1989 sank und 40 000 Tonnen Rohöl den Prinz-William-Sund verschmutzten, hat der Konzern immerhin 3,5 Milliarden Dollar für Aufräumarbeiten und diverse Umweltprojekte eingesetzt. Doch die Gunst der Verbraucher konnte sich Exxon nicht erkaufen - der Konzern gilt noch immer als Umweltverschmutzer. Die gleiche bittere Erfahrung machen derzeit die Manager von Totalfina, die nach dem Untergang des Erdölfrachters «Erika» vor der Westküste Frankreichs mit Entschädigungszahlungen den Boykott ihrer Produkte abzuwenden versuchen.

Um einen Imagekollaps zu verhindern, reichen ein grosses Budget und wirblige PR-Arbeit nicht mehr aus. Krisenmanager vertrauen auf ein neues Instrument: Reputation-Management, die systematische Pflege des guten Rufs. Von der Hoffnung beseelt, möglichen Imageschäden prophylaktisch beizukommen, geben sich die Firmenchefs heute auffällig versöhnlich und bemühen sich nach Kräften, soziales Gewissen zu zeigen. «Das Ansehen einer Firma ist zum zentralen Erfolgsfaktor geworden», erklärt Maria Sillanpää, Senior-Beraterin der Treuhandgesellschaft KPMG in London, das Werben um Sympathie.

Der Aufholbedarf in Sachen Ethik ist immens, hat doch eine Vielzahl von Multis ihr Ansehen in letzter Zeit arg beschädigt. Pannen, Unwissenheit, meist aber kurzsichtiges ökonomisches Kalkül trieben global tätige Konzerne in die Schlagzeilen. Ob Korruption (ABB), Kartellabsprachen (Roche), Kinderarbeit (Nike), widerrechtliche Entlassungen (Chiquita), Umweltkatastrophen (Totalfina) oder die krasse Missachtung von Konsumentenängsten (Monsanto) - das Spektrum unternehmerischer Verfehlungen ist gross, ebenso die dadurch erlittenen Rufschädigungen und Geschäftsverluste.

Abhilfe soll nun der Dialog mit den Stakeholdern schaffen - das vertiefende Gespräch mit der Öffentlichkeit, von den Mitarbeitern über Kunden, Lieferanten, öffentliche Verwaltung bis zu Umwelt- und Menschenrechtsgruppen. Erstes Gebot im Streben nach Vertrauenswürdigkeit, meint die KPMG-Managerin Sillanpää, ist eine offene, ehrliche Kommunikation. Diesem Kredo huldigt neben der 36-jährigen Finnin eine wachsende Zahl von Controllern und Beratern. Sie alle versprechen sich von der Perestroika im Firmenformat wirtschaftlichen Vorteil. Denn das Bedürfnis nach Imagepflege hat einen neuen Wirtschaftszweig aufblühen lassen: Sozialberichte, Ethikreports und Umweltbilanzen boomen, vor allem in den USA und Grossbritannien. Gegen 20 von 100 im Londoner Aktienindex FTSE zusammengefasste Unternehmen veröffentlichen bereits einen Sozialbericht, 70 geben Auskunft über ihr ökologisches Engagement.

Alle grossen Treuhandfirmen - Andersen Consulting, Deloitte, Ernst & Young, KPMG und PricewaterhouseCoopers - steigen ins lukrative Business ein. Fachleute rechnen schon heute mit einem Milliardengeschäft. Tausende von Beratern und Auditoren, die soziale und ethische Kriterien zuerst aufstellen und dann messen, sind rund um den Erdball im Einsatz. Die Genfer Société Générale de Surveillance (SGS) verspricht sich allein von der Zertifizierung der Sozialberichte einen Umsatz von einer Milliarde Franken.

Die plötzliche Beliebtheit angewandter Ethik dürfte selbst Body-Shop-Gründerin Anita Roddick überraschen. Sie war es, die mit Body Shop zu Beginn der Neunzigerjahre den Trend setzte. Ganz dem

Verzicht auf Tierversuche verpflichtet, publizierte der Kosmetikkonzern 1991 seinen ersten Umweltbericht. Fünf Jahre darauf wurde der Values-Report präsentiert, der Aufschluss gab über Umweltengagement, Tierschutz und soziale Verpflichtung. Damit gelang es Roddick erstmals, einen harten Standard im Umgang mit den so genannt weichen Faktoren zu verankern.

Mittlerweile hat Roddick das soziale Gewissen von Body Shop ausgelagert. Ende 1998 wechselte das Team, das die Berichte erarbeitet hatte, zu KPMG. Auch Maria Sillanpää, die bereits in ihrer skandinavischen Heimat für Body Shop tätig gewesen war, bezog am KPMG-Sitz in der Canary Wharf in London ihr Büro. Vom wichtigen Businesszentrum aus kümmert sie sich nun zusammen mit zwanzig weiteren Beraterinnen und Beratern um Body Shop und die sozialen Belange einer wachsenden Kundschaft.

Dass Manager Ethik und Sozialverantwortung nachbüffeln, rührt nicht von ihrer hehren Gesinnung her. Die Konsumenten wollen es so, wie eine Umfrage von PricewaterhouseCoopers unter 22000 britischen Konsumenten ergeben hat. Neun von zehn Befragten verlangen, dass Firmen mehr tun, als sich um die Steigerung des Profits zu kümmern. 40 Prozent reagieren negativ auf mangelnde soziale Verantwortung von Unternehmen, 20 Prozent meiden die Erzeugnisse dieser Firmen. Der Ansturm gegen die globale Wirtschaft am WTO-Treffen in Seattle und am Weltwirtschaftsforum in Davos unterstreicht den Stimmungswandel.

«Die Menschen», resümiert Shell-Manager Marc Wade, «haben das Vertrauen in Unternehmen und Institutionen verloren.» Wade, für Image und nachhaltige Entwicklung bei Shell zuständig, spricht aus Erfahrung. Der britische Erdölkonzern geriet 1995 gleich zweimal ins Kreuzfeuer der Kritik: zuerst, als Greenpeace gegen die Versenkung der Ölplattform Brent Spar Sturm lief, und kurz darauf, als der nigerianische Schriftsteller Ken Saro-Wiwa, der die schmutzigen Geschäftspraktiken der Ölkonzerne in seinem Land angeprangert hatte, hingerichtet wurde.

Wade deutet die enorme Resonanz der gegen Shell gerichteten Kampagnen als Beweis eines gesellschaftlichen Umbruchs. «Früher vermochten die Konzerne die Verbraucher mit der Aufforderung ‹Vertrauen Sie uns!› zu beruhigen. Heute verlangen die Abnehmer Beweise.» Um diese zu liefern, bemühe sich Shell deshalb um eine möglichst offene Berichterstattung.

Konkret startete Shell ein Jahr nach dem Debakel die wohl umfangreichste Befragung, die je eine Firma unter Kunden, Umwelt- und Menschenrechtsgruppen, Vertretern von Gewerkschaften und Kirchen durchgeführt hat. Ziel war es, die unterschiedlichen Erwartungen an den Erdölmulti zu ergründen. In der Folge wurden diverse Geschäftsgrundsätze angepasst, Sicherheitsrichtlinien modifiziert, unabhängige Prüfungen angeordnet sowie weltweit an die 3500 Führungskräfte in ein Netzwerk für nachhaltige Entwicklung eingespannt.

Die zunehmend kritische Haltung der Verbraucher verleiht Umweltaktivisten und Menschenrechtsorganisationen Auftrieb. «Multinationale Unternehmen können uns nicht länger ignorieren», sagt Chantal Finney von «Labour behind the Label» selbstbewusst. Die britische Organisation hat zum Ziel, die allzu oft miserablen Arbeitsbedingungen in der Herstellung bekannter Markenprodukte öffentlich zu machen.

Lohnende Objekte für Finneys Kampagnen geben Kleiderfabriken und Fruchtplantagen ab, regelmässige Ziele sind Weltmarken wie Adidas, Benetton, GAP oder Nike beziehungsweise Chiquita und Del Monte. Dauerbrenner in Medienkampagnen, Briefkartenaktionen und Boykottaufrufen sind mangelnde Arbeitssicherheit, Hungerlöhne und das Verbot von Gewerkschaften, vor allem in Fabriken asiatischer Zulieferer oder auf südamerikanischen Bananenplantagen. Dabei erweist sich die Arbeit von «Labour behind the Label» und Schwesterorganisationen in der ganzen Welt als überaus wirksam. So bringen die Aktivisten etwa den Turnschuhriesen Nike seit Jahren beständig in Bedrängnis; getreu Nikes Slogan «just do it» schrecken sie vor Boykottaufrufen oder Sit-ins in den Nike-Towns nicht zurück.

Dass die Aktivisten trotz beschränktem Budget - Finney teilt sich mit einer Kollegin ein 80-Prozent-Pensum - Erfolg haben, verdeutlicht, wie verletzlich Nike und andere letztlich geworden sind. Das Gros der Markenhersteller lässt gerade noch fünf Prozent der Kleider in eigenen Fabriken zusammennähen. Den Rest haben die neuen Pioniere der Arbeitsteilung an Zulieferer rund um den Globus delegiert, die diese Aufträge wiederum an Unterlieferanten vergeben. Das Wettrennen um immer tiefere

Produktionskosten, in immer entferntere Länder geht weiter: Derzeit sind Kambodscha und Laos gefragte Standorte.

Um den Druck der Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen abzuwehren, haben die Multis inzwischen Heerscharen von Beratern und Auditoren auf die Piste geschickt. Grösste Bedeutung wird dabei der Kontrolle der Lieferanten beigemessen. PricewaterhouseCoopers hat letztes Jahr allein in der chinesischen Provinz Guangdong 1500 Betriebe inspiziert. Um das soziale Image aufzumöbeln, verpassen sich die Multis soziale Verhaltensregeln, Weiterbildungskurse werden angeboten (Nike), Menschenrechtsgruppen unterstützt (Reebok, siehe Kasten) oder Nachhilfeunterricht in Kartellrecht erteilt (Roche).

Bei den Schweizer Grosskonzernen hält sich der soziale Aktivismus in Grenzen, zumindest vorläufig. Novartis berät derzeit immerhin die Frage, einen Sozialbericht nach angelsächsischem Vorbild zu erstellen. Coop erwägt, von den Lieferanten Garantien über Arbeitsbedingungen in den Fabriken zu verlangen. Calida ist einen Schritt weiter; der Textilhersteller will dieses Jahr einen umfassenden Sozialbericht veröffentlichen. Etwas weiter verbreitet sind Umweltberichte, mit denen sich fortschrittliche Manager in den Achtzigerjahren zu schmücken begannen. Nicht nur Industriekonzerne wie ABB, Sulzer oder Roche, sondern auch Dienstleistungsbetriebe wie die Credit Suisse Group oder Swisscom legen über ihr Ökoverhalten Rechenschaft ab.

Kontrollen und Goodwillaktionen machen Aufwendungen in Millionenhöhe nötig. Doch im Verhältnis zu drohenden Ertragsausfällen fallen diese Ausgaben nicht ins Gewicht. So hat das Tankerunglück vor Alaska Exxon bis heute sechs Milliarden Dollar gekostet. Roche muss für die Verstösse gegen das Kartellrecht über eine Milliarde Dollar zahlen. Im Fall von Monsanto schätzen Fachleute die Wertvernichtung durch das sture Gebaren bei der Gentechnik auf acht Milliarden Dollar. Da nimmt sich die Investition von 500 Millionen Dollar, die der Bierriese Heineken nach weltweiten Protesten gegen eine neue Brauerei in Burma abschreiben musste, geradezu bescheiden aus.

Dass sich soziale und ökologische Verantwortung auszahlt, hat sich mittlerweile auch unter Finanzanalysten und Investoren herumgesprochen. Jüngster Beweis dafür ist der Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI), der im Herbst 1999 lanciert wurde. Der neue Index für Nachhaltigkeit wird aus dem Kursverlauf jener Aktien ermittelt, die als ökologisch und sozial führend gelten und obendrein rentieren. Rund 200 Firmen erfüllen derzeit die Kriterien, darunter die Deutsche Telekom, BMW - und Shell.

«Der Umschwung an den Finanzmärkten ist für viele Firmen Ansporn, die Geschäfte sozialer auszurichten», sagt Thomas Scheiwiller von PricewaterhouseCoopers. Der gelernte Physiker und seine sechs Mitarbeiter, die Unternehmen auf Nachhaltigkeit trimmen, erhalten inzwischen regelmässig Anfragen von Firmen, die möglichst schnell in das neue Börsenbarometer aufgenommen werden wollen. «Die Gesellschaften», erklärt Scheiwiller, «versprechen sich davon einen direkten Nutzen.»

Exxon fehlt im alternativen Börsenindex von Dow Jones. Das bleibt vorläufig auch so, obwohl sich das Ökosystem vor der Südküste Alaskas schneller als erwartet erholt. Einer Firma ein soziales Image zu verpassen, lässt sich nicht von heute auf morgen bewerkstelligen. «Dafür ist jahrelange Aufbauarbeit nötig», betont Thomas Scheiwiller, «was den herkömmlichen Managerhorizont meist sprengt.» Bis Kristen Patscott die ölverschmierten Seevögel vergessen hat, wird noch einige Zeit verstreichen. n

Totale Offenheit: Reebok macht es vor

Damit hat Reebok selbst die Menschenrechtsaktivisten überrascht: Statt den brisanten Bericht über die Arbeitsbedingungen bei zwei indonesischen Lieferanten unter Verschluss zu halten, machte ihn der US-Sportartikelhersteller im Internet weltweit einsehbar (www.reebok.com). Die in exakt 1462 Arbeitsstunden von einem unabhängigen indonesischen Forschungsinstitut verfasste Studie fördert für Reebok wenig Schmeichelhaftes zu Tage. Die Beschäftigten klagen über Hautausschläge, Augenschäden und Kopfschmerzen. Die Lüftung ist völlig ungenügend. Schwangere sind Chemikalien ausgesetzt, was regelmässig zu Erbrechen führt.

Der Sportartikelmulti will damit «Probleme nicht nur identifizieren, sondern auch lösen helfen», wie ein Sprecher sagt. Ob dies gelingt, bleibt offen. Sicher ist, dass die unerwartete Offenheit Teil einer gross angelegten Goodwillkampagne ist. Um die Aktivisten zu besänftigen und das Vertrauen der Verbraucher zurückzugewinnen, scheut der Konzern keinen Aufwand. So unterstützt Reebok Menschenrechtsgruppen in der ganzen Welt, sponsert auch einmal ein Konzert von Amnesty International, und natürlich darf ein Menschenrechtspreis nicht fehlen, der jährlich an mutige Kämpfer für eine bessere Welt verliehen wird. Immerhin eine Million Dollar wurde in ein Ausbildungsprogramm für Kinderarbeiter in Pakistan gesteckt. Reebok ist auch in der Rechnungslegung der Transparenz verpflichtet und hat sich als erster Textilmulti auf den Ethikstandard SA8000 verpflichten lassen; externe Kontrollen sollen die Einhaltung der Sicherheits- und Gesundheitsvorschriften garantieren.

Ein besonders geschickter Schachzug ist Reebok mit der Initiative «Witness» (Zeuge) gelungen. Reebok versorgt Aktivisten mit Videokameras, damit diese rund um den Globus Menschenrechtsverletzungen dokumentieren können. Die Videofilmer verschonen mit ihren Recherchen auch den Geldgeber nicht. Der Dokumentarfilm «The Empire's New Clothes», der demnächst vorgestellt wird, soll die teilweise prekären Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie anprangern und zeigen, wie amerikanische Hersteller von unterbezahlter Arbeit in Asien und Südamerika profitieren.