

Christian Horwedel

Zuerst Gutes tun – und dann leise darüber sprechen

Die glaubwürdige Vermittlung nachhaltigen Wirtschaftens zählt zu den größten kommunikativen Herausforderungen dieser Tage. Zu ausgeprägt ist die Skepsis der Öffentlichkeit, zu gering das Vertrauen in die Aussagen und Versprechungen der Unternehmen.

Die Liste der Unternehmen, die zuletzt viel versprochen und wenig gehalten haben, ist lang. Viele Firmen engagieren sich sehr stark beim Thema Nachhaltigkeit, haben zahlreiche Projekte angestoßen und können durchaus Erfolge vorweisen. Und nach dem bewährten PR-Grundsatz „Tue Gutes und sprich vor allem darüber“ schalten sie bunte Anzeigen und drucken Hochglanzbroschüren. Leider bleibt vieles nur Stückwerk. Hier eine soziale Einrichtung, die unterstützt wird, dort der CO₂-Ausstoß in der Produktion, der um fünf Prozent gesenkt werden soll. Eine langfristige Nachhaltigkeitsstrategie, die an den Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet ist, sucht man meistens vergebens. Und spätestens dann, wenn die Unternehmen die Bespitzelung ihrer Mitarbeiter, die Verstöße gegen den Datenschutz oder den grob fahrlässigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen einräumen müssen, ist das mühsam aufgebaute positive Image innerhalb von Stunden dahin. Beyond Petroleum? Ach ja.

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Echte Nachhaltigkeit sieht anders aus. Sie ruht auf drei Säulen – auf der Ökologie, der Ökonomie und dem Sozialen. Der dahinter stehende Grundgedanke – von den Zinsen profitieren, das Kapital schonen – kam erstmals im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft auf und hat sich insbesondere in den letzten Jahrzehnten stetig weiterentwickelt, vor allem in den USA. Das Neue an diesem Ansatz ist, dass er über das rein ökologische oder soziale Engagement weit hinausreicht: In einem integrierten Gesamtkonzept sollen die ökonomischen, ökologischen und sozialen Beiträge der Unternehmen zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zusammengeführt werden. Gerade der Aspekt der Freiwilligkeit spielt eine wichtige Rolle und führt nicht selten zu den Missverständnissen in der Öffentlichkeit. Denn viele Unternehmen scheinen ihn mit Beliebigkeit zu verwechseln.

Wer es mit der Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility (CSR) ernst meint, sollte sich von vornherein über die Konsequenzen im Klaren sein. Denn die neue Strategie bezieht im Idealfall sämtliche Unternehmensbereiche mit ein und verlangt nicht selten die Anpassung und Veränderung bestehender Strukturen – ein Schritt, zu dem bislang nur wenige Unternehmen bereit sind. Aber nur dann lässt sich das nachhaltige Handeln glaubwürdig und ehrlich vermitteln. Alles andere erweist sich früher oder später als vordergründige und leicht durchschaubare Inszenierung des nachhaltigen Engagements, auch „Greenwashing“ genannt.

Weichen stellen, Antworten geben

Angesichts einer schier unüberschaubaren Zahl an Richtlinien, Initiativen, Indikatoren, Indizes, Vorgaben, Interessensgruppen und NGOs brauchen Unternehmen vor allem eines: einen Plan. Eine Nachhaltigkeitsstrategie, angebunden ans Geschäftsmodell und fest ins Unternehmensleitbild integriert, damit sich auch die Mitarbeiter und Führungskräfte daran orientieren können. Darüber hinaus sollte die Geschäftsleitung frühzeitig die

Antworten auf grundsätzliche Fragen geben (Ziele, Schwerpunkte, finanzielle Ressourcen) und sie nicht der nächsten Führungsebene überlassen. Es gilt, die Kriterien der Nachhaltigkeit bei jeder unternehmerischen Entscheidung zu berücksichtigen und mit einzubeziehen. Und erst dann, wenn die Weichen gestellt, die Aufgaben verteilt und die Projekte angestoßen sind, sollte über die Kommunikation nachgedacht werden. Und über die passende Strategie.

Ohne Konzept. Ohne Plan. Ohne Erfolg

Nicht selten kommt es den Unternehmen vor allem auf das Verkünden der guten Taten an. Ohne Konzept. Ohne Plan. Ohne Erfolg. Denn schneller, als sich viele das vorstellen können, melden sich die Kritiker zu Wort und drohen mit dem medialen Pranger. Die größten Fehler bei der Kommunikation nachhaltigen Wirtschaftens? Worte statt Taten. Ungeduld. Kurzfristiger Aktionismus. Eine überzogene Erwartungshaltung, was den Beifall der Öffentlichkeit angeht. Und schließlich eine unsensible, unangemessene Kommunikation. Das zeigt das Beispiel Lidl: Trotz massiver Kritik an seinen Geschäftspraktiken hatte der Discounter den Beitritt zu einer vom europäischen Außenhandelsverband ins Leben gerufenen Initiative, die sich für einheitliche soziale Mindeststandards in der Dritten Welt einsetzt, massiv im Internet und in Broschüren beworben. Als sich in den letzten Monaten die Anzeichen mehrten, dass die Initiative weniger erreicht hatte als versprochen, klagten Verbraucherschützer erfolgreich gegen die angeblich unlautere Werbung des Discounters. Die Kommunikation als Einfallstor für die Attacken der NGOs: Das nennt man wohl den Supergau der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit! Weniger ist mehr: Etwas mehr Zurückhaltung hätte sich auch für Lidl gelohnt...



Christian Horwedel ist Senior-Berater und Partner der Engel & Zimmermann AG in Gauting bei München, einer der führenden Beratungen für Kommunikation.

Mehr Text-, Bild- und Videomaterial zum Thema Krisenkommunikation im Social Media Newsroom „Krise & Kommunikation“:

<http://krisenkommunikation.engel-zimmermann.de>

Engel & Zimmermann AG
Schloss Fußberg
Am Schlosspark 15
82131 Gauting

Tel. 0 89 / 89 35 63-3
Fax 0 89 / 89 39 84 29

info@engel-zimmermann.de
www.engel-zimmermann.de

USt-IdNr. DE128222796
Steuer-Nr. 11 117 120 200 18

Amtsgericht München
HRB 131305

Vorstand
Hermann Zimmermann
Dr. Udo Nimsdorf
Frank Schroedter
Sybille Wacker

Aufsichtsratsvorsitzender
Peter Engel