

Die Verantwortung des Wachstums: Interessenvertretung als Kerndisziplin nachhaltiger Wirtschaft

Michael Wedell, METRO GROUP¹

Einführung: Mehr Nachhaltigkeit ist möglich

In den Jahren seit Beginn der Finanzkrise ist der Ruf nach mehr Nachhaltigkeit allgegenwärtig. Von höchster Stelle wird nachhaltiges Wirtschaften propagiert. Das legt die Vermutung nahe, dass es irgendwo eine Blaupause des nachhaltigen Wirtschaftens gäbe, die bei sachgerechter Anwendung den bestehenden Kapitalismus in einen besseren verwandeln könne. Wie viele einfache Lösungen ist auch diese bestechend. Allerdings ist sie nicht wahr. Wer sich ernsthaft mit nachhaltigem Wirtschaften beschäftigt – mit wirklich nachhaltigem Wirtschaften –, der weiß, dass die meisten Konzepte Schlagseite haben: entweder hin zur Ökologie, oder zur Ökonomie, oder zum Sozialen. Wem die Balance schon jetzt gelingt, der ist nicht ganz aufrichtig: Sie kann jetzt noch nicht gelingen. Nachhaltigkeit ist am ehesten als gesellschaftlicher „Such-, Lern- und Gestaltungsprozess“ zu begreifen – so formulierte es die Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Wir sind als Unternehmen im besten Fall auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise, aber eben noch nicht nachhaltig.

Nachhaltigkeit im Handel ist – wie in vielen anderen Branchen auch – bisher nicht ausschließlich eine Geschichte überbordender Erfolge. Es geht eben nicht nur um schöne Nischenprodukte, die tatsächlich wegweisend für nachhaltige Produktion sind. Nachhaltigkeit im Handel bedeutet angesichts eines hohen, im deutschen Einzelhandel außergewöhnlich scharfen Preisdrucks und geringen Margen nicht nur, in einzelnen Spielzügen nachhaltig zu sein (nachhaltige Produkte, Nachhaltigkeitsberichte, nachhaltige Märkte u. a.). Vielmehr geht es zunehmend darum, das Spiel neu zu erfinden. Und wie immer, wenn das Spiel neu erfunden werden muss, sind alle beteiligten Spieler gefragt. Das heißt, wenn wir heute nachhaltiger werden wollen, müssen wir das Verhältnis zwischen Kunden (Bedürfnisse, Preisbereitschaft), Lieferanten (Qualität, Preis, Verfügbarkeit) und dem Handel (Angebot, Kosten, Flexibilität) wieder neu ausbalancieren. Das zentrale Konzept, das dieses Aushandeln ermöglicht, wird als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. CSR bedeutet, die Grenzen der unternehmerischen Verantwortung neu zu bestimmen und sie an der Schnittstelle zu Politik, Gesellschaft und Wirtschaft aktiv zu managen. Damit geht CSR über die Linienverantwortung in einem Unternehmen hinaus, weil dort mit den relevanten Stakeholdern, also

¹ aus: Bellstedt, Hans F. (Hg.): Public Affairs. Strategien und Instrumente der Interessenvertretung für Wissenschaft, Wirtschaft und Institutionen, Bonn 2010, S. 63-82

Regulierern, Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern und Nichtregierungsorganisationen verhandelt wird.

Ein Beispiel: Eine zentrale Hürde zu mehr Nachhaltigkeit ist der fehlende global verbindliche, ordnungspolitische Rahmen, der einen Wettbewerb der Unternehmen um Nachhaltigkeit ermöglichen würde. Einen Wettbewerb der Nachhaltigkeit gibt es aber bisher nur sehr bedingt. Das Spiel, das wir derzeit spielen, ermöglicht zwar, dass wir Nachhaltigkeit innerhalb der Wettbewerbsordnung in Teilprojekten umsetzen können. Aber wir stoßen spätestens dort an Grenzen, wo wir den Problemen ohne Grenzen oder „problems without passports“ (Kofi Annan) begegnen. Zu diesen Problemen gehört neben dem Klimawandel, Ressourcenknappheit, HIV/AIDS, Terrorismus, u. a. auch die Finanzkrise. Allerdings ist damit auch klar, dass eine Rahmenordnung, die Nachhaltigkeit hervorbringt, auf zwei wesentliche Disziplinen setzen muss: Erstens muss man in der Lage sein, einen gesellschaftlichen Diskurs darüber zu führen, was wir konkret und im Ergebnis unter Nachhaltigkeit verstehen (Strategiefähigkeit) - und zweitens muss man in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft eine global verbindliche, nicht unbedingt kompliziertere, verbesserte Rahmenordnung entwickeln (Dialogfähigkeit). Hier baut die METRO GROUP kontinuierlich Kompetenzen auf, um in diesem komplexen Umfeld strategie- und dialogfähiger zu werden. Denn: Wer diese Disziplinen beherrscht, verfügt zweifellos über einen enormen Wettbewerbsvorteil.

Das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen ist – bei allem Stolz und bei allen (schon erreichten) positiven Veränderungen – angesichts der bevorstehenden Aufgaben noch eine Experimentierküche. Was wir angesichts der oben genannten Herausforderungen anstreben, ist nichts weniger als eine „Great Transformation“ der Gesellschaft und ihrer Ökonomie zum nachhaltigen Wirtschaften. Die METRO GROUP will diesen Prozess aktiv mitgestalten, wenngleich wir angesichts der Herausforderungen erst am Anfang stehen. Man kann den Entwicklungsstand folgendermaßen beschreiben: Es ist in etwa so, als würden wir weltweit in jedem Haushalt innerhalb weniger Jahre auf molekulares Kochen umstellen müssen. Obwohl es bisher nur eine Handvoll 3-Sterne-Köche und einige ambitionierte Amateure gibt, denen dies überhaupt gelingt. Und was genau die Molekularküche sein soll, ist auch noch umstritten ... Dennoch: Ein gewisser Optimismus ist nicht nur hilfreich, sondern angebracht, denn die Anzeichen eines fundamentalen Wandels sind erkennbar. Kunden und Investoren entscheiden sich vermehrt für das aus ihrer Sicht nachhaltigere Produkt oder Unternehmen. Oder, um im genannten Bild zu bleiben: Molekulares Kochen wird bei den Menschen immer populärer, selbst wenn vielen noch nicht ganz klar ist, wie es eigentlich geht.

Ein Engagement im Sinne der Nachhaltigkeit liegt im Interesse eines Handelsunternehmens, um der Nachfrage nach „grünen Produkten“ gerecht zu werden, um die eigene Reputation zu schützen und um sich langfristig

Wettbewerbsvorteile zu sichern. Es ist viel Kreativität, Übersicht, Partnerschaftlichkeit und Innovationskraft nötig, damit Unternehmen, Staat und Gesellschaft die richtigen Lösungen hervorbringen. Die METRO GROUP strebt an, ein Impulsgeber des nachhaltigen Wirtschaftens zu sein. Der Vorstandsvorsitzende der METRO GROUP, Dr. Eckhard Cordes, formuliert diese Aufgabe daher als strategisches Unternehmensziel:

„Profitables Wachstum ist langfristig nur durch verantwortliches Handeln gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt möglich. Darüber hinaus sehen wir damit auch Wettbewerbsvorteile verbunden. Nachhaltigkeit entspricht auch unseren wohlverstandenen betriebswirtschaftlichen Eigeninteressen. Denn wenn Produkte und Preise sich angleichen, wird die soziale und ökologische Kompetenz eines Unternehmens immer wichtiger.“

Nachfolgend werden zunächst kurz die Ausgangssituation im Handel sowie die strategischen Schwerpunkte und das Nachhaltigkeitsengagement der METRO GROUP vorgestellt. Die jeweiligen Beispiele sollen illustrieren, in welcher Ausgangslage sich der Handel derzeit befindet und welche Chancen für die Branche in nachhaltigem Wirtschaften stecken – aber auch, welche Aufgaben noch zu bewältigen sind. Vor allem aber soll das Lösungspotenzial des Handels für ein nachhaltiges Wirtschaften vorgestellt werden. Den Abschluss (und gewissermaßen Anlass dieser Ausführungen) bildet ein Thema, das aus Sicht führender Experten bisher zu wenig bearbeitet wurde, dafür aber umso zentraler ist: die Rolle der politischen Kommunikation und der verantwortlichen Interessenvertretung bei der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens. Verantwortliche Interessenvertretung („Responsible Lobbying“) wird im letzten Abschnitt als Kernkompetenz unternehmerischer Nachhaltigkeit vorgestellt.

1. Zerrbild und Realität der Handelsbranche

Glaut man so mancher Darstellung und mithin auch dem Selbstbild der Handelsbranche, kann der Eindruck entstehen, dass das Selbstbewusstsein so klein ist wie in vielen Fällen die Marge. Das Zerrbild des Handels sieht so aus: Überwachungsskandale, Niedriglöhne, Knebelverträge mit Lieferanten und Verkauf von Gammelfleisch prägen die öffentliche Wahrnehmung. Übliche Vorurteile bestehen in einer geringen Wirtschaftsleistung, monotonen Arbeitsabläufen im Alltag und einer mangelnden Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung seitens der Unternehmen. Kurz: Der Handel war bislang in Politik und Medien das kleine hässliche Entlein der Wirtschaft. Aber das Bild trägt. Wie im Märchen ist damit die Geschichte nämlich noch nicht zu Ende erzählt ...

Sowohl was die wirtschaftliche Bedeutung als auch was das Potenzial dieser Branche für nachhaltiges Wirtschaften betrifft, wird sie fundamental unterschätzt: Mit 700 Mrd. Euro Umsatz pro Jahr (Einzelhandel und Konsumgütersparte des Großhandels) ist die Handelsbranche um ein Vielfaches leistungsstärker als beispielsweise die Automobilindustrie mit ca. 280 Mrd. Euro Jahresumsatz. Auch in Sachen Beschäftigung liegt der Handel mit 3,2 Millionen Arbeitnehmern weit vor der Automobilindustrie mit insgesamt ca. 750.000 Beschäftigten. Die Branche bildet zudem deutlich mehr junge Menschen aus, als allgemein bekannt: 220.000 Auszubildenden im Handel stehen 40.000 Auszubildende in der Automobilindustrie gegenüber. Mit der dargestellten Bedeutung des Handels für die Wirtschaftsleistung ist auch eine besondere Verantwortung bezüglich des Engagements im Bereich Nachhaltigkeit verbunden. Vor allem aber liegt in der Kreativität der Mitarbeiter, der Wertschöpfungskette, der Reichweite und der Dialogfähigkeit des Handels ein immenses Potenzial. In Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften ist man deshalb versucht zu sagen: Ohne Handel gibt es keinen Wandel!

2. Das Nachhaltigkeits-Engagement der METRO GROUP

Wie setzt die METRO GROUP die Chancen der Nachhaltigkeit um? Wie geht sie mit den Herausforderungen um? Die METRO GROUP strebt an, ein Marktführer für Nachhaltigkeit im globalen Handel zu werden. Wie komplex diese Aufgabe ist und welche Erfolge und Rückschläge dabei zu verzeichnen sind, skizziert der folgende Abschnitt.

Die METRO GROUP zählt zu den globalen Handelsunternehmen, für die Verantwortung und Nachhaltigkeit eine bedeutende Rolle spielen. Die METRO GROUP ist in 34 Ländern an rund 2.100 Standorten tätig und beschäftigt 290.000 Mitarbeiter. Die Leistungsfähigkeit der METRO GROUP basiert auf ihren Vertriebsmarken, die selbständig am Markt agieren: Metro/Makro Cash & Carry (international führend im Selbstbedienungsgroßhandel), Real-SB-Warenhäuser, Media Markt und Saturn (europäische Marktführer im Bereich Elektrofachmärkte) sowie Galeria Kaufhof Warenhäuser. Das Unternehmen hat 2009 einen Gesamtumsatz von 65,5 Mrd. Euro (davon 26,7 Mrd. Euro in Deutschland) erwirtschaftet.

Aus den dargestellten Eckdaten resultieren für die METRO GROUP in punkto Nachhaltigkeit besondere Chancen und Herausforderungen. Nachhaltigkeit bedeutet, bei allen unternehmerischen Entscheidungen und Prozessen ökologische und soziale Erfordernisse zu integrieren – in den eigenen Märkten und Betrieben ebenso wie entlang der Lieferkette. Um diese Aufgabe zu bewältigen, hat die METRO GROUP auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten das Thema Nachhaltigkeit kontinuierlich ausgebaut und neu strukturiert, um eine bessere Verzahnung und Effizienz zu gewährleisten. Eine klare Aufbau- und Ablauforganisation wird

kombiniert mit einer priorisierenden Nachhaltigkeitsstrategie, in der Themenschwerpunkte, Maßnahmen und das Budget festgelegt werden. Mit dieser systematischen Umsetzung werden die künftigen Geschäftsgrundlagen für das Unternehmen gesichert und ein Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter, Investoren und Geschäftspartner geschaffen.

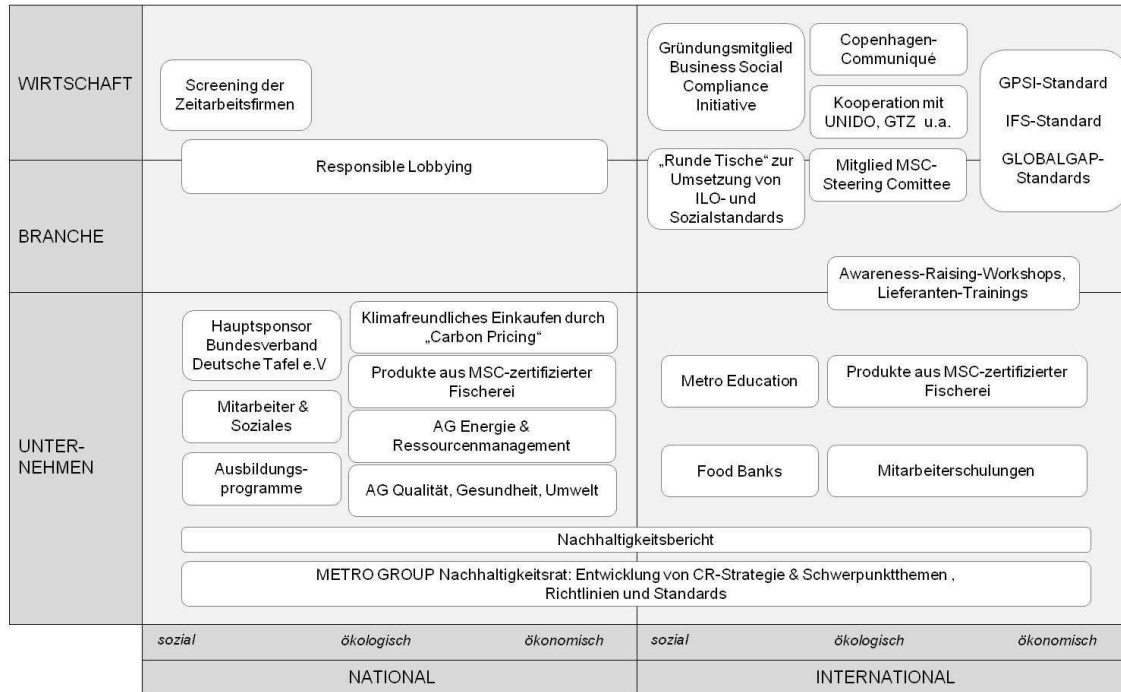


Abbildung 1: Übersicht: Nachhaltigkeitsengagement der METRO GROUP

Durch die Gründung eines Nachhaltigkeitsrates im September 2009 wurde Nachhaltigkeit endgültig zum strategischen Pfeiler der METRO GROUP. Die Aufgaben des Gremiums umfassen u.a. die Erarbeitung von Vorschlägen für Richtlinien und Standards im Bereich Nachhaltigkeit für den Vorstand der METRO AG, die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und konkreter Ziele und Maßnahmen, die Festlegung von Schwerpunktthemen und Indikatoren zur Erfolgsmessung.

Ein wichtiger Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements ist die Abstimmung in Bezug auf die Machbarkeit mit den geschäftsführenden Vertretern der Vertriebslinien. Die Vertriebsebene hat die Aufgabe, die vereinbarten Standards und Ziele in das operative Geschäft zu integrieren. Sie merkt nicht nur sehr schnell, ob Kunden und Lieferanten einen Mehrwert sehen und das Prinzip der Nachhaltigkeit im Markt erfolgreich ist. Sie bringt zudem eigene Vorschläge und liefert die Daten für das Nachhaltigkeitsmonitoring.

Zu den wesentlichen Säulen des Nachhaltigkeitsmanagements der METRO GROUP zählen weiterhin ein effizientes Energie- und Ressourcenmanagement, die Umsetzung hoher Standards entlang der Lieferkette, die Ausbildung junger Menschen sowie der faire Dialog und Umgang mit Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretern, Geschäftspartnern und anderen wichtigen Anspruchsgruppen. Diese Schwerpunkthemen werden in vier Arbeitsgruppen konzeptionell weiter entwickelt.

Die Struktur und die Prozesse des Nachhaltigkeitsmanagements der METRO AG veranschaulicht die folgende Abbildung:

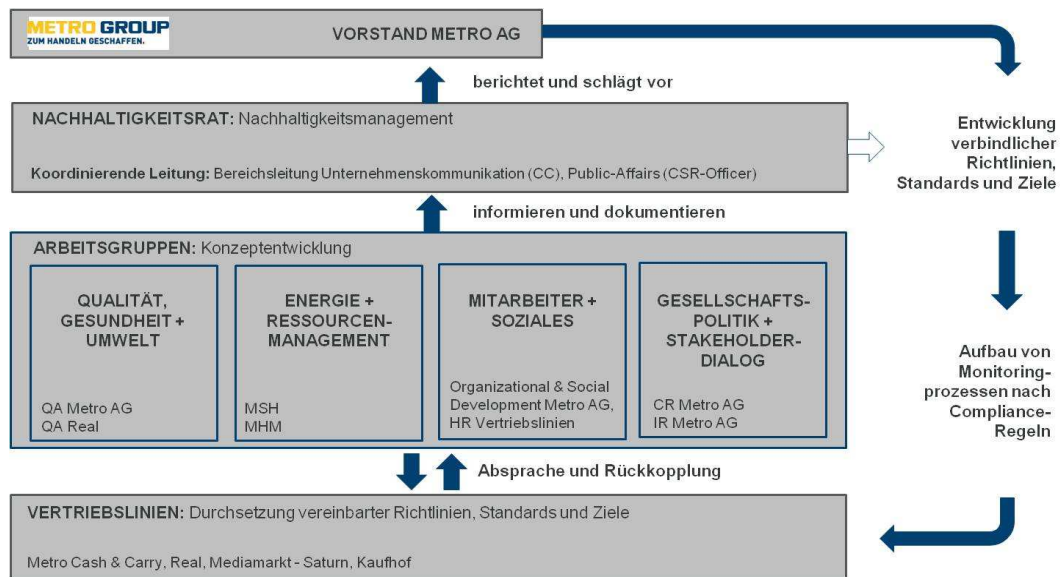


Abbildung 2: Nachhaltigkeitsmanagement bei der METRO GROUP

2.1 Qualität, Umwelt und Gesundheit

Dieser Bereich befasst sich mit dem Themenfeld „Nachhaltige Beschaffung“ und deckt die Wertschöpfungskette von der ersten (Produktions-)Stufe bis zum Eintritt in die METRO Group ab. Schwerpunkte sind die Identifizierung von besonderen Verantwortungsbereichen in den einzelnen Produktkategorien und die Umsetzung von Produktsicherheit, Sozial- und Umweltstandards, Ressourceneffizienz, Biodiversität, gesunde Ernährung sowie Klimaschutz. Die verlässliche Einhaltung dieser hohen Anforderungen entlang der Lieferkette ist naturgemäß ein wichtiges Handlungsfeld für die METRO GROUP. Zentral sind auch Hilfestellungen für Lieferanten in Expansionsländern, damit diese internationale Anforderungen erfüllen können.

Schwerpunkt Lieferkettenmanagement

Das Nachhaltigkeitsmanagement der Lieferketten ist das Herzstück eines Handelsunternehmens. Die METRO GROUP bezieht bis zu 90 Prozent der frischen Lebensmittel, sogenannte „ultrafresh Produkte“, in ihren Märkten und Filialen von lokalen Herstellern und Erzeugern. Das mag zunächst schon sehr erfreulich klingen, aber in einigen Ländern werden die von den Vereinten Nationen verabschiedeten, grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards weder von Regierungen noch Unternehmen konsistent umgesetzt. Gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern unterscheidet sich die Warenqualität zum Teil erheblich von der in den westlichen Industrienationen gewohnten. Unzureichende Standards in der Lieferkette bergen nicht nur Risiken für international einkaufende Unternehmen. Auch bei den lokalen Herstellern und ihrer Belegschaft können Verstöße gegen soziale Mindeststandards und Qualitätsvorfälle mitunter erhebliche wirtschaftliche Schäden verursachen.

Das Lieferkettenmanagement der METRO GROUP beginnt daher beim Erzeuger und achtet bis zum Verkaufsregal auf die Einhaltung hoher Standards. Seit 10 Jahren ist die METRO GROUP aktiv für die Global Food Safety Initiative (GFSI)². Gemeinsam mit der UNIDO, einer Sonderorganisation der UN, forciert die METRO GROUP die Durchsetzung internationaler Standards in Schwellen- und Entwicklungsländern. Davon profitieren die Lieferanten, der Handel und die Kunden gleichermaßen: Höhere Standards bedeuten für die Erzeuger bessere Absatzmöglichkeiten durch die Vermarktung von frischerer Ware, eine höhere Wettbewerbsfähigkeit durch geringere Verluste und dadurch letztlich ein höheres Einkommen. Der Handel erhält Produkte in besserer Qualität und Zuverlässigkeit und kann dadurch seinen Kunden eine Versorgung mit einer großen Produktvielfalt anbieten. Die Kunden profitieren von einer besseren Auswahl hochwertiger und frischer Ware.

Obst- und Gemüsebauern müssen als Zulieferer für Eigenmarken GLOBALGAP-Standards einhalten. Lebensmittelhersteller, Verpacker, Broker und Logistik orientieren sich an den International Featured Standards³ (oder anderen von der GFSI anerkannten Standards). Alle Lebensmittel-Eigenmarken werden auf diese Weise überwacht. Hierdurch ist die Konformität zu global anerkannten Lebensmittelsicherheits- und Qualitätsanforderungen gewährleistet. Mit Hilfe eines Codes kann der Kunde in einigen Pilotprojekten via Online-Datenbank sein Produkt

² Die Global Food Safety Initiative (GFSI) ist eine Kooperation weltweit führender Lebensmittelsicherheits-Experten aus verschiedenen Herstellungs- und Handelsunternehmen. Siehe auch: <http://www.mygfsi.com/>

³ International Featured Standards (IFS) sind branchenintern definierte Standards zur Überprüfung und Zertifizierung von Systemen zum Sicherstellen der Lebensmittelsicherheit sowie der Qualität und Konformität bei der Produktion von Lebensmitteln, deren Zwischenhandel, Distribution und Verkauf und zusätzlich der Produktion von losen Haushalts- und Körperpflegeprodukten. Der International Food Standard (IFS) wurde speziell für die Lebensmittelindustrie entwickelt, die Eigenmarkenprodukte an Handelsunternehmen liefert (vgl. www.ifs-online.eu).

bis zum Erzeuger zurückverfolgen und sich beispielsweise über den Herkunftsort, verwendete Düngemittel oder die Art des Anbaus informieren.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Lieferkettenmanagement erfolgt in zwei Schritten: Im ersten Schritt werden Lieferanten sensibilisiert und „entwickelt“. Im zweiten Schritt folgt dann die Zertifizierung nach international akzeptierten Standards.

Das Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder jeglicher Form von Ausbeutung bei Lieferanten ist seit 1997 ein grundlegender Bestandteil der METRO GROUP Einkaufsgesellschaften. Das klingt zunächst selbstverständlich – global agierende Unternehmen erleben es jedoch immer wieder, dass sie bei Lieferanten Zustände vorfinden, die weit von hiesigen Standards entfernt sind. Und trotzdem ist es weder eine Lösung, diese Länder von vornherein vom Handel auszuschließen, noch, Nachsicht zu üben und menschenunwürdiges Verhalten als kulturelles Phänomen zu akzeptieren. Wenn METRO bei einem Zulieferbetrieb Kinderarbeit entdeckt, führt dies zur sofortigen Beendigung der Geschäftsbeziehungen. Das muss jedoch die Ausnahme sein und kann auch nicht das einzige Mittel bleiben, das ein globales Unternehmen hier einsetzt. Andere Instrumente wie Runde Tische, Trainings und Pilotprojekte leisten hier wertvolle Dienste. Schnell ist dann klar: Ein Unternehmen allein kann die notwendigen Veränderungen nicht bewirken; auch besteht die Gefahr, dass Trittbrettfahrer von solchen Sanktionen profitieren. Daher hat die METRO GROUP gemeinsam mit anderen Handelsunternehmen die Business Social Compliance Initiative (BSCI) ins Leben gerufen. Die BSCI ist ein Zusammenschluss europäischer Handelsunternehmen und Markenhersteller, der sich zum Ziel gesetzt hat, entlang der gesamten Produktionskette gute Arbeitsbedingungen sicherzustellen.⁴

Um das Prinzip der Nachhaltigkeit im Lieferkettenmanagement auszuweiten, unterstützt die METRO GROUP die Entwicklung und das Training von Lieferanten in Expansionsländern. In Kooperation mit Partnern wie der UNIDO⁵, der GTZ⁶, der DEG⁷ und lokalen Partnern fördert die METRO GROUP lokale Projekte in Ländern wie Indien, China, Vietnam, Pakistan, Marokko und Ägypten. So hat das Unternehmen bereits zehntausende Landwirte und Fischer hinsichtlich Qualität, Hygiene und Kühlkette geschult. In Vietnam und Indien initiierte die Vertriebslinie Trainingsprogramme für die lokale Land- und Fischereiwirtschaft. Allein in Indien wurden beispielsweise 40.000 Schafzüchter und 1.500 Fischer geschult und eine Million Schafe geimpft. Weitere Projekte dieser Art laufen unter Federführung der

⁴ Die Business Social Compliance Initiative (BSCI) orientiert sich dabei an Standards wie denen der ILO oder SA 8000.

⁵ UNIDO ist die Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung (englisch: *United Nations Industrial Development Organization*), die sich das Ziel gesetzt hat, die industrielle Entwicklung in [Entwicklungsländern](#) und Reformstaaten [nachhaltig](#) zu fördern. Siehe auch: <http://www.unido.org/>

⁶ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

⁷ Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH

METRO GROUP in Ägypten, Pakistan und Russland. Das Ziel dieser Maßnahmen ist es, lokale Zulieferer zu stärken, die Infrastruktur vor Ort zu unterstützen, die Partner durch Nachhaltigkeit wettbewerbsfähiger zu machen und ihnen auf diese Weise Zugang zum Markt zu verschaffen. Das verbessert die Leistungsfähigkeit der lokalen Märkte, der Lieferanten und somit auch die Leistungsfähigkeit der METRO GROUP. Ohne gemeinsam akzeptierte Standards und Systeme sowie den konstruktiven Dialog zwischen Zulieferern, Regierungen und NGOs wäre dieser Wandel nicht möglich.

Exkurs – Das Projekt Star Farm in China

Im Rahmen des Projekts Star Farm wurde seit 2007 die Lebensmittelsicherheit entlang der gesamten Lieferkette verbessert. Insgesamt wurden bisher 11.700 Bauern trainiert, 80 Zulieferer haben sich dem Projekt angeschlossen. Der angewandte Standard geht dabei über den GLOBALGAP-Standard hinaus.

Eine Besonderheit des Projekts bildet das Rückverfolgungssystem: Alle Produkte können online mittels eines Codes entlang der gesamten Wertschöpfungskette zurückverfolgt werden. Auf diese Weise wird nachhaltiges Lieferketten-Management transparent, der Kunde kann sich via Mobiltelefon oder Internet selbst über Herkunftsort und Anbaubedingungen seines Produktes informieren.⁸

Schwerpunkt: Nachhaltiger Fischfang

Ein Schwerpunkt und eine Stärke der METRO GROUP ist der bestandserhaltende Fischfang. Hier sieht das Unternehmen als größter Fischhändler Europas eine besondere Verantwortung, aber auch mehr Gestaltungsmöglichkeiten bei diesem kritischen Thema. Das Sortiment der METRO GROUP umfasst Frischfisch, Tiefkühlfisch und Fischkonserven. Allein in Deutschland verkauft die METRO GROUP etwa 85 verschiedene Fischarten. Als erstes deutsches Handelsunternehmen hat die METRO GROUP Eigenmarkenprodukte aus MSC⁹-zertifizierter Fischerei angeboten und nimmt so Produktverantwortung bezüglich internationaler Standards, Ressourcenschutz und Transparenz wahr. Das Unternehmen ist Mitglied im Steering Committee des Stakeholder Council im MSC. Außerdem existieren erste Pilotprojekte und Trainingsprogramme für Fischlieferanten zu nachhaltig bewirtschafteten Aquakulturen nach dem Qualitätsstandard GLOBALGAP. Um dieses Engagement weiter auszubauen, plant die METRO GROUP für die Zukunft die Einführung einer konzernweit gültigen und einheitlichen

⁸ Mehr Informationen unter: <http://en.starfarm.com.cn/>

⁹ MSC steht für den englischen Namen "[Marine Stewardship Council](#)". Der MSC wurde 1997 von der Umweltorganisation [WWF](#) und dem Lebensmittelkonzern [Unilever](#) gegründet, um eine Lösung für das globale Problem der Überfischung zu bieten. Seit über zehn Jahren ist der MSC eine unabhängige Organisation und vergibt sein Umweltsiegel an nachhaltig arbeitende Fischereien.

Einkaufsleitlinie für Fisch. Die Metro Fish Policy wird auch die Ausweitung des Sortimentanteils MSC-zertifizierter Produkte enthalten.

Schwerpunkt: Optimierung von Verpackung und Logistik

Weitere Projekte im Bereich „Qualität, Umwelt und Gesundheit“ sind die Verbesserung der Logistik durch Modularität, Gewichts- und Abfallreduzierung, die vermehrte Verwendung umweltschonender Verpackungen und die allgemeine Ressourcenschonung (bspw. bei Papier für Bürobedarf und Werbemitteln). Zum Thema Logistik ist in Bezug auf den Handel in den letzten Jahrzehnten schon sehr viel gesagt, geschrieben und unternommen worden, weil die Logistik einen Großteil des ökologischen Fußabdrucks in der Lieferkette ausmacht. Eine Darstellung der Maßnahmen in diesem Bereich erfolgt regelmäßig etwa im Nachhaltigkeitsbericht der METRO GROUP. Daher wird an dieser Stelle ein anderes, aktuelles Beispiel vorgestellt.

Schwerpunkt: Wie werden Verpackungen nachhaltiger gestaltet?

Umwelt- und Ressourcenschutz gebieten, dass mehr und mehr Recyclingmaterialien in Verpackungen genutzt werden. Die Lebensmittelsicherheit bzw. die strengen hauseigenen Qualitätsanforderungen an Verpackungsmaterial lassen dies aber nicht ohne weiteres zu, denn durch die Rückgewinnung von Rohstoffen reichern sich unerwünschte Nebenprodukte wie Kleber, Tinte und andere Chemikalien in solchen Verpackungen an. Insbesondere eine mögliche Migration von Chemikalien in Lebensmittel muss aber in jedem Fall vermieden werden.

Durch ein durchgängig optimiertes, modulares Design von Verpackungssystemen soll es in Zukunft gelingen, Produkte wesentlich effizienter und sicherer zu transportieren. Außerdem müssen Verpackungen in vielen Ländern künftig so gestaltet werden, dass sie für eine zunehmend alternde Bevölkerung geeignet sind.

An diesen Herausforderungen arbeitet die METRO GROUP gemeinsam mit den Herstellern und der Verpackungsindustrie, um nachhaltigere Lösungen zu entwickeln.

Die Vermeidung und Verwertung von Abfällen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vervollständigen das umweltbezogene Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette.

2.2 Energie- und Ressourcenmanagement

Ein zentrales Feld des Nachhaltigkeitsmanagements der METRO GROUP ist der sparsame und effiziente Energieeinsatz. Als erstes deutsches Handelsunternehmen hat die METRO GROUP im Jahr 2008 eine Klimabilanz veröffentlicht und sich gleichzeitig verpflichtet, ihre Treibhausgasemissionen pro Quadratmeter Verkaufsfläche bis zum Jahr 2015 um 15 Prozent zu senken. Dr. Eckhard Cordes hat als Vorstandsvorsitzender das „Copenhagen Communiqué“¹⁰ unterzeichnet; nun werden die Klimaziele der METRO GROUP Schritt für Schritt umgesetzt.

Beim Re-development der Bestandsimmobilien unter Nachhaltigkeitsaspekten konzentriert sich die METRO Group Asset Management vor allem auf die Vermeidung unnötigen Energieverbrauchs, auf die Verringerung des Energiebedarfs, die Verbesserung der Energieeffizienz, den Einsatz CO₂-armer Energieträger und regenerativer Energien. Der Einsatz von Dämmung, moderner Klimatechnik, effizienteren Leuchtmitteln, verbesserter Technik bei Kühlmöbeln und Kälteanlagen, eine durchdachte Gebäudeleittechnik und die Schulung von Mitarbeitern zählen zu den wirksamsten Maßnahmen - wie auch ein Energie Management System zur zentralen, einheitlichen und weltweiten Erfassung des Energieverbrauchs.

Licht, Klima und Kühlung sind dabei die Kostentreiber in den Einkaufszentren und Handelsimmobilien. Hauptsächlich gilt es, den hohen Stromverbrauch zu drosseln. Fast die Hälfte der elektrischen Energie im Lebensmittel-Handel fließt allein in Beleuchtung und Kühlung. Bei entsprechenden energetischen Sanierungen kann der Stromverbrauch für die Beleuchtung um bis zu 30% sinken, bei der Kühlung um 20%. Durch eine optimierte Haustechnik, Veränderungen an der Bauweise und schließlich auch im Verhalten der Mitarbeiter sind noch einmal jeweils weitere 15% möglich.

Sensibilisierung von Mitarbeitern

Mit zahlreichen vorbildlichen Projekten treiben die einzelnen Vertriebslinien die Erreichung des Klimaschutzziels voran. Beim Thema Energie stehen neben technischen Lösungen vor allem die Mitarbeiter im Mittelpunkt: Nachhaltiger Umgang mit Energie setzt vorrangig auf ein klimabewusstes Verhalten. Um die Mitarbeiter für den effizienten Umgang mit Energie zu gewinnen, führt die METRO GROUP regelmäßig entsprechende Schulungen durch. Real stellt seinen Mitarbeitern Energiespartipps im Intranet zur Verfügung. In den Galeria Kaufhof-Warenhäusern sind sogenannte Energiechecks obligatorisch. Neben der Mitarbeiterschulung bieten technische Innovationen in den Märkten und Filialen weitere Einsparpotentiale. Wenn

¹⁰ Das *Copenhagen Communiqué on Climate Change* "is the definitive progressive statement from the international business community which was published ahead of the United Nations (UN) climate change conference in Copenhagen in December 2009." (vgl. <http://www.copenhagencommuniqué.com/>)

die Mitarbeiter für das Thema gewonnen werden, können sie auch Kunden das Thema nahe bringen und diese kompetent zu energiesparenden Produkten beraten. Der zur Gruppe gehörende Fachmarkt Saturn wirbt aktuell mit umwelt- und ressourcenschonenden Eigenschaften von Haushaltsgroßgeräten. Was vor einigen Jahren noch überrascht hätte – heute ist es für Kunden und Mitarbeiter selbstverständlich.

Technische Maßnahmen für eine bessere Energieeffizienz

Neben der Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitern bieten auch technische und bauliche Lösungen in den Märkten und Lägern ein großes Potenzial.

In über 350 Märkten sorgen beispielsweise Schiebetüren an Tiefkühltruhen und -regalen dafür, dass Metro Cash & Carry und Real bis zu 15 Prozent weniger Strom als noch vor wenigen Jahren verbrauchen. Galeria Kaufhof hat in einigen Warenhäusern die Kühlregale für Säfte, Joghurt und Käse mit Glastüren ausgestattet. Dadurch entweicht weniger Kaltluft in die Verkaufsräume. Zu den technischen Maßnahmen gehört auch der Einsatz von Energieeffizienz-Technologien (bspw. die Nutzung energieeffizienter Leuchtstoffröhren, LED-Beleuchtung). An zahlreichen Standorten in Deutschland werden Märkte mit Fernwärme geheizt.

Einsatz erneuerbarer Energien

Um unabhängiger von fossiler Energie zu werden, testet die METRO GROUP in einzelnen Pilotanlagen die standorteigene Nutzung von Sonnenenergie und Erdwärme. So betreibt Metro Cash & Carry seit Ende 2007 in der Türkei und in Italien innovative Solar Chilling-Anlagen. Diese Anlagen können mit Hilfe von Solarkollektoren und einer Absorptionskälteanlage den jeweiligen Markt sowohl kühlen als auch heizen.

2.3 Mitarbeiter und Soziales

Aus- und Weiterbildung

Die METRO GROUP beschäftigt ca. 290.000 Mitarbeiter aus mehr als 150 Nationen. Knapp 60% davon sind Frauen. Der Bedarf an Personal wird zum großen Teil über eigene Ausbildung gedeckt. Das Unternehmen stellt als einer der größten Ausbilder in Deutschland jährlich etwa 2.500 Auszubildende ein und verfügt über ein Angebot von über 25 Ausbildungsberufen vom Kaufmann/-frau im Einzelhandel bis zum Fachinformatiker. Mit der beruflichen Qualifizierung junger Menschen investiert das Unternehmen in die eigene wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft und leistet gleichzeitig einen wichtigen gesellschaftspolitischen Beitrag. Bei einer Ausbildungsquote von 8,6 Prozent belegte die METRO GROUP im Jahr 2009 erneut eine Spitzenposition unter den in Deutschland ausbildenden Unternehmen. Auch in Osteuropa sichert sich das Unternehmen so personellen Nachwuchs und übernimmt soziale Verantwortung. Im Jahr 2008 hat die METRO GROUP ihr konzerneigenes Ausbildungsprogramm „Metro Education“ auf Tschechien und die Slowakei ausgedehnt. Seit dem Jahr 2000 vermittelt das Programm jungen Menschen in Osteuropa modernstes Handelswissen und erste berufspraktische Erfahrungen. Zudem existiert ein duales Studienangebot.

Neben diesen Programmen für junge Menschen werden auch berufserfahrene Arbeitnehmer gezielt gefördert und die Möglichkeit des lebenslangen Lernens vorangetrieben. Seit Jahren nutzt die METRO GROUP die hohe berufliche Qualifikation ihrer lebens- und berufserfahrenen Mitarbeiter gezielt. Im Jahr 2009 hat der Handelskonzern weltweit 1.365 Mitarbeiter im Alter von über 50 Jahren eingestellt, 16,3 Prozent der Gesamtbelegschaft der METRO GROUP sind 50 Jahre oder älter.

Auch die berufliche Weiterbildung kennt zunehmend keine Altersgrenze mehr: So wurden seit 2007 allein bei Real mehr als 220 Mitarbeiter zu Fischfachverkäufern weiter gebildet, davon zwischen 4 und 11 Prozent über 55-jährige pro Jahrgang.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben wird für Bewerber und Mitarbeiter immer wichtiger. Um für Arbeitnehmer attraktiv zu sein und Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden, entwickelt die METRO GROUP Konzepte für eine verbesserte Balance zwischen Arbeit und Privatleben. In Deutschland bietet der Händler seinen Mitarbeitern flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit sowie flexible Pausen- und Urlaubszeitregelungen an. Diese ermöglichen es Arbeitnehmern, auch im Bedarfsfall für Familienmitglieder zu sorgen. Zudem betreibt das Unternehmen nahe der Konzernzentrale mit dem „Metro Sternchen“ einen eigenen Betriebskinderkarten.

Mitarbeiterengagement

Die METRO Group führt regelmäßig Befragungen zum Mitarbeiterengagement durch. Engagierte und motivierte Mitarbeiter steigern die Kundenzufriedenheit und sind somit maßgeblich am Geschäftserfolg beteiligt.

Löhne- und Gehälter bei der METRO GROUP

Das Thema Mindestlohn wurde in der Vergangenheit auch im Zusammenhang mit der sozialen Kompetenz von Unternehmen häufig diskutiert. Ein verhandelter Kompromiss zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bzw. den Tarifparteien besitzt für die METRO GROUP eine weitaus höhere Glaubwürdigkeit und Tragfähigkeit als eine Festlegung des Mindestlohns durch die Politik. Die Vertreter der Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Handel wissen schließlich am besten, wie ihre Branche funktioniert, was in welchen Bereichen machbar ist und wo die Grenzen liegen. Deshalb unterstützt das Unternehmen in Deutschland mit Nachdruck die Tarifträgerverbände des Groß- und Einzelhandels in ihrem Bemühen, verbindliche Festschreibungen der tariflichen Basisentgelte (Einstiegslöhne) zu vereinbaren. Alle Vertriebslinien der METRO GROUP erfüllen kraft mitgliedschaftlicher Bindung nicht nur die Entgelttarifverträge, sondern gewähren teilweise übertarifliche Zahlungen oder weitere Rechte. Dazu gehören beispielsweise Sonderleistungen wie Zuschläge, Jubiläumsgeld oder Zulagen zur betrieblichen Altersvorsorge. Darüber hinaus gibt es für das Verkaufspersonal in einigen Vertriebslinien übertarifliche erfolgsorientierte variable Gehaltsbestandteile und Prämien sowie teilweise übertarifliche monatliche Zahlungen.

Arbeitnehmerüberlassung

Die METRO GROUP beschäftigt in ihren Märkten selbstverständlich auch Zeitarbeiter, um die Flexibilität zu erreichen, die ein Handelsunternehmen dieser Größenordnung im Wettbewerb benötigt. Die Zeitarbeit in Deutschland ist jedoch in den letzten Jahren vermehrt in die Kritik geraten. Dies betrifft Fälle, in denen die Arbeitnehmer entweder schlecht behandelt oder bezahlt werden, oder auch die mögliche Praxis, dass Festanstellungen durch Zeitarbeit ersetzt werden. Daher soll an dieser Stelle erläutert werden, wie die METRO GROUP die Zeitarbeit einsetzt. Zeitarbeiter kommen bei der METRO GROUP insbesondere zur Abdeckung von Bedarfsspitzen, Kapazitätsanpassung und an den Kassen zum Einsatz, während die Warenverräumung in der Regel über Werkverträge geregelt ist. Bevor Verträge mit Zeitarbeitsunternehmen durch die METRO GROUP geschlossen werden, werden diese Unternehmen bezüglich der Einhaltung angemessener sozialer Standards, Compliance und Nachhaltigkeit geprüft. Wichtige Kriterien sind insbesondere die Tarifbindung – die in der deutschen Zeitarbeit übrigens vorliegt -, rechtskonforme Arbeitsverträge und die regelmäßige Kontrolle der Einhaltung von

Arbeitsschutzgesetzen. Zeitarbeit ermöglicht gerade Arbeitslosen, einen neuen Job zu finden und langfristig in die Beschäftigung zurückzukehren. Jeder dritte Zeitarbeitnehmer wird von einem Entleihunternehmen übernommen. 52 Prozent aller Zeitarbeitnehmer, die 2008 neu eingestellt wurden, waren zuvor erwerbslos.¹¹ Gerade bezüglich der erwähnten Sorge, dass durch Zeitarbeit Festanstellungen ersetzt werden könnten, kann man daher sagen, dass ein Unternehmen – gerade ein Handelsunternehmen – auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen ist. Die ökonomische Vernunft gebietet geradezu, dass es diesen qualifizierten Mitarbeiterstamm halten muss – wir steuern in Deutschland schließlich auf einen Fachkräftemangel zu. Insgesamt sieht die METRO GROUP das Thema Zeitarbeit positiv: Es ist eine Chance für Unternehmen, flexibel zu agieren, und für den Arbeitsmarkt, denn bei einer Bedarfsspitze kann sofort Beschäftigung geschaffen werden, anstatt vorhandene Arbeitskräfte Überstunden arbeiten zu lassen. Die Zeitarbeit füllt also die Lücke zwischen Abwarten und Neueinstellung, und von diesem Effekt kann der deutsche Arbeitsmarkt profitieren.

2.4 Gesellschaft

Im Bereich gesellschaftliches oder soziales Engagement sowie dem Sponsoring konzentriert die METRO GROUP sich auf strategische Schwerpunkte, die aus dem Kerngeschäft abzuleiten sind. Richtlinien für Sponsoring und Spende bündeln das Engagement dort, wo Kompetenzen und somit Förderungen langfristig sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden können. Die Sponsoring-Projekte der METRO GROUP sollten relevant sein für die Zielgruppe des Unternehmens, einen Standortbezug haben und auf Kontinuität ausgelegt sein. Sponsoring wird so zu einem relevanten, wirksamen Beitrag für Kultur und Gesellschaft, aber auch zum Erfolgsfaktor für das Unternehmen: Es dient dem Reputations-Management, der Kundengewinnung und Kundenbindung, der Stärkung der Marke und somit des Shareholder Value, sowie u. a. der Mitarbeitermotivation.

Beispiel: Zusammenarbeit mit der Tafelbewegung

Ein besonderes Beispiel für das Engagement der METRO GROUP im sozialen Bereich bilden die Lebensmittelspenden. Das Unternehmen unterstützt die Tafelbewegung in Deutschland sowie sogenannte „Food Banks“ in vielen europäischen Ländern. Dabei handelt es sich um Waren, die qualitativ noch einwandfrei sind, aber nicht mehr in den Märkten verkauft werden können. Als eines der größten Unternehmen im Lebensmittelhandel trägt die METRO GROUP auf diese Weise dazu bei, dass Menschen in Not regelmäßig Nahrungsmittel erhalten – national, wie international. Ein konkretes Fallbeispiel: Die Filialen der METRO GROUP Vertriebsmarken Metro Cash & Carry, Real und Galeria Kaufhof

¹¹ Vgl. IGZ-Statistik, Veröffentlichung der Bundesagentur für Arbeit zur Entwicklung der Zahlen in der Zeitarbeitsbranche.

unterstützten die Arbeit der Tafelbewegung in Deutschland, indem sie jährlich in großem Umfang Lebensmittel zur Verfügung stellen. Seit Anfang 2006 unterstützt die METRO GROUP auch finanziell diese soziale Bewegung – als größter Förderer des Bundesverbands Deutsche Tafel e. V.

Beispiel: Community Investment in Bangladesh

Bangladesh entwickelt sich langsam, vor allem durch die Textilindustrie, die die bedeutendste Exportindustrie für eines der ärmsten Länder der Welt ist. Als bedeutender Abnehmer sieht sich die METRO GROUP verpflichtet, auch in die Infrastruktur zu investieren. Wer einmal in Bangladesh gewesen ist, weiß, dass Bescheidenheit angebracht ist. Aber mit kleinen Schritten ist am ehesten konkrete Entwicklung möglich. So ist zum Beispiel die Betreuung der Kinder der Näherinnen nicht geregelt, weil in der Regel jeder, der in einer Familie arbeiten kann, auch arbeiten muss. Deswegen hat die METRO GROUP im August 2010 gemeinsam mit dem nationalen Verband der Textilfabrikanten von Bangladesch (BKMEA) eine Kindertagesstätte für Frauen gegründet, die in der Textilindustrie beschäftigt sind. Die Tagesstätte wird pädagogische Betreuung, medizinische Versorgung und Freizeitaktivitäten anbieten. Die METRO GROUP trägt 70 Prozent der Kosten, die übrigen Ausgaben werden vom BKMEA übernommen. Der deutsche Botschafter in Bangladesch, Holger Michael, sagte, dass die Kindertagesstätte ein Beispiel für andere Firmen sein solle: "Wir glauben, dass Corporate Social Responsibility sozialen Frieden fördert und der Gesellschaft langfristige Werte bietet", so Michael. Der Handelsminister Faruk Khan würdigte die Kindertagesstätte als Zeichen für unternehmerische Verantwortung in Bangladesh. Die Einrichtung diene als Vorbild für andere Firmen.¹²

Gerade beim Thema Sponsoring und gesellschaftliches Engagement stellt sich aber die Frage: Wie viel Verantwortung für die Gesellschaft kann und sollte von Unternehmen übernommen werden? Zwar helfen die Richtlinien, eine transparente Vergabepaxis zu pflegen, aber die METRO GROUP kann bei weitem nicht alle Vorhaben unterstützen, die sie gerne unterstützen würde. Dem unternehmerischen Engagement sind Grenzen gesetzt. Wenn es sich aber zeigt, dass das Gemeinwohl nicht genügend Förderung erhält, müssen diese Mittel auf andere Weise generiert werden. Entweder durch höhere öffentliche oder private Förderung. Hier setzt inzwischen eine neue Bewegung aus dem gemeinnützigen Sektor an, die sich Sozialunternehmertum („Social Entrepreneurship“) nennt. Dabei geht es darum, mit unternehmerischen Mitteln soziale Probleme zu lösen. In Zukunft werden Unternehmen daher auch in soziale Projekte investieren oder selbst solche starten, wie etwa in prominenter Weise die erfolgreiche Zusammenarbeit des Lebensmittelherstellers Danone mit der Grameen Bank (Stichwort „Mikro-Kredite“) in einem Social Business in Bangladesh zeigt. Solche Beispiele gibt es auch in

¹² Zitiert nach ddp-Meldung vom 16. August 2010

Deutschland, wie die Bertelsmann Stiftung jüngst gezeigt hat („Mit Verantwortung handeln“, 2008).

3. Vertrauen als Zukunftskapital: Responsible Lobbying als Kernkompetenz unternehmerischer Nachhaltigkeit

In diesem Artikel wird CSR als die Grundlage der neuen Verständigung von Unternehmen und Gesellschaft verstanden. Die Praxis von CSR muss über CSR-Projekte und -Programme im engeren Sinne auch eine weitere Ebene umfassen: die politische Kommunikation bzw. die Interessenvertretung im Sinne der Nachhaltigkeit. In der angelsächsischen Diskussion ist vor einigen Jahren der Begriff „Responsible Lobbying“ geprägt worden. „Responsible Lobbying“ – verantwortliche Interessenvertretung – bedeutet dabei, durch Mitsprache bei der Gestaltung der Rahmenordnung die „Spielregeln“ so zu verändern, dass eine gesamte Branche, ein Sektor oder die Wirtschaft insgesamt auf der Grundlage gemeinsamer Regeln nachhaltiger werden. Dass eine verantwortliche Interessenvertretung transparent und fair ausgeübt wird, ist dabei selbstverständlich.

2.5 CSR – Die Verantwortung des Wachstums managen

Unternehmerische Verantwortung (CSR) wahrzunehmen bedeutet in der Praxis nichts anderes, als „in die Bedingungen einer gelingenden Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil [...] zu investieren.“¹³ Was dies intern im Sinne eines Nachhaltigkeitsmanagements heißt, wurde in den vorangegangenen Abschnitten erläutert. Aber die genannten Bedingungen einer gelingenden Zusammenarbeit sind zumeist nicht einseitig vom Unternehmen fest zu legen. Unternehmen können auftretende Konflikte zwischen Gewinn und Moral nicht alleine lösen, sondern in solchen Fällen ist eine branchenübergreifende, kollektive Selbstbindung auch in Kooperation mit Politik und Gesellschaft notwendig. Eine zentrale Strategie, Verantwortung wahrzunehmen, besteht schon heute darin, je nach Situation rechtliche oder aber brancheninterne Regelungen anzuregen und im Dialog mit Politik und Wirtschaft an deren Gestaltung mitzuwirken.¹⁴ Wie in der untenstehenden Grafik angedeutet, wächst mit der Unternehmensgröße die Verantwortung eines Unternehmens. Zugleich hat die Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten höhere Erwartungen an Unternehmen formuliert, die zunehmend nicht justiziabel sind. Dieses Handlungsfeld wird in Zukunft mehr und mehr Aufmerksamkeit beanspruchen, weil ohne die Verbesserung der globalen Rahmenordnung Nachhaltigkeit nicht zu erreichen ist. Ohne Unternehmen, die mit ihrer Kompetenz der Politik bei dieser Aufgabe beratend zur Seite stehen, sind bzw. bleiben bessere

¹³ (Suchanek, 75)

¹⁴ (vgl. Suchanek, 146)

Rahmenbedingungen eine schöne Illusion. CSR als strategische Wahrnehmung der „Ordnungsverantwortung“ (Beckmann / Pies) eines Unternehmens wird damit zum archimedischen Punkt unternehmerischer Nachhaltigkeit.

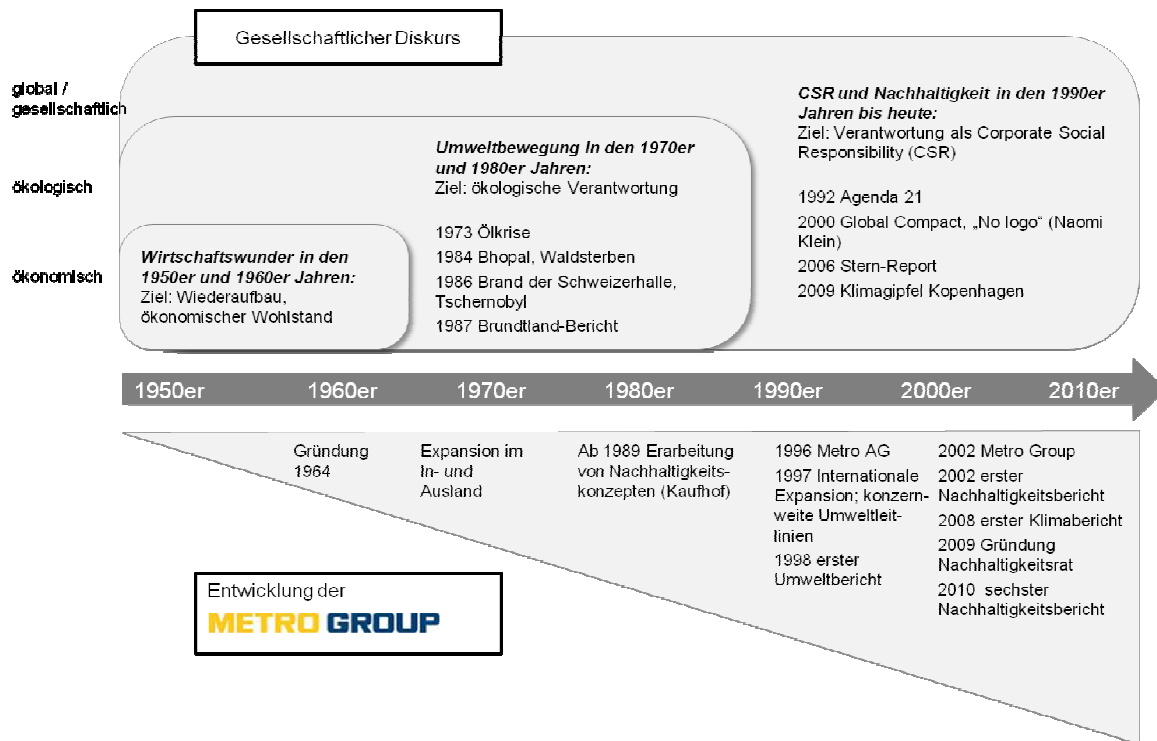


Abbildung 3: Gesellschaftliche Verantwortung der METRO GROUP im Kontext

Die Herkulesaufgabe der politischen Kommunikation von Unternehmen besteht künftig vor allem darin, in Zusammenarbeit mit Politik, Gesellschaft und Wirtschaft die Rahmenordnung stärker am Leitbild der Nachhaltigkeit auszurichten. Vor einigen Jahren wurde diese Herausforderung von Zadek folgendermaßen formuliert: „Responsible lobbying is the missing jigsaw piece in the corporate responsibility puzzle“. ¹⁵ Im Lichte der oben beschriebenen Entwicklungen muss es heute heißen: Verantwortungsvolle Interessenvertretung muss künftig eine Kernkompetenz unternehmerischer Nachhaltigkeit werden. Um Ordnungsverantwortung wahrzunehmen, müssen Unternehmen zwei Disziplinen besser als heute beherrschen: Dialogfähigkeit und Strategiefähigkeit.

2.6 Dialogfähigkeit erhöhen

Handelsunternehmen müssen immer schneller und besser darin werden, die Bedürfnisse ihrer Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Politik, Verwaltung, NGOs u. a. - besser zu verstehen, oder wie es der Vorstandsvorsitzende der METRO GROUP formulierte: „Wir müssen von einem Leistungsriesen zu einem

¹⁵ (AccountAbility, 37)

Wahrnehmungsriesen werden.“ (Dr. Eckhard Cordes). Die METRO GROUP setzt auf einen offenen, glaubwürdigen Austausch mit allen relevanten Anspruchsgruppen. Im Januar 2010 hat sie daher eine Konzernrepräsentanz in Berlin eröffnet, die auch die Verbindungen zur nationalen Politik steuert. Die Aufgabe einer Repräsentanz besteht gerade darin, diese zentrale strategische Entscheidung der Unternehmensführung praktisch umzusetzen, also die Dialogfähigkeit mit Stakeholdern zu erhöhen.

Die Repräsentanz ermöglicht den Austausch mit allen Anspruchsgruppen, insbesondere der Politik und Wirtschaft, um aktiv an der Verbesserung des Ordnungsrahmens in Richtung Nachhaltigkeit mitzuarbeiten. Damit stellt die METRO GROUP einen strategischen Raum zur Verfügung, der sich als Netzwerkknoten, Dialogplattform und Think Tank versteht.

Der Handel ist wie kaum eine andere Branche auf Vertrauen angewiesen. Das Vertrauen der Anspruchsgruppen bildet die Basis der „license to operate“ und somit das grundlegende Kapital eines Unternehmens. Doch wie entsteht eigentlich Vertrauen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern? Eine Vertrauensbasis lässt sich meist nur langfristig aufbauen. Unabdingbare Faktoren sind Glaubwürdigkeit (Übereinstimmung von Versprechen und Handeln), Ehrlichkeit, Kompetenz, Professionalität und Produktqualität. Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen ist mehr als eine Marketingmaßnahme. Als Zukunftskapital entscheidet das Vertrauen der Anspruchsgruppen über den langfristigen Erfolg und Misserfolg des Unternehmens. Eine überzeugte Grundeinstellung zu nachhaltigem, transparentem Handeln und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind daher notwendige Voraussetzungen dafür, sich Vertrauen zu verdienen.

2.7 Strategiefähigkeit verbessern

In den vergangenen Jahren haben sich die Grenzen unternehmerischer Verantwortung immer weiter verschoben, meist erweitert. Handelsunternehmen sind derzeit bei zahlreichen neuen Themen gefragt (Lebensmittel-„Ampel“, Sozialstandards, Biodiversität, Überfischung der Meere, Mindestlöhne, Klimawandel u. a.). In der Neubestimmung der Grenzen von Verantwortung liegt das Kernthema der neuen politischen Kommunikation. In der Wirtschaftsethik wird es folgendermaßen beschrieben: „Solange [...] die Ordnungspolitik nicht eingerichtet wird, bleiben die einzelnen wirtschaftlichen Akteure hinter ihren ethischen Möglichkeiten – zu ihrem eigenen Schaden – zurück. Im Rahmen der Wirtschaftsethik hat [...] der einzelne Akteur [...] seine Einflussmöglichkeiten wahrzunehmen, das System so zu verändern, dass diese moralischen Konfliktfälle nicht mehr auftreten.“¹⁶

¹⁶ (Pech, 77)

Damit Nachhaltigkeit zum Kompass allen Wirtschaftens wird, müssen Unternehmen ihre Kompetenzen stärker einbringen. Derzeitige und künftige Unternehmensstrategien werden vom Leitbild der Nachhaltigkeit geprägt. Sie werden in immer komplexer werdendes Umfeld und die Begrenztheit der Ressourcen mit einplanen. Sie werden aber auch in der Lage sein müssen, neue Erkenntnisse in Bezug auf Nachhaltigkeit schnell umzusetzen. In der Entwicklung und Umsetzung dieser Strategien hat die politische Kommunikation künftig eine wichtige Rolle zu spielen. Daher muss die Struktur der politischen Kommunikation gut in die Strategieprozesse integriert sein, um ihren Beitrag zu leisten.

2.8 Lobbying war gestern: Politische Kommunikation neu erfinden

Unternehmen können politische Entscheidungen wesentlich beeinflussen, verfügen sie doch über Fach- und Branchenkenntnisse, die im politischen Diskurs häufig unabdingbar sind, um geeignete Lösungen für gesellschaftliche, technische oder wirtschaftliche Probleme zu finden. Der bedeutendste Anreiz für Unternehmen, sich an der Politikgestaltung zu beteiligen, liegt in der Schaffung optimierter Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln. An diesem „systematischen Ort der Moral in der modernen Wirtschaft“¹⁷ setzen daher auch Veränderungen zu nachhaltigem Wirtschaften an.

Das klassische Bild des Lobbyisten ist beschädigt. Es erscheint bisher als das Gegenteil von Transparenz oder Verantwortungsübernahme. Vorherrschend ist das Bild des Hinterzimmer-Lobbyismus bestimmter Interessengruppen zu Lasten des Gemeinwohls oder der Mitbewerber. Zum Teil ist (oder war zumindest) dieses Bild berechtigt, zum Teil ist es überzeichnet, zum Teil beschreibt es eine Praxis, die zunehmend nicht mehr zeitgemäß ist. Es entspricht jedenfalls in keiner Weise dem Ansatz der METRO GROUP, die sich einer verantwortlichen Interessenvertretung verpflichtet sieht.

Anstatt kurzfristig nur eigene wirtschaftliche Interessen zu verfolgen, können Unternehmen ihren Einfluss auch im wohlverstandenen Eigeninteresse zum Zwecke gesellschaftlicher Belange einsetzen. Verantwortliche Interessenvertretung ist Teil der Unternehmenspolitik. Sie hat in erster Linie die Aufgabe einer „Übersetzung der Interessen“ – in beide Richtungen. Denn nur, wenn ein Unternehmen das hochdynamische Umfeld der Politik versteht, lassen sich auch gemeinsam Lösungen entwickeln.

¹⁷ (Homann, 9)

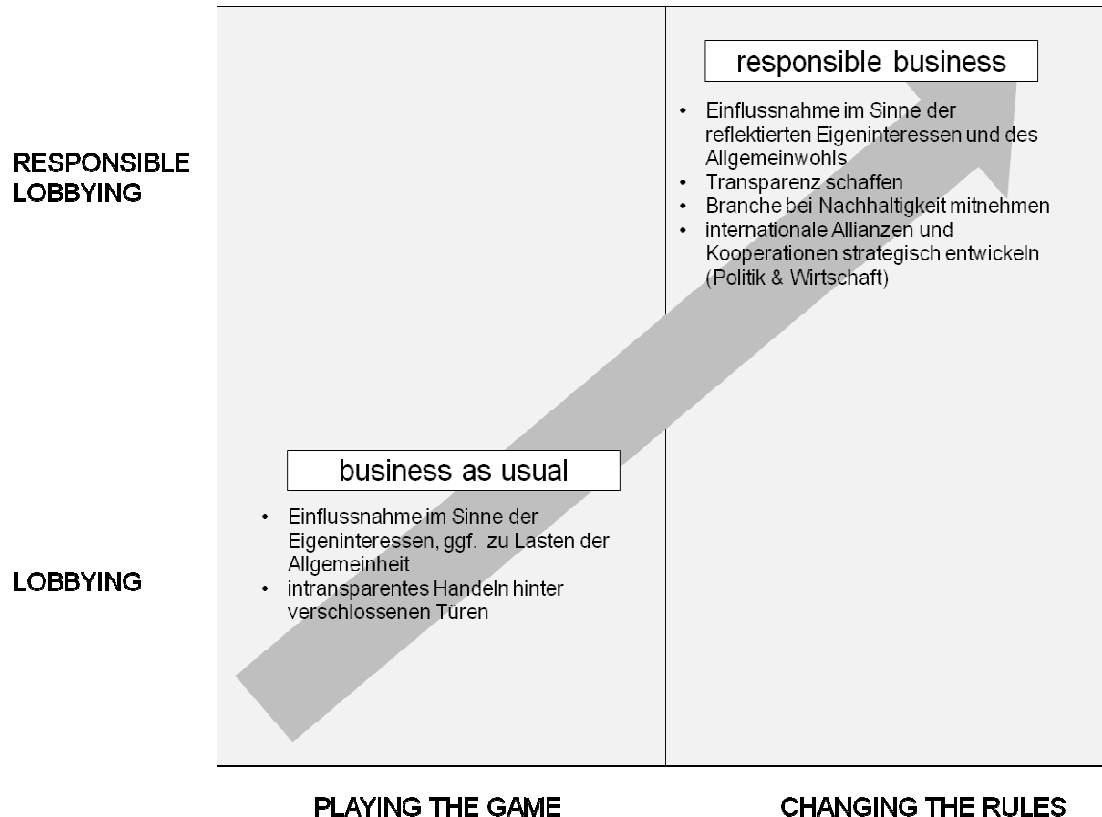


Abbildung 4: Responsible Lobbying als Kernkompetenz unternehmerischer Nachhaltigkeit

Politische Kommunikation bedeutet demnach heute, dass Unternehmen ihr politisches Gewicht für die Entwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen nutzen, die für nachhaltiges Wirtschaften förderlich sind und somit das Wohl heutiger und zukünftiger Generationen gewährleisten.

Responsible Lobbying

„Responsible Lobbying“ unterscheidet sich von der klassischen Form des Lobbyismus vor allem dadurch, wie mit politischen Entscheidungsträgern kooperiert wird (Prozess) und was Inhalte der Lobbyarbeit sind (Inhalte). Verantwortliche Lobbyarbeit erfüllt dabei zwei Kriterien:

Prozesse: Die politische Kommunikation eines Unternehmens muss transparent und konsistent sein. Die Ziele, die ein Unternehmen mit der Lobbyarbeit verfolgt, und die genutzten Werkzeuge müssen klar erkennbar sein. Allen Gesprächspartnern gegenüber muss die gleiche Botschaft kommuniziert werden.

Inhalte: Die Ziele der Lobbyarbeit müssen mit gesamtgesellschaftlichen Zielen vereinbar sein und dürfen nicht dem Erwerb von Privilegien dienen. Sie müssen mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens im Einklang stehen.¹⁸

Ob man dies nun Sustainable Governance, Responsible Lobbying oder verantwortungsvolle Interessenvertretung nennen mag, ist nicht so zentral wie die Voraussetzungen, die das Unternehmen dazu mitbringen muss. Entscheidend ist, dass ein Unternehmen diese neue Art des politischen Dialogs zu führen in der Lage ist. Die Kompetenzen, die hier gefragt sind, heißen wiederum: Strategie- und Dialogfähigkeit.

2.9 Ausblick: Neue Formate der politischen Kommunikation erproben

Die Kernaufgaben der neuen Berliner METRO-Konzernrepräsentanz enthalten insofern auch neue Herausforderungen: Die Repräsentanz soll als Beratung bzw. Sachverständiger bei gesetzgeberischer Entscheidung mitwirken und so Verantwortungsübernahme im gesellschaftlichen Raum erbringen. Sie wird außerdem den Dialog mit Journalisten und Vertretern von Parteien, Ministerien, Verbänden und NGOs im politischen Berlin suchen und Themen mit konzerneigenen CSR-Maßnahmen verbinden. Ein aktuelles Beispiel ist die Diskussion um die zukünftige Lebensmittelkennzeichnung, in der es letztlich um Fragen geht, die bisher außerhalb des Kerngeschäfts lagen: Wie viel Mündigkeit wird dem Verbraucher zugetraut, wie viele Informationen will er eigentlich, und welche Art von Kennzeichnung (insbes. der Nährwerte) führt letztlich zu einer gesünderen Ernährung? Und es geht um die Frage: Was sind die Lebensmittel wirklich wert, die wir kaufen und essen? Was ist der reale Wert unserer Kleidung? Insbesondere in dieser Frage gibt es einen erheblichen Aufklärungs- und Transparenzbedarf, denn der Wert unserer Nahrungsmittel, aber auch z.B. der Kleidung, und die aufwendigen (Produktions-) Prozesse, die dahinter stehen, sind zu wenigen Menschen bekannt.

Weitere relevante Themen betreffen die Ladenöffnungszeiten, die LKW-Maut, den Mindestlohn, den demografischen Wandel und die damit verbundenen Konsequenzen für die Mitarbeiterpolitik, die Berufsausbildung und viele andere Bereiche mehr. Im Lichte einer verantwortlichen Interessenvertretung müssen diese Themen partiell oder vollständig neu gedacht und in neuartigen Arbeitsformen gemeinsam entwickelt werden.

Die Berliner Konzernrepräsentanz der METRO GROUP wird solche neuen Arbeitsformen künftig vermehrt erproben. So hat die METRO GROUP nach dem Vorbild der historischen Berliner Salon-Kultur in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband Deutschland (HDE) die "Berliner Mittwochsgesellschaft des Handels" ins Leben gerufen. Durch inhaltlich wertvolle Debatten mit besonderem

¹⁸ (vgl. <http://www.csr-weltweit.de/im-fokus/dossiers/responsible-lobbying/index.nc.html>)

Dialogcharakter¹⁹ soll aufgezeigt werden, wie vielfältig, innovativ und leistungsstark die Welt des Handels ist und wie Themen, die den Handel bewegen, große Relevanz für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben. In solchen Formaten ist es für die METRO GROUP und ihre Gäste aus Politik und Gesellschaft möglich, Themen zu erkunden, die außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegen, aber künftig das Geschäft und die Gesellschaft beeinflussen werden.

Verantwortliche Interessenvertretung muss demnach künftig zwei Disziplinen beherrschen: 1. eine erhöhte Strategiefähigkeit, die nicht nur die Regeln und Anliegen der Wirtschaft, sondern auch die von Politik und Zivilgesellschaft versteht, und 2. eine erhöhte Dialogfähigkeit, die sich neuen Formaten zur kooperativen Politikgestaltung mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung bedient. Nur wenn alle Beteiligten in diesen beiden Disziplinen einen großen Schritt vorankommen, haben der Handel und damit die Gesellschaft eine Chance, nachhaltiger zu werden.

¹⁹ siehe hierzu auch: www.berlinermittwochsgesellschaft.de und www.metrogroup.de/berlin

Literaturangaben

AccountAbility (2005): *Towards Responsible Lobbying – Leadership and Public Policy*, hrsg. von Simon Zadek, online verfügbar unter:
<http://www.accountability.org/publications.aspx?id=4082&terms=towards+lobbying>

Homann, Karl (1994): *Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral*, in: Ethik und Sozialwissenschaften – Streitforum für Erörterungskultur, hrsg. von Frank Benseler et al., Jahrgang 5, Heft 1, Westdeutscher Verlag, Opladen / Wiesbaden.

Lösche, Peter (2006): *Lobbyismus als spezifische Form der Politikberatung*, in: *Handbuch Politikberatung*, hrsg. von Svenja Falk et al., Teil II, Springer Verlag, Berlin.

Pech, Justinus C. (2007): *Bedeutung der Wirtschaftsethik für die marktorientierte Unternehmensführung*, Schriftenreihe der HHL - Leipzig Graduate School of Management, Wiesbaden.

Riess, Birgit (Hrsg.) (2006): *Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Riess, Birgit; Welzel, Carolin; Lüth, Arved (2008): *Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer*, Gabler, Wiesbaden.

Suchanek, Andreas (2007): *Ökonomische Ethik*, 2. Auflage, Tübingen.

Beckmann, Markus; Hielscher, Stefan; Pies, Ingo (2009): *Ordnungsverantwortung – ein strategisches Konzept von Corporate Citizenship*, in: Backhaus-Maul, Holger et al.: *Corporate Citizenship in Deutschland*, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage