

**Die Verantwortung des Wachstums:  
Interessenvertretung als Kerndisziplin nachhaltiger Wirtschaft<sup>1</sup>**

**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 bestehend. 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.*

Nachhaltigkeit im Handel ist – wie in vielen anderen Branchen auch – bisher nicht ausschließlich eine Geschichte überbordender Erfolge. Es geht im deutschen Einzelhandel wegen des außergewöhnlich scharfen Preisdrucks und geringer Margen nicht nur darum, 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, ist Corporate Social Responsibility (CSR). Eine wichtige Aufgabe der CSR wird zukünftig die Mitgestaltung einer Rahmenordnung sein, die der Nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaften förderlich ist.

Die METRO GROUP strebt an, ein Impulsgeber des nachhaltigen Wirtschaftens zu sein. Dabei soll der Rolle der politischen Kommunikation und der verantwortlichen Interessenvertretung („Responsible Lobbying“) bei der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens zukünftig noch mehr Beachtung geschenkt werden. Die METRO GROUP baut kontinuierlich Kompetenzen auf, um in diesem komplexen Umfeld strategie- und dialogfähiger zu werden. Denn: Wer diese Disziplinen beherrscht, verfügt zweifellos über einen enormen Wettbewerbsvorteil.

---

<sup>1</sup> Bei folgendem Beitrag handelt es sich um einen überarbeiteten Buchartikel, der vollständig im Band „Public Affairs – Strategien und Instrumente der Interessenvertretung für Wissenschaft, Wirtschaft und Institutionen“ (Hrsg. Von H. Bellstedt) im Bonner Lemmens Verlag 2010 erscheinen wird.

## Das Nachhaltigkeitsmanagement der METRO GROUP

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 Schwerpunktheimen werden in vier Arbeitsgruppen konzeptionell weiter entwickelt.

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

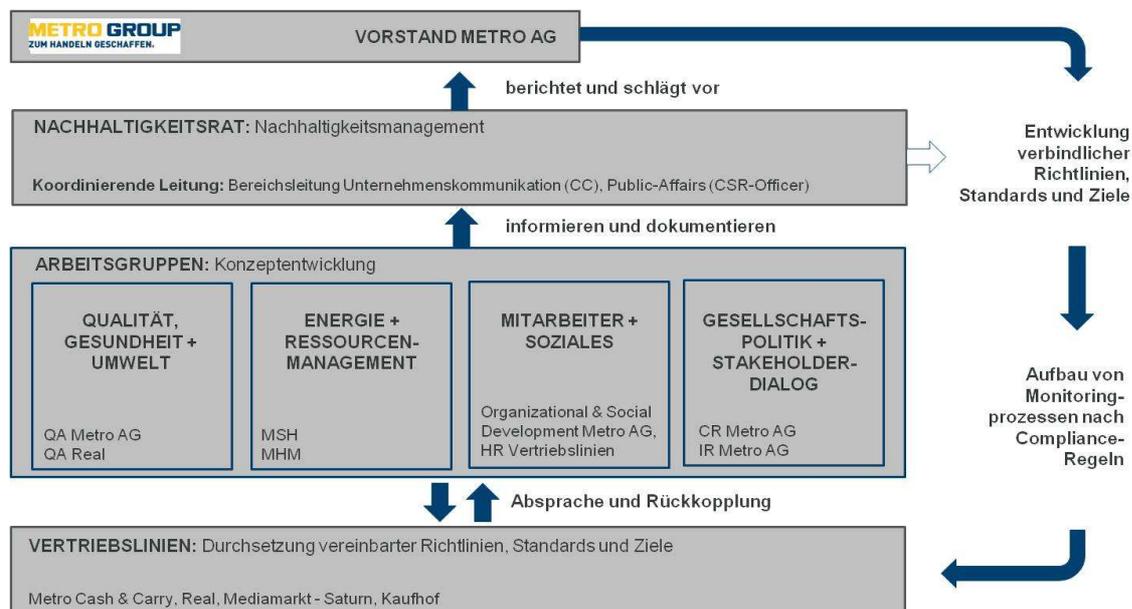


Abbildung 2: Nachhaltigkeitsmanagement bei der METRO GROUP

### Vertrauen als Zukunftskapital: Responsible Lobbying als Kernkompetenz unternehmerischer 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.*

### 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.“<sup>2</sup> Unternehmen können auftretende Konflikte zwischen Gewinn und Moral nicht alleine lösen, sondern in solchen Fällen ist eine

<sup>2</sup> (Suchanek, 75).

branchenübergreifende, kollektive Selbstbindung auch in Kooperation mit Politik und Gesellschaft notwendig. 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. Ohne Unternehmen, die mit ihrer Kompetenz der Politik bei dieser Aufgabe beratend zur Seite stehen, sind bzw. bleiben bessere Rahmenbedingungen eine schöne Illusion. CSR als strategische Wahrnehmung der „Ordnungsverantwortung“ (Beckmann / Pies) eines Unternehmens wird damit zum archimedischen Punkt unternehmerischer Nachhaltigkeit.

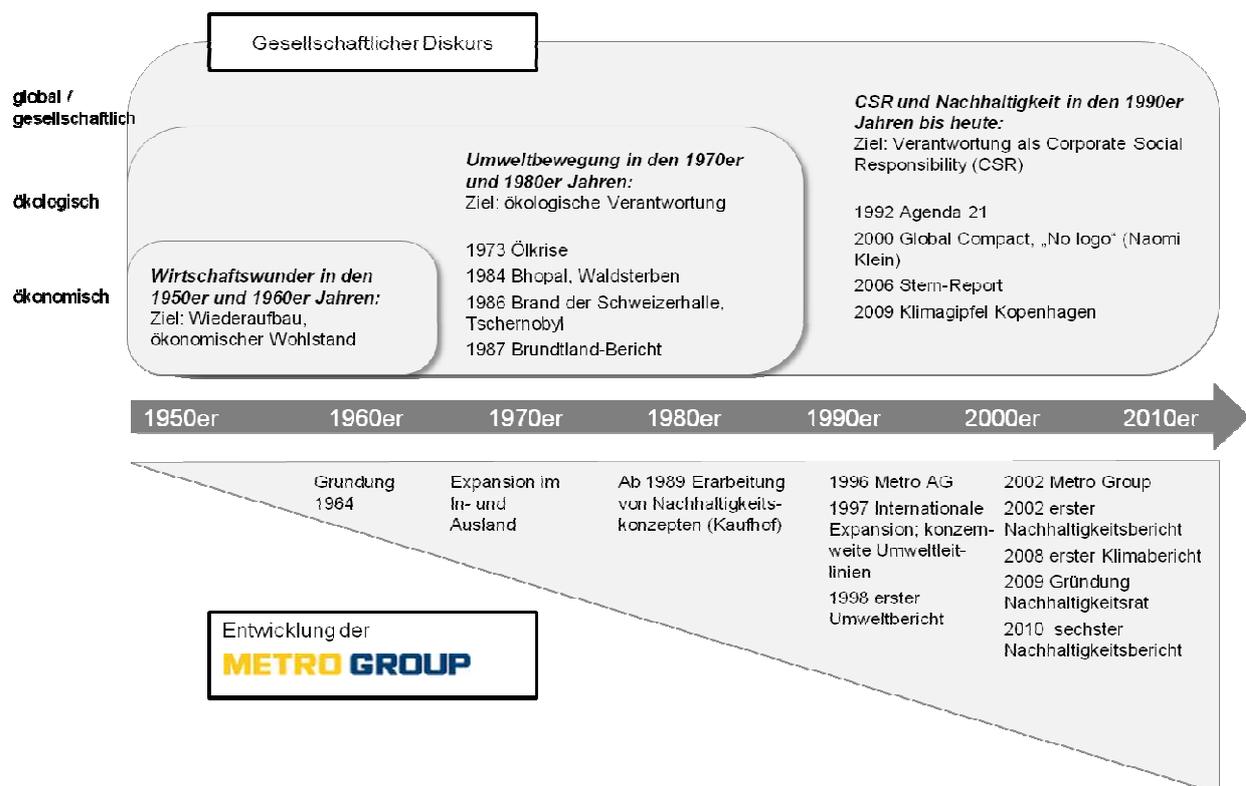


Abbildung 3: Gesellschaftliche Verantwortung der METRO GROUP im Kontext

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. Verantwortungsvolle Interessenvertretung muss künftig eine Kernkompetenz unternehmerischer Nachhaltigkeit werden. Um Ordnungsverantwortung wahrzunehmen, müssen Unternehmen zwei Disziplinen besser als heute beherrschen: Dialogfähigkeit und Strategiefähigkeit.

### 1) 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 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 Berliner Repräsentanz der METRO GROUP stellt einen strategischen Raum zur Verfügung, der sich als Netzwerkknoten, Dialogplattform und Think Tank versteht.

## **2) 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.

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 ein 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.

## **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“<sup>3</sup> setzen daher auch Veränderungen zu nachhaltigem Wirtschaften an.

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

---

<sup>3</sup> (Homann, 9).

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.

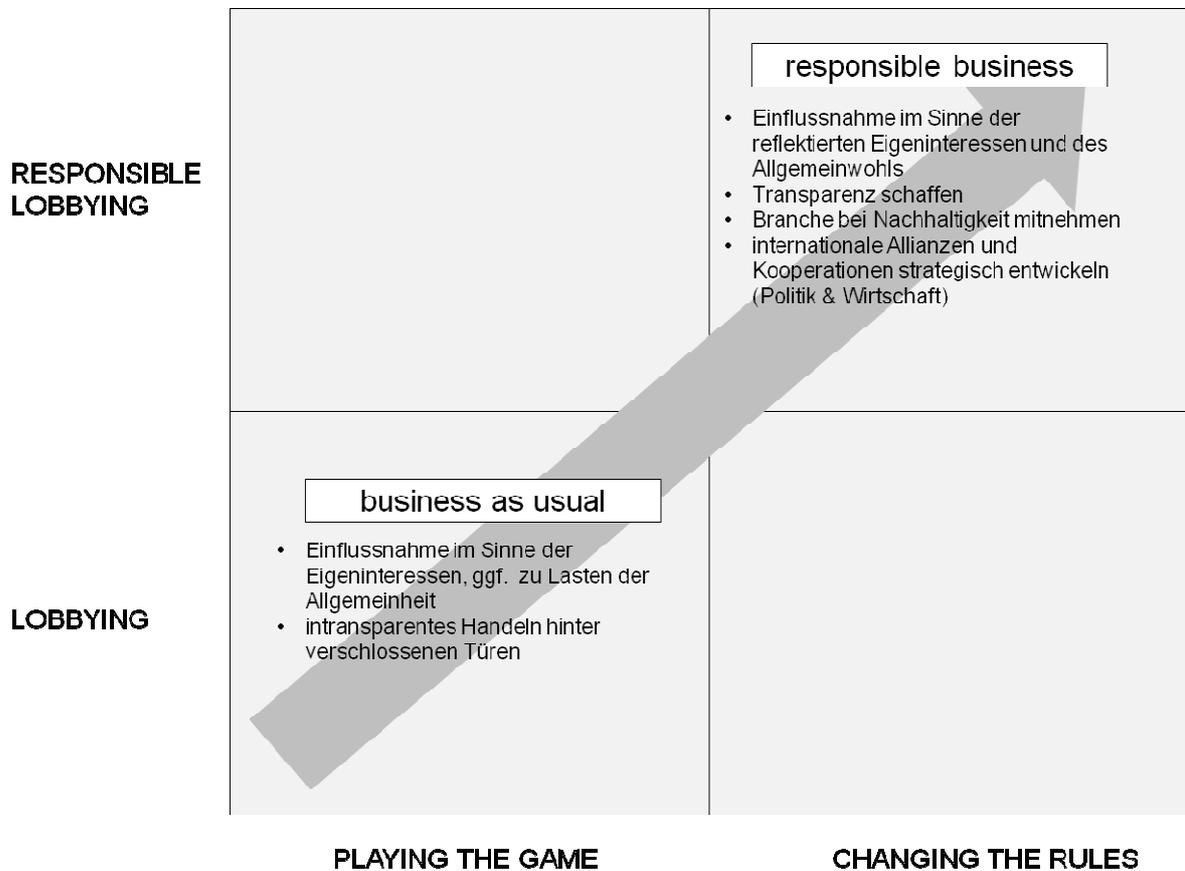


Abbildung 4: Responsible Lobbying als Kernkompetenz unternehmerischer Nachhaltigkeit

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.<sup>4</sup>

### **Ausblick: Neue Formate der politischen Kommunikation erproben**

Die Kernaufgaben der neuen Berliner METRO-Konzernrepräsentanz enthalten insofern auch neue Herausforderungen: Die Repräsentanz wird stärker 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 Fragen wie: Was sind die Lebensmittel wirklich wert, die wir kaufen und essen? Was ist der reale Wert unserer Kleidung?

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 Dialogcharakter<sup>5</sup> 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 sich künftig neuer Formate zur kooperativen Politikgestaltung mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung bedienen. Nur wenn alle Beteiligten in diesen beiden Disziplinen einen großen Schritt vorankommen, haben der Handel und damit die Gesellschaft eine Chance, nachhaltiger zu werden.

---

<sup>4</sup> (vgl. <http://www.csr-weltweit.de/im-fokus/dossiers/responsible-lobbying/index.nc.html>)

<sup>5</sup> siehe hierzu auch: [www.berlinermittwochsgesellschaft.de](http://www.berlinermittwochsgesellschaft.de)

## Literaturangaben

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

**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.

**Michael Wedell**, seit vielen Jahren in Führungspositionen in Politik, Medien und Wirtschaft tätig, ist Leiter des Bereiches nationale Politik der METRO GROUP und Leiter der Konzernrepräsentanz in Berlin.

**Kontakt:** michael.wedell@metro.de