

A Tectonic Shift: Emergente Medien, CSR und verantwortliche Interessenvertretung

Michael Wedell, METRO Group

Abstract

Der vorliegende Artikel befasst sich aus Sicht der METRO GROUP mit den Bedingungen für eine Integration von emergenten Medien (Social Media und Web 2.0) bei der verantwortlichen Interessenvertretung. Der Wandel vom einseitigen und in einigen Fällen anonymen Monolog hin zum IT-gestützten, personalisierten Web 2.0-Dialog verläuft im Bereich der Interessenvertretung parallel mit dem Übergang vom eindimensionalen Lobbying hin zur kooperativen, durch Unternehmen initiierten Interessenwahrnehmung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Der Beitrag wird daher insbesondere den Zusammenhang von Unternehmensverantwortung (CSR), verantwortlicher Interessenvertretung und Web 2.0-Kommunikation – konzeptionell und aus Sicht der METRO GROUP – darstellen. Dabei entsteht durch die tektonische Überlagerung (Tectonic Shift) dieser drei Konzepte ein enormes strategisches Potenzial für Unternehmen. Insgesamt erweist sich dabei auch die Vision einer IT-gestützten, verantwortlichen Interessenvertretung als zukunftsweisendes Szenario, in dem Unternehmensverantwortung, Responsible Lobbying / verantwortliche Interessenvertretung und Social Media konvergieren.

Schlagerworte: Unternehmenskommunikation, Unternehmensstrategien, Social Media, CSR, Responsible Lobbying

Einleitung

Emergente Medien haben innerhalb weniger Jahre neu definiert, was Öffentlichkeit heute ist. Das Web 2.0 beeinflusst Märkte, Medien, Politik und nicht zuletzt Unternehmen. Mit der Blogger Community ist schlagartig eine Vielzahl von Meinungsbildnern und Multiplikatoren auf der Bildfläche erschienen, die es vorher nicht gab. Es gibt mehr Sender und diese Sender sind miteinander vernetzt, so dass sie unglaublich schnell Resonanzen erzeugen können. Gerade für die politische Kommunikation bedeutet das eine Veränderung sowohl der Rahmenbedingungen als auch – in der Konsequenz – ihrer Instrumente. Die Rahmenbedingungen haben sich insofern verändert, als z. B. die Wahrnehmungsfähigkeit der Öffentlichkeit enorm erhöht wurde. Gleichzeitig änderten sich auch andere Aspekte: Der Konversationsstil, die Tonalität, der Anspruch an Informalität des Gesagten als Kennzeichen des Echten, Frischen, also der privilegierten Information.

Zugleich ist diese Öffentlichkeit durch eine erhöhte Mobilisierbarkeit, vielleicht auch nur Reizbarkeit bzw. Erregbarkeit gekennzeichnet (Bsp. Twitter: Opposition im Iran 2009, Bundespräsidentenwahl 2009, US-Präsidentenwahl 2008). Hinzu kommt die fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft. Die Informationen kommen schneller, preiswerter und zahlreicher zu Knotenpunkten, wo sie durch andere Informationen bestätigt, widerlegt und weiterverteilt werden können. Gab es bislang eine offizielle Position eines Unternehmens oder einer Behörde, so gibt es heute ergänzend auch unzählige nicht-offizielle, glaubwürdige Informationen oder Quellen, die, wenn nötig, eine unzutreffende Darstellung widerlegen können. Auch die Informationsfindung auf Seiten der Konsumenten bzw. Stakeholder hat sich dementsprechend verändert: In Zeiten der Informationsüberflutung wird Hilfestellung im Kollektiv gesucht, bei Überforderung entscheiden wir „sozial“ und damit emotional. Es liegt auf der Hand, dass die Praxis der Public Affairs durch diese Rahmenbedingungen verändert wird.

Dies wäre schon eine große Herausforderung, letztlich wohl nur eine Herausforderung wie viele andere strukturelle Veränderungen auch – Instrumente, Kompetenzen und Arbeitsweisen müssten angepasst werden und schon könnte das Thema erledigt sein. Das würde allerdings den Kontext verkennen, in dem sich die politische Kommunikation von Unternehmen heute bewegt. Wäre da nicht die substanzielle Veränderung der politischen Interessenvertretung, die im Zuge der emergenten Neuordnung des Verhältnisses von Unternehmen und Gesellschaft sowie von Politik

und Wirtschaft zu Tage tritt. Es gibt für diesen, etwas unstrukturierten Diskurs, mehrere Namen: nachhaltiges Wirtschaften, CSR, ökologisch-sozialer Umbau der Marktwirtschaft, Green Economy, Blue Economy, Dekarbonisierung etc., die alle eines gemein haben: Politik wird im Unternehmen ein wichtiger strategischer Baustein. Unternehmen werden transparenter und politische Interessenvertretung muss zugleich neue weiterreichende Themen (Stichwort: globale Lieferkette) vertreten und neuartige Allianzen knüpfen, um etwas bewegen zu können. Diese Veränderung gleicht eher einer tektonischen Verschiebung, weil sie die Rahmenbedingungen für mehr als ein System verändert.

Für die politische Kommunikation bewirkt diese Verschiebung eine Neubestimmung. Es werden künftig weniger Rückzugsgefechte zu führen sein, um kurzfristig Regulierung und finanzielle Belastung zu verhindern. Im Folgenden wird diese Entwicklung zum „Responsible Lobbying“ beschrieben. Um dies kurz vorwegzunehmen: Die politische Interessenvertretung zielt künftig auf eine Weiterentwicklung der Rahmenordnung, um einen Wettbewerb für mehr Nachhaltigkeit zu stimulieren. Statt der ungeklärten Verantwortung für externe Effekte wird künftig immer öfter der gemeinsame Geschäftsplan für eine Problemlösung stehen. Dazu müssen wir als politische Interessenvertreter aus Unternehmen uns neu erfinden. Diese Veränderung ist der Ausgangspunkt für die folgenden, etwas grundsätzlicheren Überlegungen, da eine schlichte, wenn auch kurzfristig reizvolle Neuorchestrierung vorhandener Lobbying Praxis mit Web 2.0-Instrumenten kaum als zukunftsweisender Ansatz betrachtet werden kann.

1. Eine künftige Kernkompetenz unternehmerischer Nachhaltigkeit

Das Eintreten für die eigenen Interessen ist seit jeher ein wichtiger Bestandteil unserer politischen Kultur. Politik wird aus Interessen gemacht und schafft auf der Grundlage demokratischer Prozesse und Strukturen einen gesellschaftlichen Interessenausgleich. Die gesellschaftlichen Interessen von heute sind die Bausteine des politischen Handelns von Morgen, sie sind aber auch die Märkte von Morgen.

Die Interessenvertretung ist jedoch in Verruf gekommen: Man verbindet damit das Bild des Hinterzimmer-Lobbyismus, der politische Entscheider zu Lasten des Gemeinwohls oder der Mitbewerber beeinflusst. Ein an sich grundlegender und bedeutender Bestandteil des demokratischen Prozesses wird als demokratieschädigend wahrgenommen. Das klassische Bild

des Lobbyisten erscheint als das Gegenteil von Transparenz oder Verantwortungsübernahme. Zum Teil ist dieses Bild überzeichnet, zum Teil beschreibt es eine tatsächliche Praxis, die in Wirklichkeit noch nie zeitgemäß war.

Trotz dieser denkbar schlechten Voraussetzungen bildet eine verantwortliche und transparente Interessenvertretung, die über die Grenzen eines einseitigen Lobbyismus hinausgeht, die Grundlage einer zukunftsweisenden Verständigung von Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Als fester Bestandteil unternehmerischer Verantwortungsübernahme (CSR) wird es dabei in Zukunft auf verantwortliche Interessenvertretung im und mit dem Web 2.0¹ ankommen.

1.1 Responsible Lobbying: Von der Kür zur Pflicht

„Responsible Lobbying“ – verantwortliche Interessenvertretung – bedeutet, 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. Inhalt und Art der Kooperation mit politischen Entscheidungsträgern werden sich also verändern müssen. Aus der bisweilen einem Pokerspiel ähnlichen Konfrontation muss echte Kooperation werden. Anstatt kurzfristig nur eigene wirtschaftliche Interessen zu verfolgen, werden Unternehmen ihren Einfluss auch im wohlverstandenen Eigeninteresse zum Zwecke gesellschaftlicher Belange einsetzen.

Verantwortliche Interessenvertretung ist dabei 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.

„Responsible Lobbying“ unterscheidet sich von der klassischen Form des Lobbyismus vor allem über die Inhalte der Lobbyarbeit (Inhalte) und dadurch, wie mit politischen Entscheidungsträgern kooperiert wird (Prozess).

¹ Als Web 2.0 wird das nutzergenerierte Internet bezeichnet. Durch Integration und kontinuierliche Beteiligung der Nutzer entwickeln sich Angebote und Inhalte fortlaufend. Das Web 2.0 basiert auf einer „Architektur der Partizipation“. Die Macht verschiebt sich dabei immer mehr vom Werbetreibenden zum Endnutzer. Social Media und Open Source Software bilden zentrale Beispiele für die neuen Formen der Nutzerintegration bei der Entwicklung bzw. Verwendung der Angebote. Anstelle von Produkten werden Services angeboten, die in Echtzeit gepflegt und von allen Beteiligten jederzeit aktualisiert werden können (bspw. Wikipedia). Kollektive Intelligenzen werden genutzt, der Erfolg des Konzepts ist dabei abhängig von der Beteiligung (s. hierzu auch Einspänner in diesem Band)

Inhalte: Die Ziele der Lobbyarbeit müssen stärker und langfristig mit gesamtgesellschaftlichen Zielen vereinbar sein. Sie müssen als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie mit der Geschäftsstrategie des Unternehmens im Einklang stehen (Bertelsmann Stiftung 2009).

Prozesse: Die politische Kommunikation eines Unternehmens muss transparent und konsistent sein. Die Ziele, die ein Unternehmen mit der Lobbyarbeit verfolgt sowie die genutzten Werkzeuge sollten klar erkennbar sein. Allen Gesprächspartnern gegenüber wird eine einheitliche Botschaft kommuniziert.

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. 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, betreffen insbesondere die Wahrnehmung von unternehmerischer Verantwortung sowie die Verbesserung der Strategie- und Dialogfähigkeit.

Verantwortung managen

Unternehmerische Verantwortung (CSR) wahrzunehmen bedeutet in der Praxis nichts anderes als „in die Bedingungen einer gelingenden Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil [...] zu investieren“ (Suchanek 2007:75). Doch diese Bedingungen sind zumeist nicht einseitig festzulegen. Unternehmen können auftretende Konflikte zwischen Gewinn und Moral nicht alleine lösen, 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 (ebd.: 146).

Mit der Unternehmensgröße wächst 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 bessere Rahmenbedingungen eine schöne Illusion. CSR als strategische Wahrnehmung der „Ordnungsverantwortung“ (Beckmann/Hielscher/Pies 2010) eines Unternehmens wird damit zum archimedischen Punkt unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Die Herkulesaufgabe der politischen Kommunikation von Unternehmen besteht also künftig vor allem auch darin, in Zusammenarbeit mit Politik, Gesellschaft und Wirtschaft die Rahmenordnung stärker am Leitbild der Nachhaltigkeit auszurichten. Vor einigen Jahren wurde das noch folgendermaßen formuliert: „Responsible lobbying is the missing jigsaw piece in the corporate responsibility puzzle (AccountAbility, 37)“. Im Lichte der oben beschriebenen Entwicklungen muss es heute wohl eher heißen: Verantwortungsvolle Interessenvertretung wird zunehmend eine Kernkompetenz unternehmerischen Handelns werden.

Dialogfähigkeit erhöhen

Um diese Ordnungsverantwortung wahrzunehmen, müssen Unternehmen dialogfähiger werden. Sie müssen schneller und besser darin werden, die Bedürfnisse ihrer Stakeholder – also ihrer Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Politik, Verwaltung, NGOs u. a. – zu verstehen. Für die politische Kommunikation eines Unternehmens bedeutet das z. B. den Übergang von der Kampagne zum Stakeholder-Dialog. Als grundlegende Voraussetzung dazu müssen Unternehmen lernen, besser zuzuhören. So formulierte der Vorstandsvorsitzende der METRO GROUP kürzlich: „Aus dem Leistungsriesen Handel müssen wir einen Wahrnehmungsriesen machen“ (Cordes 2009)².“ In vernetzten Märkten wird es zukünftig immer mehr darauf ankommen, sich das Vertrauen der Stakeholder zu verdienen und auf unterschiedlichen Ebenen eine neue Form des Dialogs zu kultivieren. Dazu ist es notwendig, dass Unternehmen (wie auch andere Organisationen) sich offen diesen kommunikativen Herausforderungen stellen und glaubwürdig reagieren, anstatt sich wie früher hinter einer Kommunikationsfassade zu

² Zitiert aus: Der Handel – Das Wirtschaftsmagazin für Handelsmanagement, 17.09.2009 (online verfügbar unter: http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Metro-Chef-tadelt-HDE-Steuerwuensche_1481.html, 02.10.2010)

verstecken: „Paranoia kills conversation. That's its point. But lack of open conversation kills companies. [...] Smart companies will get out of the way and help the inevitable to happen sooner” (Levine/Locke/Searls/Weinberger 1999).“ Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für einen solchen „Dialog auf Augenhöhe“ sind vor allem Glaubwürdigkeit, Offenheit sowie Aktualität und interessante Inhalte (Stolze 2010).

Strategiefähigkeit verbessern

Gerade in den letzten Jahren haben sich die Grenzen unternehmerischer Verantwortung immer weiter verschoben, und damit meist erweitert. Handelsunternehmen sind derzeit bei immer neuen Themen gefragt (Lebensmittelampel, Sozialstandards, Biodiversität, Überfischung der Meere, Mindestlöhne, Klimawandel, u. a.). Diese Neubestimmung der Grenzen der Verantwortung ist das Kernthema der neuen politischen Kommunikation. In der Wirtschaftsethik, die von der Grundlagenforschung immer mehr zur Anwendungsforschung wird, wird das 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“ (Pech 2007: 77).“

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

Unternehmen können politische Entscheidungen wesentlich beeinflussen und verfügen über Fach- und Branchenkenntnisse, die im politischen Diskurs häufig unentbehrlich 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“ (Homann 1994: 9) setzen daher auch Veränderungen zu nachhaltigem Wirtschaften an.

1.2 Fazit: Wir brauchen neue Formate politischer Kommunikation

Die bisher beschriebene neue Art einer verantwortlichen Interessenvertretung lässt sich auf verschiedenen Wegen realisieren. Einen klassischen Weg bildet nach wie vor die direkte Kommunikation (formell oder teils informell) über persönliche Kontakte. Doch auch neue Formate der Interessenvertretung gewinnen an Bedeutung. Neben dem Aufbau von öffentlich agierenden Unterstützerguppen (Sprachrohren) und der finanziellen Unterstützung von Parteien entwickeln sich insbesondere im Kontext des Web 2.0 Wege, die besser als bisher den Interessendialog fördern sowie weitere Anspruchsgruppen in diesen Prozess involvieren. Eine glaubwürdige, verantwortliche Interessenvertretung sucht nicht nur den direkten Austausch mit Spitzenpolitikern und anderen Policy Makern, sondern ebenso den Dialog mit allen anderen relevanten Stakeholdern wie beispielsweise Kunden, Umweltverbänden oder Wissenschaftlern. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Web 2.0-Formate geeignet: Beim „Grassroots Lobbying“ werden Stakeholder an der Basis mobilisiert, um durch Kampagnen auf eine vorpolitische Diskussion, politische Entscheidung oder die Gestaltung der Rahmenordnung Einfluss zu nehmen (s.a. Einspanner in diesem Band). Ein „natürliches Medium“ dieser Methode sind Social Media wie Facebook oder Twitter. Ihr Erfolg ist abhängig von der Motivation und den Interessen der Unterstützer, die aus Überzeugung beteiligt sein müssen, da ohne die notwendige Glaubwürdigkeit derartige Kampagnen nicht möglich sind. Gelingen kann dies folglich nur, wenn die bereits dargestellten Herausforderungen einer überzeugenden Dialog- und Strategiefähigkeit im Kontext einer verantwortlichen Interessenvertretung und -kommunikation gemeistert werden. Für diese neuen Wege der Unternehmenskommunikation zeigt sich das Format Web 2.0 jedenfalls als besonders geeignet. Die bisherigen Projekte – auch der Politik – tasten sich jedoch noch vorsichtig an diese Herausforderung heran. Sie setzen zunächst klassisch auf Information mit Kommentierungsmöglichkeit, nutzen den hohen Verbreitungsgrad und die günstigen Vertriebswege für die Information.

Der politischen Kommunikation im Sinne einer verantwortlichen Interessenvertretung stehen mit den Möglichkeiten des Web 2.0 enorme Chancen offen. Eine der wichtigsten Aufgaben – vielleicht die zentrale Aufgabe – einer erfolgreichen politischen Interessenvertretung ist es, das eigene Unternehmen zu erklären. Gelingt dies, werden die positiven und negativen Auswirkungen einer Regulierung oder Änderung der Rahmenbedingungen deutlich. Dazu ist das erweiterte Repertoire inklusive der kommentierten Feedbacks oder kurzen Meinungsbilder einer homogenen Nutzergruppe ein geeignetes unterstützendes Tool. Die Twitteraktivitäten der Verbände und auch der Unternehmenskommunikation nutzen das Instrument in erster Linie als Ticker. Selbst umfangreiche Projekte wie das amerikanische CO.NX auf Facebook (derzeit ca. 100.000 Freunde) setzen meist nicht auf die Kreativität oder kollektive Intelligenz ihrer Nutzer, sondern stellen Content zur Verfügung. In Bezug auf Dialog lassen diese Projekte noch Wünsche offen, da sie sich meist in der Kommentierung des Vorgestellten erschöpfen. In Bezug auf Mediennutzung, Effizienz, Reichweite und Feedbackmöglichkeiten sind diese „Erklär-Arenen“ aber ein Quantensprung.

Gleichzeitig müssen auch für diese Plattformen komprimierte Darstellungsformen und Ergebnisformate gefunden werden, da politischen wie auch wirtschaftlichen Entscheidern die Zeit – und oft auch Erfahrung im Umgang mit dem Web 2.0 – fehlt.

2. Neue Formate im Dialog mit Markt, Politik und Gesellschaft erproben

Die Entwicklung der internetbasierten Kommunikation hat einen kaum zu überschätzenden Einfluss auf unsere Gesellschaft. Der ortsungebundene Zugang zum globalen Netz wird immer mehr Realität, das Web 2.0 ein immer bedeutenderer Teil unseres sozialen Lebens:

„Es [...] avanciert zu einem Medium sozialer Kommunikation. Das Internet ist als ein universelles Medium ein Artefakt kollektiver Projektionen und kultureller Konstruktionen. [...] Es kann sowohl eine Zeitung, ein Fernsehen, ein Radio oder ein Telefon sein. Wir definieren, was dieses Medium ist, durch unsere Nutzung [...]“ (Kerres 2006: 2).

Das Internet war noch keine zehn Jahre etabliert, da fand eine zweite paradigmatische Veränderung statt. Diese unterschied sich von den kontinuierlichen technischen Anpassungen

und Verbesserungen der Usability. Das Internet als Web 2.0 hat sein Selbstverständnis verändert, erstmals hat jeder Nutzer auch die Möglichkeit von überall und in Echtzeit zu senden.

Die Schnelligkeit, Zielgruppenfokussierung und Interaktivität des Social Web ermöglicht globalen Wissensaustausch und Dialog. Diese neuen „kurzen Wege“ für Informationen und Meinungen eröffnen ein gewaltiges Potenzial für die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen. Die Öffentlichkeit erfährt nicht mehr nur aus Zeitungen, sondern unmittelbar aus dem globalen Netz wo und wie Unternehmen agieren und wie diese von Dritten wahrgenommen werden. Fachzeitschriften und Web 2.0 liegen bei der Informationsbeschaffung mittlerweile gleich auf. Die bisher existierende Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit wird in vielen Fällen durch den schnellen Zugang zu und Austausch von Informationen relativiert. Eine rasante Karriere hat das Web 2.0 daher in der technischen Kundenberatung erlebt. Aber die Entwicklung macht dort nicht halt, sondern hat begonnen, die gesamte Unternehmenskommunikation zu revolutionieren.

2.1 Eine tektonische Verschiebung verändert (fast) alles

Wie genau verändert das Web 2.0 die Art der Kommunikation von Unternehmen? Welche Wechselwirkungen entstehen? Märkte sind Gespräche – so hieß es im Cluetrain Manifesto vor über 10 Jahren (Levin et al. 1999). Das Verständnis von Märkten hat sich auf Verbraucherseite mit der zunehmenden Nutzung des Social Web gewandelt. Konsumenten sind immer weniger bereit, lediglich den Produktinformationen des Herstellers zu vertrauen und anonymisierte Serviceangebote als einzige Informationsquelle hinzunehmen.³

³ Nur 14% der Empfänger vertrauen den Original-Botschaften einer Marke. Schon die durch „Fremde“ kommentierte Botschaft genießt ein Vertrauen von 70%. Erfolgt die Empfehlung von einem „Freund“ bspw. im Kontext der eigenen Facebook „Wall“ steigt der Wert auf 90% (s. www.blog.nielsen.com 2009). Problematisch für Unternehmen ist hierbei die Tatsache, dass mit dem steigenden Vertrauen hin zur kommentierten Original-Botschaft ein Kontrollverlust einhergeht. Dies widerspricht vor allem den klassischen Strukturen, nach denen Unternehmen die Workflows der Kommunikation in den Bereichen Marketing, Public Relations und Internal Relations modelliert haben.



Abbildung 1: Der „Digital Shift“ der Gesellschaft verändert die Spielregeln der Kommunikation

Ein Beispiel für die gewachsene Bedeutung des nutzergenerierten Web 2.0 sowie den daraus resultierenden Bedarf einer neuen Form dialogorientierter Unternehmenskommunikation bildet die inzwischen obligatorische Produktbewertung: So hat die Beurteilung durch Käufer auf Plattformen wie Amazon oder Ebay einen immensen Einfluss auf das Kaufverhalten potentieller Kunden. Hier findet Produktbewertung statt, die von Kunden vielfach glaubwürdiger eingestuft wird als die Informationsangebote der Hersteller oder Händler: „People in networked markets have figured out that they get far better information and support from one another than from vendors” (Levin et al. 1999). Käufer vertrauen anderen Käufern mehr als Herstellern: Eine Kundenrezension hat einen wesentlich größeren Einfluss auf die finale Kaufentscheidung als eine Bewertung oder Beschreibung des Herstellers. Durch das Monitoring derartiger Inhalte werden schon seit längerem Lernprozesse in Unternehmen angestoßen.

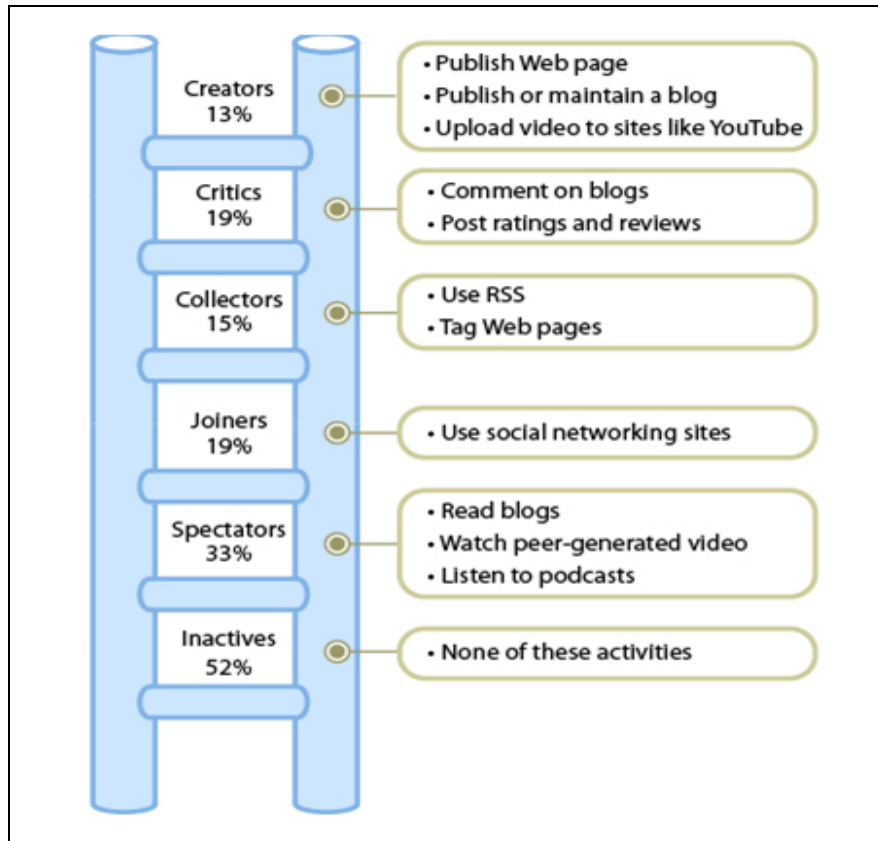


Abbildung 2: Nutzerprofile des Web 2.0 (Quelle: Forrester Research, Inc.)

Hinzu kommt, dass sich in den letzten Jahren die Präferenzen der Konsumenten zugunsten eines nachhaltigen (ethischen, verantwortungsvollen, umweltschonenden usw.) Konsums verschoben haben. Entgegen des Trends der globalen Wirtschafts- und Konsumkrise ist der Markt für nachhaltige Produkte gewachsen. Mit dieser tektonischen Verschiebung der Kundenpräferenzen, der Grenzen der Verantwortung von Unternehmen und der Kommunikation bzw. der Informationsgenerierung zeigt sich erst die strategische Tragweite.

Es reicht für ein Unternehmen nicht mehr aus, ein schulmäßiges Nachhaltigkeitsmanagement, eine klassische Unternehmenskommunikation und ein klassisches Management der Kundenbeziehungen mit Einsatz von Web 2.0-Tools zu betreiben. Inhalte und Struktur der Prozesse haben sich zu sehr verändert, um das Web 2.0 lediglich als Erweiterung eines Instrumentenbaukastens zu betrachten. Wem es aber heute gelingt, diese Elemente miteinander zu verzahnen, um durch ehrlichen Dialog mit Stakeholdern „schöpferische“ Beteiligung von

Mitarbeitern und faire Kooperation mit Lieferanten sowie eine höhere Nachhaltigkeitsleistung zu erzielen, wird den Wettbewerb anführen.

2.2 Crowdsourcing: Die neue Rolle der Konsumenten

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen lässt sich insgesamt eine Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager beobachten. Der „Nachfrage-Druck“ sowohl bezüglich nachhaltiger Produkte als auch im Hinblick auf authentische Unternehmenskommunikation geht vom Konsumenten aus. Das Informations- und Kommunikationsmonopol liegt nicht mehr beim Anbieter. Die Informationsasymmetrie verändert sich aufgrund des Web 2.0, Kunden sind besser informiert und fordern Beteiligung ein (s. www.handelsblatt.com 2010). Die Märkte werden vernetzter und menschlicher durch direkten Dialog.

Die Ansprüche auf Seiten der Konsumenten wachsen – und zwar sowohl bezüglich Dialogfähigkeit als auch hinsichtlich der Verantwortungsübernahme durch Unternehmen. Die Nutzung des Web 2.0 und die Orientierung am grünen Konsum fallen immer mehr zusammen. Kunden, die beispielsweise zur Gruppe der LOHAS („Lifestyle of Health and Sustainability“) zählen, verfügen über eine höhere Preisbereitschaft und werden somit wichtig im Preiskampf des Einzelhandels. Auch wenn die meisten Konsumenten bisher nur einen Teil ihres täglichen Bedarfs durch „grüne Produkte“ abdecken, findet diese „neue Souveränität“ des Kunden gerade in der wachsenden Nachfrage bezüglich nachhaltiger Produkte ihren Ausdruck. Das Web 2.0 kann hier als Input für das Nachhaltigkeitsmanagement genutzt werden, da das Engagement im Bereich CSR immer stärker von den Konsumenten beurteilt wird. Gerade hier sieht der Konsument kritisch hin und erwartet Dialogbereitschaft von Unternehmen.

Organisationen müssen Dialogfähigkeit beweisen und sich diesem neuen Diskurs stellen, der auch ohne ihre Beteiligung über sie und ihre Produkte geführt wird. Der Informations- bzw. Meinungs austausch in Social Media-Formaten organisiert sich schneller als die Unternehmen, die bisher den Kunden lediglich mit standardisierten, abgestimmten und verlässlichen Informationen versorgt haben.

Die Macht des Kunden hat spürbar zugenommen und macht Unternehmen und deren Produkte transparenter: „There are no secrets. The networked market knows more than companies do about their own products. And whether the news is good or bad, they tell everyone” (Levin et al. 1999). Überall kann jederzeit ein Strohfeuer aufgrund einer nicht akzeptierten Leistung oder kritischen Bewertung gezündet werden und zum Flächenbrand wachsen, der ein Unternehmen innerhalb kürzester Zeit auch nachhaltig schädigen kann. Der Beteiligungsboom der Nutzer bzw. Konsumenten ist verbunden mit emotionaler Resonanz und kritischer oder positiver Spontanaktivität. Scheinbare Kleinigkeiten können so zu Lawinen werden.

Diese Machtverschiebung und die damit einhergehende Unsicherheit angesichts nicht steuerbarer externer Prozesse ist es, die Unternehmen (noch) davon abhält, sich in den Bereich Social Media konzeptionell weiter vorzuwagen (Fink/Zerfaß 2010).

Die Kommunikationssteuerung und damit die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens liegen im Web 2.0 nicht mehr allein in der Hand des Unternehmens und fordern dort ein tief greifendes Umdenken. Um keinen vollständigen Machtverlust im Meinungs- und Bewertungsmarkt zu riskieren, müssen Unternehmen am hoch differenzierten Kommunikationsprozess teilnehmen, bei dem es zum Austausch von Informationen und Wissen geht. Im Bereich Social Media entscheiden letztlich die Nutzer über die Glaubwürdigkeit und den Erfolg des Kommunikationsangebots.

Die neue Macht und das Web 2.0 als neuartiges Forum für das Engagement von Kunden für Kunden macht ein erneutes Nachdenken über die eigene Organisation nötig. Wie können Kunden besser in die Lage versetzt werden, anderen Kunden zu helfen? Wie können diese Informationen im Sinne eines Crowdsourcings dem Unternehmen helfen, bessere Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln? Unternehmen, die das Zuhören erlernt haben, können Ideen und Verbesserungsvorschläge von Kunden aufgreifen und das Verbraucherfeedback in die Produktentwicklung oder gar strategische Entscheidungen einbeziehen. In diesem Zusammenhang sollte künftig stärker über Integrations- und Erlösmodelle nachgedacht werden – hier ist die Softwarebranche mit ihrer hohen Technikaffinität und Fähigkeit zur Selbstorganisation ein Vorbild.⁴ Erste erfolgreiche Konzepte bestehen bereits: So hat Real mit

⁴ Vgl. Apple's App-Store oder auch Prof. Dr. Mike Friedrichsen auf der Plattform der Berliner Mittwochsgesellschaft www.berlinermittwochsgesellschaft.de.

„Familymanager“ (www.familymanager.de) bereits ein gelungenes Beispiel für das kooperative Marketing realisiert. „Familymanager“ ermöglicht Konsumenten das Hochladen von Rezepten, Kochtipps sowie Party-, Bastel- und Do-it-yourself-Anleitungen und belohnt diese Beiträge mit Payback-Punkten.

2.3 CSR: neue Verantwortungsräume und emergente Medien

Die Debatte um Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung wächst und hat den Sinn der Unternehmen für Verantwortung im Globalisierungskontext geschärft. Nachhaltigkeit wird immer mehr zum „Innovations-Paradigma“ des 21. Jahrhunderts und hat sich längst als Wettbewerbsfaktor etabliert.

Der Diskurs um die Corporate Social Responsibility definiert neue, nicht justiziable Verantwortungsräume – und zwar offline und online – denen sich Organisationen stellen müssen. Ein erster Schritt, um dieser neuen Herausforderung zu begegnen, ist die ehrliche Kommunikation der eigenen Nachhaltigkeitsleistungen sowie eine transparente Interessensvertretung, die erkennbar an Dialog und Kooperation interessiert ist. Auf diese Weise kann ein Transformationsprozess eingeleitet werden, der sich an Nachhaltigkeit orientiert und zugleich als Grundlage für eine glaubwürdige Kommunikation dient. Die Forderung nach mehr unternehmerischer Nachhaltigkeit gibt dabei ebenso den Rahmen vor wie die Kultur der Social Media die Anforderung an die Kommunikation. Die grundlegenden Eigenschaften des Web 2.0 bzw. dessen Formate zwingen die Nutzer zu mehr Informalität und Transparenz. Unternehmen können und sollten diese Regeln nicht missachten, wenn sie sich Vertrauen verdienen wollen.

Neben der grundlegenden Eigenschaft der Kollektivität bzw. Nutzerintegration – was im Begriff „Produser“⁵ zum Ausdruck kommt – bilden Personalisierung, Authentizität und Transparenz wichtige Charakteristika des Web 2.0 (s. Einspänner in diesem Band). Diese „Tugenden“ des Web 2.0 sind zu großen Teilen zugleich Voraussetzungen zur Wahrnehmung von Verantwortung, weshalb sich nachhaltigen Unternehmen im IT-Medium die Chance einer authentischen und glaubwürdigen Umsetzung ihres Verantwortungsmanagements bzw. verantwortungsvollen

⁵ Der Begriff „Produser“ bezieht sich darauf, dass Nutzer bzw. Konsumenten im Web 2.0 zugleich als Autoren agieren, indem sie aktuelle Inhalte einbringen und Fehler korrigieren. Auf diese Weise entsteht ein lebendiges Netzwerk (s. z.B. Kerres 2006: 2).

Handelns bietet (und zwar sowohl nach innen als auch nach außen). Die verschiedenen Kommunikationskanäle eignen sich dabei auf unterschiedliche Art und Weise zur direkten Kommunikation mit einem Teil (beispielsweise Social Media für Kundendialog) oder allen Stakeholdern (beispielsweise über ein Unternehmens-Blog).



Abbildung 3: Kompatibilität von Web 2.0 und Responsible Lobbying

2.4 Interessenvertretung muss neue Instrumente erproben, um glaubwürdig zu sein

Durch die neuen Web 2.0-Formate erweitert sich ebenso wie durch geografisches Wachstum und Stakeholderdialog die potentielle Angriffsfläche eines Unternehmens. Doch anstatt vor den Risiken zurückzuschrecken, sollten Unternehmen die Chancen der Web 2.0-basierten Kommunikation nutzen und beweisen, dass sie die neuen Herausforderungen verstanden haben. Dies bedeutet zu allererst, die Risiken zu kennen und dementsprechend Fehler zu vermeiden: Wer Social Media lediglich als einen weiteren Marketingkanal versteht, wird den Unmut der Mitglieder bzw. Kunden auf sich ziehen. Auf leere Versprechen und Kommunikation folgt die Abstrafung durch Kunden. Informationen sollten zudem einen Mehrwert bieten und zeitnah

erfolgen sowie authentisch und persönlich kommuniziert werden, andernfalls drohen ein schneller Interessenverlust und somit auch das vorzeitige Ende des Dialogs.

Der wichtigste Schritt vor dem Einstieg in Social Media und Web 2.0 besteht deshalb darin, eine Strategie zu entwickeln, auf deren Grundlage die vorher festgelegten Ziele verfolgt werden können. Erst im Anschluss kann eine Auswahl geeigneter Web 2.0-Applikationen getroffen werden, die dann zielführend und erfolgreich angegangen werden. Wer das Zuhören gelernt hat, mutig ist und sich davon frei macht, alle Zügel der unternehmerischen Kommunikation selbst in der Hand haben zu wollen, kann authentisch und deshalb erfolgreich sein. Ein glaubwürdiger, ehrlicher Dialog wird langfristig honoriert werden. Für alle anderen, die das Spiel nach den alten Regeln spielen wollen, hat das Web 2.0 bereits Möglichkeiten gefunden: *Lobbycontrol* und *Abgeordnetenwatch* sind nur zwei Beispiele dafür, wie Transparenz durch nutzergenerierte emergente Medien entsteht. Wer hingegen die genannten grundlegenden Orientierungen berücksichtigt, kann vom Engagement im Web 2.0 profitieren. Neben dem schnellen Austausch von Fachwissen und dem umfangreichen Input für eine lernende Organisation liegen die größten Vorteile eine verantwortlichen Web 2.0-Kommunikation in der „direkten“ Verbindung mit den Stakeholdern⁶ sowie in der „Öffentlichkeit“ des Diskurses. Der offene Umgang vermittelt Glaubwürdigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Eine verantwortliche Interessenvertretung ist daher – allein schon um sich selbst gerecht zu werden – auf ein transparentes und dynamisches Instrument angewiesen, durch das Glaubwürdigkeit generiert und gepflegt wird. Das Web 2.0 bietet dazu neue Wege und Möglichkeiten an, die es von Unternehmensseite intelligent zu nutzen gilt. Durch die Öffnung nach außen verschiebt sich auch die Kernkompetenz in Sachen Kommunikation und Interessenvertretung. Neue Kompetenzen sind gefragt, darunter zu aller erst die Fähigkeit zum „Dialog auf Augenhöhe“.

⁶ 61% der Unternehmen, die erst wenige Monate im Bereich Social Media aktiv sind, haben bereits neue Partnerschaften akquiriert (Stelzner 2009: 26).

2.5 Fazit: Interessenvertretung kann durch Web 2.0 neue strategische Räume erschliessen

Was wird zur verantwortlichen Interessenvertretung benötigt? Die Grundlage einer verantwortungsvollen Interessenwahrnehmung bilden wie bereits dargestellt die Strategie- und Dialogfähigkeit der Unternehmen. Diese Eigenschaften ermöglichen die Anschlussfähigkeit der Unternehmen an Politik und Zivilgesellschaft. Erst durch die notwendige Offenheit und glaubwürdige Absicht, in einen transparenten Dialog mit den Stakeholdern zu treten, kann Raum geschaffen werden für eine nachhaltige Entwicklung, die von Unternehmensseite mitgestaltet wird. In diesen Diskurs kann dann ein Unternehmen seine fachliche Expertise zum gegenseitigen Vorteil einbringen.

Zur Förderung dieser Entwicklung besitzen neue Formate kooperativer Politikgestaltung großes Potenzial. IT-gestützte Prozesse bieten die Möglichkeit von ortsungebundenen Echtzeit-Dialogen im Gegensatz zur anonymisierten und wesentlich langsameren Massenkommunikation. Das Potenzial von emergenten Medien wird dabei bisher in den seltensten Fällen ausgeschöpft. Zumeist erkaufen sich Unternehmen lediglich Präsenz, anstatt sich Relevanz zu verdienen und die Chance wahrzunehmen, mit ihren Stakeholdern in direkten Kontakt zu treten. So einfach es auch zunächst scheint: Zuzuhören ist der erste und vermutlich wichtigste Schritt zur Entwicklung eines authentischen Web 2.0-Dialogs. Die Personalisierung der Kommunikation erweist sich auf diesem Weg als sehr hilfreich. Gerade innerhalb der Social Media fordern potentielle Kunden und Dialogpartner einen persönlichen Kontakt:

“Corporations do not speak in the same voice as these new networked conversations. To their intended online audiences, companies sound hollow, flat, literally inhuman. In just a few more years, the current homogenized "voice" of business—the sound of mission statements and brochures—will seem as contrived and artificial as the language of the 18th century French court. [...] Companies need to come down from their Ivory Towers and talk to the people with whom they hope to create relationships” (Levin et al. 1999).

Das Social Media-Angebot in Formaten wie Facebook, Twitter oder Blogs bietet die Möglichkeit direkten und dokumentierbaren Dialogs mit den eigenen Stakeholdern. Unternehmen sollten zunächst eine Strategie entwickeln und analysieren, welche Social Media Plattform auf Basis der Zielgruppen und Ziele die Geeignete ist (www.socialmedia-blog.de 2010). Kern der Social Media Aktivitäten könnte so beispielsweise ein Blog sein, der als Ausgangspunkt zur Koordination

weiterer Instrumente fungieren kann. Das Konzept sollte klar sein, ein stetig aktualisiertes und interessantes Social Media Profil wirkt glaubwürdiger als viele gleichzeitig existierende, unkoordinierte Unternehmensprofile in sämtlichen Web 2.0-Formaten. Auch hier gilt im Zweifelsfall: weniger ist mehr. Wer die durchdacht platzierten Unternehmensprofile sinnvoll miteinander verknüpft, trägt zudem dem Web 2.0-Gedanken Rechnung.

The image shows a screenshot of the 'meeting metro' blog for METRO GROUP. The header features the 'meeting metro' logo and the 'METRO GROUP MADE TO TRADE.' logo. The main content area displays three blog posts:

- Post 1:** Dated 'DIENSTAG, 1. JUNI 2010 UM 16:25'. Title: '> Virtuelle Zusammenarbeit im Konzern'. It discusses virtual collaboration in a large company, mentioning that the author had no prior experience with international corporations and that they work daily with colleagues from far away. It notes that the author was previously in smaller companies and that the most important prerequisite is a 'gemeinsame Sprache' (common language).
- Post 2:** Dated 'DIENSTAG, 25. MAI 2010 UM 16:35'. Title: '> Siesta? Nix da!'. It describes a training session in Spain where the author planned to include a seminar on 'interkulturelle Kompetenz' (intercultural competence). The author mentions a long lunch break from 12-16 hours and that there was no break.
- Post 3:** Dated 'DIENSTAG, 5. JANUAR 2010 UM 11:01'. Title: '> Türkisch für Anfänger...'. It mentions the author's ambition to learn Turkish during three months in Istanbul.

The sidebar on the right contains the following sections:

- Über die Bloggerin:** Profile for Nicola Weiher, Bereich: Interactive Web & Strategy METRO AG. A quote: "Vielen ist nicht klar, wie unterschiedlich die Aufgaben innerhalb eines Konzerns sind – und wie vielfältig die Möglichkeiten, seine eigenen Fähigkeiten und Wünsche umzusetzen."
- Biografie:** 32 Jahre alt, Geboren in Dortmund, Studium Kommunikationswissenschaften in Bochum, freiberufliche IT-Trainerin, Einstieg METRO Group: IT-Trainerin für Warenwirtschaft.
- Startseite:** Links to 'Startseite von Nicola Weiher' and 'www.meeting-metro.de'.
- Weitere Blogs:** A list of other bloggers: Angelika Behling, Barbara Surrey, Christoph Pelz, Katharina Werner, Linda Wosnitza, and Tanja Kergl.

Abbildung 4: Der Blog der METRO GROUP

Auch die Sprache innerhalb dieser Formate verlangt einen Wandel. Dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstkritik oder zumindest die Bereitschaft, eine andere Tonalität anzunehmen: „Companies need to lighten up and take themselves less seriously. They need to get a sense of humor“ (Levin et al. 1999). Anstatt Marketingbotschaften zu vermitteln und einseitige Kommunikation zu betreiben, sollten Unternehmen diese Formate nutzen, um dem Kunden zuzuhören, dessen

Interessen (in Produkte) einzubinden und echten Dialog zu gestalten. Auf diese Weise erlangt die Unternehmenskommunikation Glaubwürdigkeit und Authentizität, die notwendig sind, um die Gesprächspartner innerhalb der IT-gestützten Interessenwahrnehmung zu erreichen.

Zukünftige unternehmerische Kernkompetenzen im Bereich Web 2.0 vereinen Fachkenntnisse mit dem Angebot einfacher und zugleich interessanter Social Media Dienste. Der Wert dieser neuen Formate der Interessenvertretung und -kommunikation ist zukünftig als hoch einzuschätzen, da Communities wachsen⁷ und Interfaces bzw. Software, die nicht an Geräte gebunden sind, immer häufiger genutzt werden. Für eine verantwortungsvolle Interessenvertretung bedeutet dies, Fachblogs und relevante Social Media Diskurse wahrzunehmen (oder sogar zu starten), die neuen Formen des Dialogs zu kennen und zu beherrschen, sowie seine Position transparent und glaubwürdig zu kommunizieren. Bisher sind diese Aufgaben für viele Unternehmen noch Neuland.

3. Verantwortliche Interessenvertretung: CSR und Web 2.0 bei der METRO GROUP

Wie setzt die METRO GROUP die Vision einer verantwortlichen Interessenvertretung um? Wie nutzt sie dazu die Chancen des Web 2.0 und wie meistert sie die genannten Herausforderungen? Um den Ansatz der METRO GROUP nachzuvollziehen, müssen zunächst die Besonderheiten der Handelsbranche dargestellt werden.

3.1 Nachhaltigkeit und Dynamik des Handels

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

⁷ Facebook erreicht als größtes soziales Netzwerk dabei inzwischen ca. 500 Millionen Nutzer (Wachstum in Deutschland von August 2009: 3,46 Mio bis Juni 2010: 9,54 Mio Nutzer. Zum Vergleich Twitter: ca. 270.000 Nutzer in Deutschland (

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.

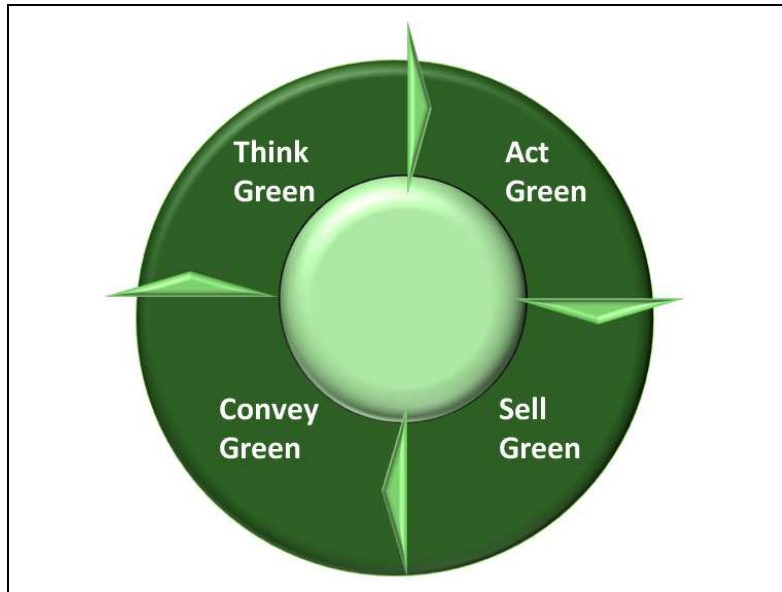


Abbildung 5: Dimensionen nachhaltigen Handel(n)s (Quelle: McMillan Doolittle)

Diese Glaubwürdigkeit soll über eine verantwortungsvolle Interessenvertretung und einen ehrlichen Stakeholderdialog gestärkt werden. Um dies leisten zu können, ist der Handel als schnelle Branche auf eine Art „Navigator“ angewiesen, der Beteiligung ermöglicht und in der Lage ist, notfalls auch „während der Fahrt“ die Dynamik der Prozesse aufzunehmen und Entscheidungen bezüglich nicht-justiziablen Themen abzuleiten. Ein solches Navigations- und Kommunikationsinstrument bilden neben regelmäßigen Dialogveranstaltungen auch Web 2.0-Anwendungen. Dabei ist das Hauptziel der Nutzung dieser Formate, einen offenen und direkten Dialog zu gestalten, um auf diese Weise das Vertrauen in die METRO GROUP durch Transparenz und überzeugendes Handeln zu stärken. Der Handel beginnt bereits die vielseitigen Möglichkeiten des Web 2.0 zu entdecken wie eine brancheninterne METRO-Studie zeigt: Die größten Handelsunternehmen verfügen bereits über eigene Seiten auf Facebook und sind auch in anderen Social Media Bereichen (insbesondere Youtube und Twitter) aktiv. Im Vergleich mit den

USA werden Social Media Angebote hierzulande jedoch von Unternehmen sowie den Handelsunternehmen im Speziellen noch deutlich weniger genutzt (Pfeiffer 2010).

Die METRO GROUP begann 2009 mit ersten strategischen Überlegungen zur Integration von Social Media in den Kommunikationsmix. Aus dem Bewusstsein heraus, dass diese Medienwelt im Gegensatz zu den gewohnten Formaten und Qualitätssicherungsstrukturen steht, standen die ersten Schritte unter dem Motto: „Think big, start small“. Ausgehend vom naheliegenden Thema „Employer Branding“ und der Social Media-affinen Zielgruppe der Studenten und Absolventen starteten erste Projekte rund um die Recruiting Messe „Meeting Metro“. Bespielt wurden Blogs, Twitter und Facebook vernetzt mit den klassischen Medien – mit hervorragender Resonanz entstand hier eine 360 Grad Kommunikation.

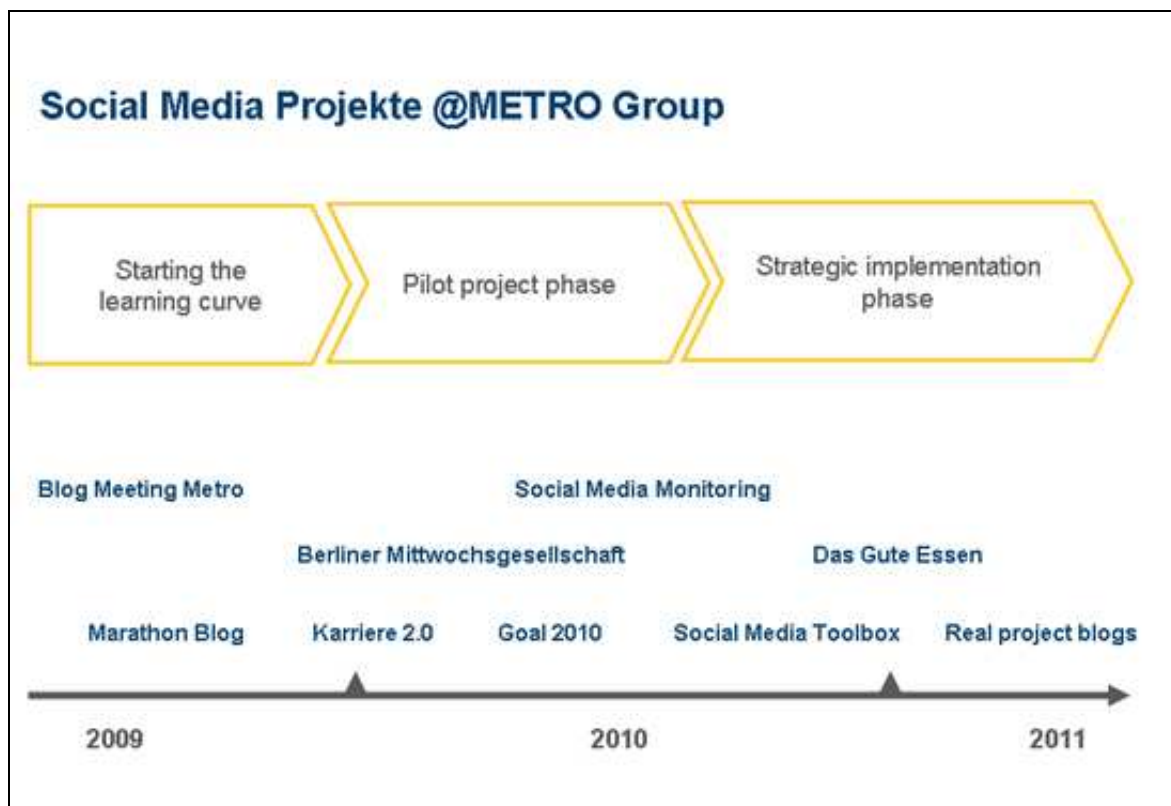


Abbildung 6: Entwicklung & Perspektiven von Social Media-Aktivitäten in der METRO GROUP

Um das Ziel einer konsistenten Unternehmenskommunikation zu erreichen, hat die METRO GROUP nach einer Lernphase ab 2010 eine Social Media-Steering Group eingerichtet, die fach-

und konzernübergreifend Social Media Aktivitäten steuert. Das Management von Social Media Inhalten bildet dabei eine echte Herausforderung. Auf Twitter beispielsweise muss die Antwort (Reply) auf einen Tweet oder ein Retweet, also das Wiederholen bzw. Weiterleiten der Nachricht eines anderen Twitterers, innerhalb einer Stundenfrist erfolgen (s. www.readwriteweb.com 2010). Um den Anforderungen des Social Web zu entsprechen hat die METRO GROUP Abläufe entwickelt, die den Projektteams größere Freiheiten in der direkten Kommunikation erlauben. Darüber hinaus helfen den Mitarbeitern Social Media Guidelines bei der Orientierung. Zudem erfolgt ein Monitoring aller relevanten Inhalte aus Blogs, Communities, etc. nach definierten Regeln durch ein Analystenteam, das Informationen filtert, bewertet und mit Metadaten versieht. Über strukturierte Reportings stehen diese Daten den Fachbereichen zur weiteren Auswertung zur Verfügung.

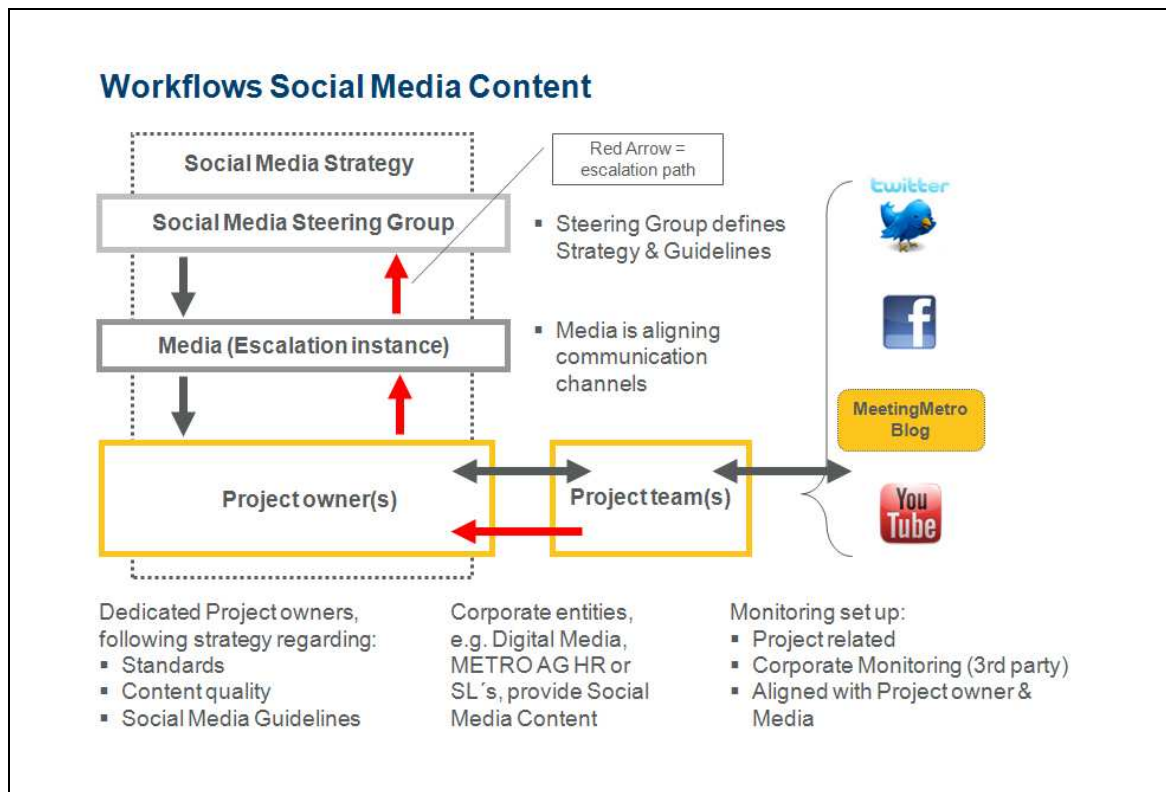


Abbildung 7: Das Social Media Content Management der METRO GROUP

3.2 Verantwortliche Interessenvertretung der METRO GROUP

Die verantwortungsvolle Interessenvertretung der METRO GROUP basiert im Kern auf Glaubwürdigkeit durch Transparenz und überzeugendes Handeln. Ziel ist es, die Interessen der METRO GROUP sowie die gleichberechtigten Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen, um gemeinsam zur nachhaltigen Entwicklung des Handels beizutragen. Dabei gestaltet die METRO GROUP ihre Interessenvertretung im Sinne eines offenen Dialogs, zu dem Politik und Gesellschaft eingeladen werden.

Berliner Konzernvertretung: Ein strategischer Raum für Verantwortliche Interessenvertretung

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. Verantwortliche Interessenvertretung im Dialog findet dabei sowohl offline im Rahmen der *Mittwochsgesellschaft* als auch online auf der entsprechenden Dialogplattform der Berliner Repräsentanz statt. Diese Form der Hybrid-Kommunikation ermöglicht die Anschlussfähigkeit der verantwortlichen Interessenvertretung der METRO GROUP auf allen Diskurs-Ebenen.

Das erklärte Ziel der Konzernrepräsentanz ist die kontinuierliche Begleitung aller aktuellen, konzernrelevanten Handelsthemen im politischen Raum durch fortlaufendes Kontakt- und Kommunikationsmanagement. Die Interaktion mit den Diskurs-Teilnehmern ist dabei zentraler Bestandteil. Themen werden offen angesprochen und Ideen gemeinsam entwickelt. Vom gegenseitigen Austausch profitieren sowohl das Unternehmen in Form der Anbindung und Reflexion konzernerneigener Positionen und Maßnahmen als auch Politik und Gesellschaft aufgrund der branchenspezifischen Expertise des Handelskonzerns. Die METRO GROUP möchte sich als

kompetenter und authentischer Ansprechpartner im politischen Raum etablieren. Die Zielgruppe der Konzernrepräsentanz bilden insbesondere die politischen Entscheider sowie Verbände und Interessenvertreter anderer Unternehmen, die als Multiplikatoren in das Ziel einer nachhaltigen Rahmenordnungsgestaltung involviert werden können.

Die Konzernrepräsentanz soll als Beratung bzw. Sachverständiger bei gesetzgeberischer Entscheidung mitwirken und so Verantwortungsübernahme im gesellschaftlichen Raum erbringen. Sie sucht außerdem den Dialog mit Journalisten und Vertretern von Parteien, Ministerien, Verbänden und NGOs im politischen Berlin und verbindet Themen mit konzerneigenen CSR-Maßnahmen. Ein aktuelles Beispiel ist hier die Diskussion um die so genannte Lebensmittelampel, in der es letztlich um Fragen geht, die bisher außerhalb des Kerngeschäfts lagen: Wie viel Mündigkeit wird dem Verbraucher zugetraut, wie viel Informationen will er und was führt letztlich zu einer gesünderen Ernährung? Weitere relevante Themen betreffen die Ladenöffnungszeiten, die LKW-Maut, den Mindestlohn, den demografischen Wandel und die damit verbundenen Konsequenzen für die Mitarbeiterpolitik, die Berufsausbildung u.v.a. Im Lichte einer verantwortlichen Interessenvertretung müssten diese Themen völlig neu gedacht und künftig in neuartigen Arbeitsformen gemeinsam entwickelt werden.

Web 2.0 und Stakeholderdialog am Beispiel der Mittwochsgesellschaft des Handels

Web 2.0-Anwendungen bieten vor diesem Hintergrund ein ungeheures Potenzial (s. Die Firma 2010, B2B Online-Monitor) zur Aufnahme eines authentischen Dialogs mit allen Stakeholdern sowie zur Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung und verantwortlicher Interessenvertretung. Die METRO GROUP erprobt dabei insbesondere in den Bereichen Corporate Responsibility, Konzernkommunikation, IT, Marketing, Personalentwicklung und Produktverantwortung die Nutzung moderner Web 2.0-Angebote in Form konzerneigener Blogs und via Social Media (Facebook und Twitter) (Pfeiffer 2010). Die Stakeholder werden über diese Kommunikationskanäle integriert und verfügen so über die Möglichkeit, mit dem Unternehmen in persönlichen Kontakt zu treten. Ein zentrales Beispiel für die Nutzung des Web 2.0 zur besseren Stakeholderintegration bildet neben dem konzerneigenen Blog die Mittwochsgesellschaft des Handels in der Berliner Konzernrepräsentanz.

Nach dem Vorbild der Berliner Salon-Kultur hat die METRO GROUP in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband Deutschland (HDE) die Onlineplattform "Berliner Mittwochsgesellschaft des Handels" ins Leben gerufen (www.berlinermittwochsgesellschaft.de). Durch inhaltlich wertvolle Debatten mit besonderem Dialogcharakter soll aufgezeigt werden, wie vielfältig, innovativ und leistungsstark die Welt des Handels ist und wie Themen, die den Handel bewegen, große Relevanz für viele Bereiche von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben. Entscheidend für das Format ist, dass die Themen des Abends im Vorfeld schon online in einem passwortgeschützten Bereich diskutiert und im Nachhinein dort auch reflektiert werden. In solchen Formaten ist es für die METRO GROUP und die Teilnehmer aus Politik und Gesellschaft möglich, Themen zu erkunden, die außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegen, aber künftig das Geschäft und die Gesellschaft beeinflussen werden.

Diese Diskussionsrunde wird durch Verwendung von Web 2.0-Formaten intensiver, qualitativ hochwertiger und ermöglicht einen schnellen und produktiven Wissensaustausch, der die Transparenz und somit die Glaubwürdigkeit einer verantwortungsvollen Interessenvertretung unterstützt.



Abbildung 8: Nutzeroberfläche der Mittwochsgesellschaft (www.berlinermittwochsgesellschaft.de)

Die Integration IT-gestützter Verfahren erweist sich als Beteiligungsinstrument zum Wissensaustausch als besonders relevant. Die Internetplattform der Berliner Konzernrepräsentanz wird bereits von vielen Beteiligten als Diskussionsforum genutzt und unterstützt so ideal den Offline-Diskurs, indem sie auch vor und nach Veranstaltungen durch ein gemeinsames Forum vernetzt und so kollektiven Wissensaustausch erst möglich macht. Die Plattform stellt zudem Referenten im Stile gängiger Web 2.0-Formate vor und integriert offline Vorträge per Videosequenz („Youtubes“).

Künftiger Einsatz von Web 2.0 und Social Media

Mit dem Unternehmensblog „meeting metro“ und der Stakeholder-integrierten Plattform der Berliner Konzernrepräsentanz ist der Grundstein gelegt für eine glaubwürdige und verantwortliche Interessenvertretung im Web 2.0. Der Unternehmensblog integriert dabei bereits Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen der METRO GROUP und garantiert die von Web 2.0-Nutzern geforderte persönliche Kommunikation.



Abbildung 9: Blog der METRO GROUP

Diese Maßnahmen sollen in Zukunft durch eine sinnvolle Integration von Social Media in die Plattformen ausgebaut werden. Entscheidend wird sein, einen sinnvollen Rahmen vorzugeben, in dem nutzergenerierte Inhalte entstehen können und sich auf diese Weise kollektiver und somit transparenter Informationsaustausch und Dialog entwickeln. Eine verantwortliche Interessenvertretung nimmt so ihre Aufgaben wahr und bleibt auch in Zukunft – offline und online – glaubwürdig und gesellschaftlich anschlussfähig, indem sie ihrer Erklärungsfunktion nachkommt.

4. Ausblick: Wie kann man Mitarbeiter und Kunden in die politische Kommunikation einbinden?

Die aufgezeigten Potenziale eines offenen Web 2.0-Dialogs betreffen insbesondere Kunden und Mitarbeiter. Wie können diese Interessengruppen in die politische Kommunikation des Unternehmens eingebunden werden? Welche Möglichkeiten bestehen und was muss dabei berücksichtigt werden? Die folgenden Überlegungen sollen zukünftige Szenarien skizzieren.

Echt persönlich: Zunehmende Personalisierung der Kommunikation

Eine verantwortliche Interessenvertretung ist im Kern auf Glaubwürdigkeit und Transparenz angewiesen. Diese Transparenz wird im Web 2.0 vor allem durch die nutzergenerierte Traceability, d. h. die Verfolgbarkeit von Informationswegen, sowie die Accountability, d. h. die Zuschreibungsfähigkeit zu am Diskurs beteiligten Personen bzw. Vertretern eines Unternehmens, garantiert. Die durch Social Media verlangte Personalisierung der Unternehmenskommunikation macht den Kommunikator im Unternehmen sichtbar. So definiert sich das Unternehmen immer mehr über die Mitarbeiter bzw. Kollegen, die am Social Media- bzw. Web 2.0-Angebot teilnehmen.

Mehr Demokratie wagen: Grassroots-Lobbying für nachhaltiges Wirtschaften

Durch Verlinkungen im Web 2.0 wird die Verfolgbarkeit von Informationen und Informationsquellen transparent. Nutzer wissen somit, wer an der Diskussion beteiligt ist, in welchen Diskursen ihr Gegenüber vorher aktiv war, welche Meinung er vertritt und woher seine Informationen stammen. Das Web 2.0 macht sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter und Kunden transparent und fördert so die Offenheit des Dialogs.

Diese Offenheit in Form von Accountability und Traceability macht Inhalte nachvollziehbar und sorgt so für die Glaubwürdigkeit des Diskurses. Jetzt könnte diese Entwicklung als Bedrohung dargestellt werden – vertrauliche Informationen können leichter in Umlauf geraten, sie sind nachverfolgbar und der Koordinationsaufwand wird höher. Zu wenig wird aber bisher die Chance dieser Entwicklung gesehen. Unternehmen können Graswurzel-Konzepte für sich nutzen; sie können Nachfragemacht für nachhaltige Märkte schaffen und sie können in diesem Sinne Einfluss auf die Politik nehmen. Wenn einem Unternehmen das dafür notwendige Vertrauen entgegengebracht wird, muss es nur die technische Plattform schaffen, um Politik und Medien zu erreichen.

Aus dem Innovationsmanagement: Responsible Lobbying und die Mitarbeiter

Um die Mitarbeiter in die Kommunikation einzubinden, bildet Vertrauen eine unabdingbare Grundvoraussetzung. Darüber hinaus braucht es eine Strategie, an der sich die Mitarbeiter im Zweifelsfall orientieren können. Sind Vertrauen und Orientierungsmöglichkeiten vorhanden und Social Media Formate festgelegt, kann die Einbindung von Mitarbeitern als Multiplikatoren der Kommunikation eine nachhaltige Transformation des Unternehmens bewirken, die nicht zuletzt die Außenwahrnehmung nachhaltig verändert, indem sie das Unternehmen via Social Media personalisiert und glaubwürdiger macht. Diese Form der Integration bzw. Veränderung ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur Öffnung des Unternehmens. Den Mitarbeitern wird Verantwortung übertragen, sie erfahren Wertschätzung und werden durch diese neuen Aufgaben und Gestaltungsräume zusätzlich motiviert – die „gefühlte Mauer“ zwischen interner und externer Konversation bröckelt.

Diese neue, „mitarbeitergenerierte Kommunikation“ setzt Potenziale frei, die top-down nicht erzeugt werden können (Levin et al. 1999). Durch einen internen, beispielsweise Intranet-basierten Diskurs, der bottom-up von Mitarbeitern generiert wird, können zudem Verbesserungspotenziale und Ideen ausgeschöpft sowie die Zufriedenheit gesteigert werden. Hier gelangt Wissen in die Organisation. Unternehmen sollten dem Verlangen widerstehen, diese Diskurse kontrollieren zu wollen und den Mut besitzen, sie zuzulassen: „Ein Unternehmen, in dem von oben nach unten durchregiert wird und in dem Mitarbeiter sich nicht trauen (dürfen), ihre Meinung zu sagen, kann nach außen nicht glaubwürdig im Social Web agieren. Denn die Werte einer offenen Unternehmenskultur und die Werte der Netzkultur sind nahezu deckungsgleich“ (Pleil 2010).

Machtvoll, aber fragil: Nachfragemärkte gemeinsam mit Kunden schaffen

Unternehmen, denen es gelingt, in Social Media Angeboten einen offenen Dialog zu entwickeln und Nutzer als überzeugte „Follower“ zu gewinnen, verfügen über die Chance, diese Online-Community auch offline in eine verantwortliche Interessenvertretung einzubinden. Ebenso wie Kunden, die von einem Produkt überzeugt sind, durch Mundpropaganda als glaubwürdige (weil freiwillige) Multiplikatoren fungieren, können Stakeholder – egal ob Kunden, Wissenschaftler, Politiker o. a. – in Maßnahmen einer verantwortlichen Interessenvertretung eingebunden werden. Dies setzt neben den bereits genannten Kompetenzen in Sachen Kommunikation zukünftig regelrecht eine Kampagnenfähigkeit voraus, beispielsweise durch das Organisieren von politischen Flashmobs oder vorpolitischer Willensbildung. Auch wenn Unternehmen in diesem Rahmen Wortführerschaft übernehmen können, darf dabei die Grundlage eines „Dialogs auf Augenhöhe“ nicht vergessen werden: Kunden wollen nicht bevormundet werden, ihr Engagement in der politischen Kommunikation – beispielsweise für nachhaltigen Konsum (Stichwort: Carrot Mob) – muss sich ein Unternehmen durch die glaubwürdige Übernahme von Verantwortung immer wieder neu verdienen. Erst dann können und wollen Kunden als überzeugte „Follower“ unternehmerischen Handelns eine verantwortliche Interessenvertretung unterstützen und gemeinsam den Wandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung gestalten.

Literatur

Beckmann, Markus; Hielscher, Stefan; Pies, Ingo (2010): Ordnungsverantwortung – ein strategisches Konzept von Corporate Citizenship. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polteraue, Judith (Hg.): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bertelsmann Stiftung (2009): *CSR Weltweit. Deutsche Unternehmen global engagiert. Responsible Lobbying*. Online verfügbar unter: <http://www.csr-weltweit.de/im-fokus/dossiers/responsible-lobbying/index.nc.html>.

Fink, Stephan ; Zerfaß, Ansgar (2010): *Social Media Governance 2010. Ergebnisse einer Studie bei Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen, Behörden, Verbänden und Non-Profit-Organisationen in Deutschland*. Leipzig, Wiesbaden: Universität Leipzig / Fink & Fuchs PR 2010. Online verfügbar unter: http://www.ffpr.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dokumente/Studie_Social_Media_Governance_2010_-_Studienergebnisse.pdf.

Die Firma (2010): *B2B Online-Monitor 2010*. Online verfügbar unter: http://www.diefirma.de/fileadmin/user_upload/Themen/b2b_online_monitor_2010.pdf.

Homann, Karl (1994): Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral. In: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur*, Jahrgang 5, (1).

Kerres, Michael (2006): Potentiale von Web 2.0 nutzen. In: Hohenstein, Andreas; Wilbers, Karl (Hg.): *Handbuch E-Learning*. München: DWD Verlag.

Levine, Rick / Locke, Christopher / Searls, Doc / Weinberger, David (1999): *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual – 95 Theses*. Online verfügbar unter: <http://www.cluetrain.com/book/95-theses.html>.

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

Pfeiffer, Heinz (2010): *Social Media Analysis 2010*. METRO GROUP.

Pleil, Thomas (2010): *Social Media in der B2B-Kommunikation*. Online verfügbar unter:
<http://thomaspleil.wordpress.com/2010/06/16/social-media-in-der-b2b-kommunikation/>.

Stelzner, Michael (2009): *Social Media Marketing Industry Report – How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Business*. Online verfügbar unter:
<http://marketingwhitepapers.s3.amazonaws.com/smss09/SocialMediaMarketingIndustryReport.pdf>.

Stolze, Jens (2010): Studie: B2B Social Media in der Praxis (2010-2012). Online verfügbar unter:
www.creative360.de/b2b-social-media-studie.

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

www.accountability.org (2007): *Towards Responsible Lobbying – Leadership and Public Policy*. Online verfügbar unter:
<http://www.accountability.org/publications.aspx?id=4082&terms=towards+responsible+leadership>.

www.blog.nielsen.com (07.07.2009): *Global Advertising: Consumers Trust Real Friends and Virtual Strangers the Most*. Nielsen Wire. <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most/>.

www.handelsblatt.com (10.09.2010): *Die Macht des Kunden*.
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/soziale-netzwerke-die-neue-macht-des-kunden;2652671>.

www.readwriteweb.com (29.09.2010): *The Short Lifespan of a Tweet: Retweets Only Happen Within the First Hour*.
http://www.readwriteweb.com/archives/the_short_lifespan_of_a_tweet_retweets_only_happen.php.

www.socialmedia-blog.de (01.03.2010): *Social Commerce – Die strategische Verbindung von E-Commerce und Social Media*. <http://www.socialmedia-blog.de/2010/03/social-commerce-die-strategische-verbinding-von-e-commerce-und-social-media/>.