
Wendepunkt und Neubeginn: Heilsame Schmerzen

Herman Mulder

Zusammenfassung

Während den 15 Jahren meiner Arbeit mit der Nachhaltigkeitsagenda, ursprünglich bis 2006 als Banker und Risikomanager bei der ABN Amro Bank, bis hin zu meinem derzeitigen Engagement bei Inter Alia, der Nationalen Kontaktstelle (NKS) für OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (OECD-Leitsätze für MNU) in den Niederlanden, hat mir die Erfahrung gezeigt, dass oft ein ernsthafter Weckruf notwendig ist, um eine Sache voranzubringen und uns davon zu überzeugen, dass es nicht länger möglich ist, auf Nachhaltigkeit zu verzichten und so weiterzumachen wie bisher.

Diese Weckrufe kommen oft unerwartet. Und es ist schockierend, manchmal tragisch und immer schmerzhaft, wenn wir uns dann rückblickend fragen, warum wir es nicht haben kommen sehen. So ging es mir jedenfalls 2008 nach der Finanzkrise.

Die unbequeme Wahrheit ist, dass Schmerzen häufig heilsam sind. Beim diesjährigen Globalen Forum der OECD zu verantwortlichem geschäftlichem Handeln in Paris (Juni 2013) rückte die schreckliche Tragödie des Zusammensturzes des Rana-Plaza-Fabrikgebäudes in Bangladesh, bei dem mehr als 1000 Arbeitskräfte, vorwiegend Frauen, ums Leben kamen, in den Mittelpunkt und vereinte uns – Regierungen, Unternehmen, Gewerkschaften und andere Gruppen – in dem Wunsch, gemeinsam zu handeln, damit dies niemals mehr irgendwo passieren muss. Derartiges erinnert uns daran, dass es in unserer Gesellschaft fundamentale Schwachstellen gibt und dass wir alle – Regierungen, Fabrikeigentümer, Produktabnehmer, aber auch Finanzinstitute (Investoren, Banken), die nun langsam an den Tisch kommen – die Verantwortung für die Wertschöpfungsketten übernehmen müssen.

H. Mulder (✉)
Apollolaan 183, 1077 AT Amsterdam, NL
E-Mail: mrhermanmulder@gmail.com

Die Natur und die Menschen, die innerhalb dieser Wertschöpfungskette arbeiten, haben eine Nachricht an uns gerichtet, die lautet: „Nicht gut ist schlecht.“ Sie wollen damit ausdrücken, dass die Natur für derzeitige und zukünftige Generationen erhalten werden muss, und sie sagen weiterhin: „Nicht genug ist nicht genug“. Darauf sollten wir hören.

Während den 15 Jahren meiner Arbeit mit der Nachhaltigkeitsagenda, ursprünglich bis 2006 als Banker und Risikomanager bei der ABN Amro Bank, bis hin zu meinem derzeitigen Engagement bei Inter Alia, der Nationalen Kontaktstelle (NKS) für OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (OECD-Leitsätze für MNU) in den Niederlanden, hat mir die Erfahrung gezeigt, dass oft ein ernsthafter Weckruf notwendig ist, um eine Sache voranzubringen und uns davon zu überzeugen, dass es nicht länger möglich ist, auf Nachhaltigkeit zu verzichten und so weiterzumachen wie bisher.

Diese Weckrufe kommen oft unerwartet. Und es ist schockierend, manchmal tragisch und immer schmerzhaft, wenn wir uns dann rückblickend fragen, warum wir es nicht haben kommen sehen. So ging es mir jedenfalls 2008 nach der Finanzkrise.

Die unbequeme Wahrheit ist, dass Schmerzen häufig heilsam sind. Beim diesjährigen Globalen Forum der OECD zu verantwortlichem geschäftlichem Handeln in Paris (Juni 2013) rückte die schreckliche Tragödie des Zusammensturzes des Rana-Plaza-Fabrikgebäudes in Bangladesh, bei dem mehr als 1000 Arbeitskräfte, vorwiegend Frauen, ums Leben kamen, in den Mittelpunkt und vereinte uns – Regierungen, Unternehmen, Gewerkschaften und andere Gruppen – in dem Wunsch, gemeinsam zu handeln, damit dies niemals mehr irgendwo passieren muss. Derartiges erinnert uns daran, dass es in unserer Gesellschaft fundamentale Schwachstellen gibt und dass wir alle – Regierungen, Fabrikeigentümer, Produktabnehmer, aber auch Finanzinstitute (Investoren, Banken), die nun langsam an den Tisch kommen – die Verantwortung für die Wertschöpfungsketten übernehmen müssen.

Die Natur und die Menschen, die innerhalb dieser Wertschöpfungskette arbeiten, haben eine Nachricht an uns gerichtet, die lautet: „Nicht gut ist schlecht.“ Sie wollen damit ausdrücken, dass die Natur für derzeitige und zukünftige Generationen erhalten werden muss, und sie sagen weiterhin: „Nicht genug ist nicht genug“. Darauf sollten wir hören.

Die „Belohnung“ für Innovation und Globalisierung scheint zum Großteil einigen wenigen Wohlhabenden zugutezukommen, wobei immer noch zu viele arme Menschen in unserer Gesellschaft benachteiligt werden (und zwar diejenigen, die oft am Beginn unserer Lieferkette arbeiten, von der wir abhängig sind). Diesen Menschen werden „ganz normale Dinge“ vorenthalten – angemessene Löhne, Arbeit, Sicherheit und Gesundheit, Versammlungsfreiheit usw. –, und sie sind direkt von den ungelösten ökologischen und sozialen Problemen betroffen, ja sogar ernsthaft durch sie in Gefahr.

Rana Plaza war nur ein weiterer „Kanarienvogel im Bergwerk“, ein Weckruf, der auf ein noch größeres Problem hindeutet, das uns alle angeht: Wie um alles in der Welt sollen wir es schaffen, dass bis zum Jahr 2050 neun Milliarden Menschen nachhaltig und in Frieden und Wohlstand zusammenleben können? Wie gestalten wir die Welt, die wir „brau-

chen“ (und nicht diejenige, die Rio + 20 „will“), eine Welt, in der Wohlstand und soziale Gerechtigkeit für alle herrschen, ohne dass der Planet aus den Nähten platzt?

Der schreckliche Unfall in Bangladesh wird hoffentlich ein Wendepunkt sein, an dem mehr Menschen die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Nachhaltigkeitsagenda erkennen, und wird hoffentlich, insbesondere im Hinblick auf eine umfassende Post-2015-Agenda der Vereinten Nationen, ein weiterer Anstoß sein.

Laut praktischen und anekdotischen Ermittlungen treten entscheidende Krisen immer in einem Abstand von sieben Jahren an einem Montag im September oder Oktober auf. 1994 wurden wir Zeuge der Tequila-Krise in Mexiko und einer darauffolgenden Abwertung des Peso, 2001 platzte die Dotcom-Blase, gefolgt vom Zusammensturz von Enron und Global Crossing, und 2008 waren Lehman und AIG an der Reihe.

Ich schätze daher, dass uns die nächste Krise am Montag (wie immer), dem 12. Oktober (wie häufig) 2015 (biblische Logik?) treffen könnte und dass sie von den Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette ausgehen wird, von denen wir, die wohlhabende Gesellschaft, immer mehr abhängen, aber die wir weiterhin ignorieren, ja sogar ausschließen, und deren Lebensraum (d. h. deren natürliche Umgebung) und deren BIP wir ernsthaft beeinträchtigen. Die Warnsignale sind da und werden dazu beitragen, die globalen Spielregeln zu verändern.

Der Moment für die Nachhaltigkeitsagenda ist unwiderruflich gekommen, und nun können wir einen Teil der Schmerzen, die uns dort hingebracht haben, „feiern“ (oder sie zumindest würdigen). Das sollten wir jedoch aufgrund des Respekts für sämtliche Opfer von Tragödien wie Rana Plaza still und leise tun und dabei unsere Gedanken auf eine bessere Welt richten, in der wir mit beiden Beinen auf dem Boden stehen.

1 Wendepunkt 2013

Bisher sind 2013 drei Dinge passiert, durch die ich zu der Überzeugung gelangt bin, dass für alle Interessengruppen aus dem öffentlichen und privaten Sektor, einschließlich des Finanzsektors, im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsskala ein Wendepunkt erreicht wurde und dass der gegenwärtige Zustand unumkehrbar ist und zu einem Ende des kurzfristigen Denkens führen wird, das den Finanzsektor zu lange dominiert hat.

Zunächst wurde durch das Ergebnis des Arbeitskreises beim diesjährigen OECD-Forum im Juni 2013 erneut bestätigt, dass der Finanzsektor sich ab jetzt nach den OECD-Leitsätzen für MNU richten will. Um dies umzusetzen, ist zwar noch viel praktische Arbeit erforderlich, allerdings zeigt es Banken, Rentenfonds und anderen Investoren, dass sie sich mit folgender Tatsache auseinandersetzen müssen: Obwohl sie auf den ersten Blick vielleicht keinen ersichtlichen Schaden verursachen, besteht dennoch ein direkter Zusammenhang zwischen ihnen und den Tätigkeiten ihrer Kunden und Geschäftspartner und somit auch zwischen den „Fußabdrücken“ und Folgewirkungen, die diese hinterlassen. Auch als Minderheitsaktionäre müssen diese Finanzinstitute in ihrem eigenen Interesse und dem der

Gesellschaft, Sorgfaltsprüfungen und Risikomanagementmaßnahmen durchführen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten, Einfluss auf die Geschäftspraktiken ihrer Kunden nehmen.

In einem zweiten beispielhaften Fall wurde dies so offensichtlich wie nie zuvor: Die niederländische NKS unterstützte kürzlich eine Vereinbarung zwischen dem großen niederländischen Rentenfonds ABP/APG und einer Reihe von internationalen und lokalen NGOs bei einer Beschwerde über die Beteiligung am südkoreanischen Stahlunternehmen POSCO.

Im Herbst 2012 erhielten die Kontaktstellen in den Niederlanden, Norwegen und Südkorea eine an POSCO gerichtete Beschwerde mit Behauptungen über Menschenrechtsverletzungen und Landaneignungen. Diese standen im Zusammenhang mit den Planungen zum Eisenerzabbau und zur Stahlproduktion im indischen Bundesstaat Odisha, die zu den größten ausländischen Investitionen in Indien zählen.

Die Tatsache, dass die niederländische NKS zusammen mit APG und den NGOs eine derartige Vereinbarung zur Lösung der Probleme unterstützen konnte, und die Tatsache, dass verantwortungsbewusste Investoren wie APG ihren Einfluss auf Kunden zur Verbesserung von Geschäftspraktiken nutzen, ist eine wichtige Auszeichnung für die Arbeit der Kontaktstellen. Nationale Kontaktstellen spielen im Rahmen der Leitlinien eine wichtige Rolle. Daher ist es vorrangig von Bedeutung ihre Glaubwürdigkeit weltweit zu stärken, damit mehr Fälle wie der von POSCO ans Licht gebracht werden können.

In Großbritannien, Norwegen und den Niederlanden genießen Kontaktstellen den größten Rückhalt durch ihre Regierungen und sind am besten mit NGOs und Interessengruppen vernetzt, und die Kontaktstellen in Kanada und Dänemark entwickeln sich ebenfalls schnell weiter. Die Tatsache, dass Regierungen in anderen Ländern sich bisher nicht hinreichend für das unabhängige Funktionieren von Nationalen Kontaktstellen eingesetzt haben, bremst die Entwicklung weiterer Kontaktstellen. In den USA und Korea arbeiten die Kontaktstellen beispielsweise als Teil von Regierungen. Diese von Bürokraten betriebenen Stellen haben, auch wenn viel guter Wille dahintersteckt, nicht unbedingt den entsprechenden Einfluss, um Geschäftspraktiken zu verändern.

Ich sehe es auch als positiv an, dass Lobbygruppen, die im Wesentlichen Untergruppen von Stakeholdern sind, die Nationalen Kontaktstellen bei wichtigen Fragen beeinflussen, und dass bestimmte NGOs ihren Lobbyeinfluss nutzen, um Unternehmen anzusprechen, die in ihrem Sektor über Einfluss verfügen.

Bei der kürzlich geschlossenen Vereinbarung mit dem multinationalen Agrarunternehmen Nidera, das seinen Sitz in den Niederlanden hat, liegt ein solcher Fall vor. Das Unternehmen wurde von NGOs aufgefordert, eine wirksame unternehmensweite Menschenrechtspolitik zu entwickeln und umzusetzen sowie seinen Sorgfaltspflichten nachzukommen. Das erfolgreiche Ergebnis war, dass Nidera seinen Umgang mit Menschenrechten verbessert hat, Sorgfaltspflichten zum Umgang mit den Menschenrechten saisonaler Landarbeiter aufgestellt hat, es NGOs erlaubt, den Getreideanbau in Argentinien durch Besuche vor Ort zu kontrollieren, UND – ganz wichtig – sich mit anderen Unternehmen der Branche zusammengeschlossen hat. Die Vereinbarung sieht auch Verbesserungen in Nideras Lieferkette und ein Beschwerdeverfahren auf operativer Ebene vor.

Ein dritter wichtiger Punkt war die Erklärung des Mitglieds der Europäischen Kommission Michel Barnier im April 2013 über die Strukturreform der Banken laut der „Unternehmenstransparenz ein Schlüssel für Wohlstand und Nachhaltigkeit in der Zukunft ist“. Barnier machte gleichzeitig den sehr bedeutenden Vorschlag, dass große Unternehmen wichtige ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen ihrer Tätigkeit nach dem „Report-or-Explain“-Prinzip in ihrem Jahresbericht offenlegen sollten. Als Vorsitzender der Global Reporting Initiative (GRI) bin ich über diese vorgeschlagene Richtlinie, die sich zurzeit vor dem Europäischen Parlament befindet, sehr erfreut. Sollte ein Unternehmen sich dazu entschließen, Informationen über eines der sechs Schlüsselthemen, u. a. Menschenrechte, Anti-Korruption und Bestechung, nicht offenlegen zu wollen, würde es dies begründen müssen.

2 Wendepunkt 1998

Meinen persönlichen Wendepunkt erlebte ich 1998 bei meiner Tätigkeit als Generaldirektor/Vorsitzender Group Risk bei der niederländischen Bank ABN Amro. Als einer der neuen Beauftragten an der Spitze der Bank wurde ich auch als Vorsitzender für das Group Risk Committee bestimmt.

Die Bank erhielt einen Brief von Friends of the Earth (FOE), in dem unsere finanzielle Beteiligung an einem Kupferprojekt in der indonesischen Provinz Westirian kritisiert wurde und in dem eine lange Liste von Problemen aufgeführt wurde, darunter auch Menschenrechte, Korruption und die Beeinträchtigung des Ökosystems.

Zu dieser Zeit nahm man NGOs nicht ernst, und wir hätten als erste Bank, die von FOE kontaktiert wurde, den Brief vielleicht ignoriert, wenn er nicht durch 800 Unterschriften von unseren Kunden gestützt worden wäre. Ich hatte das Westirian-Projekt in meiner früheren Funktion als Leiter von Global Structured Finance in die Bank gebracht und damit etwas getan, was jetzt als Sünde betrachtet wurde.

Ich bat einen Kollegen in Indonesien, sich Westirian anzuschauen, und er berichtete mir, dass FOE recht hatte und dass wir unseren Sorgfaltspflichten in Bezug auf Menschenrechte und Umweltauswirkungen nicht hinreichend nachgekommen waren.

Wir merkten, dass wir einen Fehler gemacht hatten, und ich wandte mich mit dem Einverständnis des Vorstands von ABN Amro an FOE und sagte der Organisation, dass sie mit unserem Eingeständnis an die Öffentlichkeit gehen könnten und dass wir nun beschämt seien, mit dem Kredit in Verbindung zu stehen und die Absicht hätten, ihn weiterzukaufen. Ich bat FOE auch, uns dabei zu beraten, wie wir unsere Strategie zur Erkennung von Bergbaurisiken verbessern können.

Unser Ansatz überraschte die Organisation, und sie brachte unsere Nachlässigkeit in Bezug auf die Sorgfaltspflicht tatsächlich an die Öffentlichkeit. FOE wollte unsere Strategie nicht weiter unterstützen und bat uns, dass wir, anstatt den Kredit weiterzukaufen, unseren Einfluss eher dazu nutzen sollten, die indonesische Firma zur Änderung ihrer Geschäftspraktiken zu bewegen.

3 Die richtigen Leute am richtigen Ort

Beim diesjährigen Globalen Forum der OECD (2013) war ich davon beeindruckt, dass einige Diskussionsteilnehmer aus unserer ABN Amro Schule für nachhaltige Finanzwirtschaft stammten.

Die Einführung von Veränderungen im Rahmen der Nachhaltigkeitsagenda hängt stark von der Beteiligung der richtigen Leute zur richtigen Zeit ab. Zur Zeit meines Weckrufs durch FOE, stellte ich eine Assistentin ein, die eine MBA-Abschlussarbeit über Palmöl geschrieben hatte. Sie überzeugte mich davon, dass wir unsere Forstpolitik mit Hilfe von NGOs wie Oxfam verbessern müssten. Es stellte sich nur die Frage, wie wir dabei vorgehen sollten.

Zu diesem Zeitpunkt waren die Kundenbetreuer abgeneigt, sich in möglicherweise sensible Geschäfte von Kunden einzumischen. Eine mutige Kollegin in Kanada bot jedoch an, den Ansatz bei einem ihrer Kunden auszuprobieren. Der CFO des Unternehmens, das sie auswählte, war beeindruckt, dass sie mit ihm mehr über sein Geschäft als über ihr Geschäft sprach. Das hatte er noch nie erlebt. Er gab dann zu, dass sein Unternehmen eigene „Altlasten“ habe und bat sie als Vermittlerin aufzutreten, um mit einer der kanadischen NGOs ins Gespräch zu kommen. Unternehmen sprachen zu der damaligen Zeit selten mit NGOs, sodass dies ein großer Schritt war. Als sie mich mitten in der Nacht anrief, um zu fragen, wie sie reagieren sollte, sagte ich ihr, dies sei ein weiterer Weckruf und empfahl ihr, den Anruf zu tätigen.

4 Wendepunkt 2002: Die Erstellung der Äquator-Prinzipien

Bei ABN Amro war ich als Vorsitzender des Group Risk Committee mit dem Vorschlag konfrontiert, ein Ölprojekt in Venezuela zu finanzieren. Das Unternehmen bat uns, auf die unabhängige Umweltverträglichkeitsprüfung, die als Teil unserer Firmenpolitik durchgeführt werden musste, zu verzichten.

Hierbei ging es um Honorare von etwa 3 Mio. \$, und mir wurde gesagt, dass eine US-Bank bereits darauf warten würde, auf die unabhängige Prüfung zu verzichten, falls ich ablehnen sollte, und ABN Amro somit das Geschäft durch die Lappen gehen würde. Sollte ich zustimmen, würde ich gegen den Nachhaltigkeitsgedanke, den ich innerhalb der Bank gerade durchzusetzen versuchte, verstoßen.

Der Vorsitzende von Amro unterstützte mich, indem er sagte, ich solle entscheiden, ob ich prinzipientreu oder praktisch vorgehen wolle, und welche Auswirkungen es auf das Glaubwürdigkeitsproblem innerhalb der Bank hätte, falls ich nachgeben sollte. Wir entschieden uns dafür, nicht auf die Prüfung zu verzichten.

Kurz darauf hatte ich ein Gespräch mit Peter Woicke, Chef der IFC (International Finance Corporation), in dem ich sagte, ich wüsste, das Richtige getan zu haben, aber ich hätte möglicherweise die Schlacht gewonnen und den Krieg verloren. Peter sagte mir bei einer Tasse Kaffee, dass auch er dieses Problem kenne, denn der IFC müsse als kleine

Bank sowohl im Aktiv- als auch im Passivgeschäft seine Leistung erhöhen, um eine nachhaltige Finanzierung zu erreichen.

Wir beschlossen, ein Treffen der zwölf größten Banken zu organisieren, um zu sehen, ob wir eine gemeinsame Basis für die Probleme finden, mit denen wir wohl alle konfrontiert sind. Wir luden die größten projektfinanzierenden Banken nach London ein, darunter Barclays, WestLB und Citigroup, und baten sie, eine Fallstudie zu einem Thema zu entwerfen, das ihnen Schwierigkeiten bereitet und von dem auch Interessengruppen, Bevölkerungsgruppen oder Gewerkschaften betroffen sind. Jede Bank verfügte über einen solchen Fall.

Die Leute am Tisch kamen im Allgemeinen nicht aus dem Bereich Investor Relations, sondern es handelte sich um Praktiker und Mitarbeiter aus dem Kreditbereich. Am Nachmittag stellten wir fest, dass wieder einmal die richtigen Leute zur richtigen Zeit zusammengekommen waren, um an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten. Als Ergebnis dieses Treffens wurden die Äquator-Prinzipien erstellt und von zehn Banken unterzeichnet.

Das war soziale Verantwortung in der Anfangsphase. Es bestand ein Bewusstsein darüber, dass wir nicht nur eine allgemeine Verantwortung für uns selbst, sondern auch für unsere Branche und die Gesellschaft haben. Die Äquator-Prinzipien aus dem Jahr 2003 waren ein Meilenstein, denn es handelte sich um den ersten globalen, freiwillig vereinbarten Katalog an Branchenstandards (der inzwischen von 79 Banken und Finanzintermediären angenommen wurde). Wir haben ein Risiko auf uns genommen und mussten dabei den Medien und den NGOs, die zumindest erkannten, dass wir uns bemühten, vertrauen.

Mein Lieblingszitat lautet folgendermaßen: „Nichts ist unmöglich, insbesondere dann nicht, wenn es unumgänglich ist.“ Davon bin ich überzeugt und schätze mich glücklich, zur richtigen Zeit dabei gewesen zu sein. Rückblickend kann man sich natürlich fragen, warum wir das nicht schon früher gemacht haben.

5 Wendepunkt 2002/2003, OECD-Weckruf

2003, als ich immer noch bei ABN Amro arbeitete, erteilte mich ein weiterer Weckruf. Ich erhielt einen Brief von Genossenschaftsbanken in den Niederlanden, die sich darüber beschwerten, dass die US-Genossenschaftsbank Unitus trotz der OECD-Leitsätze von einem Kunden der Bank nicht anerkannt wurde. Bei diesem Kunden handelte es sich um Angelica Corporation, ein Kunde der LaSalle National Bank of Chicago, einer Tochterbank von ABN Amro.

Zu diesem Zeitpunkt tendierten wir dazu, die OECD-Leitsätze zu ignorieren, da wir sie als für den Finanzsektor nicht anwendbar betrachteten. Ich dachte immer, dass wir mit den Äquator-Prinzipien sowohl im Hinblick auf die Nachhaltigkeit als auch auf unsere Kunden gute Arbeit geleistet hätten. Daher war ich über diesen Vorfall mit Unitus bestürzt.

Diese Angelegenheit weitete sich nicht weiter aus, da die US-Gesetzgebung in Bezug auf derartige Fragen der Arbeitnehmervertretung als so effektiv eingeschätzt wurde, dass ein Eingreifen durch uns nicht erforderlich war. Der Fall zeigte jedoch, was die OECD-

Leitsätze leisten können, und war ein Beweis dafür, dass sie einen effektiven Mediationsprozess ermöglichen. Ein lokaler Kunde aus St. Louis konnte sich an uns in Amsterdam wenden, um uns zu sagen, wir seien nicht gut genug. Noch ein weiterer Appell an die Bank, ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen und über die Grenzen hinauszuschauen, um besser zu verstehen, was in der Wertschöpfungskette ihrer Kunden, und somit auch ihrer eigenen, vor sich geht, nicht zuletzt aus Sicht des Risikomanagements. Ein ernsthaftes Zeichen dafür, dass die Leitsätze sehr wohl für den Finanzsektor geeignet waren, und er sich mit ihnen befassen sollte.

Natürlich stieß das auf Skepsis, Ignoranz und Ablehnung, aber es war dennoch das Richtige, denn eine Bank (oder ein anderes Finanzinstitut) wird möglicherweise, auch wenn nur eine Minderheitsbeteiligung besteht, zur Rechenschaft gezogen, wenn sie (oder es) mit bestimmten Vorgängen in Verbindung gebracht wird.

6 Mit beiden Beinen auf dem Boden träumen: Weitere Schritte

Im Juni 2013 war der IDFC das erste indische Finanzinstitut, das sich den Äquator-Prinzipien anschloss, wobei die Industrial Bank of China ihm in einer früheren Phase voranging. Verschiedene Initiativen in Nigeria werden noch weiter ausgebaut.

Es ist entscheidend, dass insbesondere China und Indien, die OECD-Leitsätze annehmen, da diese beiden zu den Ländern gehören, in denen die Infrastruktur der Zukunft entsteht.

Mein Ausscheiden aus ABN Amro gab mir die Gelegenheit, mich für eine breite Anwendung der Äquator-Prinzipien einzusetzen. Ich verbrachte Zeit in Indien und beschäftigte mich mit Mikrofinanzierung und Entwicklungsprojekten, sprach auf Vorstandsebene mit indischen Banken, um sie davon zu überzeugen, dass sie die Äquator-Prinzipien aufgrund der Leistungsstandards der IFC ernst nehmen sollten.

Hier hatte ich größtenteils keinen Erfolg. Die indischen Banken entgegneten mir, dass die Äquator-Prinzipien, die von zwölf westlichen Banken entwickelt wurden, in Indien nicht anwendbar seien. Diese Klage hörte ich außerhalb von Europa immer wieder. Sie fürchteten, dass sie mit Unterzeichnung der Äquator-Prinzipien eine Verpflichtung eingehen würden, der sie in der Praxis vielleicht nicht würden nachkommen können. Anders ausgedrückt, bringt eine solche Unterzeichnung zwangsläufig weitere Verpflichtungen mit sich und sorgt für eine größere Angreifbarkeit. Es ist daher einfacher, nicht zu unterschreiben.

Mein Argument war, dass alle finanziellen Risiken von heute zwangsläufig finanzielle Risiken der Zukunft sein werden, und ich schlug vor, dass die Bank ihre eigenen Prinzipien aufstellen und sie mit uns diskutieren solle.

Ich betrachte es als zwingend erforderlich, dass mehr Institutionen in Indien und China sowohl die Äquator-Prinzipien als auch die OECD-Leitsätze für MNU akzeptieren. Das wird allerdings noch Zeit brauchen. Die Institutionen wissen, dass wir über die richtigen Dinge diskutieren. Sie mögen das vielleicht nicht oder sind noch nicht dazu bereit, aber sie haben bereits erkannt, dass es der richtige Weg ist.

Chinas Verhältnis zu den USA ist zwar getrübt, Praktiker zeigen sich jedoch, mehr als die Regierung, aufgeschlossen. Einige Institutionen, darunter auch die Banken, sind dabei, ihre Geschäftspraktiken im Hinblick auf den Klimawandel und die Umweltzerstörung zu verbessern, aber auch Menschenrechte bleiben ein Thema.

Dieses Jahr (2013) nahm Indien am Globalen Forum der OECD als Beobachter teil und, auch wenn die Chinesen nicht präsent waren, denke ich dennoch, dass sie reges Interesse zeigen. Sie sind vorsichtig, da ihre Interessen möglicherweise in Gefahr sind, aber die Sache gerät in Bewegung, die Arbeit auf den Kapitalmärkten zahlt sich aus, und die Regierungen von China und Indien werden hoffentlich erkennen, dass sie in irgendeiner Form Wettbewerbsbedingungen brauchen. Irgendwann in Zukunft, wenn sie an Bergbauprojekten in Peru und Chile – beides Länder, die sich an die Abkommen halten – beteiligt sein wollen, werden die Leitsätze ins Spiel kommen. Dann ist es besser, mit am Tisch zu sitzen und Einfluss auszuüben, als außen vor zu bleiben und keinen Zugang zu den natürlichen Ressourcen zu haben, die ihre Länder benötigen.

Die Nachhaltigkeitsbewegung geht in unaufhaltsamem Tempo voran. Die USA sind langsam, aber auf dem Weg. Es mag Länder geben, die den Eindruck haben, dass die OECD-Leitsätze für MNU aufgrund der Kosten oder anderer profaner Gründe ihren Interessen entgegenstehen. Die Branchenführer realisieren allerdings langsam, dass dies der eigentliche Weg nach vorne ist.

7 Antrieb zum Wechsel

Ungewollte Blindheit hat unsere Sicht auf Nutzen und Werte getrübt. Dies ändert sich gerade. Wir sind immer mehr in der Lage, darauf vorbereitet und sogar dazu angehalten, weniger bekannte Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Renditen und Kosten zu erkennen und wertzuschätzen. Vergleichsmaßstäbe sind entscheidend, um einen positiven Nutzen aus dem Wandel zu ziehen.

In diesem Zusammenhang werden neue und bessere Initiativen ergriffen: die Gründung von IIRC (integrierter Berichterstattung; mitgegründet von der GRI), die Erstellung von G4-Leitsätzen durch die GRI (mit einem besonderen Schwerpunkt auf Sorgfaltspflicht und Wesentlichkeit) und die Einführung verschiedener Initiativen zur Entwicklung von Methoden, mit denen ökologische und soziale Effekte gemessen und in finanziellen Nutzen umgewandelt werden können (EP&L and SP&L: TEEB for Business Coalition, B-team, True Price Foundation). „Zero-Impact“-Vereinigungen (zu den Themen Klima, Wasser, Biodiversität usw.), die negative Einflüsse auf die Umwelt vermeiden wollen, gewinnen an Verbreitung. Immer mehr große Investoren zeigen Interesse am sog. Impact Investing.

Risikomanagement und Strategieentwicklung können nur in angemessener Form betrieben werden, wenn relevante Daten vorliegen und mittel-/langfristige Auswirkungen berücksichtigt werden. Sorgfaltspflicht ist ein wesentlicher Punkt, ebenso der Blick auf maßgebliche Fragen, zu denen mögliche Auswirkungen gehören, die außerhalb des direkten Kontrollbereichs einer Organisation liegen. Aber auch Präventiv- und Abhilfemaßnahmen und/oder das Festlegen von Einstellungsvoraussetzungen fallen in diesen Bereich.

Das Schaffen von funktionierenden Märkten für eine nachhaltige Wirtschaft und für die Gesellschaft ist eine Herausforderung: Märkte sind nicht perfekt (Mangel an Regulierung, asymmetrische Informationen, kurzfristige Fokussierung); Preise sind nicht richtig (ganzheitliche Wertschätzungen, die natürliches, menschliches und soziales Kapital mit einschließen, werden kaum berücksichtigt); der Blick der meisten Investoren und Konsumenten richtet sich in erster Linie auf kurzfristige Profite und niedrige Kosten, ohne dass der wirkliche Wert berücksichtigt oder der Schaden für andere in Betracht gezogen wird – ein Beispiel hierfür sind die Arbeitsbedingungen und minimalen Löhne in Rana Plaza.

Wichtige Triebkräfte für den Wandel sind die (von der GRI vorgesehene) strukturierte Offenlegung nichtfinanzieller Belange in Unternehmensberichten und Produktinformationen; grundlegende Regelungen der Regierung für die Industrie in Bezug auf (Offenlegungs-)Normen; soziale Medien; disziplinierte Anwendung der eigenen hohen Standards in großen Unternehmen während der gesamten Wertschöpfungskette (auch wenn lokale Anforderungen dies nicht vorsehen; direkte Beeinflussung des geschäftlichen Handelns von KMUs); Auftrags- und Beschaffungswesen von Regierungen; aktives Teilen und Erlernen von bewährten Praktiken.

Kürzlich sah ich eine Präsentation des niederländischen Unternehmens Philips, in der es um das Kaufverhalten von 15- bis 29-Jährigen ging und um deren steigenden Wunsch, informierte Entscheidungen darüber treffen zu können, was sie kaufen und von wem. Dies wurde auch von der gemeinnützigen Organisation True Price, mit der ich zu tun habe, thematisiert. True Price unterstützt Spitzenunternehmen beim Aufdecken der sozialen und ökologischen Kosten von Produkten und Dienstleistungen und stellte fest, dass Investoren zunehmend Unternehmen wählen wollen, die ihre Normen und Kosten im Hinblick auf Menschenrechte, Chancengleichheit und Umweltschutz explizit darlegen.

Wie immer geht es nun darum, die Erkenntnisse an die nächste Generation weiterzugeben und deren Bewusstsein für Nachhaltigkeit weiter zu stärken. Sie wird die Zukunft gestalten, und ihr Gebrauch sozialer Medien wird ihre Einstellungen und Gewohnheiten in entscheidender Weise beeinflussen.

Die Lehre aus der Tragödie von Rana Plaza muss auf andere Gewerkschaften und andere Regierungen übergehen, bis Arbeiter sich zu sagen trauen, dass sie das Recht haben, nicht in ein Gebäude zu gehen und dass nicht genug eben nicht genug ist. Traurigerweise gibt es noch viele Rana Plazas auf der Welt, um die wir uns kümmern müssen. Die Warnzeichen finden wir dort, wo noch mehr „Kanarienvögel im Bergwerk“ sind.

„Feiern“ wir also den Schmerz oder gedenken wir ihm vielmehr für einen Moment, weil er uns so weit gebracht hat. Danach dürfen wir uns aber keinesfalls zur Ruhe setzen und die Hände in den Schoss legen.

Quellen

www.oecdguidelines.nl
www.globalreporting.org
www.trueprice.org
www.equator-principles.com



Herman Mulder Chairman of the Global Reporting Initiative – GRI, impact investor. Herman Mulder is a member of the board of the Dutch National Contact Point (NCP) of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Mulder is a former senior executive vice-president at ABN AMRO, and is now an independent board member with a focus on sustainable de-velopment issues.

CSR und Investment Banking

Investment und Banking zwischen Krise und Positive
Impact

Wendt, K. (Hrsg.)

2016, XXXIII, 551 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-43708-7