

Handbuch Corporate Citizenship

André Habisch · René Schmidpeter
Martin Neureiter
Herausgeber

Handbuch Corporate Citizenship

Corporate Social Responsibility
für Manager

Professor Dr. André Habisch
Center for Corporate Citizenship
c/o Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt
Ostenstraße 26–28
85072 Eichstätt

Mag. Martin Neureiter
CSR Company
Dieselgasse 1
1100 Wien
Österreich

René Schmidpeter, MA
Center for Corporate Citizenship Austria
Seidlgasse 21/3
1030 Wien
Österreich

ISBN 978-3-540-36357-6

e-ISBN 978-3-540-36358-3

DOI 10.1007/978-3-540-36358-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2008 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig

Einbandgestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.com

Vorwort

Unternehmen erscheinen in der Öffentlichkeit oft als dunkle Macht, als Heuschrecken, die Staaten leerplündern und dann weiterziehen, die ganze Regionen verarmen lassen, nur um Produkte kostengünstig zu produzieren und auf den profitablen Märkten der Welt dann teuer zu verkaufen. Wer die neuen Chancen der Globalisierung proaktiv nutzen will, der erntet dafür nicht selten moralische Vorwürfe. Zu Recht? Unternehmen handeln mitunter durchaus ohne Rücksicht auf Verluste, aber zunehmend auch als verantwortungsvolle Bürger ihrer Gesellschaft. Die Alternativen heißen nämlich: entweder eine Reise auf der Titanic – dann aber bitte 1. Klasse – oder eine nachhaltige Perspektive für alle Beteiligten, die auf so antiquierten Begriffen wie „verantwortlich“, „fair“ und „sozial“ aufbaut.

Ökologie, Ökonomie und Soziales, die drei Säulen der CSR (Corporate Social Responsibility), wie sich die moderne Lehre verantwortlicher Unternehmensführung so schön neudeutsch nennt, sind nicht zufällig zum Thema dieses Jahrzehnts geworden. Denn sie stecken die Bandbreite des Wirkungsraums unternehmerischen Handelns ab. Engagement des Unternehmens in seinem gesellschaftlichen Umfeld (Corporate Citizenship) ist ein wichtiger Teil verantwortlicher Unternehmensführung. Corporate Citizenship meint dabei mehr als nur ein neues beraterinduziertes Managementsystem (von denen es sowieso schon zu viele gibt: etwa das Managementsystem nach Robinson Crusoe – warten auf Freitag). Es dringt auch nicht nur auf die Beruhigung der moralisch empörten Gemüter. Es zielt auf ein neues Gleichgewicht der Institutionen, auf neue Wege im Alltag des Unternehmens wie auch der Gesellschaft. Alleine das Konzept der Integration der Anspruchsgruppen (Stakeholder) in Unternehmensprozesse vermag es, zu Ende gedacht, viele Routinen auf den Kopf zu stellen. Entscheidungen werden nicht mehr von einsamen Autoritäten in gläsernen Türmen alleine gefällt. Betroffene werden in einen Entscheidungsprozess einbezogen und es werden ihnen freiwillig Mitgestaltungsfreiheiten eingeräumt. Dies bringt vielfältige Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen: im Bereich der Forschung etwa einen Paradigmenwechsel vom selbstverliebten engineering à la TBW (true but worthless) zu Produkten, die an den Bedürfnissen der Kunden orientiert sind.

Aber Corporate Citizenship geht noch viel weiter als dieses Beispiel illustriert: Stakeholder können Prozesse verändern, können Reputation bringen und können zu neuen Lösungen für betriebliche Probleme – wie etwa der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf – verhelfen. Unser Buch dokumentiert einige aus einer schnell wachsenden Zahl gelungener Beispiele: Als Herausgeber sind wir nicht Propheten einer neuen Lehre, sondern nehmen – als „Eule der Minerva“ – lediglich zur Kenntnis, was andere in ihrem betrieblichen Alltag ideenreich umgesetzt

haben. Ihr Engagement und ihre Kreativität straft insbesondere jene Lügen, die glauben „die Wirtschaft“ mit immer neuen staatlichen Auflagen und Reglementierungen überziehen zu müssen. Wo sich Unternehmen freiwillig als Teil der Bürgergesellschaft in die Entwicklung innovativer Problemlösungen einbringen, da entstehen im Kleinen die besseren Alternativen zum betrieblichen Alltag und im Großen die Bauelemente einer internationalen Ordnung (Global Governance structures) des 21. Jahrhunderts.

Dieses Buch möchte ein Meilenstein auf dem Weg dieser Entwicklung werden. Es dokumentiert die rasante Entwicklung seines Themas, die zu immer wieder neuen Perspektiven in anderen Handlungsfeldern des Unternehmens führt. Die zahlreichen Autoren kommen aus den unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft: aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen, aus dem öffentlichen Sektor, aus NGOs genauso wie aus der Wissenschaft. Unterschiedliche Blickwinkel eröffnen neue Perspektiven und neue Schlaglichter. Eines ist jedoch allen gemeinsam: die Erkenntnis, dass an Corporate Citizenship kein Weg vorbeiführt, wenn man sein Unternehmen, seine Organisation auf einen nachhaltigen erfolgreichen Weg bringen will. Corporate Citizenship als Dimension verantwortlichen Unternehmenshandelns ist nicht das Feigenblatt des Kapitalismus im 21. Jahrhundert; es vermag vielmehr tiefgreifende Veränderung unseres Zusammenlebens in Wirtschaft und Gesellschaft freizusetzen. Und wir beginnen erst, deren Tragweite zu erfassen.

Eine Konsequenz der Lebendigkeit der Corporate-Citizenship-Diskussion, in die die Herausgeber auf vielfache Weise eingebunden sind, ist es, dass die Fertigstellung des Bandes länger gedauert hat als ursprünglich erhofft. Es ist uns deshalb ein besonderes Bedürfnis, den über 60 Autoren und Autorinnen, den zahlreichen Co-Autoren und Ideenlieferanten ganz herzlich zu danken. Ohne ihre große Geduld und ohne ihr ehrliches Interesse am Zustandekommen dieses Buches wäre es nie möglich gewesen, dass Sie, lieber Leser, es nun in Händen halten. Danke aber auch den Personen, welche die über 60 Autoren begleitet und die unendliche Arbeit der Koordination und des Zusammenstellens übernommen haben. Aus einer größeren Zahl möchten wir besonders Dr. Ilse Eichler, Tine Lippmann, Mag. Marie-Theres Roithner und Franz Wenzel hervorheben: Ohne sie wäre das vorliegende Werk nicht möglich gewesen. Und ganz herzlich möchten wir auch unseren Familien danken. Denn die Zeit, die wir vor dem Bildschirm saßen oder durch Beiträge geschmökert haben, konnten wir nicht mit ihnen verbringen.

Danken möchten wir auch den Sponsoren, die die Entstehung und die Verbreitung dieser Publikation unterstützen: econsense, respACT austria, Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) und die Industriellenvereinigung.

Und danke auch dem Springer-Verlag und besonders Frau Dr. Bihn und Herrn Richter, denen über die lange Entstehungszeit dieses Buches hinweg nie die Geduld und der Glaube an uns abhanden gekommen ist und die damit das Erscheinen erst möglich gemacht haben.

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Einführung in das Corporate-Citizenship-Management 1

Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie 3

André Habisch, Martin Wildner und Franz Wenzel

Kriterien für ein erfolgreiches CC-Management 45

René Schmidpeter und André Habisch

Potenziale, Nutzenfelder, Legitimität 57

André Habisch und René Schmidpeter

Corporate Governance und Corporate Citizenship 71

Joachim Schwalbach und Anja Schwerk

Corporate Citizenship und Unternehmenskultur 87

Peter Walter

Corporate Citizenship und Wertemanagement im Unternehmen 97

Gregor Schönborn

Teil 2: Praxis des CC-Managements in den Funktionsbereichen des Unternehmens 107

Investor Relations 109

Klaus Rainer Kirchhoff

Public Relations (PR) 117

Rolf Kiefer und Christiane Biedermann

Marketing 133

Volkmar Wermter

Personal/HR 145

Jürgen Dietmar Schuster

Innovation 157

Andreas Henkel

Organisationsentwicklung.....	169
<i>Wolfgang Stark, Eva-Maria Terrahe und Elisabeth Weyermann</i>	
Direktinvestition	181
<i>Petr Krizek</i>	
Reporting	191
<i>Kaevan Gazdar</i>	
Internetkommunikation.....	199
<i>Thomas Pleil</i>	

Teil 3: Instrumente des CC-Managements 207

Sponsoring.....	209
<i>Nicole Fabisch</i>	
Stiftungen.....	217
<i>Rupert Graf Strachwitz und Sabine Reimer</i>	
Bürgerstiftungen	231
<i>Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	
Corporate Volunteering I	241
<i>Gerd Mutz</i>	
Corporate Volunteering II.....	251
<i>Michael Fischer und Christa Büchler</i>	
Corporate Volunteering III	259
<i>Dieter Schöffmann</i>	
Secondment.....	269
<i>Tony Ettlin</i>	
Public Private Partnerships I.....	277
<i>Peter Tropschuh und Nathalie Gerstenlauer</i>	
Public Private Partnerships II.....	283
<i>Gerald Odoj</i>	
Public Private Partnerships III	291
<i>Claus Körting</i>	
Community Roundtable.....	299
<i>Thorsten Pinkepank und Nadine-Lan Nguyen</i>	

Lokale Bündnisse.....	307
<i>Norbert Krüger</i>	
Lobbying-Politikkontakte	321
<i>Michael Wedell</i>	

Teil 4: Bereiche des CC-Engagements 329

Bildungsarbeit im Großunternehmen.....	331
<i>Babette Claas</i>	
Bildungsengagement im Mittelstand	337
<i>Reinhard Wendlandt</i>	
Kultur.....	345
<i>Frank-Peter Trümper</i>	
Umwelt	355
<i>Ruth Hopfer-Kubsch</i>	
Gesundheit	363
<i>Horst Erhardt</i>	
Arbeitsmarkt	371
<i>Birgit Riess und Gerd Placke</i>	
Jugend und Soziales.....	379
<i>Felix Dresewski, Peter Kromminga und Reinhard Lang</i>	
Behindertenhilfe	387
<i>Stephanie Sonneck</i>	
Familie.....	393
<i>Antje von Dewitz</i>	

Teil 5: Rahmenbedingungen und öffentliche Partner 401

Rechtliche Rahmenbedingungen	403
<i>André Habisch und Christine Lippmann</i>	
Corporate Citizenship in den Medien	413
<i>Christina Aumayr</i>	
Gemeinnützige Organisationen als Partner	419
<i>Stefan Nährlich und Christiane Biedermann</i>	

Corporate Citizenship in überregionalen Netzwerken	431
<i>Reinhold Kopp</i>	
Zertifikate, Standards und Audits	447
<i>Martin Neureiter und Doris Palz</i>	
CC als Herausforderung an die Politik	465
<i>Frank Heuberger</i>	
Erwartungen der Bürger an Unternehmen	477
<i>York Lunau</i>	

Teil 6: Corporate Citizenship im internationalen Kontext 483

USA	485
<i>Holger Backhaus-Maul</i>	
Corporate Social Responsibility in Europa	493
<i>René Schmidpeter und Doris Palz</i>	
Die neuen EU-Mitgliedsstaaten	501
<i>Petr Krizek</i>	
Der UN Global Compact.....	511
<i>Hanns Michael Hölz</i>	
Ausblick: Von der sozialen zur strategischen Perspektive – ein hoffnungsvoller Ausblick zur Zukunft der CSR	519
<i>Dieter Heuskel</i>	
Autorenverzeichnis	523

Teil 1: Einführung in das Corporate-Citizenship-Management

Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie

André Habisch, Martin Wildner und Franz Wenzel

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Center for Corporate Citizenship, www.corporatecitizen.de

1 Einführung

Corporate Citizenship (CC) und Corporate Social Responsibility (CSR) sind in Deutschland und Österreich seit längerer Zeit keine Fremdwörter mehr. Sie werden von Unternehmenslenkern, Politikern und Journalisten mittlerweile mit großer Vertrautheit verwendet. Auch die überregionalen Tages- und einschlägigen Wirtschaftszeitungen berichten mit wachsender Regelmäßigkeit über Corporate Citizenship und dessen sogenannte Win-Win-Potenziale für Gesellschaft und Unternehmen. Anhand von (Best Practice) Projektbeispielen werden dabei in der Regel gesellschaftlicher Nutzen und Unternehmensnutzen beschrieben. Bei längerfristigen Projekten mit wesentlichem Ressourceneinsatz wird zusätzlich häufig auf die unternehmensstrategische Dimension von Corporate Citizenship hingewiesen. Letztere ist das Hauptthema dieses einführenden Artikels in den vorliegenden Sammelband. Dabei werden gleich drei wesentliche Zielsetzungen verfolgt.

(1) Im Folgenden wird die unternehmensstrategische Dimension von Corporate Citizenship systematisch und verständlich dargelegt. Hierbei wird dem interessierten Leser die Grundlogik einer unternehmensstrategischen Ausrichtung von Corporate Citizenship zugänglich gemacht. Die Kenntnis dieser Logik bildet die Grundlage für die inhaltliche Entwicklung eines unternehmensspezifischen, strategischen Corporate Citizenship Ansatzes.

Dazu will der Artikel eine Einführung in das weite „Spiel“-Feld möglicher Corporate-Citizenship-Aktivitäten geben. Dieses „Spiel“-Feld wird vor allem durch die verschiedenen Nutzenbereiche im Unternehmen, die unterschiedlichen Instrumente, die zahlreichen Engagementbereiche sowie die potenziellen Engagementpartner aufgespannt (vgl. Abbildung 1).

(2) Die zahlreichen Parameter dieses „Spiel“-Felds werden in den Artikeln des vorliegenden Handbuches ausführlich beleuchtet. Der Eingangsartikel soll dem Leser dabei helfen die Themenvielfalt der Folgeartikel in ein Gesamtbild einzuordnen, um bei spezifischen Fragestellungen gegebenenfalls gezielt nachschlagen zu können.

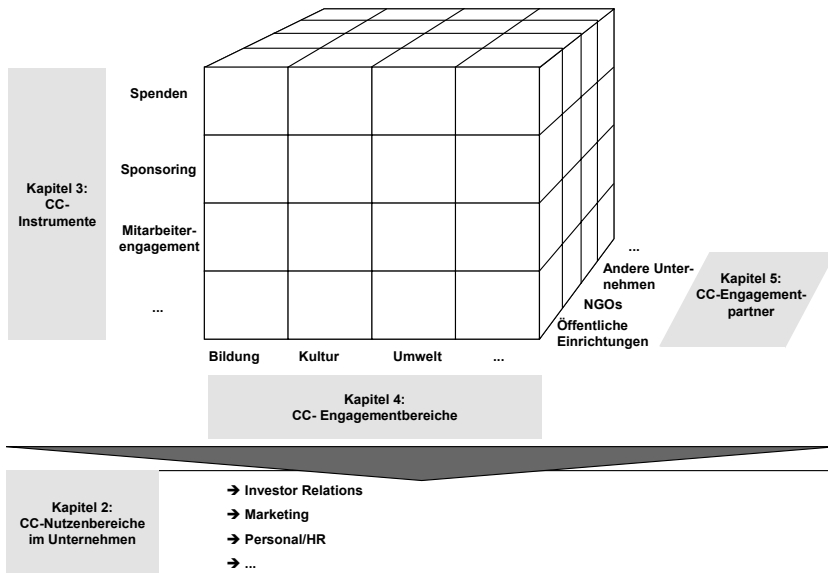


Abb. 1. Gliederungsprinzip des Handbuchs: „Spiel“-Feld für (unternehmensstrategisches) Corporate Citizenship

(3) Schließlich wird der Artikel die wesentlichen Schritte zu einem unternehmensstrategischen Corporate-Citizenship-Ansatz beschreiben und die kritischen Erfolgsfaktoren aufzeigen. Dabei sind jedoch keine Kochbuchrezepte zu erwarten, die lediglich einer 1:1-Umsetzung bedürften. Eine unternehmensstrategische Ausrichtung von Corporate Citizenship ist, wie später noch im Detail zu zeigen sein wird, immer von der jeweiligen Unternehmenssituation und den Umfeldbedingungen abhängig. Dementsprechend erfordert die Konzeption einer erfolgreichen Corporate-Citizenship-Strategie – genau wie die Entwicklung jeglicher anderer unternehmensstrategischer Elemente – eine individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung. Nichtsdestoweniger lassen sich grundsätzliche Aussagen zum dabei zur Verfügung stehenden Instrumentarium und zum methodischen Vorgehen machen.

Zunächst soll jedoch erläutert werden, wie sich Corporate Citizenship von Mäzenatentum unterscheidet. Ferner wird die Frage beantwortet, warum das traditionelle gesellschaftliche Engagement von Unternehmen vielfach gerade jetzt eine Neuausrichtung hin zu unternehmensstrategischem Corporate Citizenship erfährt.

2 Abgrenzung: Corporate Citizenship ist kein Mäzenatentum

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Unternehmern ist per se keine neue Erscheinung sondern besitzt eine lange Tradition.

Werner von Siemens beispielsweise unterstützte schon Ende des 19. Jahrhunderts die Gründung einer staatlichen naturwissenschaftlichen Forschungseinrichtung in Berlin durch eine Grundstücksspende und starken persönlichen Einsatz in politischen Entscheidungsprozessen. Auch Robert Bosch setzte bereits in den 1920ern Teile seines Firmenvermögens für die Linderung sozialer und gesundheitlicher Missstände ein. Weitere bedeutende Mäzene dieser Zeit ließen sich benennen.

Die Gründe für derartiges Engagement lagen in der Regel in der Persönlichkeit des Unternehmensgründers und waren dementsprechend von Fall zu Fall unterschiedlich. Meistens handelte es sich dabei jedoch um Mäzenatentum aus philanthropischer Überzeugung. Unternehmen oder Unternehmer, die hohe Gewinne erwirtschafteten, fühlten sich moralisch verpflichtet, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Sie förderten Infrastrukturmaßnahmen ebenso wie Wissenschaft, Kunst und Kultur, gesundheitliche und zahlreiche soziale Belange. Dementsprechend wurde das Engagement nicht durch Unternehmensinteressen sondern vor allem durch die persönlichen Überzeugungen und Interessen des Mäzenaten bestimmt.

Bis zum heutigen Tag stellt die gefühlte moralische Verpflichtung vor allem bei eigentümergeführten Unternehmen eine wesentliche Triebfeder für gesellschaftliches Engagement dar. Auch das Stiftungsrecht trägt bis zu seiner heute gültigen Form dieser Motivlage und den vorherrschenden Engagementbereichen des Mäzenatentums Rechnung. Steuerabzugsfähig sind derartige Aktivitäten insbesondere dann, wenn sie nicht unmittelbar dem Unternehmenszweck dienen.

Nicht nur deswegen spricht einiges dafür, dass Mäzenatentum international auch zukünftig eine wichtige und sogar noch wachsende gesellschaftliche Aufgabe übernehmen wird. Persönlichkeiten wie Bill und Melinda Gates, die bereits über 50 Milliarden US-Dollar in ihre Stiftung eingebracht haben und deshalb vom Time Magazin als „Personen des Jahres“ geehrt worden sind, setzen hier Maßstäbe. Weltweit tun zahlreiche Besitzer „kleinerer“ Vermögen es den Gates gleich und engagieren sich für wohltätige Zwecke. Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen wird darüber hinaus tendenziell zu einer Vergrößerung der Vermögen beitragen und so weitere Potenziale für mäzenatische Aktivitäten freisetzen. Philanthropie wird dementsprechend auch weiterhin eine wichtige Rolle bei der Lösung sozialer Probleme oder bei der Realisation kultureller Projekte des 21. Jahrhunderts übernehmen.

Diese Art gesellschaftlichen Engagements ist jedoch nicht Gegenstand des vorliegenden Bandes. Unter dem Stichwort „Corporate Citizenship“ werden vielmehr Formen gesellschaftlichen Engagements behandelt, die wesentlich näher am Kerngeschäft von Unternehmen angesiedelt sind. Neben dem gesellschaftlichen Nutzen lässt sich derartiges Engagement auch über den Wertschöpfungsbeitrag für Unternehmen begründen. Die persönlichen Überzeugungen der Unternehmenseigner und Vermögensbesitzer haben dementsprechend eine eher nachrangige Bedeutung. Dies zeigt sich bei Unternehmen ab mittlerer Größe auch darin, dass das Engagement nicht vom Unternehmenseigner und Vermögensbesitzer, sondern vom operativen Management eines Unternehmens angestoßen und begleitet wird.

3 Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement unter den Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts

Fundamentale Veränderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben in den letzten zehn Jahren dazu geführt, dass neue Motive für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in den Vordergrund rücken. Die fortschreitende Liberalisierung des Welthandels, die bahnbrechenden Entwicklungen der Kommunikationstechnologie sowie die Krise der öffentlichen Haushalte bewirken tiefgreifende Veränderungen. In verschiedenen Bereichen verändern diese Megatrends die Anforderungen an Unternehmen und deren Management nachhaltig und stellen ganz wesentliche Herausforderungen dar.

Die Globalisierung der Wertschöpfungskette und ein deutlich breiteres weltweites Angebot auf den Beschaffungsmärkten eröffnen Unternehmen eine Vielzahl neuer Optionen und Chancen. Sie sind jedoch gleichzeitig mit einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs auf Kapital- und Absatzmärkten verbunden. In Zeiten hoher internationaler Kapitalmobilität müssen Unternehmen Anlegern und Investoren eine – im Vergleich zu anderen Investitionsalternativen – angemessene Rendite bieten, um diese längerfristig an sich binden zu können. Auf den Absatzmärkten sehen sich Unternehmen durch die Globalisierung immer mehr internationalen Wettbewerbern gegenüber. Diese besitzen – z.B. aufgrund niedrigerer Lohnkosten – teilweise erhebliche Wettbewerbsvorteile. Die Verfügbarkeit von Informationen per Knopfdruck rund um die Welt leistet darüber hinaus einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung des globalen Wettbewerbs. Diese wirtschaftlichen Veränderungen zwingen Unternehmen dazu, ihre Geschäftstätigkeit mehr als je zuvor auf ihr Kerngeschäft auszurichten, Investitionsentscheidungen vornehmlich unter Rentabilitätsgesichtspunkten zu treffen und unrentable Tätigkeiten einzustellen.

Die angesprochenen Megatrends ziehen allerdings nicht nur unmittelbar wirtschaftliche Effekte nach sich, sondern bewirken auch mittelbare Veränderungen im gesellschaftlichen Unternehmensumfeld. Hierbei müssen von Unternehmenslenkern vor allem zwei wesentliche Trends für die Erzielung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs berücksichtigt werden:

1. steigende Erwartungen wichtiger Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder) gepaart mit
2. besseren Informationsmöglichkeiten sowie empfindlicheren Sanktionspotenzialen dieser Gruppen für Unternehmen auf globalen Märkten.

3.1 Steigende Erwartungen wichtiger Anspruchsgruppen

Der Ruf nach gesellschaftlichem und ordnungspolitischem Engagement von Unternehmen wird seit einigen Jahren aus verschiedenen Gründen immer lauter: Leere Staatskassen, die territoriale Begrenztheit nationalstaatlicher Entscheidungsgewalt sowie die Erkenntnis, dass Unternehmen über bedeutende Ressour-

cen und Fähigkeiten für die Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme verfügen. Lokale und internationale Interessenvereinigungen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) haben vor allem durch das Internet, die Möglichkeit ihre gestiegenen Erwartungshaltungen öffentlichkeitswirksam zu platzieren und so mit mehr Nachdruck zu versehen.

3.2 Bessere Informationsmöglichkeiten und Sanktionspotenziale

Darüber hinaus übernehmen die neuen Medien und insbesondere das Internet auch eine wesentliche Kontroll- und Informationsfunktion für die Öffentlichkeit und die verschiedenen Stakeholdergruppen von Unternehmen. Globale und lokale Unternehmensabläufe werden für externe Betrachter transparenter. Fehlverhalten, wie beispielsweise der Rückgriff auf Kinderarbeit oder Korruption, wird so mit einer größeren Wahrscheinlichkeit aufgedeckt und einer breiten Öffentlichkeit kommuniziert. Derartige „Fehlritte“ ziehen nicht selten Sanktionen, wie beispielsweise die Verschärfung gesetzlicher Bestimmungen oder Konsumentenboykotte, nach sich. Passende Managementsysteme und Kontrollmechanismen können die Wahrscheinlichkeit von Fehlverhalten zwar verringern, vollständig ausschließen können sie diese jedoch nicht. Die Gesamtwahrnehmung eines Unternehmens, die das Risiko negativer Konsequenzen ganz wesentlich mit bestimmt, lässt sich jedoch durch die Positionierung als verantwortlich handelndes Unternehmen deutlich verbessern. Der Auf- und Ausbau einer derartigen Reputation kann vor allem durch gesellschaftliches Unternehmensengagement und einem damit verbundenen intensiven Stakeholderdialog erfolgen.

Somit sehen sich Unternehmen derzeit mit Anforderungen aus dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unternehmensumfeld konfrontiert, die mit einem traditionell auf Mäzenatentum oder Philanthropie ausgerichteten gesellschaftlichen Engagement nicht erfüllt werden können. Für sie ergibt sich bei derartiger Engagementausrichtung ein Dilemma: Aus wirtschaftlicher Sicht wäre es erforder-

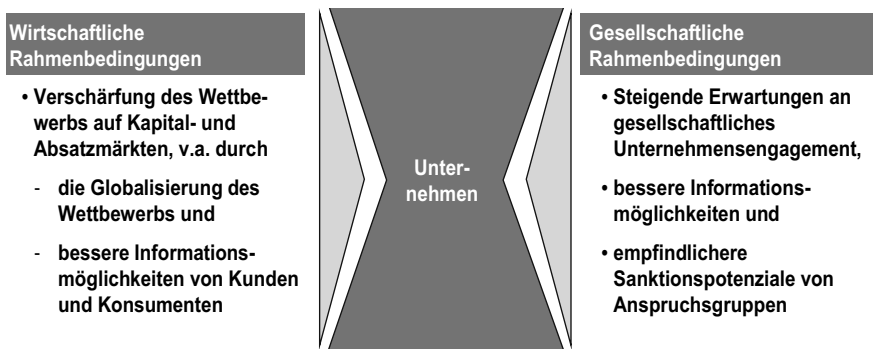


Abb. 2. „Dilemma“: erhöhter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Druck

lich das Engagement zu kürzen oder vollständig einzustellen, da diese Aktivitäten in der Regel keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und die gebundenen Ressourcen anderweitig gewinnbringender investiert werden könnten. Das gesellschaftliche Umfeld hingegen verlangt eher eine Ausweitung und Intensivierung solcher Aktivitäten (vgl. Abbildung 2).

Das beschriebene Dilemma drängt auf eine Neuausrichtung des Engagements, die im angelsächsischen Raum unter dem Begriff Corporate Citizenship schon vielerorts vorbildlich praktiziert wird.

4 Corporate Citizenship: erweitertes Engagement und neue Zielsetzungen

Corporate Citizenship unterscheidet sich in verschiedenen Dimensionen vom dargestellten traditionellen gesellschaftlichen Unternehmensengagement im deutschsprachigen Raum. Insgesamt lässt sich Corporate Citizenship durch vier wesentliche Merkmale charakterisieren:

1. Unternehmen führen Projekte zur Lösung oder Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme
2. gemeinsam mit externen Partnern (Bildungs-, Kultur-, Sozialeinrichtungen etc.) durch.
3. Dazu werden nicht nur Finanzmittel, sondern zugleich weitere betriebliche Ressourcen wie Mitarbeiterengagement, Zugang zu Logistik und Netzwerken, Informationen etc. auf unterschiedlichste Weise bereit gestellt.
4. Als Ergebnis wird neben dem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung auch ein wesentlicher Nutzen für das Unternehmen erzielt.

4.1 Lösung oder Linderung gesellschaftlicher Probleme

Die ernsthafte Adressierung einer relevanten gesellschaftlichen Problemstellung und die damit verbundene Schaffung eines spürbaren gesellschaftlichen Nutzens bildet die grundlegende Basis für erfolgreiches Corporate Citizenship. Positive gesellschaftliche Folgen können vor allem aus den drei in Abbildung 3 dargestellten Ansatzpunkten resultieren.

Unternehmen können durch ihr Engagement zunächst den Ressourcenspielraum für Problemlösungen erweitern. Stellt ein Unternehmen beispielsweise einer Wohlfahrtsorganisation finanzielle Mittel zur Verfügung, so erweitert dies unmittelbar den möglichen Aktionsradius der Organisation. Darüber hinaus können durch die Interaktion zwischen Wirtschaft und Non-Profit-Sektor aber weitere positive Effekte entstehen. Die Netzwerke der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen können der Wohlfahrtsorganisation helfen, ihre Ziele langfristig professioneller zu verfolgen. Ermöglicht wird dies vor allem durch einen inten-

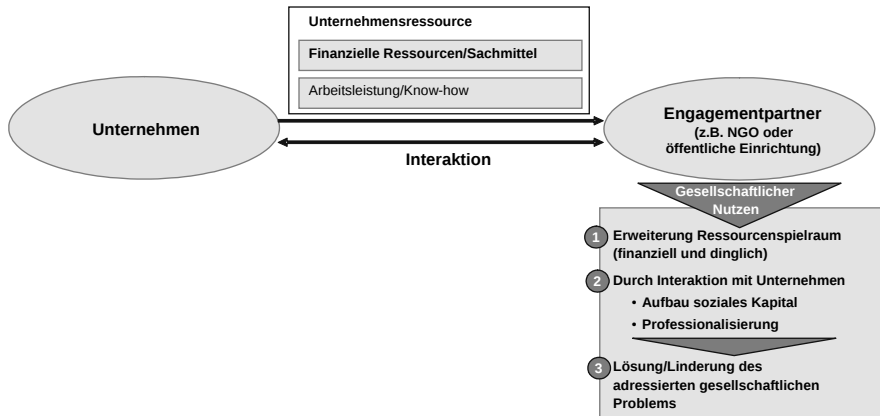


Abb. 3. Gesellschaftlicher Nutzen aus Corporate Citizenship

siven Informations- und Know-how-Austausch in den Netzwerken. Solche Netzwerke werden in der Fachliteratur auch als „Soziales Kapital“ der Partner bezeichnet. Zu weiteren Vorteilen der Kooperation mit externen Partnern im nächsten Abschnitt mehr.

Sowohl die Erweiterung des Ressourcenspielraums für gemeinnützige Organisationen als auch die Interaktion zwischen Wirtschaft und Non-Profit-Sektor kann schließlich zur Lösung bzw. Linderung des adressierten gesellschaftlichen Problems (beispielsweise der Integration von gesellschaftlichen Randgruppen) beitragen.

Welche gesellschaftliche Problemstellung von Unternehmen adressiert wird bzw. werden sollte, hängt von verschiedenen Rahmenbedingungen ab, die später noch detaillierter untersucht werden. Corporate Citizens sind heute in zahlreichen Bereichen wie beispielsweise Bildung, Kultur, Umwelt oder Gesundheit aktiv.

4.2 Kooperation mit externen Partnern

Das zweite wesentliche Merkmal von Corporate Citizens wurde bereits angesprochen: Die Kooperation mit externen Partnern.

Je nach Handlungsfeld bieten sich unterschiedliche Partner für Kooperationen im Rahmen des Engagements an. Grundsätzlich kommen dafür jeweils alle Organisationen oder Einrichtungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfelds infrage, die spezielle Kompetenzen für die Lösung des jeweils adressierten Problems besitzen. Das können im Bildungsbereich beispielsweise Schulen, Kindergärten, Universitäten, Bibliotheken, private Vereine mit einem speziellen Bildungsauftrag oder Unternehmen, die Produkte für den Bildungssektor produzieren, wie z.B. Lernsoftware oder Lehrbücher, sein. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen und kann für jedes Handlungsfeld erstellt werden. Grundsätzlich stehen in jedem Bereich drei große Gruppen als Kooperationspartner zur Verfügung:

- Öffentliche Einrichtungen,
- private gemeinnützige Organisationen und
- andere Unternehmen.

Die Kooperation mit externen Partnern ist für eine erfolgreiche Lösung von Problemen des Gemeinwesens aus zwei Gründen besonders wichtig.

Zunächst bringt die Zusammenarbeit Lösungen hervor, zu denen keiner der Partner alleine in der Lage wäre. Der Grund hierfür liegt in den unterschiedlichen Kompetenzprofilen, die die beteiligten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gruppen und Organisationen in die Kooperation einbringen. Vor allem die Verbindung wirtschaftlichen Know-hows und spezifischer Kernkompetenzen der Unternehmen mit den Kenntnissen gemeinnütziger Organisationen auf dem Gebiet des Gemeinwesens im speziellen Engagementbereich sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Sie stellen sicher, dass ein relevantes Problem auf die richtige Weise adressiert wird und eröffnen ganz neue Problemlösungspotenziale. Als Beispiel mag das gesellschaftliche Engagement der betapharm Arzneimittel GmbH in Augsburg gelten. Die betapharm ist eines der meistzitierten und aufgrund des Professionalitätsniveaus beeindruckendsten Beispiele für gesellschaftliches Engagement. Die enormen wirtschaftlichen und medialen Erfolge des Unternehmens wären nicht möglich gewesen ohne den Kenntnisreichtum und die jahrelange Praxiserfahrung des Bunten Kreises und seines Geschäftsführers, der als Direktor des beta-Institutes die gemeinnützige Arbeit leitet.

Weiterhin bietet die kooperative Lösung gesellschaftlicher Probleme mit Partnern aus dem gesellschaftlichen Unternehmensumfeld auch den Vorteil, dass die Glaubwürdigkeit eines Projekts in der Öffentlichkeit gesteigert werden kann. Ein Beispiel aus dem Handlungsfeld „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ kann dies verdeutlichen. Ein Unternehmen, das als alleiniger Initiator eines Betriebskindergartens auftritt, sieht sich in der Regel mit einer misstrauischen Kontrolle durch die zuständigen Jugend- und Sozialämter konfrontiert. Die vermeintlich unbeschränkte Finanzkraft der Wirtschaft kann die Behörde dazu veranlassen, die vorhandenen Möglichkeiten für bauliche und ausstattungsbezogene Auflagen in voller Höhe auszuschöpfen. Kosten steigen dann schnell in so Schwindel erregende Höhen, dass kleine und mittelgroße Unternehmen ihre Pläne revidieren müssen. Eine ganz andere Entwicklung ergibt sich dagegen, wenn die Trägereinrichtung des geplanten Kindergartens ein gemeinnütziger Verein ist, in dessen Rahmen das Unternehmen mit einem Wohlfahrtsverband, einer Bürgergruppe und bzw. oder einer Jugend- und Sozialeinrichtung kooperiert. Die Identifikation mit dem Projekt ist größer und die Außenwirkung eine andere, wenn die Experten der Kinder- und Jugendbetreuung in das Projekt als vollwertige Partner integriert werden. Die Experten übernehmen dabei für Außenstehende eine Art „Qualitätssiegelfunktion“. Ihr Mitwirken signalisiert der Öffentlichkeit, dass alles mit rechten Dingen zugeht und erhöht so die öffentliche Akzeptanz des Projekts (siehe Handbuchartikel im Teil 1).

4.3 Breites Spektrum an eingesetzten Unternehmensressourcen und Corporate-Citizenship-Instrumenten

Die Kooperation mit externen Unternehmenspartnern ist eng verbunden mit einer im Vergleich zu traditionellen Aktivitäten größeren Bandbreite des Unternehmensengagements im Rahmen von Corporate Citizenship. Traditionelle Aktivitäten beschränken sich meistens auf die finanzielle Unterstützung gemeinnütziger privater Organisationen oder öffentlicher Einrichtungen in Form von Spenden oder Sponsoringtätigkeiten. Im Corporate-Citizenship-Konzept reicht das Engagement hingegen häufig über eine rein finanzielle Unterstützung hinaus und umfasst auch Arbeitskraft und -zeit von Mitarbeitern. Diese Erweiterung des Ressourcenspektrums hat in den USA aber auch in anderen europäischen Ländern unter der Bezeichnung Corporate Volunteering bereits größere Verbreitung gefunden.

Unternehmen stehen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung ihre unterschiedlichen Ressourcen, wie beispielsweise Geld, Arbeitskraft oder Know-how, in ein Projekt einzubringen. Diese hier als Corporate-Citizenship-Instrumente bezeichneten Möglichkeiten sind in Abbildung 4 systematisch dargestellt.

Das Engagement kann zunächst danach unterschieden werden, ob es direkt aus dem Unternehmen heraus erfolgt oder über eine Stiftung. Die Entscheidung für eine Stiftung hat eine organisatorische und rechtliche Trennung vom Kerngeschäft des Unternehmens zur Folge. Engagement im Rahmen einer Stiftung vollzieht sich dabei in der Regel vor allem durch finanzielle Unterstützung und wird durch die organisatorischen und verwaltenden Tätigkeiten der Stiftungsmitarbeiter ergänzt.

Für das direkte Engagement aus dem Unternehmen stehen die drei wesentlichen Corporate-Citizenship-Instrumente Spenden, Sponsoring und Mitarbeiterengagement zur Verfügung.

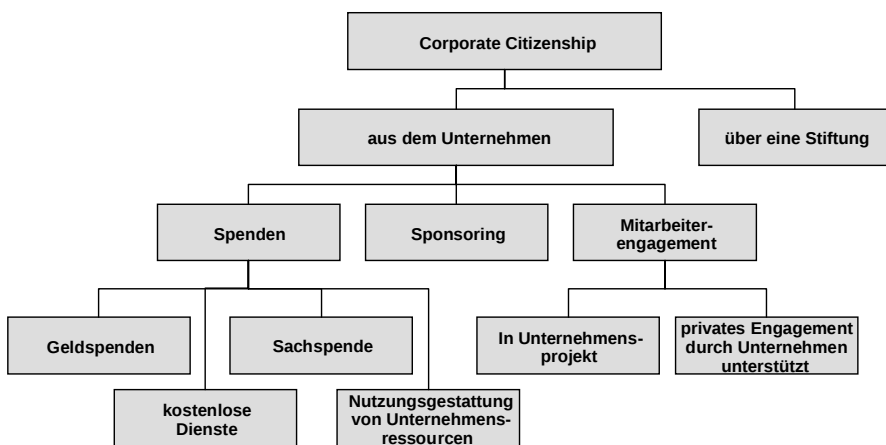


Abb. 4. Corporate-Citizenship-Instrumente

Spenden können in Form von Geld oder dinglichen Zuwendungen, wie beispielsweise Produkten oder Inventar, erfolgen. Darüber hinaus können auch kostenlose Unternehmensdienste oder die Nutzungsüberlassung von Unternehmensressourcen „gespendet“ werden.

Sponsoring unterscheidet sich sowohl durch die steuerrechtliche Behandlung als auch durch die formale Ausgestaltung vom Spendenwesen. Zentrales Merkmal von Spenden sind ihre reine Gemeinnützigkeit, wohingegen beim Sponsoring der Leistungsempfänger per Vertrag dazu verpflichtet ist, die Unterstützung des Engagements durch den Sponsor an verschiedenen Stellen öffentlichkeits- und werbewirksam zu platzieren. Auch wenn bei Sponsoringaktivitäten meist finanzielle Zuwendungen des Unternehmens im Vordergrund stehen, können grundsätzlich alle hier im Rahmen von Spenden genannten Unternehmensressourcen Gegenstand eines Sponsoringvertrages sein.

Mitarbeiterengagement, also die Bereitstellung der Arbeitskraft der Mitarbeiter, ist neben finanziellen und dinglichen Ressourcen eine weitere Option für das Unternehmen. Diese Art des Engagements intensiviert die bereits thematisierte Kooperationsbeziehung mit den externen Partnern, sorgt für eine breite Verankerung im Unternehmen und ermöglicht die stärkere Einbringung von Unternehmenskompetenzen. Grundsätzlich können dabei zwei Arten von Mitarbeiterengagement unterschieden werden. Der Einsatz von Arbeitskraft kann einerseits in Projekten erfolgen, die vom Unternehmen initiiert und durchgeführt werden. Darüber hinaus engagieren sich Mitarbeiter aber auch in selbst oder durch dritte initiierten und durchgeführten Projekten, die vom Unternehmen lediglich gefördert oder unterstützt werden, z.B. durch finanzielle Mittel oder zeitliche Freistellungen.

Die verschiedenen Corporate-Citizenship-Instrumente bilden gemeinsam mit den möglichen Engagementbereichen und -partnern das „Spiel“-Feld für Corporate

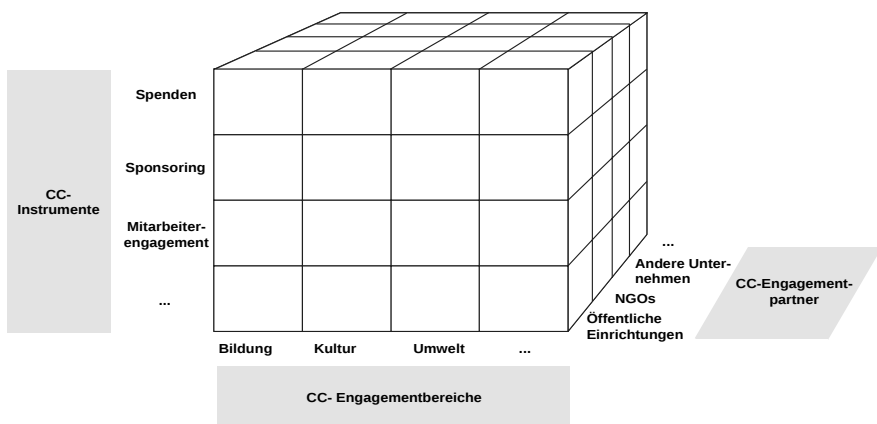


Abb. 5. Engagementmöglichkeiten im Rahmen von Corporate Citizenship

Citizenship. Dieses bereits zu Beginn des Artikels skizzierte sehr weite Feld an Engagementmöglichkeiten ist zur besseren Übersicht noch einmal in Abbildung 5 dargestellt.

4.4 Wesentlicher Unternehmensnutzen

Die Verfolgung von Unternehmenszielen ist im traditionellen gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen allenfalls ein Nebeneffekt und umfasst in der Regel ausschließlich Image-, PR- oder Werbeziele. Corporate Citizenship hingegen ist dadurch gekennzeichnet, dass sowohl das gesellschaftliche Umfeld als auch das engagierte Unternehmen auf vielfältige Weise in unterschiedlichen Bereichen von der Zusammenarbeit profitieren.

Gegner des Corporate Citizenship Ansatzes lehnen eine derartige Verknüpfung von gesellschaftlichem Nutzen und Unternehmenszielen ab und unterstellen den engagierten Unternehmen „bloße“ Vorteilsüberlegungen. Aus ihrer Sicht instrumentalisieren Corporate Citizenship und ähnliche Konzepte lediglich unternehmerische Verantwortung für die Wettbewerbsziele des Unternehmens. Dieser Vorwurf ist sicherlich immer dann nachvollziehbar und gerechtfertigt, wenn zwischen dem gesellschaftlichen Nutzen und Vorteilen für das Unternehmen ein spürbares Ungleichgewicht besteht. Als beispielsweise ein Genussmittelhersteller vor einigen Jahren eine 250 Millionen US-\$ teure Werbekampagne durchführte, um sein weit weniger Ressourcen bindendes soziales Engagement zu vermarkten wurde verständlicherweise vielerorts die Frage nach der Verhältnismäßigkeit gestellt. Berechtigte Kritik wird auch laut, wenn das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens in deutlichem Widerspruch zur Praxis seines Kerngeschäfts – etwa dem Umgang mit den Mitarbeitern oder der Sensibilität für die gesellschaftlichen Wirkungen seiner laufenden Geschäftstätigkeit – steht.

Ist die ernsthafte Verfolgung eines gesellschaftlichen Nutzens jedoch sichergestellt, ist es nach dem Corporate-Citizenship-Konzept nicht nur legitim sondern vielmehr erstrebenswert, dass Unternehmen ebenfalls einen Vorteil aus dem Engagement ziehen. Dieses auf Win-Win-Situationen abzielende Engagement ermöglicht es erst, sowohl den dargestellten erhöhten wirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Nur so kann das in Abbildung 2 beschriebene Dilemma produktiv aufgelöst werden, so dass eine Ausweitung des Engagements unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll sein kann. Dies führt auch dazu, dass Unternehmen ihre Projekte nachhaltig und unabhängig von konjunkturellen Entwicklungen betreiben können.

Die Nachhaltigkeit eines Engagements ist in den meisten Fällen eine Voraussetzung für seine gesellschaftliche Wirksamkeit. Die Lernkurve vieler Projekte verläuft nicht linear, sondern exponentiell. Dementsprechend gelingt eine vorteilhafte Beeinflussung des gesellschaftlichen Umfelds in vielen Fällen häufig erst nach Überwindung von Anfangsschwierigkeiten. Damit ein Projekt diese nachhaltige Wirksamkeit aber überhaupt entfalten kann, ist die Ausschöpfung möglicher Nutzenpotenziale für Gesellschaft wie Unternehmen notwendig.

Corporate Citizenship ist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen vom Leistungsempfänger keine direkte Gegenleistung erhält. Vielmehr sollte es über andere Kanäle einen Nutzen für das Unternehmen erzeugen. Anders als beim traditionellen Ansatz des gesellschaftlichen Engagements in Form von Spenden für unternehmensfremde Themen und Einrichtungen kann Corporate Citizenship dabei für weit mehr als nur ein positives Unternehmensimage sorgen.

Im Personalbereich kann durch Corporate Citizenship beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch deren Bindung und Motivation gesteigert werden. Darüber hinaus können Mitarbeiter in den Projekten verschiedene Fähigkeiten, wie etwa Sozialkompetenz oder Teamfähigkeit, erwerben bzw. erweitern. (siehe Handbuchartikel im Teil 3)

Für Marketing und Vertrieb kann Corporate Citizenship bei der Kundenbindung oder Neukundengewinnung hilfreich sein. Dies funktioniert beispielsweise dann, wenn das Engagement mit Produkten des Unternehmens verbunden wird und den (potenziellen) Kunden einen Zusatznutzen bietet. (siehe Handbuchartikel im Teil 2)

Im Bereich von Forschung und Entwicklung können wichtige Informationen als Erfolgsfaktoren gewonnen werden. Beispielsweise können Unternehmen ihre Technik oder ihr Know-how für gemeinnützige Problemlösungen einsetzen und dabei neue Anregungen für ihr Kerngeschäft erhalten. (siehe Handbuchartikel im Teil 3).

Ein wesentlicher Unternehmensnutzen durch Corporate Citizenship kann auch durch die Verbesserung der Lebensbedingungen für Mitarbeiter am Unternehmensstandort erreicht werden. Schlechte Arbeitsplatz-, Wohn- und Freizeitangebote oder mangelhafte medizinischen Versorgung verschlechtern die Chancen auf eine langfristige Mitarbeiterbindung oder für die Rekrutierung neuer qualifizierter Mitarbeiter. Durch gezielte Corporate-Citizenship-Projekte lassen sich die Standortbedingungen verbessern und so mögliche Wettbewerbsnachteile vermeiden bzw. Wettbewerbsvorteile entwickeln. (siehe Handbuchartikel im Teil 3)

Die vier genannten Beispiele zeigen, wie vielschichtig der Nutzen aus Corporate Citizenship für Gesellschaft und Unternehmen grundsätzlich sein kann. Dabei sei an dieser Stelle jedoch eine wichtige Anmerkung gestattet: In vielen Diskussionen und Beiträgen zum Thema drängt sich der Eindruck auf, dass es sich um ein neues „Wundermittel“ handelt, das automatisch wesentliche positive Effekte für Gesellschaft und Unternehmen mit sich bringt. Dem ist selbstverständlich nicht so. Voraussetzung ist vielmehr eine intelligente Ausrichtung des Engagements auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens sowie eine professionelle Umsetzung der erarbeiteten Strategie.

Mithin ist die Professionalisierung gesellschaftlichen Engagements eine zentrale Herausforderung, wenn die Potenziale der Thematik sowohl für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen genutzt werden sollen. Dazu später mehr. Zunächst soll jedoch eine weitere wesentliche Erfolgsvoraussetzung angesprochen werden. Praxiserfahrungen belegen, dass eine optimale Ausschöpfung der unterschiedlichen Nutzenpotenziale vor allem mit einer strategischen Ausrichtung des Engagements erreicht werden kann.

5 Strategische Ansatzpunkte für Corporate Citizenship

Die skizzierten Win-Win-Potenziale für Gesellschaft und Unternehmen können Corporate-Citizenship-Projekte nur realisieren, wenn sie in doppelter Hinsicht strategisch ausgerichtet werden:

1. Corporate Citizenship sollte zur Erreichung konkreter gesellschaftlicher Zielsetzungen nachhaltig beitragen.

Gemäß der Corporate-Citizenship-Definition steht die Erzielung eines nachhaltigen Lösungsbeitrags für drängende gesellschaftliche Probleme aus dem Umfeld des engagierten Unternehmens im Mittelpunkt eines strategischen Corporate-Citizenship-Konzepts. Ob sich ein Unternehmen für die Früherkennung von Brustkrebs oder die Sprachentwicklung von Vorschulkindern in sozialen Brennpunkten einsetzen sollte, hängt dabei vom Kompetenzprofil des Unternehmens sowie dem Unternehmensumfeld ab. Kennzeichnend für strategisches Corporate Citizenship ist in jedem Fall, dass eine Grundsatzentscheidung bezüglich einer oder mehrerer gesellschaftlicher Problemstellung(en) getroffen wird. Die gewählte Problemstellung wird dann vom Unternehmen durch konkrete Projekte nachhaltig adressiert. Diese nachhaltige Verfolgung der gesellschaftlichen Zielsetzung ist Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit des Engagements und damit Grundvoraussetzung für erfolgreiches Corporate Citizenship. Ein Mangel an Glaubwürdigkeit kann im schlimmsten Fall zu massiven Imageschäden führen und so mögliche positive Effekte für Unternehmen ins Gegenteil umkehren.

2. Corporate Citizenship sollte helfen, strategische Ziele des Unternehmens zu erreichen und wird in diesem Sinne zum Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Die Aufgaben, die Corporate Citizenship in der Unternehmensstrategie übernehmen kann, sind sehr vielschichtig. Ein allgemeingültiges Merkmal von strategischem Corporate Citizenship ist jedoch dessen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Unternehmen verfolgen im Allgemeinen sehr unterschiedliche und individuelle Strategien für die Erreichung einer guten Wettbewerbsposition. In Abhängigkeit von der jeweiligen Strategie und den Umfeldbedingungen kann Corporate Citizenship auf unterschiedlichste Weise zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen oder Verhinderung von Wettbewerbsnachteilen beitragen. Grundsätzlich lassen sich drei wesentliche Ansatzpunkte unterscheiden (vgl. diesbezüglich auch Abbildung 6):

- Die Verbesserung der regionalen Standortfaktoren,
- der Aufbau oder die Weiterentwicklung von Unternehmensressourcen sowie
- die Erweiterung von Eigenschaften des Produkts bzw. der Dienstleistung, die sogenannte Produktdifferenzierung.

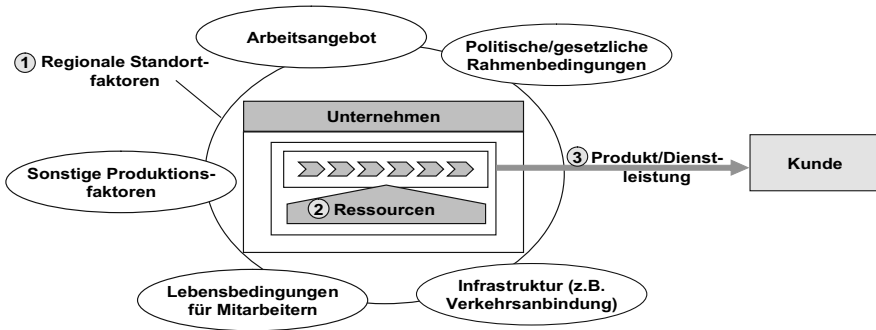


Abb. 6. Grundsätzliche Ansatzpunkte für strategisches Corporate Citizenship

5.1 Regionale Standortfaktoren

Die regionalen Standortfaktoren haben an verschiedenen Stellen bedeutenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Ein ausgezeichnetes Angebot an Produktionsfaktoren, zum Beispiel sehr qualifizierte Arbeitskräfte, vorteilhafte politische und gesetzliche Rahmenbedingungen oder gute Lebensbedingungen für Mitarbeiter können wichtige Erfolgsfaktoren sein.

Für viele Unternehmen in Deutschland und anderen hoch entwickelten Ländern ist die Rekrutierung qualifizierter Kräfte am Arbeitsmarkt eine entscheidende Voraussetzung für die Erzielung oder Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Gerade in Branchen mit sehr spezifischen Qualifikationsanforderungen ist das regionale Arbeitskräfteangebot nicht immer zufriedenstellend. Corporate Citizenship ist in diesem Zusammenhang ausgezeichnet geeignet, diese Lücken zu schließen und zur Verbesserung der Wettbewerbsposition beizutragen. Ein gelungenes Beispiel hierfür stellt die Initiative des Softwareherstellers EDV-Service GmbH (ESG) auf der Insel Rügen dar (siehe Handbuchartikel im Teil 4).

Die Stärkung der regionalen Standortfaktoren kann auch für größere Unternehmen erhebliche Vorteile bieten. Das Engagement der Volkswagen AG am Standort Wolfsburg ist exemplarisch dafür. Die Strukturschwäche der Region wirkte sich negativ auf die Mitarbeiterrekrutierung und die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Ein schlechtes kulturelles und sonstiges Freizeitangebot sowie Probleme bei der Jobsuche für Familienangehörige von Mitarbeitern stellten diesbezüglich wichtige Hemmnisse dar. Weiterhin fiel die Ansiedlung von erforderlichen Zulieferern in Wolfsburg aufgrund der schlechten Standortbedingungen häufig schwer. VW ging die Lösung dieses Problems durch eine Kooperation mit der Stadt Wolfsburg an und gründete gemeinsam mit dieser die Wolfsburg AG. Das erklärte Ziel dieses Engagements ist es, den Wirtschaftsstandort zu stärken und 10.000 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dabei umfasst die Wolfsburg AG vier Geschäftsbereiche: Den Innovationscampus (aktive Förderung von Unternehmensgründungen), die Lieferantenansiedlung (Unterstützung der Ansiedlung von Automobilzulieferern), die ErlebnisWeltWolfsburg (Schaffung zahlreicher Freizeit- und Unterhaltungsaktivitäten)

und die PersonalServiceAgentur (Personalvermittlung und Schulungen). VW investiert somit langfristig in einen gesunden Standort, aber auch in die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition, die nicht zuletzt von Möglichkeiten der Mitarbeiterrekrutierung, Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Lieferantenansiedlung abhängt.

5.2 Ressourcenaufbau/Ressourcenausbau

Neben der Verbesserung der regionalen Standortfaktoren kann Corporate Citizenship wichtige wettbewerbsstrategische Unternehmensressourcen auf- bzw. ausbauen. Das für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen benötigte Ressourcenspektrum sowie die jeweiligen Schlüsselressourcen sind stark branchen- und unternehmensspezifisch. Insgesamt kann Corporate Citizenship aber sowohl zur Bildung und Weiterentwicklung von Human- als auch sonstiger immaterieller Unternehmensressourcen beitragen. Dies können beispielsweise Netzwerke mit Zulieferern oder politischen Entscheidungsträgern, organisatorisches Know-how, Reputation in der Öffentlichkeit, Markenimage oder Unternehmenskultur sein. (vgl. hierzu auch Abbildung 7).

Mitarbeiterengagement in Corporate-Citizenship-Projekten kann beispielsweise zur Entwicklung von Führungskompetenz oder Teamfähigkeit beitragen. Ein Praxisbeispiel hierfür stellt das schon seit mehreren Jahren laufende Projekt „Explorers 21 – Millennium Generation“ der Lufthansa AG dar. In einer jeweils einjährigen Personalentwicklungsinitiative haben ausgewählte High Potentials des Unternehmens in mehreren Teams die Aufgabe, ein soziales Projekt eigenverantwortlich zu konzipieren, durchzuführen und am Ende auszuwerten. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC wiederum stellt ihre Nachwuchsführungskräfte im Rahmen des Projekts „Odysseus“ zu internationalen Beratungsteams zusammen und schickt sie weltweit

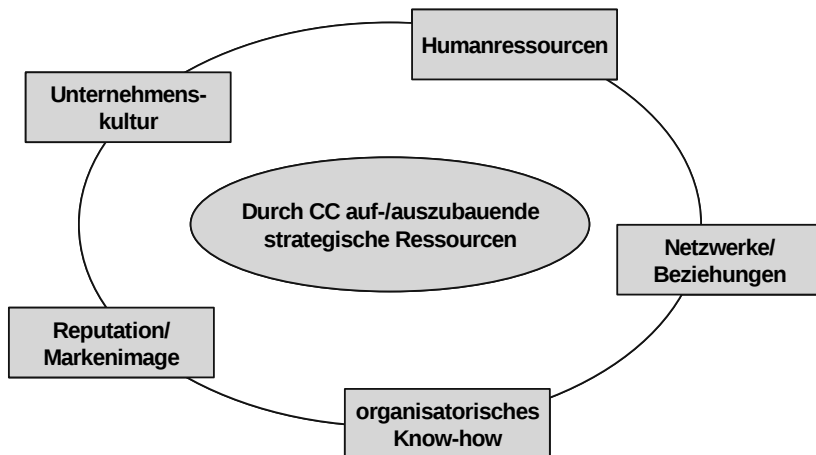


Abb. 7. Durch Corporate Citizenship auf-/auszubauende strategische Ressourcen

zu „Social Entrepreneurship“-Projekten. Die jungen Berater entwickeln pro bono Konzepte für diese Sozialprojekte und erwerben dabei unvergessliche Erfahrungen, die sie zugleich mit ihrem Arbeitgeber verbinden. Im Verlauf derartiger Projekte lernen die Mitarbeiter Teamgefühl sowie interpersonale und kommunikative Kompetenzen (weiter) zu entwickeln. Diese Kompetenzen sind für die Tätigkeit im Kerngeschäft von hoher Bedeutung und können zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Kerngeschäft beitragen.

Netzwerke und Beziehungen mit Gruppen und Organisationen des gesellschaftlichen Umfelds sowie eine gute Reputation in der Öffentlichkeit sind ebenfalls Ressourcen, die durch Corporate Citizenship (weiter-)entwickelt werden können. Unter gewissen Umständen können sie einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens leisten. Dieser Beitrag ergibt sich aus der Versicherungsfunktion vor negativer öffentlicher Wahrnehmung, die diese Ressourcen übernehmen können. Gerade vor dem Hintergrund einer immer kritischeren Öffentlichkeit und veränderten Informations- und Kommunikationsbedingungen kommt dieser Funktion eine zunehmende Bedeutung zu.

Wettbewerbsnachteile durch negative öffentliche Wahrnehmung entstehen, wenn die öffentliche Meinung Kunden, politische Entscheidungsträger oder andere wichtige Anspruchsgruppen in ihren unternehmensbezogenen Entscheidungen negativ beeinflusst. Absatzeinbußen oder nachteilige gesetzliche Auflagen können die schmerzliche Folge einer derartigen Entwicklung sein. Letztere können in Deutschland beispielsweise in der chemischen Industrie beobachtet werden. Anzahl und Umfang gesetzlicher Auflagen im Vergleich zu anderen internationalen Standorten sorgen dafür, dass die Wettbewerbsfähigkeit der in Deutschland ansässigen Chemieunternehmen eingeschränkt ist. Infolgedessen sehen sich etliche Unternehmen gezwungen, Teile ihrer Aktivitäten verstärkt ins Ausland zu verlagern.

„Netzwerke mit Gruppen und Organisationen des gesellschaftlichen Umfelds“ sowie „positive Reputation in der Öffentlichkeit“ verringern die Gefahr einer negativen öffentlichen Wahrnehmung über zwei Wirkungsweisen:

- Sie verhindern mögliche „Fehltritte“ häufig im Vorhinein oder
- schwächen im Nachhinein negative Konsequenzen ab.

Die Netzwerke in das gesellschaftliche Umfeld versorgen Unternehmen mit zusätzlichen Informationen aus der kritischen Öffentlichkeit. Damit helfen sie dabei, die Reaktion des Unternehmensumfelds auf geplante Unternehmensaktivitäten besser einzuschätzen und können so zur Verhinderung von „Fehlritten“ des Unternehmens im Vorhinein beitragen. In diesem Zusammenhang spielt vor allem der konkrete Dialog mit kritischen Interessengruppen in gemeinsamen Projekten eine wichtige Rolle. Das populäre Negativbeispiel Brent Spar der Royal Dutch Shell hätte womöglich durch bessere Vernetzung mit Stakeholdergruppen verhindert werden können. Shell versuchte 1995 eine Ölplattform in der Nordsee völlig legal zu entsorgen, was auf erbitterten Widerstand von Greenpeace stieß und dem Unternehmen eine extrem negative Berichterstattung bescherte. Ein intensiverer Kontakt mit Greenpeace hätte Shell geholfen, die Reaktion von Greenpeace im

Vorhinein besser einzuschätzen. Wahrscheinlich wäre gar nicht erst der Versuch unternommen worden, die Ölplattform im Atlantik zu versenken.

Sollte es trotz eines guten Informationsstandes zu einem betrieblichen Problem kommen (z.B. einem Unfall mit Umweltfolgen), so kann ein Unternehmen mit einer guten Reputation eher mit einer wohlwollenden Reaktion der Öffentlichkeit rechnen. Dieser Effekt stellt die bereits angesprochene „Versicherungsfunktion“ von Corporate Citizenship dar. Diese lässt sich am Beispiel der chemischen Industrie sehr eingängig illustrieren. Angenommen ein chemischer Industriebetrieb betreibt mit Umweltverbänden und Anwohnern ein gemeinsames Engagement für die Lösung bestimmter Umweltprobleme und kann so seinen Status als Corporate Citizen glaubwürdig dokumentieren. Ein solches Unternehmen wird in einem eventuellen Schadensfall mit einer weit weniger heftigen Reaktion der Verbände und Anwohner zu rechnen haben, als ein Wettbewerber ohne ein derartiges Engagement. Darüber hinaus können die vorhandenen Netzwerke dazu genutzt werden, um das Missgeschick in der Öffentlichkeit vorteilhafter zu kommunizieren und wirksamer zu erklären. Es soll an dieser Stelle jedoch nicht verschwiegen werden, dass der Reputationsaufbau einen sehr langwierigen Prozess darstellt und die „Resource“ Reputation sehr schnell beschädigt werden kann. Schon wenige Missgeschicke können zu einem Reputationsverlust führen.

Neben der dargestellten Versicherungsfunktion können gute Netzwerke und Beziehungen in das Unternehmensumfeld durch Corporate Citizenship auch eine Innovationsfunktion übernehmen. Durch die Einbindung in das gesellschaftliche Umfeld und die enge Kooperation mit Partnern erhalten Unternehmen Informationen über neueste gesellschaftliche und marktbezogene Trends oder Veränderungen von Kundenbedürfnissen. Diese Informationen können sie sowohl für Produkt- als auch Prozessinnovationen und damit zur Neuausrichtung, Weiterentwicklung oder Ergänzung der Unternehmensstrategie nutzen (siehe Handbuchartikel im Teil 4).

Prozessinnovationen durch Corporate Citizenship können aus der Interaktion zwischen Unternehmen und Organisationen aus dem gemeinnützigen Bereich entstehen. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit bietet den beteiligten Unternehmensmitarbeitern zahlreiche neue Eindrücke und Erkenntnisse. Diese können zu einer eingehenden Reflexion der eigenen Organisationsstruktur und Prozessabläufe genutzt werden. Die Gedankenanstöße resultieren einerseits aus dem Einblick in die Partnerorganisation, die häufig eine deutlich flachere Hierarchie besitzt und ganz andere Abläufe aufweist. Zum anderen können sie sich aber auch aus der Erfahrung der Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts ergeben. Diese Zusammenarbeit ist oft durch geringe Vorgaben gekennzeichnet, so dass Regeln erst diskutiert, vereinbart und danach durchgesetzt werden müssen. Eine solche Zusammenarbeit kann sich zum Experimentierfeld entwickeln und so auch auf unternehmensinterne Regelarrangements ausstrahlen. Die beteiligten Unternehmensmitarbeiter verarbeiten die neuen Informationen und Erfahrungen und übersetzen sie dann in die Funktionslogik ihres Unternehmens. Dabei werden ganz neue Fragen formuliert und ins Unternehmen getragen. Diese können beispielsweise lauten: Wie kann die positive Erfahrung mit flachen Hierarchien in das eigene Unternehmen übertragen werden? Wie können heterogene Mitarbeiter

und Abteilungen besser zusammenarbeiten? Wie kann man mit geringen Ressourcen etwas erreichen? Welche Vorteile bringen unterschiedliche Erfahrungen von Mitarbeitern für das Gelingen eines Projekts? Unternehmen können folglich über die Impulse aus Corporate Citizenship lernen und diese für die eigene Veränderung nutzen.

Corporate Citizenship kann darüber hinaus helfen ein Markenimage aufzubauen bzw. zu erweitern. Eine detaillierte Beschreibung der Wirkungsweise in diesem Zusammenhang ist an späterer Stelle im Sammelband zu finden (siehe Handbuchartikel im Teil 2). Auch die Weiterentwicklung und positive Beeinflussung der Unternehmenskultur durch Corporate Citizenship wird in einem Folgeartikel im Detail beschrieben (siehe Handbuchartikel im Teil 1 und 2).

5.3 Produktdifferenzierung

Neben der Verbesserung der Standortfaktoren und dem Auf- oder Ausbau strategischer Ressourcen können wettbewerbsstrategische Vorteile durch Corporate Citizenship auch über eine direkte Erweiterung der Produkteigenschaften erzielt werden. Der Verkauf von Produkten wird unmittelbar mit der Unterstützung eines sozialen Zwecks oder einer gemeinnützigen Organisation verbunden. Bei diesem auch als „Cause Related Marketing“ bezeichneten Vorgehen wird Corporate Citizenship dazu verwendet, den Produktnutzen für den Konsumenten zu erweitern. Folglich eignet sich Corporate Citizenship unter bestimmten Bedingungen auch für eine Produktdifferenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

Produktdifferenzierung mit Hilfe von Corporate Citizenship erfordert, dass das Engagement vom Kunden wahrgenommen wird, ihm einen zusätzlichen Nutzen neben dem eigentlichen Produkt stiftet und so zu einer höheren Kundenbindung oder Neukundengewinnung führt. Ein Beispiel, das sich in diesem Zusammenhang in Deutschland großer Aufmerksamkeit erfreute – selbst *Der Spiegel* berichtete darüber – ist das Engagement des Bierherstellers Krombacher. Dieser setzte sein Regenwaldengagement in Kooperation mit dem WWF geschickt für die direkte Produktvermarktung ein. Dabei wurde für jeden gekauften Kasten Krombacher ein Quadratmeter Regenwald gekauft und somit vor der Rodung bewahrt. Dies brachte die Regenwaldproblematik wieder in das Bewusstsein der Bevölkerung und wirkte sich gleichzeitig sehr positiv auf den Umsatz von Krombacher aus. Die Effekte des Projekts waren so positiv, dass vor der Fussball WM 2006 in Deutschland eine neue „Spendeninitiative“ gestartet wurde. In einem Zeitraum von 3 Monaten wurde für jede gekaufte Flasche Krombacher ein Cent an eine von drei Non-Profit-Organisationen – den WWF, das Deutsche Kinderhilfswerk oder die Deutsche Knochenmarkspenderdatei – gespendet. Dabei konnten die Kunden selbst die Verteilung der Spendengelder über Abgabe ihrer Stimme im Geschäft vor Ort per Wahlkarte, im Internet oder per SMS mitbestimmen. Am Ende der Aktion erfolgte die Ausschüttung der Spendensumme an die drei Organisationen prozentual nach allen abgegebenen Stimmen. Die Involvierung der Kunden ist clever, da es die Aufmerksamkeit für die Aktion und die Identifikation mit der Initiative erhöht. Darüber hinaus ist die Verteilung auf drei in völlig unterschiedlichen Bereichen

tätige Organisationen vorteilhaft. Krombacher kann sich so nicht nur bei „naturschutzbewussten“, sondern möglicherweise auch bei „sozial eingestellten“ Kunden von Wettbewerbern differenzieren.

In der Praxis zeigt sich, dass sich die gesellschaftlichen Wirkungen von „Cause Related Marketing“-Aktivitäten häufig eher in Grenzen halten und der Unternehmensnutzen ein vergleichsweise starkes Gewicht hat. Dennoch ist auch dieser Ansatz aus gesellschaftlicher Sicht wünschenswert. Zunächst werden zusätzliche finanzielle Ressourcen für die adressierte Problemstellung zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden auf diesem Wege aber auch nicht selten erste Kontakte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen hergestellt. Diese können dann längerfristig zu einer Intensivierung der Problemlösungsbemühungen mit weiteren Unternehmensressourcen führen.

5.4 Resümee

Die drei dargestellten grundsätzlichen Ansatzpunkte für strategisches Corporate Citizenship bieten ein sehr breites Spektrum an Nutzenpotenzialen für Unternehmen. Die bestmögliche Ausschöpfung dieser Potenziale erfordert dabei eine speziell auf die jeweilige Unternehmensstrategie sowie die Branchen- und sonstigen Umfeldbedingungen zugeschnittene Konzeption. Als Beispiel hierfür soll ein Projekt dienen, das die Zielsetzung verfolgt sich mit Hilfe des Engagements von den Produkten und Leistungen der Wettbewerber zu differenzieren. Dieses Projekt kann bei erfolgreicher Realisierung für ein Unternehmen ohne sonstige Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung einen deutlich größeren Einfluss auf die Wettbewerbsposition ausüben als für ein Unternehmen, das seine Produkte im Markt hinreichend differenziert hat. Dementsprechend sind die hier genannten Praxisbeispiele immer nur als Anregung für das eigene Engagement zu verstehen. Die Vorgehensweise für die Konzeption und Umsetzung eines speziell auf die Möglichkeiten und Anforderungen eines Unternehmens zugeschnittenen Engagements wird später noch im Detail dargestellt.

Unternehmensstrategische Vorteile durch Corporate Citizenship, wie beispielsweise die Nutzung der durch Corporate Citizenship aufgebauten Netzwerke, wirken sich häufig erst langfristig positiv auf das Unternehmensergebnis aus. Unabhängig davon können sie nur dann als echter Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen betrachtet werden, wenn sie letzten Endes auch positive finanzielle Auswirkungen nach sich ziehen. Dies kann über positive Kosteneffekte, also Kostensenkungen oder die Verhinderung von Kostensteigerungen, sowie positive Umsatzeffekte, Umsatzsteigerungen oder die Verhinderung von Umsatzrückgängen, geschehen. Dementsprechend fasst die Matrix in Abbildung 8 die Grundüberlegungen für strategisches Corporate Citizenship noch einmal zusammen. Kalkulation und Nachweis der finanziellen Auswirkungen von Corporate Citizenship stellen sowohl für Wissenschaftler als auch für Praktiker bisher eine große Herausforderung dar. Dennoch lassen verschiedene Praxisbeispiele vermuten, dass Corporate Citizenship unter bestimmten Bedingungen einen positiven Return on Investment leisten kann.

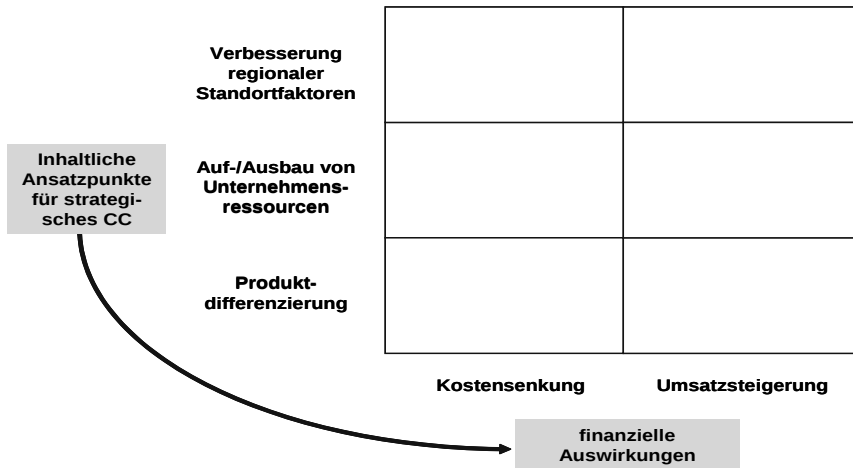


Abb. 8. Corporate-Citizenship-Strategie-Matrix

6 Return on Investment von Corporate Citizenship

Die Darstellung der strategischen Ansatzpunkte für Corporate Citizenship hat gezeigt, welche grundsätzlichen Nutzenpotenziale Corporate Citizenship für Unternehmen bietet. Die Adressierung einer oder mehrerer dieser Ansatzpunkte ist eine notwendige Voraussetzung für die Steigerung des Unternehmenswertes durch Corporate Citizenship. Ob Corporate Citizenship jedoch zu einer solchen Steigerung beiträgt und dementsprechend ein echtes Win für das Unternehmen darstellt, kann nur beurteilt werden, wenn die Kosten in das Verhältnis zum resultierenden monetären Nutzen gesetzt werden. Beispiel: Ein Corporate-Citizenship-Projekt, das das Ziel verfolgt, bestimmte Netzwerke mit Stakeholdern aufzubauen oder zu verbessern, trägt zur Steigerung des Unternehmenswertes nur dann bei, wenn sich diese Netzwerke zukünftig in irgendeiner Form auszahlen. Dies wäre der Fall, wenn die Netzwerke für eine Kostensenkung oder bzw. und für eine Absatzsteigerung genutzt werden können und der Barwert die für Corporate Citizenship aufgewendeten Kosten übersteigt. Corporate Citizenship steigert den Unternehmenswert somit genau wie jedes andere Projekt des Kerngeschäfts nur dann, wenn der sogenannte Return on Investment (RoI) positiv ist (vgl. diesbezüglich auch Abbildung 9).

Die Kalkulation eines konkreten RoI gestaltet sich in der Praxis häufig schwierig. Die Frage, welchen Anteil eine erhöhte Teamfähigkeit der Mitarbeiter, ein höherer Bekanntheitsgrad oder ein bestimmtes Netzwerk an Kostensenkungen oder Umsatzsteigerungen haben, ist selbst für abgeschlossene Projekte ohne Prognoseschwierigkeiten kaum präzise in Euro oder Dollar zu beantworten. Dies liegt vor allem daran, dass zahlreiche andere Faktoren Einfluss auf die Kosten- und Umsatzgrößen haben. Eine Isolierung der Effekte aus Corporate Citizenship lässt sich nur sehr schwer oder mit erheblichem Kalkulationsaufwand erreichen.