

Erscheint in:

Ludger Heidbrink & Alfred Hirsch (Hrsg.):

Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip.

Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt (Campus) 2008 (ca. März)

Unternehmensverantwortung und Unternehmensengagement in der Gesellschaft

Dieter Schöffmann

In diesem Beitrag geht es um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihr bürgerschaftliches Engagement. Zum Verständnis dieses Themenfeldes werde ich zunächst einige der in der aktuellen Diskussion gebräuchlichen Begriffe aus meiner Sicht definieren bzw. näher erläutern. Anschließend beleuchte ich unterschiedliche Unternehmenstypen und die Konsequenzen für den Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung und Bürgerengagement. Schließlich gehe ich auf die strategische Entwicklung, Umsetzung und Evaluation des gesellschaftlichen Unternehmensengagements ein.

Corporate Social Responsibility

„Corporate Social Responsibility“ (übersetzt: gesellschaftliche Verantwortung einer Körperschaft) ist einerseits die Verantwortung, die die Gesellschaft bzw. Interessengruppen einem Unternehmen zuschreiben: faires und transparentes Wirtschaften, Schonung der Umwelt, Erhalt von Arbeitsplätzen, Einhaltung von Sozialstandards am Arbeitsplatz und anderes mehr. Es handelt sich hierbei also um gesetzliche Vorgaben oder gesellschaftliche Erwartungen an das Tun und Lassen eines Unternehmens – mit der Möglichkeit rechtlicher Sanktionen oder der Abstrafung mittels Kaufverhalten. Andererseits kann sich die gesellschaftliche Verantwortung über den Pflichtbereich hinaus zur Kür ausweiten durch freiwillige Übernahme von Verantwortung für gesellschaftliche Anliegen außerhalb der eigentlichen Unternehmenstätigkeit: z. B. Förderung der Kultur durch eine Bank oder Hilfe für Krebskranke Kinder durch ein Automobilunternehmen..

Unter welchen Gesichtspunkten Unternehmen Verantwortung zugeschrieben bzw. von ihnen übernommen werden kann, verdeutlicht der internationale Berichtsstandard der Global Reporting Initiative (GRI) mit seinen zahlreichen Indikatoren zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Wirkung von Unternehmenshandeln.¹

Als Unternehmensbürger (Corporate Citizen) kann ein Unternehmen mit diesen Verantwortungsbereichen unterschiedlich umgehen: Die zugeschriebene Verantwortung kann in dem mindest notwendigen Maß angenommen (gesetzliche Bestimmungen einhalten) oder aktiv und engagiert über die gesetzliche Norm hinaus gehend erfüllt werden. Ein Nichthandeln etwa durch das nicht Einhalten von Standards oder Ignorieren von Verantwortungszuschreibungen aus der Gesellschaft kann dann für das Unternehmen zum Skandal führen. Ein gutes Beispiel ist hier die vor Jahren von Shell UK geplante Versenkung der Bohrplattform Brent Spar in der Nordsee. Die Versenkung war legal und von Großbritannien genehmigt, entsprach jedoch nicht den Vorstellungen von umweltverantwortlichem Unternehmenshandeln bei einem großen Teil der deutschen Bevölkerung – mit den bekannten Folgen für Shell Deutschland.

Die freiwillige, weiter gehende Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist für Unternehmen in der Regel nicht zwingend. Ein Nichthandeln in dieser Verantwortungsdimension bietet nicht die Gefahr eines Skandals, sondern führt allenfalls zur schlechten oder Nicht-Platzierung in Corporate Citizenship- bzw. Responsibility-Rankings, wie z.B. das „Good Company Ranking“ vom ManagerMagazin.² Ist ein Unternehmen allerdings im „Pflichtbereich“ schwach oder schlecht aufgestellt, empfiehlt sich eine gewisse Zurückhaltung bei der öffentlichen Proklamierung freiwilligen gesellschaftlichen Engagements, das in seiner Größenordnung u.U. vernachlässigbar ist im Vergleich zu den Mängeln oder Schäden im Bereich der Kernverantwortung. Im freiwilligen Bereich kann also das Handeln zum Skandal werden, vor allem, wenn es Negativaspekte im Kerngeschäft kaschieren soll.

Die konkrete Verantwortungszuschreibung und damit die Ausgestaltung des Corporate Social Responsibility-Profils wird stark vom Unternehmensgegenstand geprägt und unterscheidet sich somit je nach Branche. Die zugeschriebene bzw. übernommene Verantwortung ist bei

¹ Mehr hierzu im Internet: www.globalreporting.de.

² Good Company Ranking, in: ManagerMagazin 2/2007, Seite 76ff.

einem Automobilunternehmen z.B. stärker von ökologischen Fragen geprägt, während Banken sich z.B. Forderungen nach verantwortlicher Kreditvergabe stellen müssen.

Corporate Citizenship

„Corporate Citizenship“ (übersetzt: der Bürgerstatus einer Körperschaft) ist ein zentraler Aspekt des Selbstverständnisses, der Identität (Corporate Identity) eines Unternehmens: Das Unternehmen versteht sich nicht nur als Marktakteur, sondern auch als Teil der das Marktsystem umfassenden Gesellschaft. Wie beim individuellen Bürger betrifft dieses Verständnis sein berufliches bzw. geschäftliches Gebaren (legale Erwerbstätigkeit, mit seiner Erwerbs- bzw. Geschäftstätigkeit per Saldo Nutzen stiften) als auch sein darüber hinaus gehendes Verhältnis zu Nachbarn und Mitbürgern. Erst mit diesem verinnerlichten Selbstverständnis wird die Unternehmenspersönlichkeit (wieder) vollständig und rund. Weiter unten werde ich ausführlicher darauf eingehen, dass die Wiederentdeckung und Annahme dieses Selbstverständnisses für Kapitalgesellschaften ohne prägenden Unternehmer bzw. Unternehmerin eine Herausforderung darstellt, während inhabergeführte Unternehmen meist durch die Inhaberpersönlichkeit diese Sichtweise verinnerlicht haben.

Mit einem solchen Selbstverständnis werden Anforderungen aus der Gesellschaft an das Unternehmen bzw. gesellschaftsbezogene Erwägungen im Unternehmen nicht als dem Wesen des Unternehmens widersprechend (im Sinne von: „the business of business is business“) verstanden, sondern als integraler Bestandteil eines erfolgsorientierten Unternehmenshandelns.

Entschließt sich das Unternehmen zum freiwilligen gesellschaftlichen bzw. Bürgerengagement, dann lässt sich dies als „Corporate Citizenship-Engagement“ bezeichnen. Mit dem Corporate Citizenship-Engagement erfährt auch die – verpflichtend zugeschriebene oder freiwillig übernommene - gesellschaftliche Verantwortung (Corporate (Social) Responsibility) eine praktische Antwort durch das Unternehmen.

Die konkrete Ausgestaltung des Corporate Citizenship- bzw. Bürgerprofils des Unternehmens wird anders als das CSR-Profil stärker von unternehmens- als von branchenspezifischen Faktoren geprägt:

Inhaberstruktur, Größe bzw. Mitarbeiterzahl, Lage und Zahl der Standorte spielen hier eine wesentliche Rolle.

Corporate Volunteering

„Corporate Volunteering“ (übersetzt: das freiwillige Handeln einer Körperschaft) ist das freiwillige bürgerschaftliche Engagement eines Unternehmens mit seinem Personal bzw. seiner Kompetenz. Soll stärker die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Engagement betont werden, wird im angelsächsischen Raum von „Employee Volunteering“ oder „Employee Community Involvement“ gesprochen. In den USA wird auch der Begriff „Workplace Volunteering“ verwendet, um zu verdeutlichen, dass nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern z.B. auch die öffentliche Verwaltung oder gemeinnützige Organisationen ihre Mitarbeiter zum Engagement im Organisationskontext anregen und unterstützen können.

Corporate Volunteering ist neben dem Corporate Giving (Spenden, Stiften, Sponsoring) das Feld praktischer Ausgestaltung des bürgerschaftlichen Engagements eines Unternehmens (Corporate Citizenship-Engagement). Gegenüber dem rein finanziellen Engagement gibt das Volunteering dem Unternehmensengagement jedoch weitaus stärker ein Gesicht und Emotionalität.

Unternehmen ist nicht gleich Unternehmen

Wie ein Unternehmen und seine Leitung gesellschaftliche Verantwortung und seinen Bürgerstatus interpretieren, wird wesentlich von seiner Eigentümerstruktur geprägt. Ich möchte dies anhand des inhabergeführten Unternehmens, des Unternehmens in Familienbesitz und des Unternehmens in Streubesitz erläutern.

Bei *inhabergeführten Unternehmen* (in der Rechtsform einer Einzelfirma, Personen- oder Kapitalgesellschaft) kann es sich um kleine wie große, lokal oder global agierende Unternehmen handeln. Entscheidend ist hier, dass es einen Eigentümer bzw. eine Eigentümerin gibt, die das Unternehmen

zugleich führt und seine Entwicklung gestaltet. Bis vor einigen Jahren traf dies zum Beispiel auf The Body Shop mit der Gründerin und Inhaberin Anita Roddick zu. Mit ihren ethischen Vorstellungen prägte sie das Profil eines gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmens (keine Tierversuche, fairer Bezug von Rohstoffen aus der Dritten Welt und anderes mehr). Bei solchen Unternehmen werden also Inhalt, Strategie und Gestalt des gesellschaftlichen Unternehmensengagements stark vom „Chef“ geprägt, der weitgehend frei ist, über die Verwendung des Unternehmensgewinns zu entscheiden. Insbesondere bei kleineren Unternehmen dominiert nach meiner Wahrnehmung die persönliche Motivation und ethische Disposition des Inhabers oder der Inhaberin das gesellschaftliche Engagement und nicht so sehr das Unternehmensinteresse. Bei genauerer Betrachtung mag es dann zutreffender sein, vom (persönlichen) Unternehmerengagement zu sprechen statt vom Unternehmensengagement.

Familienunternehmen sind unabhängig von der Größe oder Rechtsform solche Unternehmen, die sich in vollständigem oder dominierendem Besitz einer einzelnen Person oder Familie befinden. Mit diesem weit gefassten Verständnis gehören auch die zuvor skizzierten inhabergeführten Unternehmen in diese Kategorie. In dem hier behandelten thematischen Kontext möchte ich jedoch das Augenmerk vor allem auf größere bis multinational tätige Familienunternehmen richten, die den Wechsel von der ersten zur nachfolgenden Inhabergeneration hinter sich haben - wie zum Beispiel: BMW AG, Metro AG, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Bertelsmann AG, Henkel KGaA und andere mehr.³ Die „Shareholder“ solcher Unternehmen, also die Familien, achten weniger auf den kurzfristigen Börsen- als eher auf den langfristigen Unternehmenswert. Dies und die Kontinuität der Eigentümerschaft sind wesentliche Einflussfaktoren für die praktische Interpretation der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und -bürgerschaft. Bei solchen Unternehmen ist erkennbar, dass die Gestaltung der gesellschaftlichen Rolle des Unternehmens mehr oder weniger stark aus der Ethik früherer bis heutiger Generationen der Eigentümerfamilie abgeleitet wird. Die unmittelbare Verknüpfung bürgerschaftlichen Unternehmensengagements mit einem bestimmten Unternehmensnutzen wird dagegen manchmal (noch) als unanständig erachtet – wie ich in

³ Siehe z.B.: Carsten Prudent: „Die 100 wertvollsten Familienfirmen“; in: *Impulse* 15.9.05 – im Internet: <http://www.impulse.de/the/man/267158.html>.

einigen Diskussionen erfahren durfte. Dafür wird hier freiwilliges gesellschaftliches Engagement nicht so leicht einem kurzfristigen Renditedenken geopfert.

Im Unterschied zu den zuvor genannten großen Kapitalgesellschaften im Familienbesitz fehlt – idealtypisch betrachtet - bei *Aktiengesellschaften im Streubesitz* das personale Unternehmerelement, also die Eigentümer, die mit ihrem eigenen Vermögen für die Unternehmensrisiken einstehen. Zugespitzt formuliert sind solche AGs Unternehmen ohne Unternehmer – zumindest dort, wo nur Angestellte handeln: angestellte Manager und angestellte Aktienkapitalverwalter der Fondsgesellschaften, die kein persönliches Vermögen dem unternehmerischen Risiko aussetzen, sondern nur das ihnen anvertraute Vermögen anonymer Anleger. Zu diesen Anlegern können z.B. Erwerbstätige zählen, die Geld für ihre Altersvorsorge in Pensionsfonds oder Kapitallebensversicherungen anlegen und praktisch nichts von den Unternehmen wissen, bei denen das Geld platziert wird. Ihr Interesse ist eine möglichst hohe Altersversorgung und damit eine entsprechend hohe Rendite. In diesem Interesse handeln die Fondsmanager mehr oder weniger langfristig mit Unternehmensanteilen an der Börse. Sie investieren dabei unter Umständen gerade in Unternehmen, deren Börsenwert wegen Personalabbaus steigt, der wiederum den Kapitallebensversicherten mittels Entlassung betrifft.

Solche Unternehmen und ihr Management sind stark dem Shareholder Value verpflichtet. Die kurz- bis mittelfristige Entwicklung des Börsenwertes der Aktien hat hier eine weitaus größere Bedeutung als die mittel- bis längerfristige Entwicklung des Substanzwertes und des Gewinns. Dies kann ein betriebswirtschaftliches Denken prägen, das jegliche freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und ein entsprechendes Engagement als unangebracht betrachtet - getreu dem schon erwähnten Motto „the business of business is business“. Hinzu kommt, dass AG-Vorstände – anders als Inhaber - nicht einfach über die erwirtschafteten Gewinne zugunsten eines gemeinnützigen Engagements verfügen können. Unter aktienrechtlichen Gesichtspunkten kann nämlich ernsthaft diskutiert werden, ob eine gemeinnützige Spende ohne

erkennbaren Nutzen für das Unternehmen und seine Anteilseigner nicht eine Veruntreuung von Vermögen darstellt.⁴

Es sind also vor allem diese „Unternehmen ohne Unternehmer“, die konsequent der Frage nachgehen müssen, inwieweit ein freiwilliges gesellschaftliches Engagement erkennbar dem Unternehmen – und nicht nur der Gesellschaft – nutzt. Hier herrscht aber auch das größte Risiko, dass durch eine mangelnde Sensibilität des Managements für die faktische gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens diesem geschadet wird. Dies hat z.B. Fortis Investments erkannt: Sie sind der Ansicht, „dass der Einsatz von CSR das Unternehmensrisiko verringert und den Nutzen für die Anteilseigner steigert.“⁵ Fortis Investments lässt seitdem das CSR-Profil der Unternehmen in ihrem Portfolio unter Risikogesichtspunkten prüfen.

Lokal oder global: Ein weiteres für die Ausgestaltung des gesellschaftlichen Engagements wesentliches Unternehmenscharakteristikum ist die territoriale Ausdehnung seiner geschäftlichen Tätigkeit, die zumindest bei den größeren der zuvor betrachteten Unternehmenstypen sehr unterschiedlich ist: Hat das Unternehmen nur einen Standort, der zugleich seinem Markt entspricht, ist es also lokal oder regional tätig? Oder hat es zwar seine Unternehmenszentrale hier vor Ort, ist aber ansonsten weltweit in einem globalen Markt tätig und muss sich daher als Weltbürger bzw. als Bürger vieler unterschiedlicher Gemeinden in dieser Welt verstehen?

Ein Unternehmen wie die Deutsche Bank, das über die Hälfte seines Umsatzes im Ausland tätigt und zu mehr als der Hälfte in ausländischem Besitz ist, muss und wird einen anderen Bezugsrahmen für sein gesellschaftliches Engagement wählen als die örtliche Volksbank. Nicht anders bei dem Softwareunternehmen SAP, das nicht nur im badischen Walldorf, sondern z.B. auch in Bangalore (Indien) oder Newtown Square, Pennsylvania (USA) angesiedelt ist.

⁴ Zum Beispiel: Dr. Mark Deiters: „Organuntreue durch Spenden und prospektiv kompensationslose Anerkennung“, in: *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik* 4/2006, Seite 152ff.

⁵ www.fondsprofessionell.de: Einzelnachricht: „Fortis Investments und Deminor vereinbaren Zusammenarbeit bei Vertretungsstimmrecht“, 2.4.2004, Pressemeldung von www.fortisfunds.com.

Die Unternehmens- und Marktausdehnung bestimmt also auch die Ausdehnung und Vielfalt der Gesellschaft, als deren Bürger das Unternehmen sich versteht und handelt.

B2B oder B2C: Eine weitere sinnvolle Unterscheidung ist die nach der Kundschaft des Unternehmens: handelt es sich um andere Unternehmen oder um eine Vielzahl individueller Konsumenten – also: „Business to Business“ (kurz: B2B) oder „Business to Consumer“ (kurz: B2C). Letztere sind weitaus sensibler für das Thema gesellschaftliches und gemeinnütziges Engagement, da ihre Konsumenten zugleich auch Bürgerinnen und Bürger sind, die aus dieser Perspektive wiederum Kaufentscheidungen treffen.

Jedoch dürfte für „B2B-Unternehmen“ die Bedeutung eines positiven Verantwortungs- und Bürgerprofils in dem Maße zunehmen, wie ihre Kunden selbst eine solch positive Profilierung anstreben und dies nicht durch ihre rückwärtige Wertschöpfungskette, also ihre Zulieferer, gefährden wollen.

Stabl oder Hirn: Schließlich: Welches sind die Kernkompetenzen und -ressourcen des Unternehmens: eher Rohstoffe und Maschinen oder eher die Mitarbeiter und ihre Kreativität? Ist Letzteres dominierend, wird das gesellschaftliche Unternehmensengagement ein wichtiger Faktor hinsichtlich der Mitarbeitermotivation und -bindung. Für große Wirtschaftsanwaltskanzleien im angelsächsischen Raum ist das Profil des „guten Bürgers“, des „good corporate citizen“ ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor bei der Rekrutierung von „high potentials“, also von jungen talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Angebot eines Top-Gehalts reicht hier nicht mehr alleine.

Unternehmensmitarbeiter sind eben auch Bürger und nehmen als solche ihr Unternehmen in der Gesellschaft wahr. Und da macht es einen Unterschied, ob im Freundes- und Nachbarschaftskreis über das Unternehmen gut oder schlecht geredet wird.

Hinsichtlich einiger wesentlicher Aspekte des gesellschaftlichen Unternehmensengagements wirken sich die skizzierten Unterschiede bei den Unternehmenstypen entsprechend unterschiedlich aus:

Motivation: Ethik und Nutzenorientierung: Die Ableitung gesellschaftlicher Verantwortung und Engagementnotwendigkeit aus ethischen Überlegungen ist bei „Unternehmen mit Unternehmern“ prägend oder zumindest ein wesentliches Element. Nutzenargumente für das gesellschaftliche Unternehmensengagement können hier ohne weiteres auf Ablehnung stoßen. Bei „Unternehmen ohne Unternehmer“ sind

Nutzenerwägungen dagegen unabdingbar und können zugleich recht unterschiedlich sein: von der extern orientierten Stärkung oder Profilierung des Unternehmens- oder Markenimages bis hin zur eher internen Orientierung einer verbesserten Betriebskultur oder qualifizierender Impulse für die Personalentwicklung.

Entwicklung: Strategie, Konzept und Budget: Die Entwicklung und praktische Ausgestaltung des gesellschaftlichen Unternehmensengagements erfolgt bei (kleineren) Inhaber geprägten Unternehmen eher implizit und induktiv: Es gibt mehr oder weniger vage Vorstellungen von Zielen und Formen des Engagements. Das Engagement wird konkret und praktisch mit einzelnen Aktivitäten begonnen und daraus ggf. weiter entwickelt. Ein ausformuliertes Konzept liegt meist nicht vor.

Anders bei den Unternehmen ohne Inhaber(familie): Je intensiver das angestellte Management die Entwicklung des gesellschaftlichen Unternehmensengagements betreiben will, um so mehr müssen am Anfang ausgearbeitete strategische und konzeptionelle Überlegungen stehen, zu denen auch die Erfolgsindikatoren und ihre Evaluation zählen.

Management: Vor allem bei kleinen bis mittelständischen Unternehmensgrößen und wiederum bei inhabergeprägten Unternehmen liegt das Management des gesellschaftlichen Unternehmensengagements eher bei der Unternehmensleitung – allenfalls mit einer entsprechend geschaffenen Stabsfunktion.

Bei größeren Unternehmen (ohne Unternehmer) ist das gesellschaftliche Unternehmensengagement eher bei klassischen Linienfunktionen (Unternehmenskommunikation, Marketing, Personal) angesiedelt – zum Teil unter der expliziten Titulierung „Corporate Citizenship“ oder „Corporate (Social) Responsibility“⁶.

⁶ Manche Unternehmen wie Siemens oder die Deutsche Telekom verzichten auf das „Social“, da dies im deutschen Kontext eher in Richtung Sozial = Wohlfahrt interpretiert wird.

Unternehmensengagement und professionelles Management

Entwicklungsstufen: Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland wie in anderen Ländern lässt sich in drei Entwicklungsstufen⁷ unterteilen: Auf der ersten Stufe gibt es das „*altruistische*“ Engagement. Dies dürfte derzeit noch die in Deutschland am weitesten verbreitete Form gesellschaftlichen Unternehmensengagements sein: Hier gibt es keine strategische Ausrichtung oder Einbindung des Engagements in das Unternehmensgeschehen. Getragen wird es vor allem von Unternehmensinhaberinnen und -inhabern, Vorständen oder anderen Führungskräften mit großer (finanzieller) Eigenständigkeit, die sich ad hoc für die eine oder andere Unterstützung eines gemeinnützigen Anliegens entscheiden. Sie bewegen vorwiegend Geld und orientieren sich dabei stark an persönlichen Vorlieben, Empfehlungen des Ehepartners oder der persönlichen Ansprache durch "Bedürftige". Eine Nutzen- oder „Win-Win“-Orientierung des Engagements wird von ihnen teilweise ausdrücklich abgelehnt. Auf der zweiten Ebene, der „*strategischen Philanthropie*“, werden bislang isolierte Aktivitäten gebündelt und das Engagement systematisiert. Es gibt beispielsweise feste Zuständigkeiten für Spenden und Social Sponsoring. Das Unternehmensengagement ist auf bestimmte Themen- und Zielgebiete festgelegt, in denen eine Unterstützung stattfindet. In diesen Bereichen wird auf Anfragen von außen reagiert. Der finanzielle Transfer ist gegenüber anderen Unterstützungsformen stark bis dominierend vertreten. Die dritte Stufe schließlich wird in England zum Beispiel als „Corporate Community Investment“, also als "*Investition in das Gemeinwesen*" bezeichnet. Auf dieser Stufe geschieht das gesellschaftliche Unternehmensengagement mit einem eindeutigen Geschäftsfokus. Corporate Citizenship ist Teil der Unternehmensidentität und findet in allen Unternehmensbereichen und Geschäftstätigkeiten seinen Niederschlag. Mit Gemeinwohlorganisationen bzw. dem Gemeinwesen werden langfristige Partnerschaften eingegangen, und es sind vor allem die Kernkompetenzen und Personalressourcen, die das Unternehmen in ein Engagement investiert. Dieses Unternehmensengagement wird von allen Unternehmensfunktionen getragen und professionell gemanagt. Es wird nicht auf Unterstützungsanfragen gewartet, sondern das Unternehmen

⁷ Die Charakterisierung der drei Entwicklungsstufen verdanke ich u.a. einer Präsentation von Thames Water (UK) im Rahmen eines von VIS a VIS organisierten Seminars „Business in the Community“ vom 12. Juni 2002 in der Britischen Botschaft, Berlin.

ergreift selbst die Initiative, identifiziert Probleme, spricht potenzielle Partner an und entwickelt Projekte und Maßnahmen. Bei solch einer strategischen Ausrichtung haben in einzelne Unternehmensbereiche oder "Abteilungsfürstentümer" aufgeteilte Spenden- und Social Sponsoring-Etats keinen Platz mehr. Konsequenterweise sind Corporate Citizenship-Verantwortliche bestrebt, solch zerstückelte Etats unter einem strategischen Dach zu bündeln. In diesem Prozess befinden sich derzeit die ersten deutschen Unternehmen z.B. aus der Finanz-, Energieversorgungs- oder Automobilbranche. Nach meinen bisherigen Beobachtungen konkreter Unternehmen, kann sich dieser Prozess über einige Jahre hinziehen. Kommuniziert wird dann ggf. der erfolgreiche Abschluss dieses Prozesses, nicht jedoch dessen Verlauf.

Die Zielgruppen und Handlungsfelder des Corporate Citizenship-Engagements – insbesondere auf der dritten Entwicklungsstufe - sind vielfältig: Es kann sich an die Kunden richten, um bei ihnen mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis und einem profilierten Bürgerengagement zum Anbieter erster Wahl zu werden oder dies zu bleiben. Oder es richtet sich an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel einer hohen Loyalität und engagierten kreativen Mitarbeit. Oder es richtet sich an die Anteilseigner bzw. Investoren, die sensibel sind für Risiken, die Unternehmen mit geringem Verständnis ihrer gesellschaftlichen Rolle darstellen. Oder es richtet sich an die Öffentlichkeit, die Politik und die Bürgerinnen und Bürger am Standort, um zukünftig die „licence to operate“ - also die Erlaubnis, seinem Geschäft nachzugehen – auch in kritischen Situationen zu erhalten.

Dem entsprechend erstreckt sich ein mögliches Corporate Citizenship-Engagement sowohl auf das Kerngeschäft – also die aktive Ausgestaltung von Umwelt- und Sozialstandards, Transparenz und Fairness in den Geschäftsbeziehungen wie in der Unternehmensführung - als auch auf Handlungsfelder außerhalb der eigentlichen Unternehmenstätigkeit, indem mit Hilfe unternehmenseigener Kompetenzen und Ressourcen gesellschaftliche Probleme gemindert oder gelöst werden. Die aktive Ausgestaltung des Pflichtbereichs, also der gesellschaftlich bzw. gesetzlich zugeschriebenen Unternehmensverantwortung, verschafft der Kür, also dem freiwilligen bürgerschaftlichen Unternehmensengagement, eine solide Glaubwürdigkeitsgrundlage.

Instrumente des Unternehmensengagements: Zur praktischen Ausgestaltung des Unternehmensengagements stehen dem Unternehmen unterschiedliche Instrumentarien bzw. Maßnahmepakete zur Verfügung:

Am verbreitetsten und bekanntesten ist das „*Corporate Giving*“, also das Engagement mit finanziellen Mitteln: Spenden, Stiften sowie das Kultur-, Umwelt- und Sozial-Sponsoring. Ein stark absatzorientiertes Engagement ist das „*Cause Related Marketing*“, das Absatzförderung und Werbung mit einem finanziellen Beitrag für einen gemeinnützigen Zweck verbindet – wie z.B. das „Krombacher Regenwald Projekt“ unter dem Motto „Sie genießen – wir spenden!“⁸ Im angelsächsischen Raum sind solche Aktivitäten schon länger verbreitet. Nach einigen Lockerungen im deutschen Werberecht greift das Cause Related Marketing aber auch in Deutschland um sich.

An Bedeutung gewinnt zunehmend das „*Corporate Volunteering*“, also das Unternehmensengagement mit Kompetenz und Personal, bei dem häufig gar kein Geld transferiert wird. Mit dem Corporate Volunteering werden Mitarbeiter aktiv in das gesellschaftliche Unternehmensengagement einbezogen, das so für die Öffentlichkeit persönlich erlebbar und emotionalisiert wird. Außerdem verleihen die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Engagement eine zusätzliche Glaubwürdigkeit, da sie sich in der Regel freiwillig hieran beteiligen. Die praktische Ausgestaltung des Corporate Volunteering kann vielfältige Formen annehmen: von der Unterstützung des bürgerschaftlichen Mitarbeiterengagements in deren Freizeit, über gemeinnützige Aktionstage von Mitarbeitergruppen bis zur Einbindung in die Personalentwicklung.⁹ Die vielfältigen Möglichkeiten, die Corporate Volunteering einem Unternehmen bieten können, vermittelt die folgende Beispielauswahl:

- *Impuls für das Wir-Gefühl:* Ein mittelständischen Finanzdienstleistungsunternehmen in Köln stand vor einem Problem: Der Finanzdienstleister war erfolgreich und in relativ kurzer Zeit auf 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewachsen. Die aus früheren Jahren legendäre familiäre Kultur des Betriebs gab es nicht mehr. Es gab weniger Gelegenheiten für informelle Kontakte und die Begegnungen zwischen Innen- und Außendienst waren auch seltener geworden. Ein

⁸ Pressemitteilung vom 3.5.2004 im Internet: http://www.krombacher.de/presseservice/presse_artikel.php?id=98 (4.4.07).

⁹ Ausführlich beschrieben in: Dieter Schöffmann (Hg.): *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Hamburg 2003 (2. Auflage).

starkes Wir-Gefühl, ein guter Zusammenhalt unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellte jedoch aus Sicht des Geschäftsführers einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die weitere Unternehmens- und Geschäftsentwicklung dar. Seine Lösungs-idee: Ein gemeinsames, von den Mitarbeitern wesentlich getragenes, gesellschaftliches Engagement als Impuls für die Wiedergewinnung bzw. Stärkung des Wir-Gefühls. Schließlich beteiligten sich 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem gemeinnützigen Aktionstag, in dessen Rahmen für ein Zirkus- und Artistikzentrum für Kinder und Jugendliche ein Riesenzaun gestrichen, der Holzboden des Circuszeltes abgeschliffen, behindertengerechte Zugänge zu Terrassen und eine Terrasse selbst gebaut wurden. Noch nach einem Jahr konnte der Geschäftsführer von den aktuell zu beobachtenden positiven Effekten berichten: Ein erlebbar stärkeres Wir-Gefühl und mehr lebendige Kontakte zwischen Innen- und Außendienst.

- *Führungskräfteentwicklung mit Realprojekten*: Seit einigen Jahren führt ein Energiekonzern Personalentwicklungsmaßnahmen mit jungen Führungskräften und Potenzialträgern durch. In drei mehrtägigen Seminarmodulen werden sie insbesondere in Team- und Projektmanagement qualifiziert. Außerdem wird das im Seminar Gelernte parallel in einer Projektarbeit erprobt. Ursprünglich stammten die Projektaufgaben aus dem Unternehmen, teils aus der Schublade, in der die fertige Projektarbeit dann meist auch wieder verschwand. Aus dieser frustrierenden Erfahrung gab es von Seiten ehemaliger Teilnehmer die Anregung, doch reale Aufgaben für die Projektarbeit zu stellen. Hieraus entwickelten die verantwortlichen Personalentwickler den Ansatz, jeweils Realprojekte aus dem Wohlfahrts- bzw. sozialwirtschaftlichen Bereich bearbeiten zu lassen. Die jungen Führungskräfte arbeiten seitdem jeweils als Gruppe (ca. 15 Teilnehmer) mit einem Zeitbudget von vier Tagen pro Person (die Hälfte davon bezahlt, die andere Freizeit) über den Qualifizierungszeitraum an dem Projekt und präsentieren schließlich zum Abschluss der Maßnahme die Ergebnisse, die vom gemeinnützigen Partner dann weiter praktisch verwertet werden. Zum Beispiel: Ein EDV-basiertes Risikomanagementsystem für eine Suchthilfe gGmbH, passend zu ihrer Risikolage und den technischen Möglichkeiten. Ein Mitgliedermarketingkonzept für einen Verband allein erziehender

Mütter und Väter. Ein Unternehmens(entwicklungs)konzept für einen ambulanten Hospizdienst mit einem 350 Seiten starken Handbuch. Ein Management- und Controllingsystem sowie ein Konzept für die Leistungsdokumentation für ein sozialtherapeutisches Wohngruppenheim.

Die bisherigen Erfahrung aus inzwischen sieben Maßnahmen dieser Art sind konsistent: Die Führungskräfte nehmen die Aufgabe jeweils mit Spannung und Begeisterung an, auch wenn sie anfangs mit manchen Themen – wie zum Beispiel Hospiz und Sterben – fremdeln. Am Ende haben sie durchweg eine außerordentliche Problemlösung erarbeitet, die für die gemeinnützigen Projektpartner bisher immer von hohem Nutzwert waren. Und die Führungskräfte berichten bei den Abschlusspräsentationen einerseits von den bereichernden Erfahrungen, die sie mit dem in der Regel für sie fremden Sozialthema gemacht haben und andererseits von den zahlreichen Lernerfahrungen, die sie für ihre zukünftigen Führungsaufgaben fit machen.

- *Gemeinsam stark in die Zukunft*: Eine größere Wohnungsbaugesellschaft musste über zwei Jahre einen wesentlichen Teil des Personals abbauen, mit der Folge starker Verunsicherung bei der verbleibenden Belegschaft. Um hier die Motivation und den Zusammenhalt wieder anzuheben, wurde von der Unternehmensleitung das Programm „Gemeinsam stark in die Zukunft“ initiiert. Im Rahmen dieses Programms konnten Mitarbeitergruppen verschiedene Projekte entwickeln und vorschlagen, die dem Ziel „Gemeinsam stark ...“ dienten.

Aus der Personalabteilung wurde vor diesem Hintergrund eine Projektgruppe „Corporate Volunteering“ angestoßen. Eine Projektgruppe aus interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Betriebsratsmitgliedern und der Personalleitung entwickelte über mehrere Sitzungen gemeinsam ein zum Unternehmen passendes Corporate Volunteering-Programm, das auch von der Belegschaft mitgetragen wurde. Zum Einstieg wählte man einen gemeinnützigen Aktionstag (wie oben für den Finanzdienstleister beschrieben), von dem dann weitere Impulse für die Engagemententwicklung erwartet wurden.

Eine „*Strategische gesellschaftliche Engagementpartnerschaft*“ kann schließlich alle zuvor skizzierten Instrumentarien beinhalten. Hier geht das Unternehmen eine längerfristige Bindung mit einem gemeinnützigen Partner zum

gegenseitigen wie zum gesellschaftlichen Nutzen ein. Vorbildhaft ist hier die Partnerschaft zwischen der betapharm Arzneimittel GmbH und dem „Verein zur Familiennachsorge Bunter Kreis e.V.“ in Augsburg. Diese seit mehreren Jahren bestehende Engagementpartnerschaft hat zum Wohle schwerkranker Kinder Veränderungen in der Gesundheitsgesetzgebung bewirkt und dem Unternehmen zu einer erfolgreichen Entwicklung verholfen.¹⁰ Wie dieses Beispiel zeigt, können Unternehmen einerseits und gemeinnützige Organisationen andererseits wechselseitig wie für die Gesellschaft profitable Partnerschaften bilden in denen sie voneinander und miteinander lernen, dem Gemeinwohl dienende Projekte entwickeln, das je eigene Profil stärken und nicht zuletzt das bürgerschaftliche Engagement in der Gesellschaft insgesamt mehren.

Unternehmensengagement strategisch und wirksam: Die Herausforderung für ein strategisch ausgerichtetes gesellschaftliches Unternehmensengagement liegt in der wirkungsorientierten Planung und entsprechenden anschließenden Evaluation. So wächst der Druck auf Corporate Citizenship-Verantwortliche, den Nutzen ihrer Aufwendung für das gesellschaftliche Engagement zu belegen. Und sie suchen nach Mitteln und Wegen, die Entwicklung und Realisierung von Engagementprogrammen und -projekten strategisch planen, steuern und auch evaluieren zu können. Zu diesem Zweck haben sich in Großbritannien über hundert Unternehmen zur London Benchmarking Group (LBG) zusammengeschlossen und eine Methodik zur Planung, Evaluation und nicht zuletzt zum gegenseitigen Leistungsvergleich (Benchmarking) entwickelt, die zurzeit international – auch nach Deutschland¹¹ - verbreitet wird.

Dieser methodische Ansatz ist auch für deutsche Unternehmen interessant und praktikabel: Denn es handelt sich um den ersten umfassenden internationalen Standard zur Erfassung des tatsächlichen Wertes und der erzielten Wirkungen des gesellschaftlichen Unternehmensengagements. Das LBG-Modell stellt kluge Fragen, die schon bei der Planung und Entwicklung von Engagementprogrammen und -projekten bzw. bei der Auswahl von Unterstützungsanfragen hilfreich sind. Damit ist das LBG-Modell vor allem ein Managementinstrument, das bei entsprechender Anwendung auch die Ergebnismessung und -evaluation erleichtert. Das Modell wird nicht von Dritten (etwa Analysten), sondern

¹⁰ Mehr dazu im Internet: www.betapharm.de/engagement/corporate-citizenship/nutzen-ergebnisse/allgemein.html.

¹¹ Infos im Internet unter: www.lbg-deutschland.info.

von den jeweiligen Mitgliedsunternehmen der LBG-Landesgruppe getragen und gemeinschaftlich weiter entwickelt.

Die LBG-Methodik umfasst drei grundlegende Elemente: die Unterscheidung des Engagements nach der Motivation, eine vollständige Erfassung aller Engagementaufwendungen (nicht nur der finanziellen, sondern auch Personal- und Managementkosten z.B.) sowie die Gegenüberstellung des vollständig erfassten Aufwandes auf der einen und des erzielten Ergebnisses und der längerfristigen Folgewirkungen andererseits.

Das LBG-Modell unterscheidet die freiwilligen Unternehmensengagements nach drei *Motivationssphären*: Altruistisches Engagement, Investition in die Gesellschaft, kommerzielle Initiativen in der Gesellschaft. Nach der Motivation des freiwilligen Unternehmensengagements zu unterscheiden, macht aus folgenden Gründen Sinn:

- Die Motivation beeinflusst wesentlich die Herangehensweise an die Bewertung der Aktivitäten. Je stärker der Unternehmensnutzen gesucht wird, desto mehr Aufmerksamkeit muss der Auswertung der Wirksamkeit des Einsatzes knapper Mittel und der Opportunitätskosten gewidmet werden.
- Die Glaubwürdigkeit des gesellschaftlichen Unternehmensengagements wird durch eine klare und offene Benennung der jeweiligen Motive gefördert.
- Gemeinnützige Organisationen suchen nach klaren Hinweisen von Unternehmen, wie sie ihre Unterstützungsanfragen bzw. Engagementangebote zu verfassen haben und welcher angestrebte Nutzen für das Unternehmen zu berücksichtigen ist.

Die Zuordnung von Unternehmensengagements zu einer der drei Kategorien orientiert sich an folgenden Kriterien: „Altruistisches Engagement“ (wie die klassische gemeinnützige Spende) erfolgt mit einer geringen Erwartung an einen irgendwie gearteten Nutzeffekt für das Unternehmen. „Man macht das, weil es sich gehört!“ – etwa in Katastrophenfällen wie der Oderflut oder der Tsunamikatastrophe in Asien. „Investition in Gesellschaft“ verfolgt eine Strategie, die den längerfristigen Nutzen für die Gesellschaft (z.B. verbesserte Bildungssituation) und das Unternehmen (besser gebildeter Nachwuchs für das Unternehmen) sucht. „Kommerzielle Initiativen“ in der Gesellschaft

(Kultur-, Umwelt-, Sozialsponsoring, Cause Related Marketing und Personalentwicklungsmaßnahmen mit Projekten aus dem gemeinnützigen Sektor) suchen nach einem unmittelbaren Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen und seine Marke – und stiften dabei zugleich einen mehr oder weniger großen Nutzen für die Gesellschaft.

Vom Aufwand zum Ergebnis: Mit dem LBG-Ansatz ist man als Unternehmen bestrebt, tatsächlich alle Aufwendungen für das gesellschaftliche Engagement zu erfassen. Bei den eigentlichen finanziellen Transfers (Spenden, Sponsorbeiträge) findet dies seinen Niederschlag in der Buchhaltung. Hinzu kommen die Managementkosten für die Entwicklung und Steuerung des Unternehmensengagements. Darüber hinaus wird der Geldwert von Personalkosten im Rahmen des unternehmensgeleiteten Engagements mit Kompetenz und Personal („Corporate Volunteering“) berechnet. Bei Sachleistungen bzw. -spenden haben sich die LBG-Mitglieder für eine konservative Bewertung nach Herstellungskosten entschlossen. Der damit zu berichtende Spendenbetrag wird somit signifikant geringer. Aufgefangen wird dies jedoch durch die Bewertung erzielter Ergebnisse auf Seiten des gemeinnützigen Empfängers: Einsparungen in der Höhe des normalerweise zu zahlenden Preises.

Mit dem LBG-Konzept werden also nicht nur die Ausgaben für den guten Zweck erfasst und ggf. berichtet, sondern die unmittelbaren Ergebnisse, die damit erzielt werden konnten. Neben dem geldwerten Nutzen für die Gemeinnützigen wird auch die Hebelwirkung erfasst, die das Unternehmen mit seinem Engagement erzielen konnte: Also das Volumen an Unterstützung Dritter, das durch das Engagement des eigenen Unternehmens angeregt werden konnte. Hieraus ergibt sich z.B. die Frage bei der Beurteilung möglicher Engagementprojekte: Leistet unser Beitrag die ersten oder die letzten zwanzig Prozent der erforderlichen Unterstützung, bewegen wir Andere oder werden wir bewegt?

Zur Wirkung: Die Gegenüberstellung von Aufwand und erzielttem Ergebnis erfolgt in der Regel im jeweiligen Geschäftsjahr. Die positiven gesellschaftlichen Folgen sind jedoch oft erst mit einem größeren Zeithorizont zu erfassen. Hierbei ist der gemeinnützige Partner mit in der Pflicht, mit der Unternehmensunterstützung erzielte gesellschaftliche Wirkungen zu belegen. Aktuell stellt dies sicher eine große Herausforderung dar, da die wenigsten Gemeinnützigen die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Handelns systematisch verfolgen

und evaluieren. Konzepte und Instrumente, die z.B. in den USA unter den Stichworten „Social Return on Investment“ oder auch „Community Impact“ (United Way of America) etabliert sind, zeigen, dass sich Gemeinnützige einer wirkungsorientierten Strategie gesellschaftlicher Problemlösung öffnen und hierzu auch über geeignete Planungs- und Evaluationsinstrumentarien verfügen (können).

Auch hier ist der LBG-Ansatz nicht einfach ein zahlenorientiertes Evaluations-, sondern zuerst ein strategisches Managementinstrument: Am Anfang steht nämlich die Frage, welches Problem gelöst, welche gesellschaftliche Wirkung tatsächlich erzielt werden soll. Ein solches wirkungsorientiertes gesellschaftliches Unternehmensengagement unterscheidet sich schon in der Projekt- bzw. Programmentwicklung von der Mehrzahl aktueller Unternehmensengagements. LBG lädt also zur Innovation in der Engagementstrategie und -praxis ein und erst in zweiter Linie zu dem Bestreben, erzielte Wirkungen auch zu messen.

Zum Beispiel: Wie sieht nun LBG in der Praxis aus? Anhand eines von KPMG zur Verfügung gestellten Beispiels möchte ich dies abschließend illustrieren: KPMG hat sich über zwei Geschäftsjahre (2002 – 2004) für eine gemeinnützige Organisation engagiert, die obdachlosen (jungen) Menschen wieder eine Lebens- und Berufsperspektive eröffnen will. Das KPMG-Engagement umfasste die Spende von £50.000, die bezahlte Personalzeit von 52 freiwillig engagierten Mitarbeitern (à 3 ½ Stunden im Werte von jeweils £32,10) sowie Sachleistungen im Werte von £97.000. Insgesamt hat KPMG also £152.842 gespendet bzw. genauer: in die Gesellschaft investiert.

Die erzielten Ergebnisse können sich sehen lassen: Es konnten weitere £105.000 öffentliche Mittel für die gemeinnützige Organisation mobilisiert werden (Hebelwirkung). 234 Klienten wurden mit den Kursangeboten erreicht. Es gab vier Praktika bei KPMG. 59 Prozent der Klienten erhielten Jobangebote und 43 Prozent (aller Klienten) nahmen diese Angebote an (im Gegensatz zu einer sonst üblichen Quote von 18 Prozent). Außerdem erhielt das Projekt öffentliche Aufmerksamkeit und erzielte damit auch eine sich verändernde öffentliche Wahrnehmung von Wohnungslosen in der Öffentlichkeit.

KPMG konnte im Gegenzug ob dieses Engagements eine erhöhte Wertschätzung unter ihren Kunden feststellen. Die beteiligten KPMG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter erfuhren Impulse für ihre berufliche

Entwicklung. Und generell stieg die Attraktivität von KPMG beim Personal.

Und die längerfristigen Folgen? Letztendlich erhielten 145 der Wohnungslosen eine feste Erwerbsarbeit, womit £3,9 Mill. ansonsten erforderlicher Transferleistungen eingespart wurden. Und KPMG konnte ob dieses Engagements neue Geschäftsmöglichkeiten generieren.

Literatur

- Schöffmann, Dieter, „Bürgerschaftliches Engagement durch Unternehmen und ihr Personal - eine Chance für soziale Verbände und Einrichtungen“ - Teil 1-3 in: *BFS Informationen* 3, 4 & 5/2000. Köln (Bank für Sozialwirtschaft) 2000
- Schöffmann, Dieter, „Corporate Volunteering - Unternehmen engagieren sich mit ihrem Personal für das Gemeinwohl“, in: *Stiftung & Sponsoring* 05/2000
- Dorando, Max / Halley, David / Schöffmann, Dieter, „Lernen in fremden Welten? Neue Möglichkeiten der Personal- und Teamentwicklung durch Projekteinsätze in sozialen Aufgabenfeldern“, in: *Personalführung* 11/2000
- Schöffmann, Dieter / Dorando, Max: „Für das Gemeinwohl und zum eigenen Nutzen. Immer mehr Unternehmen und ihre Mitarbeiter engagieren sich in sozialen Projekten“, in: *Die Welt*, 29. März 2001
- Schöffmann, Dieter (Hrsg.): *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Hamburg 2001
- VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH, *Marketing- und Machbarkeitsstudie "Corporate Volunteering in Deutschland und Köln" durchgeführt in Zusammenarbeit mit der Kölner Freiwilligen Agentur, gefördert durch die Körber-Stiftung. Ergebnisse.* Köln 2001
- Schöffmann, Dieter, „Unternehmen in der Gesellschaft - Neue Bedingungen für Partnerschaften – Teil I und II“, in: *BFS Informationen* 11 & 12/2002. Köln 2002
- Haist, Karin / Schöffmann, Dieter: „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen - aber wie? Eine Projekttypologie“, in: *Stiftung & Sponsoring* 02/2002
- Schöffmann, Dieter, „Pro bono mit geschäftlichem Nutzen – Partnerschaft zwischen einer Kommunikations- und einer Freiwilligenagentur“, in: *Stiftung & Sponsoring* 6/2003

Schöffmann, Dieter, „Effizienz steigern – Wirkung messen. Das Konzept der London Benchmark Group zur Bewertung von Corporate Citizen-Strategien“, in: *Stiftung & Sponsoring* 5/2006

Schöffmann, Dieter, “Corporate Volunteering. Unternehmen in der Gesellschaft - Neue Bedingungen für Partnerschaften Grundlagen des Marketing für den sozialen Bereich“, in: *Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich. Von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung*, hrsg. v. Prof. Dr. Bettina Hohn, Bank für Sozialwirtschaft AG, neues handeln GmbH - Loseblattsammlung (Vlg. Dashöfer). Hamburg 2006