

Sabine Reimer
Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.)

Corporate Citizenship
Diskussionsbeiträge

AUSZUG

ARBEITSHEFTE
DES MAECENATA INSTITUTS FÜR PHILANTHROPIE UND ZIVILGESELLSCHAFT

HEFT 16

MAECENATA
VERLAG

Sabine Reimer, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.)

Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge

Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Heft 16

ISBN: 3-935975-42-2

Maecenata Verlag, Berlin

Druck: Buch- und Offsetdruckerei H. Heenemann, Berlin

Vertrieb: Maecenata Verlag
Albrechtstraße 22
10117 Berlin
Fax +49-30-28 38 79 10
E-Mail: mi@maecenata.de, mv@maecenata.de

Redaktion: Stephan Hammer
Sabine Reimer

Zur Rechtschreibregel:

Wir schließen uns keiner der gegensätzlichen Positionen für oder gegen die neue Rechtschreibung an. Weil wir überzeugt sind, dass Rechtschreiberegeln nicht staatlich diktiert werden können, sondern Sprache sich organisch verändert, sind wir der Auffassung, daß verschiedene Varianten zeitgleich existieren können. Aus diesem Grunde haben wir uns dagegen entschieden, für unsere Publikationen stets Einheitlichkeit bei der Rechtschreibung herzustellen. Allen Autoren wird selbst die Wahl der alten oder neuen Rechtschreibregeln überlassen, wir werden diese Wahl respektieren.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherungen in elektronische Systeme.

Copyright 2005 Maecenata Verlag, Berlin

Inhalt

Vorwort.....	7
---------------------	----------

Sabine Reimer

Corporate Citizenship in Diskussion und Praxis.....	9
1 Einleitung.....	9
2 Corporate Citizenship in der Diskussion	10
3 Corporate Citizenship in Unternehmen	17
4 Zusammenfassung.....	24
Literatur	25

Felix-Michael Weber

Philanthropische Aktivitäten und Werttreiber langlebiger

Familienunternehmen.....	29
1 Mehrgenerationen-Familienunternehmen.....	29
2 Methodik der Untersuchung	31
3 Deskriptive Untersuchung.....	32
4 Interviewergebnisse	34
5 Schlussfolgerung.....	37
Literatur	38

Rupert Graf Strachwitz

Die Herausforderung der non-monetären Performance für den

Unternehmenserfolg.....	40
1 Was ist Corporate Citizenship?.....	40
2 Welche Instrumente bieten sich an?.....	41
3 Welches Interesse haben Unternehmen an Corporate Citizenship?.....	43
4 Die Kosten von Corporate Citizenship	44
5 Das Spezifikum von Familienunternehmen	45
6 Schlußfolgerungen	46

Rainer Sprengel

Corporate Volunteering und Corporate Giving.....	48
1 Corporate Volunteering als Instrument	49
2 Corporate Giving als Instrument	53
3 Kritik an der diskursiven Funktion von Corporate Volunteering und Corporate Giving für Corporate Citizenship.....	54
Literatur	57

Rupert Graf Strachwitz und Sabine Reimer

Corporate Foundation	59
1 Die Unternehmensstiftung als Teil von Corporate Citizenship	59
2 Besonderheiten der Unternehmensstiftung	60
3 Die Unternehmensstiftung im Spannungsfeld von Gemeinwohl und Unternehmensinteresse.....	62
4 Die steuerlichen Rahmenbedingungen	65
5 Die Gründung einer Unternehmensstiftung	67
Literatur	68

Robert Wreschniok

Die Dimension der Glaubwürdigkeit	71
1 Reputation und Moral.....	71
2 Die Unternehmensstiftung als Teil der Unternehmenspolitik.....	75
3 Ziel und Zweck einer Unternehmensstiftung.....	76
4 Die Unternehmensstiftung als Wettbewerbsinstrument und effiziente Form unternehmerischer Caritas	77
5 Fazit: Reputation durch integriertes unternehmerisches Handeln.....	87
Literatur	88

Felix Dresewski und Reinhard Lang

Corporate Citizenship: Über den Nutzen von Sozialen Kooperationen für Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und das Gemeinwesen.....	94
Begriffsklärung	95
1 Ressourcen und Kompetenzen.....	96
2 Der unternehmerische Nutzen von Corporate Citizenship	98
3 Der gesellschaftliche Nutzen von Corporate Citizenship.....	100
Literatur	104

Simone Paar

Herausforderungen von Corporate Citizenship.....	107
1 Legitimation der Corporate-Citizenship-Investitionen	108
2 Sicherung der Akzeptanz im gesellschaftlichen Umfeld	109
3 Integration unterschiedlicher Lebenswelten.....	111
4 Schlussbetrachtung.....	112
Literatur	115

Bernhard Matzak und Rainer Sprengel

Unterstützung von Corporate Citizenship im politischen und umfeldpolitischen Raum	118
1 Politische Stiftungen.....	119
2 Netzwerke und Dienstleister	124
3 Ministerien	127
Zusammenfassung.....	131
Literatur	132

Rainer Sprengel

Corporate Citizenship, Philanthropie und Zivilgesellschaft.....	136
1 Erwartungen an die Wirtschaft und Krise des Vertrauens in die Wirtschaft	137
2 Corporate Citizenship als Modernisierungsprogramm für Unternehmen..	141
3 Corporate Citizenship und Philanthropie: Ein schwelender Konflikt.....	143
4 Corporate Citizenship und Zivilgesellschaft	147
Literatur	148

Die Herausforderung der non-monetären Performance für den Unternehmenserfolg

Rupert Graf Strachwitz¹

In der Diskussion um Kostensenkungen und hohe Belastungen der Unternehmen gelten die Beziehungen zu dem Bereich, der traditionell als gemeinnützig, korrekter als der Dritte Sektor (neben Markt und Staat) und seit einigen Jahren vornehmlich als Zivilgesellschaft bezeichnet wird, in der allgemeinen Debatte als nett, aber nicht wichtig.

Die nachfolgenden Ausführungen stellen einen Versuch dar, diese Einschätzung zu korrigieren. Dabei geht es wesentlich um die Funktion des Wirtschaftsunternehmers als Sozialunternehmer und dabei auch um die Frage, ob Eigentümerunternehmern eine spezifische Ausgangssituation zuzumessen ist.

Ich will versuchen, das Thema in fünf Schritten zu bearbeiten:

1 Was ist Corporate Citizenship?

Ebenso wie übrigens Zivilgesellschaft, ist der Begriff des Corporate Citizenship in der wissenschaftlichen und allgemeinen Diskussion nicht eindeutig definiert. Jede Definition ist insofern strittig und jeder Erörterung der Thematik muß die Klarstellung der je eigenen Definition vorangestellt werden. Meine Definition geht von zwei Thesen aus:

- a) Zur Funktion des Bürgers, die wohl jeder heute für sich in Anspruch nehmen will, gehört die Verantwortung für die Gemeinschaft der Bürger. Nur durch diese Verantwortungsgemeinschaft können Konzepte von Untertan, Knecht oder Bevölkerung überwunden werden. Letztlich

¹ Der Beitrag stellt die Niederschrift eines Referats dar, das am 8. Juni 2005 im Rahmen des Colloquiums „Der Einfluss der Postgründer-Generation auf die Performance“ an der Universität Witten-Herdecke gehalten wurde.

hängt auch das Wahlrecht ursächlich damit zusammen, daß sich die Wahlberechtigten als Träger der Gemeinschaft empfinden.

b) Als Bürger in diesem Sinn gelten neben den natürlichen, die freilich in erster Linie so beschrieben werden können, auch juristische Personen und damit auch Unternehmen. Die Bürgerfunktion führt zu einem neuen Leitbild der Unternehmen, auch wenn das Leitbild der Gewinnoptimierung fortbesteht und wenn zunächst andere, mit der Gewinnoptimierung zusammenhängende Motive das Engagement von Unternehmen zugunsten des Gemeinwohls auslösen. Dennoch: der Anspruch des Unternehmens, Politik & Gesellschaft im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen, bedingt zwingend auch die Übernahmen von Verantwortung für diese Gesellschaft. Im übrigen ist das Bild des Unternehmens als korporativer Bürger auch herleitbar aus einem traditionellen Leitbild gerade der deutschen Gesellschaft: dem Korporatismus, d.h. der in der deutschen Gesellschaft tief verwurzelten konsensorientierten Systematik der Entscheidungsfindung.

Wenn diese Thesen stimmen, kann ein Unternehmen beanspruchen, andererseits aber auch dafür in Anspruch genommen werden, als Bürger zu agieren. Es nimmt an der Mitträgerschaft, aber auch an der Mitverantwortung für die Gemeinschaft teil und erfüllt im übrigen dadurch auch das Verfassungsgebot der Gemeinwohlbindung des Eigentums. Kombiniert man diese Funktion mit dem Leitbild jeden Unternehmens, Aufgaben die ihm gestellt werden, optimal zu lösen, so ergibt sich schon daraus, daß Corporate Citizenship keine Spielwiese, Nebensache oder Überleitung zur Freizeitbeschäftigung darstellen kann. Die Erfüllung dieser Aufgabe gehört vielmehr in den Katalog der Aufgaben eines Unternehmens, auf deren optimale Erfüllung die Eigentümer ebenso wie alle übrigen Stakeholder einen berechtigten Anspruch haben.

2 Welche Instrumente bieten sich an?

Unbestritten ist zunächst das unmittelbare Instrumentarium des Engagements in Interessenverbänden. Dieses erfolgt durch finanzielle Beiträge, persönliches Engagement usw. Als Corporate Citizen überschreitet ein

Unternehmen jedoch die Grenze der unmittelbaren Interessenvertretung und nimmt als Bürger die Gesamtheit in den Blick. Es trägt zur Aufdeckung und Behebung von Mißständen und Ungleichheiten bei, zur Bereicherung des Lebens aller Bürger, zur nachhaltigen Sorge um die natürlichen und kulturellen Werte, und es leistet einen Beitrag zum sozialen Frieden. Letztlich liegt gerade dies auch im Eigeninteresse jeden Unternehmens. Damit ist auch unterstrichen, daß Corporate Citizenship stets Eigeninteressen und allgemeine Interessen verbindet. Eine ethisch begründbare Abwägung ist gefordert, nicht ein selbstverleugnerischer Altruismus.

Dennoch beinhalten die weiteren Instrumente des Corporate Citizenship traditionell die Kommunikation mit dem primär gemeinwohlokonzentrierten Umfeld, in praktischen Begriffen ausgedrückt die Sach-, Zeit- und Dienstleistungsspenden an sog. gemeinnützige Organisationen. Hierfür hat sich gerade in den letzten Jahren eine Fülle von interessanten Modellen und Verfahren entwickelt. Betrachtet man andererseits die Gesamtheit der Unternehmen, so ist ein erheblicher Optimierungsbedarf nicht zu übersehen.

Neben der Nutzung eigener Stärken, sei es aus dem Gegenstand des Unternehmens, dem Standort oder den tatsächlich vorhandenen personellen Ressourcen, ist eine offene Berücksichtigung der strategischen wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens durchaus Teil einer erfolgreichen Strategie. Den Bogen zu überspannen, d.h. z.B. das Corporate Citizenship unmittelbaren PR-Anliegen unterzuordnen, ist regelmäßig kontraproduktiv. Interessant ist hingegen die Erarbeitung einer Strategie, die mehrere Instrumente miteinander kombiniert. Hierzu gehören auch wirtschaftliche Instrumente, etwa das Sponsoring, das formal überhaupt keine altruistische Komponente enthält, sondern ein Geschäft auf Gegenseitigkeit darstellt. Im besonderen Maße gehört hierzu auch die Verbindung mit Corporate Responsibility, d.h. etwa mit einem verantwortungsvollen Umgang mit Arbeitsplätzen, menschengerechter Betriebsführung usw. Wie so oft gilt auch hier der Gesichtspunkt der Umwegrentabilität.

Die Gründung eines eigenen Corporate Citizenship Instruments, z.B. einer gemeinnützigen Stiftung, kann das schon vorhandene Instrumentarium wirksam ergänzen oder vervollständigen. Die hier skizzierte Liste ist jeden-

falls nicht komplett, sondern soll verdeutlichen, daß die Orchestrierung einer Palette von parallelen Optionen am ehesten zielführend ist.

3 Welches Interesse haben Unternehmen an Corporate Citizenship?

Neben den rein wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren ist die nicht monetäre Performance mittel- und langfristig für eine positive Unternehmensentwicklung ausschlaggebend. Nicht nur, daß bestimmte unternehmerische Ziele leichter oder besser erreicht werden, wenn diese in einem günstigen, unternehmerfreundlichen Klima verfolgt werden können. Nicht nur, daß man in einem harmonischen Umfeld besser lebt, vielleicht auch besser schläft. Gut angesehen zu sein gehört zu den Selbstverwirklichungszielen des Menschen. Dies gilt gerade auch für Mitarbeiter von Unternehmen.

Das Interesse ist jedoch noch weitergehend. Untersuchungen, etwa von Robert Putnam, haben gezeigt, daß die Bildung von Sozialkapital in den freiwilligen selbstorganisierten und von der Erwerbsarbeit nicht erfaßten Zusammenschlüssen erfolgt. Dieses Sozialkapital wird als sozialer Kitt der Gesellschaft, aber auch gerade im Unternehmen benötigt und verbraucht. Bedenkt man, daß die Partner der Unternehmen bei der Nutzung der genannten Instrumente regelmäßig die Organisationen des Dritten Sektors oder der Zivilgesellschaft sind, so wird deutlich, daß gerade diese Organisationen mit den für die Bildung des Sozialkapitals als notwendig identifizierten Zusammenschlüssen weitgehend identisch sind. Das Interesse der Unternehmen an einer Zusammenarbeit mit diesen läßt sich gerade auch daraus begründen. Funktionierende Märkte und wirtschaftlicher Erfolg beruhen zu einem nicht unbeträchtlichen Teil hierauf. Dennoch ist nicht zu übersehen, daß diese Dimension am schwersten verständlich ist. Nicht Verkaufs- oder Marketing-erfolg, sondern strategischer Unternehmensentwicklungserfolg steht im Mittelpunkt. Das Element der persönlichen Vorlieben von Entscheidungsträgern wird in der Priorität auf den 2. Platz verwiesen. Die Zuständigkeit im Unternehmen müßte konsequenterweise verändert werden.

4 Die Kosten von Corporate Citizenship

Ein strategisch bestimmtes Corporate Citizenship ist nicht zum Null-Tarif zu verwirklichen. Dem Unternehmen entstehen hierfür Kosten, wobei die Besonderheit darin besteht, daß ein Teil dieser Kosten keine Betriebsausgaben darstellt. Dies gilt nicht für das echte Sponsoring – eine betriebliche Aufwendung – und ebenso nicht für Maßnahmen der Corporate Responsibility. Doch selbst bei Sponsoring und Aspekten von Corporate Social Responsibility sind klassische Unternehmensberater in der Regel wenig sensibel für die strategische Notwendigkeit solcher Kosten. PR-Abteilungen bringen für die strategischen Gesetzmäßigkeiten kaum Verständnis auf. Hierdurch schleicht sich gerade in Großunternehmen, oft erst im Vollzug, das Gift der unmittelbaren Unternehmensrelevanz in die Corporate Citizenship Strategie ein.

Die Kosten des Spendens von Zeit, insbesondere wenn es um Dienste für Organisationen geht, werden traditionell unberücksichtigt gelassen, führen aber unter dem Einfluß von externen Beratern heute häufig zur Beendigung von Partnerschaften. In der Tat waren sie in der Vergangenheit häufig von persönlichen Neigungen bestimmt. Der strategische Zusammenhang war nicht erkennbar, so daß in Großunternehmen der Rechtfertigungsdruck beständig stieg und steigt.

Besonders markant ist jedoch das Problem der Großunternehmen bei der Rechtfertigung von Geldspenden, die aus steuerlichen Gründen aus dem Gewinn kommen. Dieser freilich steht den Eigentümern zu. Besonders in der Publikumsgesellschaft können die Aktionäre durchaus argumentieren, daß ihnen der volle Gewinn zusteht, mit dem sie nicht zuletzt auch als Philanthropen tätig werden können. Das Management muß sich somit für die Zurückhaltung von Gewinnanteilen mit Unternehmensinteressen rechtfertigen. Diese müssen aus steuerlichen Gründen gegenüber den Finanzbehörden vernachlässigt werden. Ob also eine Publikumsgesellschaft philanthropisch tätig werden darf, muß zumindest als strittig bezeichnet werden. Dies gilt vor allem, wenn in der Praxis regelmäßig Neigungen und Vorlieben des Managements die Ziele und das Instrumentarium bestimmen.

5 Das Spezifikum von Familienunternehmen

Das oben beschriebene Konfliktpotential ist in eigentümergeführten Unternehmen deutlich geringer. So verfolgen Familienunternehmen in der Regel nicht nur langfristige Ziele; auch der kleinere Eigentümerkreis erleichtert die Konsensfindung über Ziele des Corporate Citizenship und der philanthropischen Aktivitäten im engeren Sinn. Eigentümerunternehmer können die Schnittmenge zwischen monetärer und nicht monetärer Performance steuern und zugleich mit Impulsen für beide bestimmen.

Ein weiterer entscheidender Faktor kommt hinzu, der in der allgemeinen Diskussion des beginnenden 21. Jahrhunderts seinen Widerhall findet. Gesellschaftsentwicklung, so die herrschende Meinung, ist wesentlich von der Stärkung der Integrations- und Partizipationsfaktoren in der Gesellschaft abhängig. Die im Staatsverbund erkennbaren antipartizipatorischen und desintegrativen Tendenzen sind wesentliche Ursache der Probleme, mit denen wir konfrontiert sind. Wesentliches Ziel von Corporate Citizenship muß es daher im Sinne der Erzeugung von sozialem Kapital sein, solchen Tendenzen entgegenzuwirken. Dieses Ziel von Corporate Citizenship ist unmittelbar deckungsgleich mit den Interessen der Unternehmen, deren Eigentümerstruktur auf Verbindungen beruht, die weit über das Unternehmen hinausgehen, klassisch sichtbar im Familienunternehmen. Auch hier gehört Integration und Partizipation zu den entscheidenden Erfolgsvoraussetzungen. Das heißt, ein gemeinsames, an möglichst vielen der disparaten Talente der Familienmitglieder orientiertes Konzept des Bürgerengagements trägt auch zum Zusammenhalt der Familie entscheidend bei. Umgekehrt hat dies den Effekt, daß klassische Unternehmerqualitäten unmittelbar auch in diesem Feld einsetzbar sind, so daß Unternehmen dieser Art im Erfolg ihres Corporate Citizenship einen erheblichen Wettbewerbsvorteil in Anspruch nehmen können.

6 **Schlußfolgerungen**

Durch eine Optimierung der nichtmonetären Performance wird nicht nur Bürgerverantwortung wahrgenommen, sondern auch der Gesamtunternehmenserfolg langfristig und nachhaltig optimiert. Allerdings ist hierfür eine strategische qualitätsbewußte Nutzung des Instrumentariums unerläßliche Voraussetzung. Eine unternehmerisch kreative Kombination von Instrumenten, Tätigkeitsfeldern (z.B. Bildung, Kultur, Sozialwesen, Umwelt usw.) und Talenten und eine wirksame Abwägung von gesellschaftlichen, unternehmerischen und privaten Zielen dienen dazu, diese nichtmonetäre Performance deutlich zu verbessern. Hierzu gehört, daß kurzfristige PR- oder andere Ziele durch eine langfristige strategische Steuerung ersetzt werden.

Hierdurch wird zugleich ein anderes Ziel erreicht. Die Partnerorganisationen in der Zivilgesellschaft weisen nicht selten gravierende Managementdefizite auf. Unternehmer, die mit gesellschaftlicher Vision und unternehmerischem Antrieb und Können an ihre Aufgabe herangehen, können hieran wirksam etwas ändern. Durch eine Optimierung der Strategie auf der Unternehmensseite werden Sozialunternehmer gewonnen, d.h. Unternehmer, deren 1. Priorität nicht die Gewinnerzielung, sondern die Verwirklichung eines ideellen Ziels darstellt, die aber im übrigen mit der gleichen Vision und den gleichen Werkzeugen an ihre Arbeit herangehen. Wenn es gelingt, gerade aus den in unternehmensverbundenen Familien vorhandenen Ressourcen Unternehmer zu rekrutieren, die außerhalb klassischer Märkte tätig werden und an der Lösung gesellschaftlicher Fragen unternehmerisch herangehen, kann Corporate Citizenship tatsächlich einflußreich und entscheidungsbestimmend werden.

Zum Autor

Rupert Graf Strachwitz, M.A., geboren 1947, Studium der Politischen Wissenschaft, der Geschichte und der Kunstgeschichte an der Colgate University (USA) und der Ludwig-Maximilian-Universität, München. Seit 1989 ge-

schäftsführender Gesellschafter der Maecenata Management GmbH, München, seit 1997 auch Direktor des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Vorstand mehrerer Stiftungen, u.a. Quelle Innovationsstiftung, Fürth; Mitglied des Stiftungsrates u.a. der Fondazione Cariplo, Mailand. Veröffentlichungen u.a.: Stiftungen führen, einrichten und nutzen – ein Handbuch (1994), Dritter Sektor – Dritte Kraft (Hrsg., 1998), Kultureinrichtungen in Stiftungsform (Hrsg., 2004).

Arbeitshefte des Maecenata Instituts

Nr. 9	Kirche und Zivilgesellschaft Tagungsdokumentation, Susanna Schmidt, Rupert Graf Strachwitz u.a. [Hrsg.], 2003
Nr. 10	Partizipation in deutschen Bürgerstiftungen Christian Fischbach, 2003
Nr. 11	Philanthropy and Civil Society Rupert Graf Strachwitz, 2003
Nr. 12	Der Beitrag von Stiftungen zum Denkmalschutz in den neuen Bundesländern und Berlin Anja Corsmeyer, 2004
Nr. 13	Reform des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrechts Ein Projektbericht an die Bertelsmann Stiftung, Rupert Graf Strachwitz [Hrsg.], 2004
Nr. 14	Bürgerstiftungen in Russland Philanthropie zwischen Tradition und Neubeginn, Eva Maria Hinterhuber, Susanne Rindt, 2004
Nr. 15	Vision and Roles of Foundations in Europe: The German Report Frank Adloff, Philipp Schwertmann, Rainer Sprengel, Rupert Graf Strachwitz, 2004
Nr. 16	Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge Sabine Reimer, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.) <i>erscheint im August 2005</i>
Nr. 17	CIVICUS Civil Society Index Deutschland Sabine Reimer <i>erscheint im August 2005</i>
Nr. 18	Bürgerstiftungen und Zivilgesellschaft Projektbericht zum Monitoring deutscher Bürgerstiftungen Eva Maria Hinterhuber, Philipp Hoelscher <i>erscheint im Oktober 2005</i>

Preis: je 12,50 Euro

Zu bestellen per Fax 030-28 38 79 10
per E-Mail: mi@maecenata.de, mv@maecenata.de

www.maecenata.de
www.maecenata-verlag.de