

■ Sozialökonomischer Text Nr. 116

Nicole Fabisch, Michael Zerres (Hg.)

Theoriegeleitete Analyse aktueller Corporate Citizens- hip-Maßnahmen ausgewählter deutscher Unternehmen

von

Christine Donner

©HWP - Hamburger Universität
für Wirtschaft und Politik
Hamburg, Dezember 2004
ISSN 0178-174X



HWP - Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik
Von-Melle-Park 9
20146 Hamburg
Tel. 040/42838-6984
Fax 040/42838-4150
Email: Wittenberg@hwp-hamburg.de

Vorwort der Herausgeber

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen im Sinne des Corporate Citizenship ist aktuell ein Schwerpunktthema in der wirtschaftsethischen und -politischen Diskussion. Die Übernahme sozialer Verantwortung wird von Politik und Gesellschaft zunehmend von den Unternehmen erwartet und Firmen beginnen ihrerseits diese neue Herausforderung nicht nur als zusätzliche Last jenseits des eigentlichen Geschäftsbetriebes zu begreifen, sondern auch als Chance zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen. Zwar steht die Diskussion um Corporate Citizenship in Deutschland immer noch am Anfang, entwickelt sich in den letzten Jahren jedoch recht schnell und weitgehend einvernehmlich. Bestand noch vor etwa fünf Jahren wenig Einigkeit darüber, was genau unter diesem „schillernden“ Begriff zu verstehen sei, so sind sich heute die meisten Beteiligten darüber einig, dass Corporate Citizenship nicht als Sammelsurium jeglichen Einsatzes sozialen Engagements in Form von Spenden, Sponsoring oder Stiftungswesen zu verstehen ist, sondern entlang der Unternehmensziele kompetenz- und ressourcenorientiert ausgestaltet werden muss. Wohlverstandenes Corporate Citizenship integriert hierbei unternehmerische Funktionsbereiche, die traditionell getrennt voneinander agieren, wie Marketing, PR oder Personalwesen und öffnet das Unternehmen für Impulse von außen. Es bindet Mitarbeiter aktiv ein und sucht den Dialog gerade auch mit kritischen Gruppen. Hierbei setzt sich die Erkenntnis durch, dass soziales Engagement mehr ist, als nur eine gute PR-Maßnahme. Um seine volle – auch unter betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen relevante – Wirkung entfalten zu können, bedarf es eines Wandels der Unternehmenskultur; es muss auch intern glaubhaft umgesetzt werden. Folglich trägt ein Unternehmen, das Corporate Citizenship richtig praktiziert nicht nur dazu bei, gesellschaftliche Probleme zu lösen, sondern auch interne Defizite pro-aktiv anzugehen. Es schafft eine ganzheitliche Corporate Citizenship-Kultur.

Die vorliegende Diplomarbeit von Christine Donner widmet sich der Untersuchung dieses wohl verstandenen Corporate Citizenship anhand ausgewählter

Firmenbeispiele. Für ihre Analyse wählt die Autorin in kluger Abwägung exemplarische Projekte von fünf Großkonzernen sowie einem mittelständigen Unternehmen aus und überprüft sie anhand der zentralen Kategorien Strategie und Kommunikation auf ihre Systematik. Sie kann mit Hilfe ihrer Untersuchung zeigen, dass zumindest auf Unternehmensseite bereits deutliche positive Effekte erkennbar sind, die für die viel zitierte Win-Win-Situation des Corporate Citizenship sprechen. Anderen Arbeiten wird es obliegen in ähnlich gut strukturierter Systematik die Gewinne für den Kooperationspartner aus dem Nonprofit-Bereich herauszuarbeiten. Durch diese und andere Diplomarbeiten wird die Thematik, Unternehmen als aktiven Teil der Gesellschaft zu begreifen, weiter befördert, so dass jedes dieser kleinen und größeren Forschungsprojekte dazu beiträgt, Corporate Citizenship als Antwort auf bestehende betriebswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Herausforderungen zu begreifen und als einen innovativen und unverzichtbaren Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren.

Nicole Fabisch/Michael Zerres

Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik

Dezember 2004

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1 Definition	2
2.2 Abgrenzung zu anderen Konzepten gesellschaftlichen Engagements	4
2.2.1 Corporate Social Responsibility	4
2.2.2 Sustainability	5
2.2.3 Global Compact	5
2.3 Motive für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen	6
2.4 Corporate Citizenship - Das System	8
2.4.1 Corporate Giving	8
2.4.2 Corporate Volunteering	10
2.5 Unternehmensinterne Vorteile	10
2.6 Umsetzung von Corporate Citizenship	12
2.6.1 Corporate Citizenship als strategische Managementfunktion	12
2.6.2 Auswahl der Projekte und Partner	15
2.6.3 Kommunikation	17
3. Exemplarische Untersuchung und Auswertung von Corporate Citizenship-Maßnahmen deutscher Unternehmen	18
3.1 Allianz Group	20
3.1.1 Strategie	20
3.1.2 Kommunikation	22
3.1.3 Projektbeispiele	22

3.1.3.1	Lichterkette.....	22
3.1.3.2	Allianz Direct Help Foundation.....	23
3.1.3.3	Ghetto-Kids	24
3.1.4	Analyse	24
3.2	DaimlerChrysler AG	25
3.2.1	Strategie	25
3.2.2	Kommunikation	26
3.2.3	Projektbeispiele	27
3.2.3.1	MobileKids	27
3.2.3.2	Tafeln	27
3.2.3.3	Mondialogo	28
3.2.4	Analyse	29
3.3	Ford Werke AG	30
3.3.1	Strategie	30
3.3.2	Kommunikation	32
3.3.3	Projektbeispiel	32
3.3.4	Analyse	34
3.4	Microsoft Deutschland	35
3.4.1	Strategie	35
3.4.2	Kommunikation	37
3.4.3	Projektbeispiele	37
3.4.3.1	Schlaumäuse – Kinder entdecken Sprache	37
3.4.3.2	Fresh Start	38
3.4.3.3	Innovative Teachers	39
3.4.4	Analyse	39
3.5	Siemens AG	40
3.5.1	Strategie	40
3.5.2	Kommunikation	42
3.5.3	Projektbeispiele	42
3.5.3.1	SiemensForum	42
3.5.3.2	Kulturförderung	43
3.5.3.3	Siemens-Partnerschulen	43

3.5.4 Analyse	44
3.6 betapharm Arzneimittel GmbH	45
3.6.1 Strategie	45
3.6.2 Kommunikation	46
3.6.3 Projektbeispiele	46
3.6.3.1 „Der bunte Kreis e.V.“ und die „betapharm Nachsorgestiftung“	46
3.6.3.2 „beta-Institut für sozialmedizinische Forschung und Entwicklung gGmbH“	46
3.6.3.3 beta-Care	47
3.6.4 Analyse	48
4. Zusammenfassung und Ausblick	49
Quellenverzeichnis	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Corporate Citizenship – Das System	8
Abbildung 2: Bausteine des Integritätsmanagements	15
Abbildung 3: Elemente des Corporate Citizenship	31

1. Einleitung

Das Verhältnis zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft befindet sich in einer Zeit des Umbruchs. Die Möglichkeiten des Staates, die notwendigen Leistungen für das Sozialsystem zu erbringen, werden geringer; so gewinnt das soziale Engagement von Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Verstärkt wird diese neue Herausforderung an die Wirtschaft dadurch, dass die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft, insbesondere im Zuge der fortschreitenden Globalisierung, zunehmend auch als eine Rolle mit sozialen und gesellschaftlichen Pflichten wahrgenommen wird.

Der Begriff des *Corporate Citizenship*, als Schlagwort im Zusammenhang mit der Verantwortung von Unternehmen, kommt aus dem angloamerikanischen Raum und wird in Deutschland als bürgerschaftliches oder gesellschaftliches Engagement von Unternehmen bezeichnet. Es beschreibt die Rolle des Unternehmens als „good corporate citizen“, also als „guten Bürger in der Gesellschaft“. Das Konzept des Corporate Citizenship basiert dabei auf dem Gedanken einer Win-Win-Situation, also sowohl die Gesellschaft als auch das Unternehmen sollen davon profitieren. In Deutschland begann die Entwicklung des Corporate Citizenship in den neunziger Jahren. Heute ist festzustellen, dass die Unternehmen das gesellschaftliche Engagement immer mehr zum Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit machen, indem sie es strategisch planen und organisieren und ihre Verantwortung als Teil der Gesellschaft in die Unternehmensphilosophie und -kultur Einzug erhält.

Diese Beitrag gibt einen Überblick über die derzeitige Situation und Rolle des Corporate Citizenship in Deutschland. Er zeigt auf, in welchen Bereichen dieses Konzept bürgerschaftlichen Engagements schon wirkungsvoll ist und in welchen es noch ausgeweitet oder verbessert werden muss, um für beide Seiten – Gesellschaft und Unternehmen – noch gewinnbringender zu werden.

Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen dargestellt, die für das Verständnis der Unternehmensbeispiele notwendig sind. Es wird eine Abgrenzung zu weiteren Begriffen gesellschaftlichen Engagements vorgenommen. Die Motive der Unternehmen, die verschiedenen Ausgestaltungsformen des Corporate Citizenship und die Elemente, die bei der Umsetzung zu beachten sind, werden hier ebenfalls vorgestellt. Im praktischen Teil Arbeit werden sechs deutsche Unternehmen untersucht. Die Auswahl der Unternehmen soll dabei einen Einblick in Formen und Ausgestaltung von Corporate Citizenship, wie es derzeit von deutschen Unternehmen praktiziert wird, liefern. Untersucht werden die strategische Herangehensweise, die Art der Kommunikation und ausgewählte Projektbeispiele. Auf dieser Grundlage wird schließlich im letzten Teil zu einer abschließenden Zusammenfassung und Bewertung gefunden.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Definition

Der Begriff Corporate Citizenship (CC) beschreibt das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Das Unternehmen definiert sich selbst als Teil der Gesellschaft und möchte als ein solcher wahrgenommen werden. Dieses Selbstverständnis basiert auf der Überzeugung, dass ein Unternehmen als Teil der Gesellschaft dieselben Rechte und Pflichten hat und nach denselben Spielregeln handeln sollte, wie jedes andere Mitglied auch. Hieraus resultiert der Begriff des „good corporate citizen“, also des „guten Bürgers“ – eines Unternehmens, das das Konzept des Corporate Citizenship in seine Unternehmensstrategie eingebunden hat.

André Habisch, Leiter des „Center for Corporate Citizenship“ an der Katholischen Universität Eichstätt, fasst unter Corporate Citizenship jene Aktivitäten, „mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren

und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen“.¹ Des Weiteren fügt er hinzu, dass sie in diesem Prozess nicht nur Geld, sondern alle verfügbaren Ressourcen mit einbringen.² So bezieht Habisch also auch die Mitarbeiter³ und die unternehmensspezifischen Kompetenzen mit ein und beschränkt das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen nicht nur auf Spendenwesen und Sponsoring.

Westebbe und Logan betonen die strategische Komponente des Corporate Citizenship wie folgt: „Corporate Citizenship ist das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“.⁴ Durch das Ausschließen der eigentlichen Geschäftstätigkeit aus der Definition des Corporate Citizenship wird die „Übernahme grundlegender legaler und wirtschaftlicher Verantwortung“⁵ vorausgesetzt und liefert dadurch eine klare Abgrenzung des freiwillig erfolgenden Engagements.

Zur Umsetzung dieses Konzeptes formulieren sie weiter, dass „alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden“⁶ sollen und dass ein wesentliches Element „die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen“⁷ ist. Anhand dieser Definition wird die strategische Komponente des Corporate Citizenships deutlich.

¹ Habisch, André, Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, 2003, S. 58

² vgl. ebd.

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Formulierung MitarbeiterInnen verzichtet. Der Begriff Mitarbeiter bezieht selbstverständlich auch die Mitarbeiterinnen mit ein.

⁴ Westebbe, Achim/Logan, David, Corporate Citizenship, UN im gesellschaftlichen Dialog, Gabler, Wiesbaden, 1995, S. 17

⁵ Fabisch, Nicole, Innovatives Corporate Citizenship-Konzept, in: Zerres, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.), Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung – Lösungen für eine erfolgreiche Implementierung, W. Kohlhammer, Stuttgart, 2003, S. 268

⁶ Westebbe/Logan, Corporate Citizenship, S. 17

⁷ ebd.

Im Grünbuch der Europäischen Union, das sich mit den europäischen Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung von Unternehmen beschäftigt, wird diese strategische Herangehensweise ebenfalls unterstrichen: „Obwohl die primäre Aufgabe eines Unternehmens darin besteht, Gewinne zu erzielen, können Unternehmen gleichzeitig einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten, indem sie die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen.“⁸

2.2 Abgrenzung zu anderen Konzepten gesellschaftlichen Engagements

Eine klare Abgrenzung des Begriffes Corporate Citizenship von weiteren Konzepten der sozialen Verantwortung von Unternehmen, wie zum Beispiel der Corporate Social Responsibility (CSR) oder des Nachhaltigkeitsbegriffes (sustainability) ist in der Literatur nicht übereinstimmend zu finden. Im folgenden Abschnitt werden die Begriffe Corporate Social Responsibility und sustainability von der für diese Arbeit geltenden Definition des Corporate Citizenship abgegrenzt. Darüber hinaus wird das Bündnis „Global Compact“ der Vereinten Nationen dargestellt, da viele multinationale Unternehmen, die sich auch in den Praxisbeispielen dieser Arbeit wieder finden, diesem Bündnis beigetreten sind.

2.2.1 Corporate Social Responsibility

Die beiden Begriffe Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility werden oftmals synonym verwandt. Es gilt jedoch zu differenzieren: Corporate Social Responsibility bildet das Dach, „dem sich Corporate Citizenship und dessen konkrete Ausprägung in Form von bürgerschaftlichem Engagement zuzuordnen lässt.“⁹

⁸ Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, Brüssel, 2001, S. 4

⁹ Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.), Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Opladen, 2002, S. 17

Das Konzept der *Corporate Social Responsibility* umfasst also alle Bereiche der Unternehmenstätigkeit.¹⁰ Wie schon oben beschrieben, handelt es sich bei Corporate Citizenship um Aktivitäten, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. Corporate Social Responsibility betrifft auch die „eigentliche Geschäftstätigkeit im engeren Sinne, inklusive aller Wertschöpfungsprozesse, bis hin zu den Austauschbeziehungen mit Mitarbeitern, Zulieferern und Anspruchsgruppen im Gemeinwesen.“¹¹ Des Weiteren beinhaltet Corporate Social Responsibility in stärkerer Ausprägung den Umweltaspekt, Corporate Citizenship hingegen die oben genannte Rolle als Bürger und Teil einer Gesellschaft mit lokalen Interessen.

2.2.2 Sustainability

Sustainability – also Nachhaltigkeit – findet ihren Ursprung hauptsächlich im ökologischen Bereich. Eine Definition, die 1992 bei der UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro entwickelt worden ist, beschreibt das so genannte sustainable development als eine Entwicklung, „welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“¹². Es geht aber auch hierbei mittlerweile nicht mehr nur um den ökologischen Aspekt, sondern um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen, dem so genannten triple-bottom-line-Ansatz.¹³

2.2.3 Global Compact

Der *Global Compact* ist ein bündnisorientiertes Konzept der Vereinten Nationen unter der Schirmherrschaft des Generalsekretärs Kofi Annan. Es ist im Jahr

¹⁰ Vgl. Dresewski, Felix, Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten, in: Braun, Barbara/Kromminga, Peter, (Hrsg.), Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen – Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) beim Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V., Hamburg, 2002, S. 62

¹¹ Ebd.

¹² Streiff, Stefan, Nachhaltigkeit – Entstehung einer „Hintergrundannahme“, in: Schweizer Arbeitgeber, 10/2002, S. 446-447, S. 447

¹³ Vgl. ebd.

2000 zur Lösung der Globalisierungsprobleme ins Leben gerufen worden. Mitglieder dieses Bündnisses sind internationale Wirtschaftsunternehmen, Verbände der Wirtschaft, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sowie Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen. Der Global Compact bietet ein Forum zum Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen über Wege zur Vermeidung oder Beseitigung von negativen Auswirkungen der Globalisierung. Multinationale Unternehmen verpflichten sich, auf freiwilliger Basis neun allgemeine Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeit und Umweltschutz aktiv zu unterstützen und in ihr Leitbild aufzunehmen.¹⁴ Des Weiteren berichten sie einmal jährlich über Maßnahmen und Entwicklungen im eigenen Unternehmen. Die *Zielsetzung* des Global Compacts ist die Verbreitung von good corporate citizenship, also die Sensibilisierung der international tätigen Unternehmen für gesellschaftliches Engagement und ethisches Handeln.¹⁵

2.3 Motive für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

Unternehmen stehen in wachsendem Maße vor der Herausforderung, ihre unternehmerische Tätigkeit rechtfertigen und darüber hinaus gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu müssen. Ein Grund für diesen Legitimationsdruck ist die wachsende Transparenz, der die Wirtschaft ausgesetzt ist. Diese resultiert aus der Etablierung des Internets, das es einer breiten Masse ermöglicht, sich über Unternehmen und ihre Aktivitäten zu informieren, wie auch durch die Einführung von Standards, beispielsweise des Corporate Governance, das auf die zunehmende Transparenz von Aktiengesellschaften abzielt. Darüber hinaus bewerten immer mehr Ratingagenturen das soziale und ökologische Verhalten von Unternehmen. Es existieren Aktienindizes, in die Unternehmen aufgenommen werden, die gesellschaftliches Engagement und Nachhaltigkeit praktizieren, zum Beispiel der Dow Jones Sustainability Group Index

¹⁴ Vgl. Klee, Josef/Klee, Uda Christine, Global compact – Initiative der Vereinten Nationen zur Globalisierung und Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003, S. 47

¹⁵ Vgl. ebd., S. 45

(DJSGI). Unternehmen müssen damit rechnen, dass Fehlverhalten schnell kommuniziert und von einer breiten Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

Ein weiteres wichtiges Motiv für gesellschaftliches Engagement ist der zunehmende Rückzug des Staates aus seiner sozialen Verantwortung. Die sozialen Leistungen des Staates werden als unzureichend wahrgenommen; der Staat ist als alleinige Instanz nicht mehr in der Lage, soziale Probleme zu bewältigen. Die dadurch entstehenden Lücken müssen geschlossen werden. Von den Unternehmen wird erwartet, dass sie diese Rolle übernehmen. Als Teil der Gesellschaft, der Ressourcen nutzt, sollen Unternehmen soziale Probleme wahrnehmen und ihren Teil dazu beitragen, dass sich die Gesellschaft weiterentwickeln kann. Dadurch sichern sich die Unternehmen das eigene Umfeld, ihre benötigten Ressourcen und somit ihre eigene Zukunft.

Das dritte Motiv ist der Wunsch nach einer Verbesserung des Images. Diese Motivation bedingt sich durch die vorher genannten strukturellen Gegebenheiten. Die Öffentlichkeit erwartet von Unternehmen ein Bewusstsein über ihre gesellschaftliche Verantwortung. Unternehmen, die dieser Erwartung nicht gerecht werden, müssen mit Imageschäden rechnen. Das soziale, ethische Verhalten eines Unternehmens wirkt auch auf das Kaufverhalten und die Markenbindung.¹⁶ So ergab etwa eine Marktforschungsstudie bereits im Jahre 2000, dass etwa 30 Prozent der Befragten aufgrund des Gemeinwesen-Engagements eines Unternehmens bereits eine andere Marke ausprobiert oder die Marke gewechselt haben.¹⁷

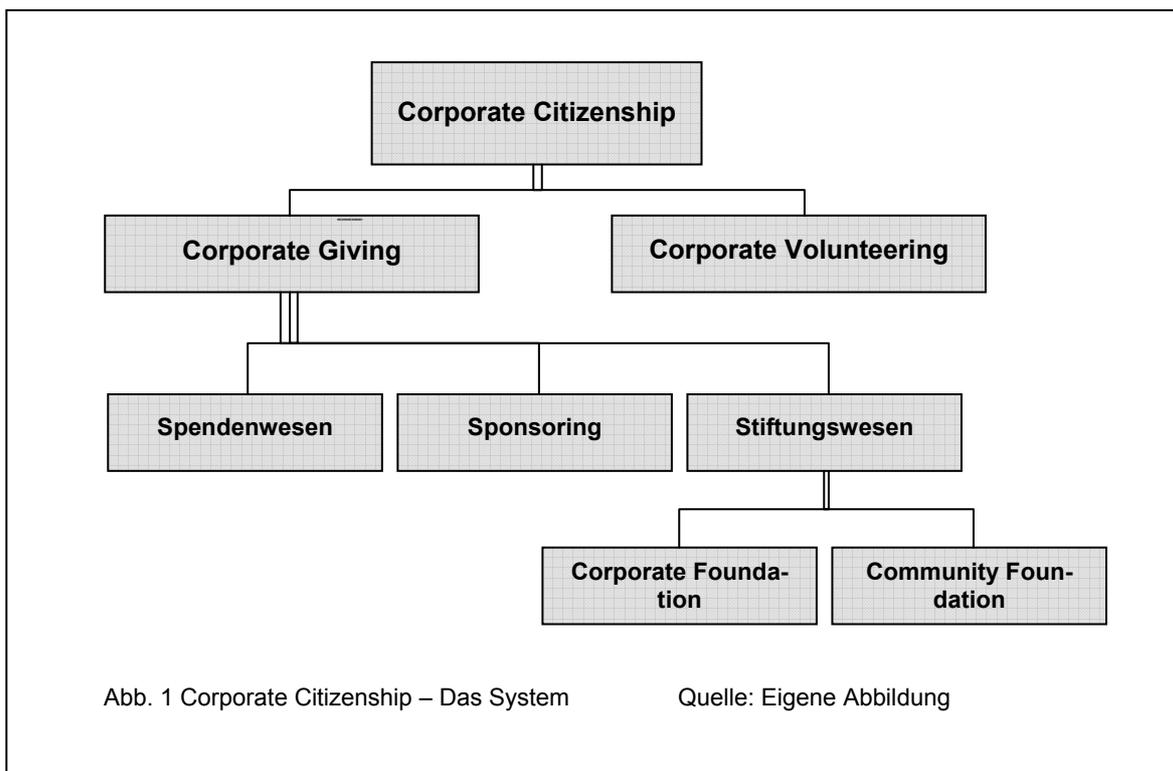
Durch die Etablierung von Corporate Citizenship-Maßnahmen ergeben sich neben der Imageverbesserung noch viele weitere unternehmensinterne Vorteile, die nachfolgend noch Erwähnung finden werden.

¹⁶ Vgl. Damm, Diethelm/Lang, Reinhard, Handbuch Unternehmenskooperation – Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland, 2. Auflage, Stiftung Mitarbeit, Bonn/Hamburg, 2002, S. 24

¹⁷ Vgl. ebd.

2.4 Corporate Citizenship – Das System

Einem Unternehmen, das Corporate Citizenship betreibt, bieten sich verschiedene Maßnahmen, gesellschaftliches Engagement zu übernehmen. Diese Maßnahmen lassen sich in zwei Bereiche unterteilen – „Corporate Giving“ und „Corporate Volunteering“ (siehe Abbildung 1). Im Folgenden werden die beiden Bereiche genauer vorgestellt.



2.4.1 Corporate Giving

Corporate Giving beinhaltet die Bereiche Spendenwesen, Sponsoring und Stiftungswesen eines Unternehmens. Es umfasst also die Maßnahmen, bei denen das Unternehmen direkt Geld- oder Sachzuwendungen, aber auch Dienstleistungen und Nutzungsgestattungen von Räumlichkeiten oder Betriebsmitteln zur Verfügung stellt.¹⁸

¹⁸ Vgl. Maaß, Frank/Clemens Reinhard, Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2002, S. 9

Im Spendenwesen werden typischerweise soziale, kulturelle oder andere gemeinnützige Einrichtungen unterstützt. Hierfür wird von dem Begünstigten keine Gegenleistung erwartet.¹⁹ Einige Unternehmen unterstützen auch das Spendenverhalten der Beschäftigten, indem sie die Spenden, die die Mitarbeiter tätigen, aufstocken.

Das Sponsoring ist in erster Linie als Marketinginstrument zu betrachten. Durch die Förderung, beispielsweise eines Sportvereins, wird eine Gegenleistung vereinbart, zum Beispiel die Nennung des Sponsors auf dem Trikot der Sportmannschaft. Insofern ist die Förderung einer gesponserten Organisation nur ein Nebeneffekt der Werbewirksamkeit des Sponsorings.²⁰

Im Bereich des Stiftungswesens gibt es für Unternehmen zwei Möglichkeiten, sich zu engagieren. Im Rahmen einer Unternehmensstiftung, der so genannten Corporate Foundation, gründet das Unternehmen eine eigene Stiftung, die sich als rechtlich selbstständige Organisation, entsprechend des Stiftungszweckes für das Gemeinwohl einsetzt.²¹ Damit schaffen Unternehmen „einen institutionellen Rahmen, eine Durchführungsorganisation für ihr bürgerschaftliches Engagement“.²²

Eine weitere Möglichkeit ist die Bürgerstiftung, die „Community Foundation“. Bürgerstiftungen sind Gemeinschaften von Stiftern und Zustiftern und bieten somit insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, sich im Stiftungswesen zu engagieren.²³

Maßnahmen im Stiftungswesen sind langfristiger angelegt als die des Spendenwesens und tragen in erhöhtem Maße einer kommunikativen Wirkung des Engagements in Verbindung mit dem Unternehmen bei. Stiftungen ermöglichen

¹⁹ Vgl. ebd., S. 11

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. Stiftungen und Bürgerstiftungen, URL: <http://www.corporate-citizen.info/> (25.08.04)

²² Maaß/Clemens, Corporate Citizenship, S. 12

²³ Vgl. Stiftungen und Bürgerstiftungen, URL: <http://www.corporate-citizen.info/>

eine dauerhafte Information über das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen.²⁴

2.4.2 Corporate Volunteering

Beim *Corporate Volunteering* geht es um die Einbindung der Mitarbeiter in das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens. Wo im Bereich des Corporate Giving Zuwendungen von Geld- oder Sachmitteln eine Rolle spielen, geht es hier um die Ressource Personal. Ehrenamtliche Tätigkeiten der Mitarbeiter werden von den Unternehmen unterstützt und gefördert. In diesem Bereich gibt es sehr viele verschiedene Ausprägungen. Die Einbindung des Personals kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. In manchen Fällen entwickeln die Unternehmen selber Projekte, in denen ihre Mitarbeiter dann über einen festgelegten Zeitraum ehrenamtlich tätig sind, wie zum Beispiel bei Microsoft Deutschland das Projekt „Schlaumäuse“. In anderen Fällen überlassen die Unternehmen es den Mitarbeitern, Projekte und Institutionen zu finden, die sie durch ihre Arbeit unterstützen wollen.

Gerade das Corporate Volunteering bringt, neben dem Vorteil der Imageverbesserung, viele weitere Vorteile für das Unternehmen. Soziales Engagement, welches direkt von den Beschäftigten ausgeht, fördert die Kommunikations- und Teamfähigkeit und die Sozial- und Führungskompetenz der Mitarbeiter.²⁵

2.5 Unternehmensinterne Vorteile

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen und insbesondere die strategische Form, das Corporate Citizenship, wird immer wieder als Win-Win-Situation für alle Beteiligten beschrieben. Die Vorteile für die geförderten Part-

²⁴ Vgl. Weger, Hans-Dieter, Unternehmensstiftungen – Chancen , Potentiale, Risiken, Vortrag, Institut für Stiftungsberatung, Essen, 04.03.2004, S. 14

²⁵ Vgl. Schöffmann, Dieter, Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Edition Körber Stiftung, Hamburg, 2001, S. 14

ner und Institutionen, wie auch für die gesellschaftliche Entwicklung auf lokaler oder überregionaler Ebene sind klar ersichtlich. Aber auch unternehmensintern bietet Corporate Citizenship vielfältige Vorteile für das Unternehmen, die im Folgenden aufgeführt werden.

Unternehmen, die auf lokaler Ebene gesellschaftlich engagiert sind, sorgen für ein funktionierendes Gemeinwesen, das vielseitigen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung hat. Durch die Förderung der „weichen“ Standortfaktoren, wie Bildung, Kreativität, Qualifikation, Eigeninitiative und Engagement wird qualifizierter Nachwuchs in der Region gesichert. Die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wächst, da sie in einem intakten Umfeld leben.²⁶ Unternehmen haben durch die Investitionen in ihre Umwelt Einfluss auf die Standortpolitik und können so die Interessen des Unternehmens verfolgen.²⁷ Corporate Citizenship führt des Weiteren zur Verbesserung der Unternehmenskultur. Soziales Engagement und definierte Werte und Prinzipien steigern die Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Durch diese erhöhte Identifikation und die daraus resultierende Motivation steigt die Produktivität der Beschäftigten.²⁸

Im Bereich des Personalwesens ist das soziale Engagement der Unternehmen zunehmend ein Entscheidungskriterium für potentielle Mitarbeiter, aber auch ein Faktor, der die Fluktuation verringert, indem er, wie oben erwähnt, die Mitarbeiterbindung erhöht.

Corporate Citizenship bietet für die Personalentwicklung die Möglichkeit, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern. Herkömmlicherweise ist dies nur durch Personalentwicklungsmaßnahmen mit geringem Praxisbezug möglich. Insbe-

²⁶ Vgl. Damm/Lang, Handbuch Unternehmenskooperation, S. 24

²⁷ Vgl. Neubauer, Rainer, Corporate Citizenship: Unternehmen in Deutschland – Freunde oder Feinde der BürgerInnengesellschaft, Freude oder Feinde von Community Organizing?, Vortrag auf der foco-Herbsttagung, Berlin, 2002, S. 9
URL: http://www.fo-co.info/Neubauer_corporate_citizenship.htm (30.09.2004)

²⁸ Vgl. COSORE (Corporate Social Responsibility), Generaldirektion Beschäftigung und Soziales" der Europäischen Kommission, Requirement – Analysis, Die soziale Verantwortung (SVU) der Unternehmen in Deutschland, URL: <http://www.cosore.com/img/de/ra/ra.pdf> (27.07.2004), S. 13

sondere durch Corporate Volunteering-Maßnahmen wird die soziale Kompetenz sowie die Kommunikations- und Teamfähigkeit der Mitarbeiter gesteigert. Auch die Qualifikationen im Bereich des Projektmanagements und die Fähigkeiten zum sozialen Umgang mit Kunden werden gefördert.²⁹ Darüber hinaus verbessert sich auch die interne Kommunikation im Unternehmen.³⁰

Die durchgängige und offene Kommunikation, die Verständlichkeit der geschäftspolitischen Ausrichtung und die Transparenz bei Entscheidungsprozessen sind entscheidend für die Motivation und Einsatzbereitschaft jedes einzelnen Beschäftigten.³¹

2.6 Umsetzung von Corporate Citizenship

Corporate Citizenship ist eine strategische Maßnahme, die in ihrer Umsetzung viele Bereiche des Unternehmens betrifft. Um erfolgreich als good corporate citizen in der Öffentlichkeit aufzutreten, müssen einige Punkte beachtet werden. Im folgenden Kapitel werden diese aufgeführt: Die Einbindung des gesellschaftlichen Engagements als Werte und Normen in das Leitbild und die Kultur des Unternehmens, die Veränderungen in der Organisationsstruktur, die Auswahl der Projekte und Partner und abschließend die richtige Kommunikation des Engagements, sowohl intern als auch extern.

2.6.1. Corporate Citizenship als strategische Managementfunktion

Corporate Citizenship ist, wenn es konsequent durchgeführt wird, ein strategisch angelegtes und mittel- bis langfristig geplantes gesellschaftliches Engagement. In den meisten Fällen, insbesondere von Großunternehmen, beinhaltet

²⁹ Vgl. Damm/Lang, Handbuch Unternehmenskooperation, S. 25

³⁰ Vgl. COSORE, Requirement Analysis, S. 13

³¹ Vgl. econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V., Unternehmen Nachhaltigkeit, Standpunkte von econsense, Forum Nachhaltige Entwicklung, URL: http://www.econsense.de/pdfs/1_ueber_econsense/151_dialogpier_deutsch.pdf (09.09.04), S. 27

es eine Festlegung auf Werte und Normen, die für das Unternehmen gelten sollen und in die Leitlinien aufgenommen werden.

Ringlstetter beschreibt Corporate Citizenship als strategische Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen drei Erwartungen, die an das Unternehmen gestellt werden. Corporate Citizenship bewegt sich zwischen dem ökonomischen Imperativ – der Generierung von Mehrwert, dem rechtlichen Imperativ – dem rechtmäßigen Handeln und dem moralischen Imperativ – der Achtung der gesellschaftlichen Normen.³²

Durch diese Orientierung soll Corporate Citizenship in der Unternehmenspraxis als eine „Integration der verschiedenen selbst geschaffenen Regelungen für ein bürgerliches Verhalten des Unternehmens“³³ verstanden werden. Durch die Festlegung von Leitlinien und Prinzipien kann das Unternehmen konkrete Maßnahmen gesellschaftlichen Engagements entwickeln. Die Geschäftstätigkeit kann anhand der Leitlinien überprüft werden, wodurch ein glaubwürdiges und konsistentes Handeln in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit ermöglicht wird. Um Corporate Citizenship als tatsächlichen Mehrwert für das Unternehmen nutzen zu können, muss es also in der Unternehmensstruktur verankert sein. Mit dem Integritätsmanagement hat Peter Ulrich, Wirtschaftsethiker an der Universität St. Gallen, ein Konzept entwickelt, das gesellschaftliches Engagement in die Unternehmensführung eingliedert.³⁴

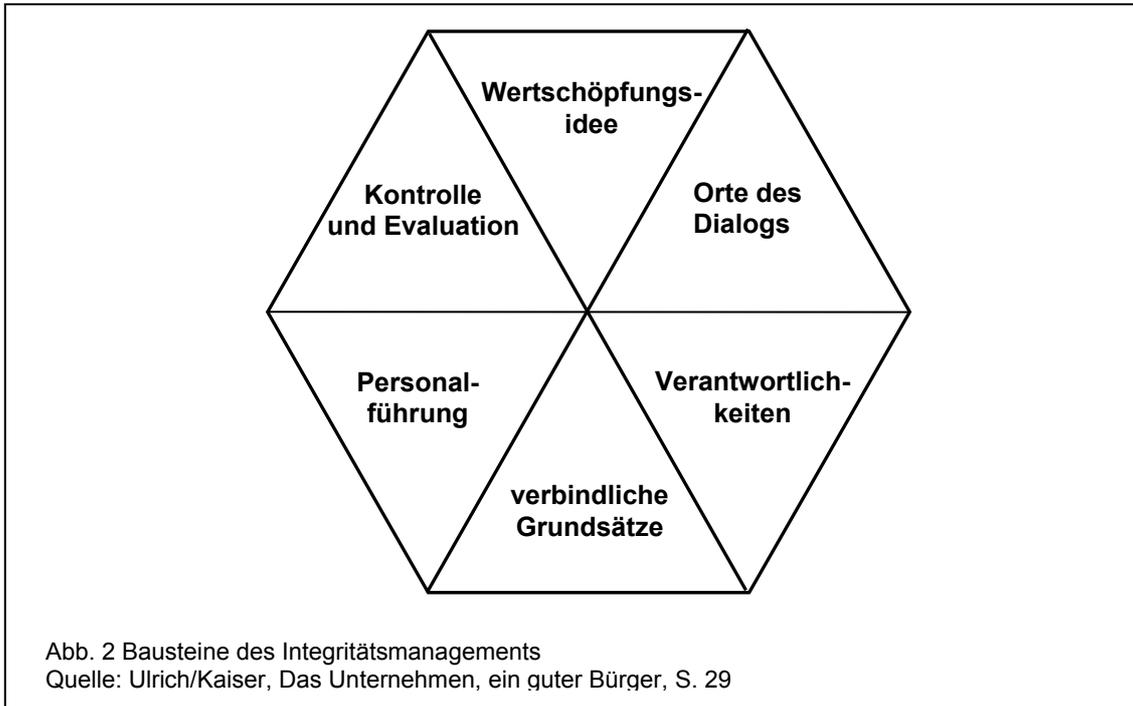
Das Modell des Integritätsmanagements besteht aus sechs Bausteinen, die – wenn sie etabliert sind – das Konzept des Corporate Citizenships im Unternehmen ermöglichen (siehe Abbildung 2). Am Anfang steht die Wertschöpfungs-

³² Vgl. Ringlstetter, Max J./Schuster, Michael, Corporate Citizenship – Eine aktuelle Mode der Strategischen Unternehmensführung, in: Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael, (Hrsg.), Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Theorien – Konzepte – Anwendungen, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 191

³³ Ringlstetter/Schuster, a.a.O, S. 193

³⁴ Vgl. für das folgende Kapitel: Ulrich, Peter/Kaiser, Markus, Das Unternehmen, ein guter Bürger – Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung, in: new management, Nr. 12, 2001, S. 25-31

idee als Zieldimension, die von verbindlichen Grundsätzen, also den festgelegten Prinzipien und Leitlinien, die im Unternehmen gelten, gestützt und reguliert werden. Diese Grundsätze gelten als Leitplanken, anhand derer die Geschäftstätigkeit überprüft werden kann. Der nächste wichtige Baustein ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Diese Aufgabe übernehmen in vielen größeren Unternehmen Compliance-Abteilungen oder Ethikbeauftragte. Die Kontrolle und Evaluation ist zuständig für die Überprüfung des gesellschaftlichen Engagements und die Einhaltung der Leitlinien. Im Bereich der Personalführung wird durch Schulungsmaßnahmen und Überprüfung der Personalbeurteilungs- und Beförderungsverfahren auf die Förderung einer Unternehmenskultur gesetzt, die sich als „Verantwortungskultur“ versteht. Als letzter Baustein müssen im Unternehmen Orte des Dialoges geschaffen werden, in denen Mitarbeiter offen und hierarchiefrei über die Position und Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft debattieren können und somit auch eigene Ideen zur gesellschaftlichen Verantwortung beisteuern können. Ein Hauptmerkmal des Corporate Citizenship ist der Dialog mit der Öffentlichkeit, also allen anderen Anspruchsgruppen. Durch eine offene Kommunikation des Unternehmens mit seinem Umfeld kann es als „guter Bürger“ auf eventuelle Missstände reagieren. Durch die Beachtung der Grundsätze des Integritätsmanagements kann ein Unternehmen Corporate Citizenship als Methode strategisch in seine Geschäftstätigkeit einbinden.



2.6.2 Auswahl der Projekte und Partner

Ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Corporate Citizenship ist die richtige Auswahl der Projekte und Partner. Habisch formuliert vier Leitkriterien eines gelingenden Corporate Citizenship-Projektes, die sich auf die Auswahl der Projekte und Partner auswirken.

Das Kriterium der Zusammenarbeit beinhaltet, dass Corporate Citizenship sich „nur in mitbürgerlicher *Zusammenarbeit* mit unternehmensexternen Partnern“ realisiert.³⁵ Ein Unternehmen, das ohne Partner, also zum Beispiel Institutionen mit spezifischen Kompetenzen, ein Projekt plant und durchführt, steht vor der Gefahr, dass die Akzeptanz der Öffentlichkeit niedriger ist, als wenn es Partnerschaften mit erfahrenen Institutionen eingeht. Des Weiteren besteht gerade in der Zusammenarbeit die Möglichkeit, Netzwerke zu bilden und aus diesen neue Ideen und Aspekte für beide Seiten zu gewinnen.³⁶ Die Partner, die sich Unter-

³⁵ Vgl. Habisch, Corporate Citizenship, S. 93

³⁶ Vgl. ebd.

nehmen für ihre Corporate Citizenship-Maßnahmen aussuchen, sind nicht nur Empfänger von Leistungen oder Spenden, sie sind „Partner des Unternehmens bei der Verfolgung der Corporate Citizenship-Ziele“.³⁷

Das Kriterium der *Dauerhaftigkeit* beschreibt, dass ein Projekt, das mittel- bis langfristig angelegt ist, Reputation in der Öffentlichkeit erlangt: „Investitionen in soziales Kapital setzen nachhaltig an oder sie zeigen überhaupt keine Effekte“.³⁸ Je dauerhafter eine Maßnahme angelegt ist, desto glaubwürdiger wird sie für die Öffentlichkeit. Sie dient dann auch als „öffentlichkeitswirksame Selbstbindung“³⁹ für das Unternehmen.

Ein weiteres Kriterium ist das der *Wirkung*. Ein Kriterium, nach dem ein Projekt ausgewählt werden sollte, ist also das tatsächliche Ergebnis des Projektes. Es muss „ein konkreter Problemlösungsbeitrag erarbeitet worden sein“⁴⁰, nur so erscheint das Engagement in der Öffentlichkeit als glaubwürdig.

Das Kriterium der *Kompetenz* beinhaltet die Nähe des Projektes zur Kernkompetenz des Unternehmens. Dadurch, dass ein Unternehmen in Bereichen tätig wird, in denen seine spezifische Kompetenz liegt, kann es auf der einen Seite gewisse Qualifikationen, zum Beispiel von Mitarbeitern, besser einsetzen, auf der anderen Seite geht es hier um Effizienz, also eine „positive Kosten-Nutzen-Relation“.⁴¹

Der finanzielle Einsatz des Unternehmens ist bei Nähe zum Kerngeschäft wesentlich geringer, als in Bereichen, in denen erst spezielle Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Ein Unternehmen kann nur „im Zusammenhang mit sei-

³⁷ Westebbe/Logan, Corporate Citizenship, S. 31

³⁸ Habisch, Corporate Citizenship, S. 94

³⁹ Ebd.

⁴⁰ Habisch, Corporate Citizenship, S. 95

⁴¹ Ebd.

nen Kernleistungen und in Beziehung zu seinen Stakeholdern glaubwürdig Verantwortung übernehmen“.⁴²

Welche Maßnahmen bürgerschaftlichen Engagements ein Unternehmen ergreift und mit welchen Partnern es diese verwirklicht, ist also ein Schritt, der intensive Planung erfordert. Das Unternehmen muss sich im Klaren darüber sein, wo seine Kernkompetenzen und Stärken liegen, um diese dann einzusetzen.

2.6.3 Kommunikation

Ein Hauptfaktor für die erfolgreiche Durchführung von Corporate Citizenship ist „die Kommunikation des Unternehmens mit seinen Umwelten und Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Kunden, Mitarbeitern oder der gesamten Gesellschaft.“⁴³

Unternehmen müssen über ihr gesellschaftliches Engagement berichten. In den meisten großen Unternehmen gibt es eigene CC-Berichte, die einen Einblick in die Aktivitäten geben, oder sie werden in den Geschäftsbericht integriert. In jedem Fall sollte Informationsmaterial über laufende Projekte zur Verfügung gestellt werden, zum Beispiel auf den Internetseiten, in Broschüren und durch Pressearbeit. Die Werte und Normen, das Leitbild, nach dem das Unternehmen sich verpflichtet zu handeln, müssen kommuniziert werden, um so für die Öffentlichkeit Teil des Unternehmensimages zu werden.

Allerdings beinhaltet die Kommunikation von Corporate Citizenship auch Schwierigkeiten. Wenn ein Unternehmen seine guten Absichten betont, führt dies oft zu einem Glaubwürdigkeitsproblem und die Öffentlichkeit betrachtet das Engagement sehr kritisch. Des Weiteren ist es schwierig, ein „Bewusstsein über

⁴² Behrent, Michael, Citizens in der Weltarena, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003, S. 28

⁴³ Dresewski, Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten, S. 69

das Engagement zu schaffen“⁴⁴, da die Aufmerksamkeit für gute Nachrichten nur schwer zu erreichen ist, Verfehlungen dagegen leicht zu großer Beachtung kommen.⁴⁵ Diese Problematik verlangt eine strategische Kommunikation des Engagements, eine „Gestaltung der Beziehungen zum Umfeld des Unternehmens, erweitert allerdings um ein inhaltliches Bekenntnis zur eigenen Verantwortung.“⁴⁶

Corporate Citizenship kann dann „gefahrlos“ kommuniziert werden, wenn das Engagement, wie bereits beschrieben, strategisch und glaubwürdig durchgeführt wird.

3. Exemplarische Untersuchung und Auswertung von Corporate Citizenship-Maßnahmen deutscher Unternehmen

Im praktischen Teil dieses Beitrages werden deutsche Unternehmen vorgestellt, die gesellschaftliches Engagement in der eben beschriebenen Form des Corporate Citizenship in ihre Geschäftstätigkeit einbinden. Es wurden exemplarisch sechs Unternehmen ausgewählt, deren Darstellung einen Überblick über die derzeitige Rolle von Corporate Citizenship in Deutschland geben und die verschiedenen Möglichkeiten der Ausgestaltung von bürgerschaftlichem Engagement aufzeigen soll.

Das Engagement der Unternehmen wird hinsichtlich dreier Kategorien untersucht. Im Bereich *Strategie* wird dargestellt, inwiefern Corporate Citizenship strategisch im Unternehmen eingebunden ist. Dies betrifft den Grad der Einbindung gesellschaftlicher Verantwortung und der Grundsätze des Corporate Citizenship in das Unternehmensleitbild und die Organisation des Engagements,

⁴⁴ Behrent, *Citizens in der Weltarena*, S. 33

⁴⁵ Vgl. ebd.

⁴⁶ Ebd.

zum Beispiel die Frage, in wie weit festgelegt wurde, in welchen Bereichen sich das Unternehmen engagiert und welche Ziele das Unternehmen verfolgt.

Im Bereich *Kommunikation* wird dargestellt, inwieweit die Corporate Citizenship-Aktivitäten über die klassische Pressearbeit hinaus kommuniziert werden. So haben die meisten Unternehmen in den letzten Jahren Corporate Citizenship Berichte herausgegeben, in denen über das Engagement anhand von konkreten Praxisbeispielen berichtet wird. Darüber hinaus finden sich Informationen in den Geschäftsberichten und allgemeinen Berichten über das Unternehmen oder in Broschüren über konkrete Projekte.

Um einen Einblick in die Ausgestaltung von Corporate Citizenship zu geben, werden abschließend *Projektbeispiele* der Unternehmen vorgestellt. Die Beispiele decken also nicht das vollständige Engagement und sämtliche Projekte ab, sondern sollen einen Überblick verschaffen, in welchen Bereichen und mit Hilfe welcher Instrumente des Corporate Citizenship sich das Unternehmen engagiert.

Im Anschluss daran erfolgt eine kurze Analyse der Aktivitäten der einzelnen Unternehmen sowie ihrer strategischen und kommunikativen Herangehensweise.

Die ausgewählten Unternehmen sind multinational tätige Organisationen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit beschränken sich die dargestellten Projektbeispiele auf das Engagement in Deutschland. Eine Ausnahme bildet die betapharm Arzneimittel GmbH, die den Mittelstand repräsentiert, in dem in den vergangenen Jahren vermehrt Corporate Citizenship praktiziert wird.

3.1 Allianz Group

3.1.1 Strategie

Das gesellschaftliche Engagement der Allianz Group konzentriert sich auf sechs *Bereiche*:

- Bildung und Wissenschaft,
- Gesellschaft und Wirtschaft,
- Gesundheit,
- Kultur,
- Soziales und
- Umwelt.

Diese Struktur wurde 2001 etabliert, um „die Engagements im komplexen gesellschaftlichen Umfeld der Allianz zu ordnen und damit für die Stakeholder wahrnehmbarer zu machen“.⁴⁷

Ziel ist, neben der Unterstützung und Entwicklung von Projekten, auch die Sensibilisierung der eigenen Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter zu eigenem Engagement, welches dann von der Allianz unterstützt wird.⁴⁸ Durch die Schnittstellen des Unternehmens mit der Gesellschaft will die Allianz Menschen in ihrem Engagement fördern, indem sie Ideen verbreitet, Freiräume schafft, Netzwerke bildet und Prozesse und Ressourcen organisiert.⁴⁹

⁴⁷ Tewes, Nicolai, (Allianz Group), Unverwechselbar glaubwürdig, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003, S. 105

⁴⁸ Vgl. Schulte-Noelle, Henning, Interview Editorial, in: Allianz AG (Hrsg.) corporate responsibility magazine – allianz group – edition one, Yukom Medien GmbH, München, 2002, S. 5

⁴⁹ Vgl. ebd.

Bis zum Zeitpunkt der Strukturierung der einzelnen Aktionsbereiche bestand das Engagement der Allianz hauptsächlich aus Spendenwesen, also aus der finanziellen Unterstützung von Einzelprojekten.⁵⁰

Für jeden der sechs Aktionsbereiche wurde ein Kompetenzzentrum, so genannte Centers of Competence (CoC) gegründet.⁵¹ Für diese Gründung wurden die Kompetenzen innerhalb des Unternehmens genutzt. So entstand zum Beispiel das CoC Gesundheit im Bereich der Allianz Private Krankenversicherung, die CoCs Umwelt und Kultur entstanden aus der Umwelt- und Kulturstiftung der Allianz.⁵² Die sechs Kompetenzzentren sind zudem Diskussionsforen für und über Corporate Citizenship innerhalb des Unternehmens.

Als Leitlinie für alle CoCs gelten folgende Festlegungen.⁵³

- Die vier zu fördernden Grundwerte:
 - o Eigeninitiative,
 - o Eigenverantwortung,
 - o Solidarität und
 - o Nachhaltigkeit.
- Die vier Handlungsmaximen:
 - o zum Nutzen der Gesellschaft,
 - o mit kompetenten Partnern,
 - o Nutzung unserer Kompetenzen und Kontakte und
 - o Einbeziehung der Stakeholder.
- Das Handlungsprinzip:
 - o Wir sollen Menschen in ihrer Handlungsfähigkeit motivieren und unterstützen – „enabling people“.

Durch diese für alle Bereiche geltenden Grundsätze soll eine Einheitlichkeit und Zielgerichtetheit des Engagements erreicht werden. Seit 2002 ist die Allianz Group auch Mitglied im Global Compact.

⁵⁰ Vgl. Tewes, Unverwechselbar glaubwürdig, S. 105

⁵¹ Vgl. ebd., S. 106

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. ebd.

3.1.2 Kommunikation

Die Allianz Group hat im Jahr 2002 das erste „corporate responsibility magazine – edition one“ herausgegeben. 2003 erschien die zweite Ausgabe „edition two“. Es besteht allerdings nicht ausschließlich aus Projekten, an denen die Allianz Group beteiligt ist. Wie aus der Strategie hervorgeht, will das Unternehmen seine Stakeholder für gesellschaftliche Themen sensibilisieren und sie zum Handeln motivieren. „Im Vordergrund steht nicht das Unternehmen, sondern Themen, mit denen sich die Allianz, aber auch unsere Stakeholder beschäftigen.“⁵⁴ Autoren des Magazins sind Experten und Journalisten, die über Themen aus den sechs Aktionsbereichen der Allianz berichten. Die Allianz Group will die Berichterstattung allerdings nicht mehr über das Printmagazin, sondern lediglich über den Internetauftritt weiterführen, da die Erstellung des Magazins zu viel Zeit koste und am Erscheinungstermin nicht mehr aktuell sei.⁵⁵ Die Aktivitäten und Projekte werden also direkt auf der Homepage veröffentlicht.

3.1.3 Projektbeispiele

3.1.3.1 Lichterkette

Der Münchner Verein „Die Lichterkette e.V.“ wurde 1992 als Reaktion auf ausländergefeindliche Übergriffe in München gegründet. Aufgabe des Vereins ist die Förderung von Initiativen von Bürgern, die sich für ein friedliches Zusammenleben von Ausländern und Deutschen in München einsetzen.⁵⁶ Die Allianz ist seit 2000 Partner der Lichterkette und hat den Verein bisher durch Spenden unterstützt. 2002 startete das Pilotprojekt „Corporate Volunteering“ der Allianz.⁵⁷ In diesem Rahmen können sich pro Jahr 30 Mitarbeiter der Hauptverwaltung in München für Projekte der Lichterkette e.V. engagieren. Dazu werden sie 38 Stunden von Ihrer Arbeit freigestellt. Die Hälfte der Stunden pro Mitarbeiter

⁵⁴ Ebd., S. 107

⁵⁵ Friedrich, Geraldine, Die Weltverbesserer, in: PR Report, Februar 2004, S. 25-28, S. 28

⁵⁶ siehe <http://www.lichterkette.de>

⁵⁷ Vgl. Tewes, Unverwechselbar glaubwürdig, S. 107

spendet die Allianz, die andere Hälfte investieren die Beschäftigten selbst.⁵⁸ Die Lichterkette sorgt dafür, „dass die Mitarbeiter in die Arbeit der Initiativen eingebunden werden und ein Engagement finden, das auf ihre Bedürfnisse und ihr Zeitbudget zugeschnitten ist“.⁵⁹

Das Projekt „Corporate Volunteering“ ist auf zwei Jahre begrenzt. Nach Ablauf dieser Zeit soll entschieden werden, ob auf Basis der Erfahrungen ein „Volunteering-Programm“ entwickelt wird, das dann, unter Einbeziehung der Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter, in die Aktionsbereiche des gesellschaftlichen Engagements der Allianz Group eingegliedert werden kann.⁶⁰

3.1.3.2 Allianz Direct Help Foundation

Unmittelbar nach den Anschlägen vom 11. September 2001 in den USA wurde auf Initiative der Allianz und ihrer Mitarbeiter die Stiftung „Allianz Direct Help“ gegründet. Die Stiftung sammelte für knapp 30 Hilfsprojekte in den USA. Darüber hinaus organisierte sie mit den beiden internationalen Hilfsorganisationen „Plan International“ und „Ärzte ohne Grenzen“ die Einrichtung von zwei Camps für 30.000 Menschen in Afghanistan.⁶¹

Im August 2002, nach der Hochwasserkatastrophe, startete die Stiftung ein grenzüberschreitendes Hilfsprogramm in Deutschland, Tschechien und Österreich.⁶² Die eingegangenen Spenden in Höhe von 2,2 Millionen Euro wurden an das Technische Hilfswerk sowie die Katastrophenhilfe der Diakonie weitergeleitet.⁶³ Darüber hinaus wird der Stiftungslehrstuhl der Allianz Umweltstiftung für Landschaftsentwicklung an der TU München mitfinanziert. In diesem Rahmen wird die Forschung zur Vermeidung von Flutkatastrophen unterstützt. Die

⁵⁸ Vgl. Allianz AG (Hrsg.) corporate responsibility magazine – allianz group – edition one, Yukom Medien GmbH, München, 2002, S. 44

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Vgl. Tewes, Unverwechselbar glaubwürdig, S. 107

⁶¹ Vgl. Tewes, Unverwechselbar glaubwürdig, S. 110

⁶² Vgl. Allianz AG (Hrsg.), corporate responsibility magazine – allianz group - edition two, Yukom Medien GmbH, München, 2003, S. 57

⁶³ Vgl. Kinderfonds, Stiftung Allianz Direct Help, URL: <http://www.kinderfonds.org/allianzdirecthelp/#stiftung> (16.09.04)

Stiftung setzt sich also neben einer Soforthilfe auch für langfristige, nachhaltige Projekte ein.

3.1.3.3 Ghetto-Kids

Der Verein „ghettokids – Soziale Projekte“ wurde im Jahr 2000 in München gegründet. Ein Projekt dieses Vereins ist die Tauschbörse „Lichttaler“. Jugendliche können, wenn sie selber Leistungen für andere Jugendliche zur Verfügung stellen, wie zum Beispiel Hausaufgabenhilfe, so genannte Lichttaler sammeln, die sie als Währung benutzen, um selber Leistungen zu erhalten. Über 160 sozial benachteiligte Kinder können so zum Beispiel Computerkurse belegen. Die Allianz Group finanziert für die Jugendlichen im Rahmen dieses Projektes den Englischunterricht.⁶⁴

3.1.4 Analyse

Die Gestaltung des gesellschaftlichen Engagements bei der Allianz Group ist durch die Gründung von Kompetenzzentren und die Festlegung von Grundsätzen, die für jeden der sechs Bereiche gelten, strategisch ausgelegt. Die Allianz Group hat sich nicht auf einen Bereich des Engagements konzentriert, sie deckt vielmehr alle Bereiche ab, in denen gesellschaftliches Engagement denkbar ist. Die Gründung von Kompetenzzentren ist insofern eine gute Lösung für diese breite Ausrichtung, als dass die einzelnen Kompetenzen des Unternehmens genutzt werden und relevante Themenbereiche und mögliche Maßnahmen entwickelt werden können, die in sich konsistent sind. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit zum Dialog mit Mitarbeitern, um so die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft immer neu zu diskutieren.

Das Unternehmen gestaltet die Maßnahmen und Projekte sehr vielfältig. So gibt es sowohl Corporate Volunteering-Projekte, als auch klassische Geldzuwendungen oder die Gründung der Stiftung „Allianz Direct Help“.

⁶⁴ Vgl. Allianz AG (Hrsg.) corporate responsibility magazine – allianz group – edition two, S. 28

Das Magazin der Allianz über ihr Engagement beinhaltet auch, wie schon erwähnt, Berichte und Reportagen über allgemeine gesellschaftliche Probleme. Dies wird mit dem Wunsch begründet, die Leser allgemein für gesellschaftliche Themen sensibilisieren zu wollen. In Anbetracht der Tatsache, dass diese Reportagen, die in keinem direkten Zusammenhang zum Engagement des Unternehmens stehen, einen großen Teil des Magazins ausmachen, erscheint es sinnvoller, den Fokus der Berichterstattung auf die konkreten Maßnahmen der Allianz Group zu legen. Durch die Streichung des Printmagazins und die Verlagerung ins Internet wird die Berichterstattung zwar aktueller, allerdings ist die Verbreitung nicht mehr so gezielt möglich.

Grundsätzlich erscheint das Engagement der Allianz Group, gemessen an den Kriterien, die in diesem Beitrag als relevant für „gutes“ Corporate Citizenship beschrieben wurden, in sich konsistent und sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft förderlich.

3.2 DaimlerChrysler

3.2.1 Strategie

DaimlerChrysler hat im Jahr 2002 Grundsätze der sozialen Verantwortung formuliert. Diese Grundsätze schließen nahtlos an die Richtlinien des Global Compact⁶⁵ an, dem DaimlerChrysler bei Gründung im Jahr 2000 beigetreten ist. Die Prinzipien sind weltweit für alle Beschäftigten verbindlich. Die Konzernrevision achtet auf die Einhaltung und stellt eine zentrale Hotline zur Verfügung, über die Mitarbeiter, die sich in Konfliktsituationen befinden, Hilfe erhalten.⁶⁶ Das Unternehmen hat eine Welt-Arbeitnehmervertretung (World Employee

⁶⁵ Siehe theoretische Grundlagen Kapitel 2.2.3

⁶⁶ Vgl. DaimlerChrysler (Hrsg.), Grundsätze zur sozialen Verantwortung, URL: http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/211720_CGI_GSV_de.pdf, (29.09.2004), S. 7

Committee) gegründet, mit der es zusammen an der Verankerung der gesellschaftlichen Ziele im Bewusstsein aller Beschäftigten arbeitet.⁶⁷

DaimlerChrysler versteht sich als „good corporate citizen“ und übernimmt vor allem dort Verantwortung, „wo das Unternehmen seine Stärken hat“.⁶⁸ Gesellschaftliches Engagement findet in den Bereichen statt, in denen die Produkte und Kernkompetenzen des Unternehmens helfen und eingesetzt werden können.⁶⁹

Die Unternehmensphilosophie umfasst die untrennbare Verbindung von hochwertigen Produkten und die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft. DaimlerChrysler arbeitet lokal wie global an der Lösung gesellschaftlicher Aufgaben mit, indem weltweit soziale, humanitäre, kulturelle, ökologische und wissenschaftliche Projekte unterstützt werden.⁷⁰

Das Unternehmen bedient sich hierbei des Spendenwesens, des Sponsoring und des Stiftungswesens.⁷¹

3.2.2 Kommunikation

DaimlerChrysler hat im Jahr 2002 erstmals den Bericht „Verantwortung in der Gesellschaft“ veröffentlicht. Im Jahr 2004 wurde dieser Bericht unter dem Titel „Gemeinschaft gestalten. Brücken bauen. Dialoge führen. – Bericht zur gesellschaftlichen Verantwortung“ neu aufgelegt. Des Weiteren wird in dem „Umweltbericht 360°“, in den Geschäftsberichten sowie auf der eigenen Homepage über das gesellschaftliche Engagement berichtet. Die Grundsätze zur sozialen Verantwortung sind als Broschüre veröffentlicht worden.

⁶⁷ Vgl. DaimlerChrysler, Unsere Marken. Unsere Tradition. Unsere Zukunft, Geschäftsbericht 2002, Stuttgart, 2003, S. 60

⁶⁸ DaimlerChrysler, Verantwortung in der Gesellschaft, Verpflichtung für die Zukunft, 2002, Stuttgart, 2003, S. 5

⁶⁹ Vgl. DaimlerChrysler, Verantwortung in der Gesellschaft, S. 5

⁷⁰ Vgl. DaimlerChrysler, Gesellschaftliche Verantwortung 2004 – Gemeinschaft gestalten. Brücken bauen. Dialoge führen – Bericht zur sozialen Verantwortung 2004, Stuttgart, 2004, S. 10

⁷¹ Vgl. DaimlerChrysler, Geschäftsbericht 2002, S. 60

3.2.3 Projektbeispiele

3.2.3.1 MobileKids

DaimlerChrysler übernimmt als Hersteller von Automobilen Verantwortung für mehr Sicherheit im Straßenverkehr. Insbesondere die Sicherheit von Kindern steht hier im Vordergrund. Aus diesem Grund hat das Unternehmen im Jahr 2001 das Projekt „MobileKids“ gestartet, das sich an Kinder zwischen 8 und 12 Jahren richtet und den bewussten Umgang der Kinder mit ihrer eigenen Mobilität schulen soll.⁷²

Das Projekt besteht aus drei Bereichen: Werbefreien TV-Spots mit internationalen Stars, einer TV-Animationsserie und einem Internetauftritt. Dort können Kinder in „Mokitown“, einer virtuellen Stadt, andere Kinder treffen und durch verschiedene Spiele das richtige Verhalten im Straßenverkehr erlernen.⁷³

Das Konzept von „MobileKids“ ist so angelegt, dass es „internationale Wirkung erzielt, den nationalen Vertriebsgesellschaften jedoch auch die Möglichkeit bietet, eigene Aktivitäten darauf aufzubauen.“⁷⁴

So hat in Deutschland die „Mercedes-Benz MobileKids Tour“ stattgefunden. In 12 deutschen Städten hatten Kinder die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln, die sie im wirklichen Straßenverkehr nicht gefahrlos machen können.⁷⁵

3.2.3.2 Tafeln

Der Bundesverband Deutsche Tafeln ist ein gemeinnütziger Verein, der Notleidende Menschen mit überschüssigen Lebensmitteln aus Supermärkten, Großhandelsunternehmen, Bäckereien und Gastronomiebetrieben versorgt.⁷⁶

⁷² Vgl. DaimlerChrysler, Verantwortung in der Gesellschaft 2002, S. 35

⁷³ Vgl. DaimlerChrysler, Gesellschaftliche Verantwortung 2004, S. 38

⁷⁴ DaimlerChrysler, Verantwortung in der Gesellschaft 2002, S. 35

⁷⁵ Vgl. ebd.

⁷⁶ Siehe <http://www.tafel.de/>

DaimlerChrysler hat 1998 erstmals 100 Mercedes-Benz Kleintransporter inklusive eines dreijährigen Service- und Wartungsvertrages für die „Tafeln“ zur Verfügung gestellt, um den Transport der Nahrung zu den Bedürftigen zu gewährleisten.⁷⁷ Im Jahr 2004 folgten fünf Kleintransporter. Darüber hinaus hat das Unternehmen auch die Fahrzeugbeschriftungen sowie den Einbau von Kühlaggregaten übernommen.

Als einer der Hauptsponsoren unterstützt DaimlerChrysler des Weiteren die Durchführung der Jahrestagung der Tafeln, bei der alle Unternehmen, die den Verein unterstützen, zusammentreffen.

3.2.3.3 Mondialogo

Die Initiative „Mondialogo“ ist im Jahr 2003 gemeinsam mit der UNESCO entwickelt worden. Es ist ein Projekt, das einen Beitrag zum Dialog der Kulturen leisten soll und für Toleranz, Verständnis und Respekt wirbt.⁷⁸ Die Initiative besteht aus drei Teilprojekten.

An dem „Mondialogo School Contest“ können Schulen aus aller Welt teilnehmen. Jede Schule geht eine Partnerschaft mit einer Schule eines anderen Kontinents ein. Beide Schulen entwickeln dann ein Projekt, das den Dialog zwischen den Kulturen zum Thema hat. Nach Fertigstellung bewertet eine internationale Jury die Ergebnisse und wählt 25 Teams aus. Im September 2004 fand das erste „Internationale Mondialogo Symposium“ in Barcelona statt, zu dem die Partner-Teams eingeladen waren. Dort wurden die drei besten Teams ausgewählt, die dann eine Siegerprämie für ihre Schulen erhielten.⁷⁹

Der zweite Teil des Projektes ist der „Mondialogo Engineering Award“, ein Förderpreis für Studierende der Ingenieurwissenschaften an über 6000 Universi-

⁷⁷ Vgl. DaimlerChrysler, DaimlerChrysler Hauptsponsor der „Tafeln“, Presse-Information, Stuttgart, 14.05.2001, S. 1

⁷⁸ Vgl. DaimlerChrysler, Gesellschaftliche Verantwortung 2004, S. 48

⁷⁹ Vgl. ebd.

täten in Industrie- und Entwicklungsländern. Die Studierenden sollen gemeinsam nach Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung suchen, „die zur Verbesserung der Lebensumstände in Entwicklungsländern beitragen.“⁸⁰

Die Ergebnisse werden von einer Jury gesichtet. Maximal 20 Teams haben die Möglichkeit, einen der mit 15.000 Euro dotierten Preise zu gewinnen.

Das „Mondialogo Internet-Portal“⁸¹ ist für die beiden genannten Wettbewerbe das zentrale Kommunikationsmedium. Hier können sich die Teilnehmer in Foren austauschen und haben so die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen und ihre Ideen vorzustellen. Außerdem werden auf der Internetseite aktuelle Informationen zum Thema kulturelle Vielfalt zur Verfügung gestellt.⁸²

3.2.4 Analyse

DaimlerChrysler praktiziert als multinationales Unternehmen ein international ausgelegtes Engagement, das allerdings in vielen Projekten die Möglichkeit bietet, national darauf aufzubauen. Die Nähe zum Kerngeschäft sowie der Nutzen der betrieblichen Kompetenzen sind Grundlage für das gesellschaftliche Engagement. Die Initiative „Mondialogo“, die einen Beitrag zum Dialog der Kulturen liefern möchte, ist insbesondere für ein international tätiges Unternehmen wie DaimlerChrysler ein Projekt, das seine Verantwortung weltweit widerspiegelt. Darüber hinaus bieten langfristige Projekte, wie die Unterstützung des Bundesverbandes „Deutsche Tafeln e.V.“, die inzwischen sechs Jahre lang andauert, eine gute Möglichkeit, national auf das Engagement des Unternehmens aufmerksam zu machen.

Institutionen, wie die „Tafeln“ profitieren in hohem Maße von einem Engagement, das so langfristig angelegt ist. Sie können in gewissem Maße mit dem

⁸⁰ Ebd.

⁸¹ Siehe www.mondialogo.org

⁸² Vgl. DaimlerChrysler, Gesellschaftliche Verantwortung 2004, S. 48

Beitrag zu ihrer Arbeit rechnen und planen und haben in dem Unternehmen einen Ansprechpartner bei eventuell notwendig werdender Unterstützung.

3.3 Ford-Werke AG

3.3.1 Strategie

Das Konzept des Corporate Citizenship bei Ford basiert auf den folgenden vier Strategien (siehe Abbildung 3).

Die „Integrated Product Strategy“:

Hierbei geht es um die Entwicklung der Produkte unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit.⁸³ Der „Product Sustainability Index“ wird für alle Produkte anhand verschiedener Qualitätskriterien bestimmt, um Nachfolgemodelle nachhaltiger zu gestalten.⁸⁴

Die „Green Operations Strategy“:

Diese Strategie betrifft die Fertigung und Distribution der Produkte. Auch hier existiert ein Index, der „Manufacturing Sustainability Index“ zur Überprüfung der Nachhaltigkeit.⁸⁵

Die „Responsible Employer Strategy“:

Hierbei geht es um den Umgang mit den Mitarbeitern. Elemente bei Ford sind Diversity, Weiterbildung und Ausbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mitarbeiterzufriedenheit etc.⁸⁶ Es existiert ein Index zur Überprüfung der Entwicklungen in diesem Bereich.

⁸³ Vgl. Mattes, Bernhard (Ford-Werke AG), Corporate Citizenship als feste Größe in der Unternehmensstrategie, Vortrag auf dem Symposium Freiheit und Verantwortung, Berlin 24.06.2004, URL: http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/2004_mattes.pdf (07.09.2004), S. 10

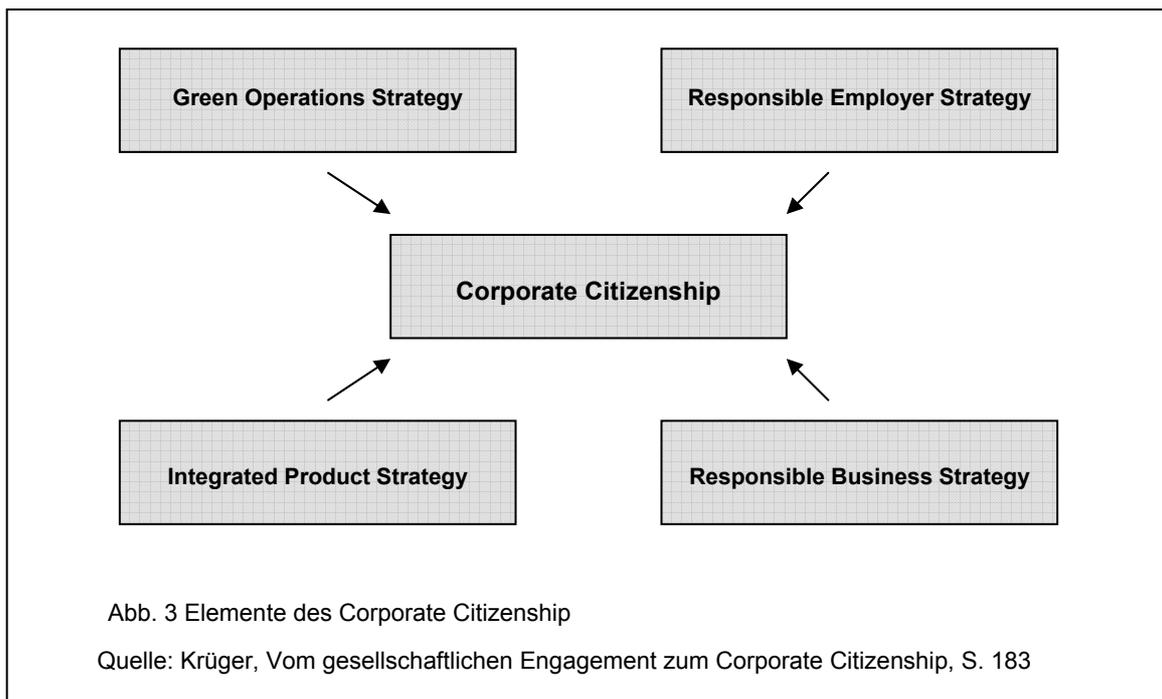
⁸⁴ Vgl. Krüger, Norbert (Ford-Werke AG) Vom gesellschaftlichen Engagement zum Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003, S. 183

⁸⁵ Vgl. Mattes, Corporate Citizenship als feste Größe in der Unternehmensstrategie, S. 12

⁸⁶ Vgl. Krüger, Vom gesellschaftlichen Engagement zum Corporate Citizenship, S. 184

Die „Responsible Business Strategy“:

Diese Strategie umfasst das Unternehmen und seine externen Partner.⁸⁷ Ford fördert unter diesem Aspekt nachhaltige Beziehungen mit allen externen Stakeholdern. Zu dieser Strategie gehören Corporate Governance, Community Involvement, nachhaltige Mobilität und Stakeholder-Engagement.⁸⁸



Die vier Strategien spiegeln die Business Principles, die Geschäftsgrundsätze von Ford wider:

- Verantwortlichkeit,
- Gesellschaft,
- Umwelt,
- finanzielle Sicherheit,
- Produkte und Kunden,
- Qualität von Beziehungen und
- Sicherheit.

Die Strategien des Corporate Citizenship bei Ford sollen in den Geschäftsalltag jedes Standortes übernommen werden. Bill Ford formulierte die Rolle der ge-

⁸⁷ Vgl. Mattes, Corporate Citizenship als feste Größe in der Unternehmensstrategie, S. 16

⁸⁸ Vgl. Krüger, Vom gesellschaftlichen Engagement zum Corporate Citizenship, S. 184

sellschaftlichen Verantwortung bei Ford wie folgt: „Wir werden keinen Erfolg haben, wenn wir diese Verantwortung vom Kern unserer Aktivitäten trennen. Ebenso werden wir schnell den Punkt erreichen, an dem, wenn unser gesellschaftliches Engagement nicht erfolgreich sein wird, auch unsere geschäftlichen Aktivitäten nicht erfolgreich sein werden.“⁸⁹ Diese Philosophie beschreibt Corporate Citizenship als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenstätigkeit sowie die Bedeutung der Qualität der durchzuführenden Maßnahmen.

3.3.2 Kommunikation

Die Ford-Werke kommunizieren ihr gesellschaftliches Engagement ausschließlich über klassische Pressearbeit. So wird regelmäßig über die verschiedenen Projekte und Kooperationen berichtet; es gibt allerdings bis zum jetzigen Zeitpunkt keinen zusammenfassenden Bericht.

3.3.3 Projektbeispiel

In der „Responsible Business Strategy“ finden sich die Corporate Citizenship-Aktivitäten im Sinne der Definition dieser Arbeit. Ein Projekt, das von den Ford-Werken in Deutschland durchgeführt wird, ist das „Community Involvement“. Das Unternehmen bezeichnet dieses Projekt als das „gesellschaftliche Standbein“⁹⁰ des Corporate Citizenship.

Durch das Community Involvement werden die Geschäftsgrundsätze „Gesellschaft“ und „Qualität der Beziehungen“ unterstützt.⁹¹ Die Umsetzungselemente sind Spendenwesen, Sponsoring von Veranstaltungen, Unterstützung von Programmen und Initiativen, Pensionärsprogramme und, als wichtiger Faktor des Community Involvement, das Corporate Volunteering.⁹² Seit dem Jahre 2000 unterstützen Ford-Mitarbeiter Projekte im sozialen und kulturellen Sektor, in der

⁸⁹ Ebd. S. 185

⁹⁰ Mattes, Corporate Citizenship als feste Größe in der Unternehmensstrategie, S. 17

⁹¹ Vgl. ebd.

⁹² Vgl. ebd., S 18

Aus- und Weiterbildung und im Umweltschutz. Sie stellen in diesem Rahmen ihr Know-how und ihre Arbeitskraft freiwillig und unentgeltlich zur Verfügung.⁹³

Ford stellt jeden seiner Mitarbeiter hierfür 16 Arbeitsstunden oder 2 Arbeitstage im Jahr von seiner Arbeit frei. Das Unternehmen setzt thematische Prioritäten, eröffnet Kontakte zu externen Organisationen und hält ein breites Projektangebot vor. Innerhalb der Projekte haben Teams des Unternehmens bisher zum Beispiel Freizeit- und Bildungsaktivitäten für Senioren geplant und durchgeführt, mit Schülern eine Begegnungsstätte für Jugendliche errichtet oder Unterrichtsstunden zu speziellen Themen wie Technik, Umweltschutz oder Betriebswirtschaft gestaltet.⁹⁴

Im Rahmen des 16-Stunden-Programmes des Community Involvement-Projektes finden Kooperationen mit Institutionen oder bestehenden anderen Projekten statt, wie zum Beispiel der business@school-Initiative der Boston Consulting Group. In dieser jährlich stattfindenden Bildungsoffensive werden Schülern Wirtschaftswissen und Schlüsselqualifikationen vermittelt. In drei Projektphasen werden sie unter anderem auch von Repräsentanten der Wirtschaft betreut. Im Schuljahr 2003/2004 haben 14 Ford-Mitarbeiter Schülern in Köln betreut.⁹⁵

Eine weitere Kooperation ist das „Bündnis für Köln“, das 2002 von der Stadt Köln und Ford unterzeichnet wurde. Im Rahmen dieser zunächst auf zwei Jahre befristeten Initiative schlägt die Stadt Köln konkrete Projekte vor, in deren Rahmen die Mitarbeiter des Unternehmens sich engagieren können. Ziel dieser Zusammenarbeit ist die nachhaltige Unterstützung und Förderung des bürger-

⁹³ Vgl. Ford-Werke AG, „Community Involvement“: Ford für gesellschaftliches Engagement ausgezeichnet, Presseinformation, Köln, 22.12.2003, S. 1

⁹⁴ Vgl. Krüger, Vom gesellschaftlichen Engagement zum Corporate Citizenship, S. 185

⁹⁵ Vgl. Ford-Werke AG, Vom Lernen zur eigenen Geschäftsidee – Community Involvement: Ford-Mitarbeiter betreuen Schüler der business@school-Initiative, Presseinformation, Köln, 02.06.2004, S. 2

schaftlichen Engagements in der Region Köln und die stärkere Anerkennung und Förderung des Engagements der Ford-Mitarbeiter.⁹⁶

Eine ähnliche Kooperation startete Ford 2004 mit der Caritas Köln unter dem Motto „Gemeinsam Sozial - Helfen und Gestalten für die Region“. Die Caritas schlägt als Träger unterschiedlicher sozialer Einrichtungen Projekte vor.

Die Ziele des Community-Involvement-Projektes sind die Unterstützung des Gemeinwesens, die Engagementförderung, die Positionierung des Unternehmens und unternehmensinterne Ansätze, wie zum Beispiel personalpolitische Ziele⁹⁷. Die Freistellung der Mitarbeiter versteht Ford als „Initialzündung“⁹⁸ für langfristige Partnerschaften und dauerhaftes bürgerschaftliches Engagement.

3.3.4 Analyse

Bei Ford ist das Corporate Citizenship in allen Bereichen strategisch genau festgelegt. Es wurde ein eigenes System entwickelt, welches die verschiedenen Bereiche, in denen sich das Unternehmen bewegt, genau definiert und Aufgabenbereiche festlegt. Darüber hinaus wurde für jeden der vier Bereiche ein Index entwickelt, der die Entwicklungen misst und überprüfbar macht. Die entwickelten Grundsätze gelten weltweit und sollen in jedem Standort des Unternehmens übernommen und durchgesetzt werden. Die Ford-Werke AG in Deutschland hat durch das Community Involvement-Programm ein langfristig angelegtes Corporate Citizenship-Projekt entwickelt, das hauptsächlich im regionalen Bereich des Standortes Köln durchgeführt wird. Es bezieht Corporate Giving-Elemente mit ein; Hauptbestandteil ist aber das Corporate Volunteering. Dadurch, dass es verschiedene Kooperationen mit der Stadt Köln, anderen Institutionen oder bereits bestehenden Projekten gibt, wird Ford mit seinen Mitarbeitern in Bereichen tätig, in denen das Engagement benötigt wird. Da die Akti-

⁹⁶ Vgl. Ford-Werke AG, Ford-Vorstandsvorsitzender Mattes und OB Schramma unterzeichnen „Bündnis für Köln“ – „Community Involvement“: Ford-Mitarbeiter engagieren sich für ihre Stadt, Presseinformation, Köln, 04.11.02, S. 2

⁹⁷ Vgl. Mattes, Corporate Citizenship als feste Größe in der Unternehmensstrategie, S. 20

⁹⁸ Ford-Werke AG, Community Involvement, S. 2

vitäten im Rahmen des Community Involvement-Programmes hauptsächlich den regionalen Bereich der Stadt Köln betreffen, erscheint die Beschränkung der Kommunikation auf die klassische Pressearbeit als sinnvoll. Langfristig könnte das Unternehmen seine Berichterstattung aber zum Beispiel insofern ausweiten, als dass die durchgeführten Projekte und kommenden Ziele des Community Involvement-Programmes als Bericht zusammengefasst werden. Somit würde das Unternehmen die Kommunikationskanäle erweitern.

3.4 Microsoft Deutschland

3.4.1 Strategie

Microsoft hat ein Leitbild entwickelt, das die Rolle des Unternehmens als Corporate Citizen beschreibt. Aus diesem Leitbild heraus ergeben sich vier Bereiche. Zunächst gibt es den Bereich der Informationsgesellschaft im Allgemeinen. Darunter fasst das Unternehmen seine Verantwortung für eine kindersichere Online-Nutzung, den Respekt der Privatsphäre und eine langfristige Strategie für Forschung und Entwicklung.

Im zweiten Bereich geht es um die Einhaltung von ethischen Standards im Unternehmen. Die Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungs-Organisationen und das Bildungsengagement bilden den dritten Baustein. Die Gegebenheiten bei Microsoft intern finden sich im vierten Bereich wieder. Hier geht es zum Beispiel um die Verwirklichung von Chancengleichheit und die Umweltverträglichkeit des unternehmerischen Handelns.⁹⁹

Microsoft Deutschland orientiert sich in seinem gesellschaftlichen Engagement an den Gegebenheiten hierzulande. Das Unternehmen hat sich dazu entschlossen, das Engagement auf den Bereich der Bildung zu konzentrieren. Die Entwicklung von Projekten in diesem Bereich ist speziell auf die bildungs-

⁹⁹ Vgl. Branoner, Wolfgang (Microsoft Deutschland), Corporate Citizenship, Rede auf dem Symposium der Initiative Freiheit und Verantwortung, Berlin, 24.06.2004, URL: http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/2004_Branoner.doc (10.09.2004), S. 3

politische Situation in Deutschland zugeschnitten und ist nicht auf andere Standorte übertragbar. Es ist die Zielsetzung des Unternehmens, Wege aufzuzeigen, „wie moderne Informationstechnologie pädagogisch sinnvoll eingesetzt werden kann.“¹⁰⁰

Für dieses Engagement stellt Microsoft Deutschland jährlich ca. 30 Millionen Euro in Geld- und Sachwerten zur Verfügung, verbunden mit Corporate Volunteering-Programmen der Mitarbeiter.

Microsoft Deutschland hat im Jahr 2003 das Bildungsnetzwerk „WissensWert“ unter der Schirmherrschaft der Bundesministerin für Bildung und Forschung, Edelgard Bulmahn ins Leben gerufen. Unter dieser Dachmarke findet sich sämtliches bildungspolitisches Engagement des Unternehmens wieder.

Durch die Gründung dieser Bildungsinitiative soll die Zusammenarbeit mit Partnern aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft ermöglicht werden und eine Bündelung der Kompetenzen stattfinden.¹⁰¹

Ziel von „WissensWert“ ist, „dass Menschen ihre Fähigkeiten mit Hilfe moderner Medientechnologie in jedem Lebensalter voll entfalten können.“¹⁰² Um dies zu erreichen, will Microsoft Deutschland die Medienkompetenz fördern. Die Projekte innerhalb dieser Initiative verbinden Eigennutz mit dem Gemeinnutz: „Wir brauchen qualifizierte Menschen als User und Mitarbeiter“¹⁰³, so Thilo Kraus, der Projektleiter der „Schlaumäuse“, einem Projekt des Netzwerkes „WissensWert“.

¹⁰⁰ Ebd., S. 4

¹⁰¹ Vgl. Microsoft Deutschland, WissensWert – Das Bildungsnetzwerk von Microsoft Deutschland und Partnern, Presseinformation, Berlin, Oktober 2003, S. 2

¹⁰² Branoner, Corporate Citizenship, S. 5

¹⁰³ Rahmthun, Christian, Corporate Citizenship – Win Win, in: Wirtschaftswoche, 26/04, 17.06.2004, S. 148-150, S. 150

3.4.2 Kommunikation

Microsoft veröffentlicht den Länder übergreifenden „Citizenship Report“ in englischer Sprache, in dem die weltweite Rolle des Unternehmens als Corporate Citizen dargestellt wird. Besonders die Werte und ethischen Grundsätze, nach denen Microsoft handelt, sind darin enthalten. Der Bericht thematisiert das Verhältnis zu Kunden und Beschäftigten, sowie Umweltthemen und die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft.

Die Bildungsinitiative „WissensWert“ hat ein Internetportal, auf dem über bestehende und neue Projekte berichtet wird. Des Weiteren existieren Broschüren mit Informationen über die Initiative.

3.4.3 Projektbeispiel

3.4.3.1 Schlaumäuse – Kinder entdecken Sprache

„Schlaumäuse“ ist eine bundesweite Bildungsinitiative, durch die in Zusammenarbeit mit Partnern, wie Unicef, dem Bundesmodellprogramm „E&C – Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“, dem Cornelsen Verlag und der Technischen Universität Berlin, die Sprachkompetenz und der Schriftspracherwerb von Vorschulkindern spielerisch gefördert werden soll.¹⁰⁴ Darüber hinaus soll die Lust am Lernen und die Medienkompetenz der Kinder unterstützt werden. Diese Initiative wurde im Jahr 2003 unter Schirmherrschaft der Bundesfamilienministerin Renate Schmidt gegründet.

Dafür haben Experten eine Lernsoftware entwickelt, die speziell auf die Förderung der Sprachkompetenz von Kindern zugeschnitten ist.

Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurde mit 200 Kindertagesstätten in sozialen Brennpunkten eine Partnerschaft eingegangen. Jede Einrichtung erhält von Microsoft

¹⁰⁴ Vgl. Microsoft Deutschland, WissensWert – Das Bildungsnetzwerk von Microsoft Deutschland und Partnern, S. 2

Deutschland einen kindgerechten PC inklusive Modem und Drucker, die Lernsoftware, sowie Lehr- und Begleitmaterial. Die Erzieher in den Kindertagesstätten nehmen an einer zweitägigen persönlichen Schulung durch Medienpädagogen teil, damit sie die notwendigen Kompetenzen für den Umgang der Kinder mit dem PC erwerben.

Wichtiger Bestandteil der Initiative ist das Engagement der Mitarbeiter von Microsoft Deutschland. Sie können Patenschaften mit teilnehmenden Kindertagesstätten eingehen. Als Paten unterstützen sie die Pädagogen bei der Einrichtung und Installation des PCs und der Software. Sie stehen aber auch als Mentoren zur Verfügung und sind Ansprechpartner für die ErzieherInnen und Eltern. Die Paten initiieren darüber hinaus weitere kleine Projekte mit den Einrichtungen.¹⁰⁵

Im Unternehmen wird regelmäßig über den Verlauf des Schlaumäuse-Projektes Bericht erstattet und die Paten werden miteinander vernetzt. Das Internetportal der „Schlaumäuse“ bietet die Möglichkeit, sich in Foren über das Projekt auszutauschen und Fragen zu stellen. Diese Bildungsinitiative ist langfristig angelegt und wird von der Technischen Universität Berlin wissenschaftlich begleitet.

3.4.3.2 Fresh Start

Die Initiative „Fresh Start“ unterstützt Schulen bei der Softwareausstattung ihrer Computer. Da Schulen häufig von privaten und öffentlichen Organisationen Computer geschenkt bekommen, von denen aber in der Regel das Betriebssystem entfernt worden ist, stellt Microsoft Deutschland den Schulen kostenfrei Lizenzen und Installations-CDs zur Verfügung. In den ersten drei Monaten der Initiative haben 700 Schulen ca. 20.000 PCs lizenzieren lassen. „Fresh Start“ ist eine Kooperation mit der Initiative „Marktplatz für Schulen“, die Unternehmen mit gebrauchten PCs an Schulen vermitteln, dem Unternehmen Second Circle,

¹⁰⁵ Vgl. Microsoft Deutschland, Hintergrundinformation „Schlaumäuse – Kinder entdecken Sprache“: eine Bildungsinitiative von Microsoft Deutschland und Partnern, Presseinformation, Berlin, 2004, S. 2

das die Hardware überprüft und dem Hamburger Projekt „Mook wat PC“, das junge Arbeitslose befähigt, die gebrauchten PCs zu konfigurieren.¹⁰⁶

3.4.3.3 Innovative Teachers

„Innovative Teachers“ ist ein weltweites Programm von Microsoft, das in den einzelnen Ländern entsprechend der Gegebenheiten und Anforderungen umgesetzt wird. Das Ziel dieser Initiative ist, Lehrer durch eine interaktive Plattform miteinander zu vernetzen. Sie können so Informationen und Erfahrungen austauschen oder Lehrmaterial zur Verfügung stellen. Die Plattform „Innovative Teachers“ informiert über aktuelle Herausforderungen der Lehrerfort- und -weiterbildung und bietet eine virtuelle Weiterbildungsakademie.¹⁰⁷ Microsoft Deutschland setzt diese weltweite Initiative in Kooperation mit dem Projekt „Schulen ans Netz“¹⁰⁸ um.

3.4.4 Analyse

Microsoft Deutschland engagiert sich, wie bereits erwähnt, ausschließlich im Bereich Bildung. Die Entwicklung des Bildungsnetzwerkes „WissensWert“ ermöglicht es dem Unternehmen einen übersichtlichen Rahmen der verschiedenen Maßnahmen vorzustellen, unter dem sich dann die verschiedenen Projekte und Initiativen wieder finden. Hierbei ist festzustellen, dass die Initiative „Schlaumäuse“ das größte und meistgeförderte Projekt innerhalb von „WissensWert“ ist. Dieses Projekt ist eine Mischung aus Corporate Giving und Corporate Volunteering und bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, bundesweit soziale Verantwortung zu übernehmen. Durch die Zusammenarbeit mit den verschiedenen kompetenten Partnern und nicht zuletzt der Schirmherrschaft der Bundesfamilienministerin hat Microsoft ein Projekt entwickelt, das zahlreiche Vorschulkinder erreicht und ihnen beim Spracherwerb helfen kann.

¹⁰⁶ Vgl. Microsoft Deutschland, Wissenswert – Das Bildungsnetzwerk von Microsoft Deutschland und Partnern, S. 5

¹⁰⁷ Vgl. ebd. S. 4

¹⁰⁸ siehe URL: <http://www.schulen-ans-netz.de/> (16.09.04)

Kritisch zu betrachten ist allerdings die Tatsache, dass Microsoft seine Computer an eben diese Kinder verteilt und sie somit zu einem sehr frühen Zeitpunkt an die Produkte des Unternehmens heranführt. Das Unternehmen muss mit dem Vorwurf rechnen, dass eben dies im Vordergrund steht und nicht die Hilfe zur Entwicklung der Kinder. Dieser Vorwurf erhält zusätzliche Nahrung durch den Umfang, mit dem Microsoft die „Schlaumäuse“ bewirbt. So entstanden zum Beispiel Image-Spots der Initiative, die im Fernsehen gesendet wurden, oder es wurden Anzeigen in Zeitungen geschaltet. Es besteht die Gefahr, dass das Engagement eventuell als nicht glaubwürdig und inkonsistent eingeschätzt wird.

3.5 Siemens AG

3.5.1 Strategie

Im Leitbild der Siemens AG wurden die Grundwerte, die weltweit für jeden Mitarbeiter gelten, festgelegt. Es soll das Selbstverständnis des Unternehmens zum Ausdruck bringen und Orientierung geben. Ein Grundwert aus dem Leitbild lautet: „Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung und engagieren uns für eine bessere Welt.“¹⁰⁹ Diese Aussage unterstützt das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens.

Darüber hinaus existieren bei Siemens „Business Conduct Guidelines“, verbindliche Regeln, die auf den Grundwerten aufbauen und für jeden Mitarbeiter gelten. Sie beinhalten unter anderem Gesetzestreue, gegenseitigen Respekt, Ehrlichkeit und Integrität. Im Unternehmen existieren Anlaufstellen für Mitarbeiter, die sich in Konfliktsituationen mit diesen Guidelines befinden. Die Werte und Regeln sind Teil der Lehrpläne für die Auszubildenden und werden in die Weiterbildung der Mitarbeiter integriert.¹¹⁰ Das Unternehmen hat aus den festgelegten Werten heraus Aktionsfelder entwickelt, durch die diese sowohl intern als

¹⁰⁹ Siemens AG (Hrsg.), Corporate Responsibility Report 2003 – Verantwortung für die Zukunft, Berlin/München, 2004, S. 62

¹¹⁰ Vgl. ebd.

auch extern praktiziert werden können. Interne Aktionsfelder sind: Aus- und Weiterbildung, Diversity, Mitarbeiterorientierung, Integrität und Fairness. Externe Aktionsfelder sind Bildung und Wissenschaft, Soziales Engagement, Dialog mit der Gesellschaft sowie Kunst und Kultur.¹¹¹

Was konkrete Maßnahmen im Rahmen des Corporate Citizenship betrifft, hat Siemens Corporate Citizenship-Guidelines formuliert, die das gesellschaftliche Engagement verdeutlichen:

„(...) Gemeinsame Grundsätze, Empfehlungen und Best Practices für einen strukturierten Einsatz von Ressourcen und Know-how unterstützen das Management strategisch und organisatorisch. Über die konkreten Maßnahmen wird dezentral entschieden, entsprechend den lokalen Randbedingungen und Bedürfnissen.“¹¹²

Das Ziel der Corporate Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens ist eine Win-Win-Situation für alle Partner. „Es geht nicht um Wohlfahrt und Fürsorge, sondern um Vorteile für alle Beteiligten – auch für das Unternehmen.“¹¹³

Bei der Auswahl der Projekte genießen jene Priorität, in denen das Unternehmen sein technisches und organisatorisches Wissen einbringen kann.¹¹⁴ Die Siemens AG ist seit 2003 Mitglied im Global Compact.

¹¹¹ Vgl. Siemens AG, Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung, URL : http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t15cz3s7uo1031173dpnfl0mi1031968&sdc_sid=23206513066& (29.09.2004)

¹¹² Siemens AG, Corporate Responsibility Report 2003, S. 48

¹¹³ Siemens AG, Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung, URL: http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t15cz3s7uo1031173dpnfl0mi1031968&sdc_sid=23206513066& (29.09.2004)

¹¹⁴ Vgl. Conradi, Walter, Corporate Citizenship – Vernetzung in über 190 Ländern, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003, S. 207

3.5.2 Kommunikation

Bis zum Jahr 2002 veröffentlichte die Siemens AG jährlich einen Umwelt- sowie einen Corporate Citizenship-Bericht. Den Umweltbericht seit 1995, den Corporate Citizenship Report seit 2000. Im Jahr 2002 wurde erstmalig der Corporate Responsibility Report veröffentlicht, der beide Berichte zusammenführt. Die zweite Ausgabe erschien im Jahr 2003. Der CR-Bericht baut auf den bisherigen Reports auf und verbindet „beide Themen mit der geschäftlichen Komponente zu einer umfassenden Berichterstattung im Sinne der Nachhaltigkeit“.¹¹⁵

Über die Erläuterungen im Geschäftsbericht hinaus soll der Corporate Responsibility Report zu einem offenen Dialog mit allen Stakeholdern führen.¹¹⁶

Der Bericht ist in drei Bereiche unterteilt: Die Verantwortung für das Geschäft, für die Umwelt und für die Gesellschaft. Im dritten Teil finden sich die Corporate Citizenship-Aktivitäten wieder.

3.5.3 Projektbeispiele

3.5.3.1 SiemensForum

Um einen Raum des Dialoges zu schaffen, hat Siemens in Berlin, Erlangen, München, Wien und Zürich „SiemensForen“ gegründet, in denen mit der Öffentlichkeit, dem politischen Umfeld, Experten und Interessensgruppen über aktuelle gesellschaftliche Themen diskutiert werden kann.¹¹⁷ In den Foren finden Ausstellungen, Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Tagungen und Workshops statt.

¹¹⁵ Siemens AG, Corporate Responsibility Report 2003, S. 11

¹¹⁶ Vgl. ebd. S. 12

¹¹⁷ Vgl. Conradi, Corporate Citizenship, S. 213

3.5.3.2 Kulturförderung

1987 wurde das „Siemens Arts Program“, das unmittelbar der Unternehmensleitung zugeordnet ist, gegründet. Gemeinsam mit Partnerinstitutionen werden seitdem Kunst- und Kulturprojekte initiiert, konzipiert und realisiert. Das Ziel des Siemens Arts Program ist die Förderung zeitgenössischer Kunst und Kultur.¹¹⁸ Fördergebiete sind bildende und darstellende Kunst, Musik sowie Zeit- und Kulturgeschichte.

1972 wurde die „Ernst von Siemens Musikstiftung“ gegründet. Sie fördert junge Komponisten, Ensembles und musikwissenschaftliche Institutionen und verleiht jährlich den Ernst von Siemens Musikpreis.

1983 wurde mit Beteiligung der Siemens AG die „Ernst von Siemens Kunststiftung“ gegründet, die öffentliche Museen und Kunstsammlungen in der Nähe von Siemens-Standorten unterstützt.¹¹⁹ Durch Zuschüsse und Darlehen werden der Ankauf von Kunstwerken finanziert, Ausstellungen ermöglicht und Kataloge herausgegeben.

3.5.3.3 Siemens-Partnerschulen

Das Förderprogramm „Jugend und Wissen“ der Siemens AG umfasst die Förderung von Schülern und Studierenden. Ein Beispiel für das Engagement im schulischen Bereich dieses Programms ist die Siemens-Partnerschule.

Das Partnerschulen-Programm beinhaltet eine Kooperation zwischen Siemens und ausgewählten Schulen, die sich für die Partnerschaft beworben haben. Ziel dieser Zusammenarbeit ist die theoretische und praxisorientierte Vorbereitung der SchülerInnen auf zukünftige Anforderungen und auf die moderne Arbeitswelt. Hierbei steht die Förderung der mathematisch-naturwissenschaftlichen

¹¹⁸ Vgl. Siemens AG, Corporate Responsibility Report, S. 50

¹¹⁹ Vgl. Conradi, Corporate Citizenship, S. 219

und technischen Bildung im Vordergrund.¹²⁰ Im Rahmen von Projekten sollen berufsspezifische Ausbildungsprofile und wissenschaftlich-technisches Know-how vorgestellt sowie Möglichkeiten des Praxisbezuges für die Schule aufgezeigt werden.

In einer Jahresplanung werden zwischen Schule und Unternehmen die Ziele und Maßnahmen festgelegt. Die Kooperationsdauer beträgt mindestens zwei, höchstens fünf Jahre. Bundesweit gibt es zurzeit 64 Siemens-Partnerschulen.

30 dieser Schulen nehmen am Projekt „Tag der Technik“ teil. In jeder Schule werden an diesem Tag Projekte zum Thema Technik entwickelt und vorgestellt. Im Mittelpunkt steht ein für Siemens relevantes Thema. So behandeln viele Schulen zum Beispiel das Thema Telekommunikation.¹²¹

Eine andere Möglichkeit der Kooperation bietet die „Kontaktschule“. In diesem Rahmen können Schulen an einzelnen Projekten teilnehmen, ohne die langfristige Zusammenarbeit der Partnerschule einzugehen. Den Kontaktschulen werden standardisierte Maßnahmen angeboten, einzelne Projekte können ausgewählt und gemeinsam umgesetzt werden.¹²²

3.5.4 Analyse

Siemens engagiert sich in Projekten, in denen das Unternehmen sein Wissen und seine Kompetenzen einbringen kann. Abgesehen von der Kulturförderung wird also, zum Beispiel durch das Partnerschulenprogramm, spezifisches Wissen des Unternehmens im Bereich Technik an die jüngere Generation weitergegeben. Dieses Projekt ist langfristig angelegt und unterstützt die Schulen ganz konkret dabei, die Schüler auf die Arbeitswelt vorzubereiten sowie sie mit

¹²⁰ Vgl. ebd. S. 45

¹²¹ Vgl. Siemens AG, Tag der Technik, URL: http://w3.siemens.de/knowledge-zone/de/pages/aktionen/partnerschulen/tag_der_technik.php#t3 (10.09.2004)

¹²² Vgl. Siemens AG, Corporate Responsibility Report 2003, S. 45

dem Thema Technik vertraut zu machen. Langfristig trägt Siemens so dazu bei, den Nachwuchs in der Technikbranche zu sichern und Interesse für diesen Bereich zu wecken. Durch die „SiemensForen“ bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit in eigenen Räumen, durch die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen und Dialogen zu aktuellen Themen, sich selbst und das Engagement einer großen Öffentlichkeit vorzustellen.

3.6 betapharm Arzneimittel GmbH

3.6.1 Strategie

Das mittelständische, pharmazeutische Unternehmen betapharm hat im Jahr 1998 begonnen, sich gesellschaftlich zu engagieren. Die Unternehmensphilosophie von betapharm lautet seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1993 „der Mensch steht im Mittelpunkt“. Im Leitbild sind die gesellschaftlichen Aufgaben des Unternehmens formuliert. „Soziale Verantwortung nehmen wir ernst. Deshalb stellen wir uns auch den psychosozialen Fragen im Gesundheitswesen und fördern sozialmedizinische Zukunftsprojekte.“¹²³ Darüber hinaus sollen die Werte auf Basis des wirtschaftlichen Erfolges immer weiter entwickelt werden.¹²⁴

Die soziale Verantwortung bei betapharm ist laut Petra Kinzl „gelebte Philosophie, kein zeitlich begrenztes Projekt.“¹²⁵ Das gesellschaftliche Engagement zielt als Unternehmensstrategie darauf ab, „sich durch soziales Engagement (...) von den Wettbewerbern abzuheben und die Marke betapharm mit Eigen-

¹²³ betapharm Arzneimittel GmbH (Hrsg.), 1993-2003 – 10 Jahre Soziale Verantwortung, o.V., Augsburg, 2003, S. 2

¹²⁴ Vgl. ebd.

¹²⁵ Kinzl, Petra, Gesundheit ist mehr als Medizin, Corporate Citizenship als Unternehmensstrategie bei der betapharm Arzneimittel GmbH, in: , in: Braun, Barbara/Kromminga, Peter, (Hrsg.), Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen – Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) beim Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V., Hamburg, 2002, S. 103

schaften wie sozial, kompetent, zuverlässig, menschlich zu profilieren.“¹²⁶ Das Unternehmen unterstützt soziale Projekte im Gesundheitswesen mit dem Ziel, die ganzheitliche Gesundheit zu fördern.¹²⁷ Der Werbeetat wurde gekürzt und diese Mittel werden verstärkt im Gesundheitswesen investiert.¹²⁸

betapharm sieht neben dem angesprochenen Imagegewinn vielfältige Vorteile in dem sozialen Engagement. So profitieren die Kunden von Dienstleistungen, die aus dem sozialen Engagement hervorgegangen sind, indem Informationsdienste für Sozialnachfragen der Kunden als Service angeboten werden.¹²⁹ Das Unternehmen versteht die Einbindung des Engagements in die Unternehmensstrategie als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.¹³⁰

3.6.2 Kommunikation

betapharm hat im Jahr 2003 einen Bericht über die bisherigen Projekte herausgegeben. Unter dem Namen „1993-2003 – 10 Jahre Soziale Verantwortung“ findet sich eine Präsentation des Unternehmens und seiner Philosophie sowie eine Vorstellung der Projekte, die in diesem Zeitraum entstanden sind. Darüber hinaus informiert betapharm auf seiner Internetseite ausführlich über das soziale Engagement.¹³¹

3.6.3 Projektbeispiele

3.6.3.1 „Der bunte Kreis e.V.“ und die „betapharm Nachsorgestiftung“

„Der Bunte Kreis e.V.“ ist ein Verein zur Familiennachsorge, der seit 1992 chronisch kranke, krebs- und schwerstkranke Kinder und ihre Familien in der Regi-

¹²⁶ Dresewski, Felix, Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V. – Netzwerk für Corporate Citizenship in Deutschland, Berlin, 2004, S. 23

¹²⁷ Vgl. betapharm Arzneimittel GmbH, 10 Jahre Soziale Verantwortung, S. 10

¹²⁸ Vgl. Schöffmann, Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, S. 67

¹²⁹ Vgl. Kinzl, Gesundheit ist mehr als Medizin, S. 101

¹³⁰ Vgl. ebd.

¹³¹ Siehe <http://www.betapharm.de/>

on Augsburg betreut und aus diesen Erfahrungen heraus das „Augsburger Nachsorgemodell“ entwickelt hat. betapharm hat im Jahr 1998 als erste Maßnahme sozialen Engagements begonnen, den Verein mit Sponsoringmaßnahmen zu unterstützen.¹³²

Aus der Überzeugung heraus, dass das regionale Nachsorgemodell des Vereines auch bundesweit Beachtung finden soll, gründete betapharm 1998 die „betapharm Nachsorgestiftung“. Durch die Arbeit in der Stiftung erschien das Buch „Neue Wege in der Nachsorge“, in dem das „Augsburger Nachsorgemodell“ ausführlich dargestellt wurde. „Der Bunte Kreis“ veranstaltete 1999 erstmals das „Augsburger Nachsorgesymposium“, das seitdem alle zwei Jahre stattfindet. betapharm unterstützt diese Veranstaltungen organisatorisch, logistisch und finanziell.¹³³

3.6.3.2 „beta-Institut für sozialmedizinische Forschung und Entwicklung gGmbH“

1999 gründete betapharm zusammen mit Führungskräften des „Bunten Kreises“ das „beta-Institut“, um die Arbeit und die Ergebnisse des „Augsburger Nachsorgemodells“ wissenschaftlich überprüfen und weiterentwickeln zu können. Das Institut kooperiert mittlerweile mit Kliniken und Universitäten und erhält Fördermittel von Ministerien, Stiftungen und Unternehmen.¹³⁴ betapharm sichert die Grundfinanzierung und bringt sein Wissen und seine Erfahrung in die Arbeit des Institutes mit ein.¹³⁵ Das beta-Institut veranstaltet regelmäßig Vorträge, Workshops, Seminare und Weiterbildungen für im Gesundheitswesen Tätige. Kliniken, die nach dem Augsburger Modell Nachsorge betreiben wollen, werden von dem Institut beraten und erhalten begleitende Unterstützung.

¹³² Vgl. betapharm Arzneimittel GmbH, 10 Jahre Soziale Verantwortung, S. 10

¹³³ Vgl. Kinzl, Gesundheit ist mehr als Medizin, S. 102

¹³⁴ Vgl. betapharm Arzneimittel GmbH, 10 Jahre Soziale Verantwortung, S. 14

¹³⁵ Vgl. Kinzl, Gesundheit ist mehr als Medizin, S. 102

3.6.3.3 beta-Care

Aus der Kompetenz, die das Unternehmen über die Jahre aus den oben genannten Projekten gewonnen hat, wurde der Informationsdienst „beta-Care“ entwickelt. beta-Care versorgt Ärzte, Apotheker, Pflegekräfte, Therapeuten etc. mit Informationen bei sozialen Fragen. Der Informationsdienst zu Sozialrecht und Selbsthilfegruppen ist über drei Wege verfügbar: Die „betaListe“ - ein Nachschlagewerk, das „betanet“ – eine Suchmaschine im Internet und das „betafon“ – ein telefonischer Informationsdienst.¹³⁶

3.6.4 Analyse

Das Engagement von betapharm findet sich in der, seit Gründung des Unternehmens, festgelegten Philosophie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ wieder. Seit Beginn der Unterstützung des Vereines „Der Bunte Kreis“ durch Sponsoringmaßnahmen ist das Engagement stetig gewachsen und wurde, basierend auf dieser Partnerschaft, immer weiter aufgebaut. So ist der Bereich Gesundheit – die Kernkompetenz von betapharm – immer Zentrum des Engagements gewesen. Die durch die verschiedenen Projekte erlangte Kompetenz im Unternehmen wird immer wieder neu eingesetzt und ist zu einem wesentlichen Qualitätskriterium des Unternehmens geworden. betapharm ist ein herausragendes Beispiel für den sinnvollen Einsatz von Ressourcen im Unternehmen. Es leistet damit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft, der als ein solcher wahrgenommen wird und dem Unternehmen so einen Wettbewerbsvorteil und Imagegewinn verspricht.

Das Beispiel betapharm zeigt die Chancen für den Mittelstand, Corporate Citizenship zu praktizieren. Gerade durch die regionale Verbundenheit kann ein klein- oder mittelständisches Unternehmen im Bereich seiner Kernkompetenzen einen hohen Imagegewinn erzielen.

¹³⁶ Vgl. betapharm Arzneimittel GmbH, 10 Jahre Soziale Verantwortung, S. 16

4. Zusammenfassung und Ausblick

Im Vergleich zu den Anfängen von Corporate Citizenship in Deutschland in den neunziger Jahren ist festzustellen, dass dieses Thema heute in einer Vielzahl der Unternehmen wesentlich überlegter und gründlicher behandelt wird. Hinter den meisten Projekten und Maßnahmen steht ein durchdachtes Konzept, das sich der Vorstellung von Corporate Citizenship, die in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit beschrieben wird, immer mehr annähert. Eben diese strategische Herangehensweise der Unternehmen an das gesellschaftliche Engagement führt dazu, dass eine „Win-Win-Situation“ für alle Partner und Beteiligten entstehen kann. Die Übernahme von Verantwortung nimmt in den meisten Fällen schon in den Leitlinien des Unternehmens oder der Unternehmensphilosophie und -kultur ihren Ursprung.

Den Projektbeispielen ist zu entnehmen, dass sich das Engagement der Unternehmen bei weitem nicht nur auf Geldzuwendungen und Sponsoring beschränkt, sondern dass auch die Mitarbeiter im Rahmen von Corporate Volunteering-Maßnahmen eingebunden werden. Als herausragendes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das „Community Involvement-Programm“ der Ford-Werke AG zu nennen. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich an unterschiedlichen Projekten zu beteiligen und Kontakte zu knüpfen, die ein langfristiges Engagement über das betriebsinterne Programm hinaus ermöglichen. Hierdurch wird deutlich, dass ein Unternehmen durch die Einbindung der Mitarbeiter einen wichtigen gesamtgesellschaftlichen Impuls liefern kann, indem es Menschen, die sich bisher nicht sozial engagiert haben zu einer ersten Erfahrung mit ehrenamtlichen Tätigkeiten anregt. Der Fokus der Unternehmen sollte darauf liegen, die verschiedenen Maßnahmen und Projekte ausgewogen zusammenzustellen und sowohl auf Corporate Giving-Elemente als auch auf die Einbindung der Mitarbeiter zurückzugreifen. Durch das Integrieren von Corporate Volunteering-Maßnahmen wird das Konzept des Corporate Citizenship in das Unternehmen getragen und wird gelebter Bestandteil der Unternehmensphilosophie.

Wenn man die derzeitigen Projekte der in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen betrachtet, sind sie in den meisten Fällen langfristig angelegt. Sie entwickeln sich in vielen Fällen aus Kooperationen mit kompetenten Partnern und werden aus diesem Grund auch in der Öffentlichkeit als glaubwürdig wahrgenommen.

Was das „Portfolio“ der Corporate Citizenship-Maßnahmen in einem Unternehmen betrifft, ist es sinnvoll, sich auf angemessenes und zielführendes Engagement zu konzentrieren. Die Bündelung der Aktivitäten zu einem bestimmten Themenbereich, wie es Microsoft mit dem Bildungsnetzwerk „WissensWert“ tut, und die Nähe zum Kerngeschäft steigern die kommunikative Wirkung. Ein Unternehmen, das punktuell einzelne Projekte durchführt und nur ein Sammelsurium an Spenden und Sponsoring in den verschiedensten Bereichen vorweisen kann, wird keine Möglichkeit haben, ein langfristiges, in sich konsistentes und glaubwürdiges Engagement kommunizieren zu können.

Um herauszufinden, welche Maßnahmen und Projekte den bei Habisch beschriebenen erwünschten Wirkungsgrad erreichen, müssen Kennzahlen zur Überprüfung des gesellschaftlichen Engagements entwickelt werden. Dies kann im Rahmen von Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen geschehen, in der Ermittlung der Kaufmotivation oder der Marktanteilsentwicklung im Vergleich zu Unternehmen, die weniger Engagement praktizieren.¹³⁷ Nur anhand dieser Informationen lassen sich die Bereiche gesellschaftlichen Engagements finden, die für die Unternehmen die genannten Vorteile von Corporate Citizenship mit sich bringen. Diese Kennzahlen existieren in den meisten deutschen Unternehmen noch nicht und so lässt sich sagen, dass die Unternehmen in Bezug auf den möglichen Wert ihres Engagements nur einen Teil dessen realisieren, was sie bei gezielterem Einsatz realisieren könnten.¹³⁸

¹³⁷ Vgl. Sommerlatte, Tom, Gesellschaftliches Engagement – gezielt auswählen, Rede auf dem Symposium der Initiative Freiheit und Verantwortung, Berlin, 24.06.2004 URL: http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/2004_Sommerlatte.doc (22.09.2004), S. 3

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 1

Eine weitere Problematik im Umgang mit Corporate Citizenship in deutschen Unternehmen ist die eindeutige Positionierung und Kommunikation der Tatsache, dass das erbrachte Engagement nicht aus altruistischen Gründen entsteht, sondern einen Eigennutz für das Unternehmen darstellt. Wenn ein Unternehmen seine Corporate Citizenship-Aktivitäten in der Öffentlichkeit als uneigennützig darstellt, oder zumindest die Vorteile und Motive für das Unternehmen nicht erwähnt, kann dies zu schweren Glaubwürdigkeitsproblemen führen und nicht zuletzt zu einem Imageverlust. Corporate Citizenship ist für „beide Seiten“ gewinnbringend, also auch für das Unternehmen, und wird aus diesem Grund praktiziert. Wenn Unternehmen dies so kommunizieren, erklärt sich ihr Handeln für die Öffentlichkeit und wird in diesem Punkt wesentlich seltener in Frage gestellt.

Diese Problematik macht deutlich, dass die Professionalisierung von Corporate Citizenship in Deutschland, insbesondere im Vergleich zu angelsächsischen Ländern, in denen bürgerschaftliches Engagement schon wesentlich länger praktiziert wird, noch ausbaufähig ist. Die Anforderungen liegen aber nicht nur im Bereich der Professionalisierung, sondern auch in der Sensibilisierung der Öffentlichkeit für dieses Thema, denn im Vergleich zu den USA oder Großbritannien ist bürgerschaftliches Engagement von Seiten der Wirtschaft für die deutsche Öffentlichkeit ein weitgehend unbekanntes Feld.

Die in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen sind, mit Ausnahme von be-tapharm, multinational tätige Großunternehmen. In fast allen deutschen Unternehmen dieser Größenordnung wird gesellschaftliche Verantwortung praktiziert, da gerade große Kapitalgesellschaften in höherem Ausmaß von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und von ihnen erwartet wird, dass sie sich engagieren. Folglich besteht die Gefahr, dass einzig aus dieser, an das Unternehmen herangetragenen Erwartung, Projekte initiiert werden.

Die untersuchten Unternehmen haben alle einen Standort oder ihren Ursprung im angelsächsischen Bereich. Aus diesem Grund betreiben die beschriebenen

Unternehmen Corporate Citizenship-Maßnahmen mit größerer Selbstverständlichkeit, da der Gedanke von bürgerschaftlichem Engagement bereits in der Konzernstruktur angelegt ist. Ein anschauliches Beispiel ist DaimlerChrysler. Schon 1953 wurde in den USA der „Chrysler Corporation Fund“ gegründet, der karitative Einrichtungen unterstützte. Nach der Fusion mit Daimler-Benz wurde die Arbeit unter dem Namen „DaimlerChrysler Corporation Fund“ weitergeführt. Im Vergleich zu den Aktivitäten des Unternehmens in Deutschland ist das Corporate Citizenship des Unternehmens in den USA viel weiter ausgereift. So unterstützt der Fund soziale Projekte durch Geldmittel, organisiert aber auch die Freiwilligenarbeit der Mitarbeiter.¹³⁹ Corporate Citizenship ist in den USA ein selbstverständlicher Bestandteil der Geschäftstätigkeit von Unternehmen und somit auch wesentlich tiefer in der Gesellschaft und den Unternehmen verankert. Für multinational tätige Unternehmen erleichtert dies, Corporate Citizenship auch an ihren deutschen Standorten zu praktizieren.

Die Situation bei den Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) ist gesondert zu betrachten. In den letzten Jahren praktizieren immer häufiger auch kleinere Betriebe Corporate Citizenship. KMU sind viel stärker als Großunternehmen auf eine funktionierende und stabile regionale Gemeinschaft angewiesen. Der Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber und Mitglied der Gemeinschaft ist wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg. Das Engagement findet deshalb in den meisten Fällen im regionalen Bereich statt und ist viel unmittelbarer. In der Regel sind die Aktivitäten der KMU weniger langfristig angelegt, da die Entscheidung, in gesellschaftliche Bereiche zu investieren, stark von der allgemeinen Konjunkturlage beeinflusst ist.¹⁴⁰

Das untersuchte KMU in dieser Arbeit – betapharm – ist ein Gegenbeispiel dazu. Aufgrund der Nähe der Aktivitäten zur Kernkompetenz und der Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern konnte das Unternehmen ein langfristiges und

¹³⁹ Vgl. DaimlerChrysler, Verantwortung in der Gesellschaft, S. 62

¹⁴⁰ Vgl. GD Unternehmen, Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 4, Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, 2002, URL: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_de.pdf (07.10.2004), S. 18

stabiles Engagement entwickeln, das sowohl regional als auch überregional große Erfolge verzeichnen kann.

Die Wirkung, die Corporate Citizenship bei KMU zeigen kann, ist groß und kann das Unternehmen im eigenen Umfeld auf viele Weise stärken. Dennoch sind die Besonderheiten und Barrieren der KMU, wie zum Beispiel die finanziellen Mittel oder der Zeitfaktor, ein Grund, dass auch in kleineren Unternehmen das Engagement gründlich geplant und konsequent durchgeführt werden muss.

In Deutschland gibt es inzwischen einige Institutionen, die Unternehmen hinsichtlich Corporate Citizenship beraten.¹⁴¹ Sie stellen Kontakte zu sozialen Institutionen her und zeigen den Unternehmen die Möglichkeiten auf, die sich durch Corporate Citizenship ergeben. Dadurch entstehen viele Ansatzpunkte für Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen wollen, geeignete Partner und Projekte zu finden. Diese Infrastruktur unterstützt Corporate Citizenship in seiner Verbreitung.

Im Zentrum der Corporate Citizenship-Idee steht die Win-Win-Situation. Ziel einer Analyse muss folglich die Bewertung dieser angenommenen Gewinne beider Seiten sein. In diesem Beitrag, die aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive geschrieben ist, liegt der Fokus auf der Unternehmensseite. Hier sind die positiven Effekte schon deutlich erkennbar. Bei den Unternehmen zeigen sich diese Effekte in den Bereichen Imagegewinn, positive Standortentwicklung, Personalpolitik und Unternehmenskultur. Auf der Seite der Gesellschaft lässt sich auf Grund der Komplexität der gesellschaftlichen Prozesse viel schwieriger beurteilen, inwieweit Corporate Citizenship substanzielle Wirkung erzielt. Es ist aber wahrscheinlich, dass angesichts der Entwicklung der Sozialsysteme und ökologischer Herausforderungen der Zukunft auch die Gesellschaft auf das stärkere Engagement der Unternehmen angewiesen sein wird. Um diesen Her-

¹⁴¹ siehe zum Beispiel Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) URL: <http://upj-online.de>, Econsense URL: <http://www.econsense.de/>, vis a vis URL: <http://www.visavis-agentur.de>, Aktive Bürgerschaft URL: <http://www.aktive-buergerschaft.de>, Initiative Freiheit und Verantwortung URL: <http://www.freiheit-und-verantwortung.de>

ausforderungen wirkungsvoll zu begegnen, muss das Engagement zu einem noch selbstverständlicheren Teil jeder unternehmerischen Aktivität werden.

Grundsätzlich ist die Entwicklung von Corporate Citizenship in Deutschland als positiv zu betrachten. Damit sich das Konzept aber langfristig hält und tatsächlich zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmen sowie der Gesellschaft wird, muss darauf geachtet werden, dass die verschiedenen Aktivitäten tatsächlich zu einer Win-Win-Situation führen. Erst wenn die Mehrzahl der Unternehmen in Bereichen aktiv wird, in denen die Unterstützung wirklich notwendig ist und Wirkung zeigt und auf der anderen Seite die Unternehmen durch eine funktionierende Kommunikation dieses Engagements die erwünschten Vorteile erzielen, wird ein Corporate Citizenship in Deutschland entstehen, das langfristig Berechtigung hat.

Quellenverzeichnis

Allianz AG (Hrsg.), corporate responsibility magazine – allianz group – edition one, Yukom Medien GmbH, München, 2002

Allianz AG (Hrsg.), corporate responsibility magazine – allianz group - edition two, Yukom Medien GmbH, München, 2003

Behrent, Michael, Citizens in der Weltarena, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003

betapharm Arzneimittel GmbH (Hrsg.), 1993-2003 – 10 Jahre Soziale Verantwortung, o.V., Augsburg, 2003

Branoner, Wolfgang (Microsoft Deutschland), Corporate Citizenship, Rede auf dem Symposium der Initiative Freiheit und Verantwortung, Berlin, 24.06.2004, URL: http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/2004_Branoner.doc (10.09.2004)

Conradi, Walter, Corporate Citizenship – Vernetzung in über 190 Ländern, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003

COSORE (Corporate Social Responsibility), Generaldirektion Beschäftigung und Soziales" der Europäischen Kommission, Requirement – Analysis, Die soziale Verantwortung (SVU) der Unternehmen in Deutschland, URL: <http://www.cosore.com/img/de/ra/ra.pdf> (27.07.2004)

DaimlerChrysler (Hrsg.), Grundsätze zur sozialen Verantwortung, URL: http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/211720_CGi_GSV_de.pdf, (29.09.2004)

DaimlerChrysler (Hrsg.), DaimlerChrysler Hauptsponsor der „Tafeln“, Presse-Information, Stuttgart, 14.05.2001

DaimlerChrysler (Hrsg.), Gesellschaftliche Verantwortung 2004 – Gemeinschaft gestalten. Brücken bauen. Dialoge führen – Bericht zur sozialen Verantwortung 2004, Stuttgart, 2004

DaimlerChrysler (Hrsg.), Unsere Marken. Unsere Tradition. Unsere Zukunft, Geschäftsbericht 2002, Stuttgart, 2003

DaimlerChrysler (Hrsg.), Verantwortung in der Gesellschaft, Verpflichtung für die Zukunft, 2002, Stuttgart, 2003

Damm, Diethelm/Lang, Reinhard, Handbuch Unternehmenskooperation – Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland, 2. Auflage, Stiftung Mitarbeit, Bonn/Hamburg, 2002

Dresewski, Felix, Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V. – Netzwerk für Corporate Citizenship in Deutschland, Berlin, 2004

Dresewski, Felix, Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten, in: Braun, Barbara/Kromminga, Peter, (Hrsg.), Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen – Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) beim Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V., Hamburg, 2002

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V., Unternehmen Nachhaltigkeit, Standpunkte von econsense, Forum Nachhaltige Entwicklung, URL: http://www.econsense.de/pdfs/1_ueber_econsense/151_dialogier_deutsch.pdf (09.09.04)

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.), Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Opladen, 2002

Fabisch, Nicole, Innovatives Corporate Citizenship-Konzept, in: Zerres, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.), Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung – Lösungen für eine erfolgreiche Implementierung, W. Kohlhammer, Stuttgart, 2003

Ford-Werke AG (Hrsg.), Ford-Vorstandsvorsitzender Mattes und OB Schramma unterzeichnen „Bündnis für Köln“ – „Community Involvement“: Ford-Mitarbeiter engagieren sich für ihre Stadt, Presseinformation, Köln, 04.11.02

Ford-Werke AG(Hrsg.), Vom Lernen zur eigenen Geschäftsidee – Community Involvement: Ford-Mitarbeiter betreuen Schüler der business@school-Initiative, Presseinformation, Köln, 02.06.2004

Ford-Werke AG (Hrsg.), „Community Involvement“: Ford für gesellschaftliches Engagement ausgezeichnet, Presseinformation, Köln, 22.12.2003

Friedrich, Geraldine, Die Weltverbesserer, in: PR Report, Februar 2004, S. 25-28

GD Unternehmen, Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 4, Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, 2002, URL: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_de.pdf (07.10.2004)

Habisch, André, Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, 2003

Kinderfonds, Stiftung Allianz Direct Help,
URL: <http://www.kinderfonds.org/allianzdirecthelp/#stiftung> (16.09.04)

Kinzl, Petra, Gesundheit ist mehr als Medizin, Corporate Citizenship als Unternehmensstrategie bei der betapharm Arzneimittel GmbH, in: Braun, Barbara/Kromminga, Peter, (Hrsg.), Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen – Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) beim Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V., Hamburg, 2002

Klee, Josef/Klee, Uda Christine, Global compact – Initiative der Vereinten Nationen zur Globalisierung und Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, Brüssel, 2001

Krüger, Norbert (Ford-Werke AG) Vom gesellschaftlichen Engagement zum Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003

Maaß, Frank/Clemens Reinhard, Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2002

Mattes, Bernhard (Ford-Werke AG), Corporate Citizenship als feste Größe in der Unternehmensstrategie, Vortrag auf dem Symposium Freiheit und Verantwortung, Berlin 24.06.2004, URL: http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/2004_mattes.pdf (07.09.2004)

Microsoft Deutschland (Hrsg.), Hintergrundinformation „Schlaumäuse – Kinder entdecken Sprache“: eine Bildungsinitiative von Microsoft Deutschland und Partnern, Presseinformation, Berlin, 2004

Microsoft Deutschland (Hrsg.), WissensWert – Das Bildungsnetzwerk von Microsoft Deutschland und Partnern, Presseinformation, Berlin, Oktober 2003

Neubauer, Rainer, Corporate Citizenship: Unternehmen in Deutschland – Freunde oder Feinde der BürgerInnengesellschaft, Freude oder Feinde von Community Organizing?, Vortrag auf der foco-Herbsttagung, Berlin, 2002 URL: http://www.fo-co.info/Neubauer_corporate_citizenship.htm (30.09.2004)

Ramthun, Christian, Corporate Citizenship – Win Win, in: Wirtschaftswoche, 26/04, 17.06.2004, S. 148-150

Ringlstetter, Max J./Schuster, Michael, Corporate Citizenship – Eine aktuelle Mode der Strategischen Unternehmensführung, in: Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael, (Hrsg.), Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Theorien – Konzepte – Anwendungen, Gabler, Wiesbaden 2003

Schöffmann, Dieter, Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Edition Körber Stiftung, Hamburg, 2001

Schulte-Noelle, Henning, Interview Editorial, in: Allianz AG (Hrsg.) corporate responsibility magazine – allianz group – edition one, Yukom Medien GmbH, München, 2002

Siemens AG (Hrsg.), Corporate Responsibility Report 2003 – Verantwortung für die Zukunft, Berlin/München, 2004

Siemens AG (Hrsg.), Tag der Technik, URL: http://w3.siemens.de/knowledge-zone/de/pages/aktionen/partnerschulen/tag_der_technik.php#t3 (10.09.2004)

Siemens AG (Hrsg.), Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung, URL: http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t15cz3s7uo1031173dpnfl0mi1031968&sdc_sid=23206513066& (29.09.2004)

Sommerlatte, Tom, Gesellschaftliches Engagement – gezielt auswählen, Rede auf dem Symposium der Initiative Freiheit und Verantwortung, Berlin, 24.06.04
URL: http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/2004_Sommerlatte.doc
(22.09.2004)

Stiftungen und Bürgerstiftungen, URL: <http://www.corporate-citizen.info/>
(25.08.04)

Streiff, Stefan, Nachhaltigkeit – Entstehung einer „Hintergrundannahme“, in: Schweizer Arbeitgeber, 10/2002, S. 446-447

Tewes, Nicolai, (Allianz Group), Unverwechselbar glaubwürdig, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, DNWE-Schriftenreihe Folge 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2003

Ulrich, Peter/Kaiser, Markus, Das Unternehmen, ein guter Bürger – Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung, in: new management, Nr. 12, 2001, S. 25-31

Weger, Hans-Dieter, Unternehmensstiftungen – Chancen, Potentiale, Risiken, Vortrag, Institut für Stiftungsberatung, Essen, 04.03.2004

Westebbe, Achim/Logan, David, Corporate Citizenship, UN im gesellschaftlichen Dialog, Gabler, Wiesbaden, 1995