



Institut für
Mittelstands-
forschung

Schriften zur Mittelstandsforschung

Nr. 94 NF

Frank Maaß
Reinhard Clemens

Corporate Citizenship:
Das Unternehmen als
`guter Bürger`

© Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002

ISBN 3-8244-7665-7

Vorwort

Bürgerschaftliches Engagement spielt heute bei der Erbringung gesellschaftsbezogener Aufgaben eine zentrale Rolle. Neben privaten Personen setzen sich zunehmend auch Unternehmen für die Belange des Gemeinwesens ein. Dies ist Ausdruck gelebter Solidarität und einer freiheitlichen Grundeinstellung. Der Staat kann nicht auf derartiges privates Engagement verzichten.

Mit der vorliegenden Studie legt das Institut für Mittelstandsforschung eine Analyse der Corporate Citizenship-Aktivitäten der Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors in Deutschland vor. Besonderes Augenmerk wird auf den Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen gelegt, da gerade deren Engagement häufig im Verborgenen stattfindet.

Die Studie beginnt mit einer Definition des Begriffs Corporate Citizenship und einer Übersicht über die rechtlichen Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement. Grundlage der anschließenden Untersuchung bilden zwei Befragungen, an denen sich 940 bzw. 240 Unternehmen bundesweit beteiligten. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf einer empirischen Bestandsaufnahme der Handlungsformen und Strategieprofile mittelständischer Unternehmen sowie einer Analyse ihrer Erfahrungen im Umgang mit Corporate Citizenship. Die Ergebnisse liefern wichtige Erkenntnisse über die Bedeutung des Corporate Citizenship sowohl als kommunikationspolitisches wie auch als personalpolitisches Instrument. Die Arbeit schließt mit Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Corporate Citizenship.

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn dankt den Unternehmen, die sich die Zeit genommen haben, um uns bereitwillig wertvolle Informationen über ihre Haltung zum Thema Corporate Citizenship mitzuteilen. Unser Dank gilt auch dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag DIHK, dem Partner der Untersuchung. Ohne Mithilfe der Genannten wäre die vorliegende Untersuchung nicht möglich gewesen.

Uschi Backes-Gellner

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Tabellen	XIII
Verzeichnis der Übersichten	XV
1. Einleitung	1
1.1 Kontext der Untersuchung	2
1.2 Aufbau der Studie	2
2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands	3
2.1 Die Studie im Kontext der Philanthropiediskussion	4
2.2 Die Strategie des Corporate Citizenship	7
2.3 Zum Begriff des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen	8
3. Maßnahmen, Instrumente und Konzepte des Corporate Citizenship	8
3.1 Maßnahmen	8
3.2 Instrumente	10
3.2.1 Das Konzept des Corporate Giving	11
3.2.2 Das Konzept des Voluntarismus	13
3.3 Rahmenbedingungen	15
3.3.1 Steuerrechtliche Regelungen	15
3.3.1.1 Spenden	16
3.3.1.2 Betriebsausgaben	18
3.3.1.3 Kosten der Lebensführung / verdeckte Gewinnausschüttungen	19
3.3.2 Andere Rechtsgebiete	20
4. Corporate Citizenship im Kontext zielverwandter Instrumente der Unternehmenspolitik	21
4.1 Datengrundlage	21
4.2 Ausgewählte Instrumente bürgerschaftlichen Engagements	23
4.3 Sponsoring als kommunikationspolitisches Instrument	24
4.3.1 Kommunikationspolitische Instrumente	24
4.3.2 Sponsoring in Kombination mit anderen kommunikationspolitischen Instrumenten	26
4.3.3 Kommunikationspolitik im Mittelstand	28
4.3.4 Kommunikationspolitik in der sektoralen Betrachtung	29
4.3.5 Determinanten des Sponsoringeinsatzes	32

VIII

4.4	Mitarbeiterfreistellung als personalpolitisches Instrument	39
4.4.1	Einsatz ausgewählter personalpolitischer Instrumente	41
4.4.2	Mitarbeiterfreistellung in Kombination mit anderen Instrumenten der Personalpolitik	42
4.4.3	Personalpolitik im Mittelstand	44
4.4.4	Mitarbeiterfreistellung als personalpolitisches Instrument in der sektoralen Betrachtung	46
4.4.5	Determinanten der Mitarbeiterfreistellung	48
5.	Strategieprofile des Corporate Citizenship	52
5.1	Erhebungsgrundgesamtheit	52
5.1.1	Größenstruktur der antwortenden Unternehmen	53
5.1.2	Wirtschaftsbereichsstruktur der befragten Unternehmen	54
5.1.3	Unterscheidung der Unternehmen nach Art der Führung	58
5.2	Erscheinungsformen des Corporate Citizenship	60
5.2.1	Beteiligung am Corporate Citizenship	60
5.2.2	Maßnahmen des Corporate Citizenship	62
5.2.3	Regelmäßigkeit des Einsatzes von Corporate Citizenship-Maßnahmen	66
5.2.4	Differenzierung der Maßnahmenwahl nach Wirtschaftsbereichen	67
5.2.5	Differenzierung der Maßnahmenwahl nach der Unternehmensgröße	69
5.2.6	Differenzierung der Aktivitäten nach Bereichen des Engagements	71
5.2.7	Formen des Corporate Citizenship	76
5.3	Auslöser für die Entfaltung von Corporate Citizenship-Aktivitäten	79
5.4	Ziele des Corporate Citizenship	81
5.4.1	Öffentlichkeitsbezogene Ziele	82
5.4.2	Personalbezogene Ziele	84
5.4.3	Absatzbezogene Ziele	85
5.4.4	Eigeninteresse der Unternehmer/innen bzw. Geschäftsführer/innen	87
5.4.5	Ziele im Spiegel der Instrumentenwahl	87
5.4.6	Ziele im Spiegel der Unterstützungsbereiche	90
5.4.7	Ziele im Spiegel struktureller Merkmale der Unternehmen	92
5.4.7.1	Ziele und Branchenzugehörigkeit	92
5.4.7.2	Ziele und Unternehmensgröße	94
5.4.8	Kombination von Corporate Citizenship-Aktivitäten	96
5.4.9	Meinungsbild nicht bürgerschaftlich aktiver Unternehmen	98
5.4.10	Akzeptanz als ökonomische Ressource	100

5.5	Wege der Umsetzung des Corporate Citizenship	104
5.5.1	Strategisches Vorgehen versus spontane Aktion	104
5.5.2	Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess	106
5.5.3	Charakter der Beziehung zwischen Geber und Empfänger	107
5.5.4	Die Rolle der Öffentlichkeit beim Corporate Citizenship	108
5.5.5	Aufwendungen für wohltätige Zwecke	112
5.5.6	Entwicklung der Aufwendungen für Corporate Citizenship- Aktivitäten	115
5.5.7	Räumlicher Aktionsradius	116
5.6	Bewertung des Erfolgs von und der Rahmenbedingungen für Corporate Citizenship-Aktionen in Deutschland	118
5.6.1	Beurteilung des Erfolgs aus Sicht der Unternehmensführung	118
5.6.2	Beurteilung des Erfolgs aus Sicht der eigenen Mitarbeiter	120
5.6.3	Bewertung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland	121
5.6.4	Ausblick auf geplante Aktivitäten	125
6.	Zusammenfassung und wirtschaftspolitischer Ausblick	126
6.1	Charakteristische Merkmale des Corporate Citizenship	126
6.2	Corporate Citizenship zwischen Ethik und Gewinnprinzip	132
6.3	Wirtschaftspolitischer Ausblick	133
	Anhang	137
	Literaturverzeichnis	145
	Gesetzestexte	151

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Konzepte, Instrumente und Maßnahmen bürger-schaftlichen Engagements von Unternehmen	10
Abbildung 2: Sponsoringaktivitäten und Unternehmensgröße	29
Abbildung 3: Instrumente der Beziehungspolitik	38
Abbildung 4: Mitarbeiterfreistellung nach Unternehmensgrößen- klassen	45
Abbildung 5: Anteil der Unternehmen mit Corporate Citizenship- Engagement	61
Abbildung 6: Wahl der Maßnahme und Unternehmensgröße	69
Abbildung 7: Wahl der Unterstützungsbereiche und Unterneh- mensgröße	74
Abbildung 8: Formen des Corporate Citizenship	76
Abbildung 9: Auslöser für die Entfaltung von Corporate Citizen- ship-Aktivitäten	79
Abbildung 10: Ziele/Zielkategorien nach Unternehmensgrößen- klassen	95
Abbildung 11: Schematische Darstellung wechselseitiger Verhal- tenserwartungen von Unternehmen und An- spruchsgruppen	103
Abbildung 13: Strategische Planung und Öffentlichkeitsarbeit	111
Abbildung 14: Unternehmen nach Aufwandshöhe	112
Abbildung 15: Bewertung des Erfolgs im Spiegel der gesetzten Ziele	119
Abbildung 16: Bewertung der Rahmenbedingungen für bürger- schaftliches Engagement	122

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Wirtschaftsbereichsstruktur der Unternehmen des Samples	22
Tabelle 2: Größenstruktur der Unternehmen des Samples	22
Tabelle 3: Eigentümerstruktur der Unternehmen des Samples	23
Tabelle 4: Instrumente der Kommunikationspolitik	25
Tabelle 5: Instrumente der Kommunikationspolitik und Sponsoring	26
Tabelle 6: Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente im Mittelstand	28
Tabelle 7: Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente in ausgewählten Wirtschaftsbereichen	30
Tabelle 8: Bestimmungsfaktoren des Sponsoringeinsatzes: Ergebnisse der Schätzung eines logistischen Regressionsmodells	33
Tabelle 9: Unternehmen nach Umsatzrendite und Sponsoringneigung	35
Tabelle 10: Instrumente ausgewählter Teilpolitiken des Personalmanagements	42
Tabelle 11: Mitarbeiterfreistellung in Kombination zu anderen Instrumenten der Personalpolitik	43
Tabelle 12: Mitarbeiterfreistellung in inhaber- und managementgeführten Unternehmen	44
Tabelle 13: Einsatz personalpolitischer Mittel in verschiedenen Wirtschaftsbereichen	46
Tabelle 14: Einsatz personalpolitischer Instrumente in Unternehmen mit/ohne Mangel an Fachpersonal	49
Tabelle 15: Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliche Tätigkeiten nach der Umsatzrendite der Unternehmen	50
Tabelle 16: Unternehmen nach Beschäftigtenentwicklung 1999 bis 2000	50
Tabelle 17: Unternehmensgrößenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen	53

Tabelle 18: Unternehmensgrößenstruktur nach Umsatzgrößenklassen	54
Tabelle 19: Wirtschaftsbereichsstruktur der Unternehmen	55
Tabelle 20: Unternehmensgrößenstruktur der Wirtschaftsbereiche nach Beschäftigtengrößenklassen	56
Tabelle 21: Umsatzgrößenstruktur nach Wirtschaftsbereichen	57
Tabelle 22: Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen und Art der Führung	59
Tabelle 23: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Art der Führung	59
Tabelle 24: Beteiligung am Corporate Citizenship	60
Tabelle 25: Maßnahmen des Corporate Citizenship	62
Tabelle 26: Häufigkeit des Einsatzes von Corporate Citizenship-Maßnahmen	67
Tabelle 27: Einsatz der Maßnahmen nach Wirtschaftsbereichen	68
Tabelle 28: Einsatz der Maßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen	70
Tabelle 29: Unterstützungsbereiche nach Häufigkeiten	71
Tabelle 30: Ranking der Maßnahmen nach Unterstützungsbereichen	73
Tabelle 31: Unterstützungsbereich und Unternehmensgröße	74
Tabelle 32: Unterstützungsbereiche und Wirtschaftsbereich	75
Tabelle 33: Formen des Corporate Citizenship nach Wirtschaftsbereichen	77
Tabelle 34: Formen des Corporate Citizenship und Unternehmensgröße	78
Tabelle 35: Ziele des Corporate Citizenship	81
Tabelle 36: Ziel-Mittel-Relationen	88
Tabelle 37: Gründe für die Wahl des Unterstützungsbereichs	91
Tabelle 38: Wahl der Unterstützungsbereiche und Wirtschaftsbereich	92

Tabelle 39: Ziele im Spiegel der Branchenzugehörigkeit	93
Tabelle 40: Kombination von Corporate Citizenship-Aktivitäten nach Bereichen	96
Tabelle 41: Entscheidungslage nicht bürgerschaftlich aktiver Unternehmen	99
Tabelle 42: Spontanes versus strategisches Vorgehen im Lichte unternehmensspezifischer Merkmale	106
Tabelle 43: Gestaltung des bürgerschaftlichen Engagements nach Wirtschaftsbereichen	108
Tabelle 44: Publizität im Lichte unternehmensspezifischer Merkmale	110
Tabelle 45: Finanzieller/geldwerter Aufwand der Unternehmen im Jahr 2000 nach Unternehmensgröße und Wirtschaftsbereich	113
Tabelle 46: Veränderung des Mitteleinsatzes 1996 bis 2001	115
Tabelle 47: Räumliche Aktionsradien für bürgerschaftliches Engagement	116
Tabelle 48: Einschätzungen des Erfolgs bei den Mitarbeitern	121
Tabelle 49: Planung zukünftiger Aktivitäten	125

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Beteiligung der im Sample vertretenen Unternehmen an gemeinwohlorientierten Aktivitäten	23
--	----

1. Einleitung

Die Unterstützung wohltätiger Einrichtungen wie auch kultureller und sportlicher Ereignisse durch Unternehmen hat in Deutschland zwar Tradition, ist allerdings weniger verbreitet als beispielsweise in den Vereinigten Staaten von Amerika oder Großbritannien. In der empirischen Forschung werden sehr verschiedene Formen an Unterstützungsmaßnahmen unter dem Oberbegriff des bürgerschaftlichen Engagements zusammengefasst. Erst in jüngster Zeit wächst die Tendenz, unter bürgerschaftlichem Engagement nicht nur das wohltätige Handeln von Privatpersonen (z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten) zu begreifen, sondern auch das von Unternehmen (z.B. Sozialsponsoring). Zunehmend werden also auch Unternehmen als "gute Bürger" betrachtet, und zwar dann, wenn sie sich für soziale und kulturelle Belange verantwortlich zeigen. Der in der Literatur hierfür verwendete Begriff ist Corporate Citizenship.

Unternehmen zeigen ihr wohltätiges Engagement auf unterschiedliche Weise. Sucht man nach Beispielen, geraten zunächst einmal diejenigen ins Blickfeld, deren Firmennamen öffentlichkeitswirksam bei Sportereignissen auf der Bande am Spielfeldrand oder bei Kulturveranstaltungen im Programmheft zu lesen sind. Führt man sich die Namen dieser "Sponsoren" vor Augen, dann sind es in der Regel Großunternehmen, beispielsweise aus dem Automobilsektor oder der Telekommunikationsbranche, die auf diese Weise in Erscheinung treten. Denkt man des weiteren an die Vielzahl von Mäzenen, die private Stiftungen zu wohltätigen Zwecken gegründet haben, so tragen auch diese Stiftungen meist Firmennamen von Großunternehmen.

In Deutschland hat bekanntlich der Mittelstand ein starkes Gewicht. Deshalb ist die Frage zu klären, ob bürgerschaftliches Engagement nur ein Anliegen von Großunternehmen ist, oder ob kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gemäß ihrer strukturellen Bedeutung auch in diesem Feld aktiv sind, also auch als gesellschaftliche Kraft eine angemessene Bedeutung haben. Angesichts der Beobachtung, dass KMU landesweit bei Großereignissen als Förderer seltener in Erscheinung treten, könnte vermutet werden, dass der Mittelstand zurückhaltender ist, was sein soziales, wohltätiges Engagement betrifft. Um herauszufinden, ob kleine und mittlere Unternehmen im hier genannten Sinne gesellschaftlich aktiv sind und welche Wege sie bei einem eventuellen Engagement einschlagen, wurden zwei bundesweite Unternehmensbefragungen durchgeführt. Dabei sollte generell festgestellt werden, ob gesellschaftliches Engagement für den Mittelstand ein Thema ist. Sollte sich die Annahme bestätigen,

dass der Mittelstand bürgerschaftlich aktiv ist, so sind Tätigkeitsfelder, Handlungsformen, Motive zu eruieren. Auch ist die Frage zu klären, wo eventuelle Hemmnisse für ein solches Engagement liegen. Schließlich sollte der strategische Aspekt des Corporate Citizenship aus der Sicht des Mittelstands herausgearbeitet werden.

Ziel der Studie ist also zunächst einmal eine Bestandsaufnahme bürgerschaftlichen Engagements von - insbesondere mittelständischen - Unternehmen in Deutschland. Des Weiteren sollen anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung generelle Handlungsmöglichkeiten, aber auch Probleme und Risiken derartiger Aktivitäten für den Mittelstand aufgezeigt werden.

1.1 Kontext der Untersuchung

Im November 1997 erklärte die Generalversammlung der Vereinten Nationen das Jahr 2001 als das internationale Jahr der Freiwilligen (VN 2001). Zur Vorbereitung auf dieses Freiwilligenjahr setzte die Bundesregierung eine Enquete-Kommission "Bürgerschaftliches Engagement" ein. In der Festansprache zur Auftaktveranstaltung dieser Initiative am 5. Dezember 2000 in Bonn betonte die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Bergmann mit Blick auf die deutsche Wirtschaft, dass "das Bewusstsein der Unternehmen gewachsen" sei, "die soziale Infrastruktur der Gesellschaft zu erhalten und zu fördern" (BMFSFJ 2001). Die wissenschaftliche Literatur bestätigt diese Ausführungen: So kamen etwa HERMANN, BRUHN und auch BOOCHS im Rahmen ihrer Studien übereinstimmend zu dem Schluss, dass sich die Unternehmen in Deutschland im Laufe der 1990er Jahre zunehmend gesellschaftlich engagierten (1997, S. 57; 1998, S. 48; 2000, S. 5). Da in diesen Studien nur von Unternehmen, nicht aber von Unternehmen bestimmter Größenordnungen gesprochen wird, bestehen hinsichtlich der Position des Mittelstands und seinen Anteilen an dem allgemein attestierten Bedeutungszuwachs des Corporate Citizenship noch erhebliche Erkenntnislücken. Diese Erkenntnislücken sollen durch eigene empirische Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn geschlossen werden.

1.2 Aufbau der Studie

Aufbauend auf einer inhaltlichen Kategorisierung des Untersuchungsgegenstands werden anschließend Instrumente und Konzepte des Corporate Citizenship, wie sie in der wissenschaftlichen Diskussion erörtert werden, vorgestellt.

Dabei wird auch auf den rechtlichen Rahmen für ein bürgerschaftliches Engagement eingegangen.

Mit dem vierten Kapitel beginnt dann die Darstellung und Kommentierung der Ergebnisse der empirischen Erhebungen. Erste Aussagen über die Relevanz des Corporate Citizenship im Mittelstand werden aus den Ergebnissen einer vom IfM Bonn im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) und Ernst & Young durchgeführten Unternehmensbefragung zur Situation des industriellen Mittelstands und der industrienahen Dienstleistungsunternehmen getroffen (siehe BDI 2001). Im Anschluss daran werden die Ergebnisse einer ausschließlich auf das Thema Corporate Citizenship gerichteten Unternehmensbefragung berichtet. Diese bezieht sich auf Unternehmen sämtlicher Branchen und geht auf strategische Aspekte des Corporate Citizenship ebenso ein wie auf die Ziele, Instrumente und Erfahrungen der Unternehmen.

Der Mittelstand wird im folgenden von den Großunternehmen sowohl vermittels quantitativer Kriterien wie Beschäftigtenzahl und Höhe des Jahresumsatzes als auch über das qualitative Merkmal der Unternehmensführung abgegrenzt. Insbesondere für handlungsorientierte, auf Führungsstrategien abgestellte Empfehlungen ist das letztgenannte qualitative Abgrenzungsmerkmal von Bedeutung.

Die Untersuchung schließt mit einem Resümee über den Einsatz des Corporate Citizenship im Mittelstand und den Chancen und Problemen bürgerschaftlichen Engagements für den Mittelstand in Kapitel 6 und einem Diskurs über politische Handlungsoptionen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen.

2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Die Diskussion über das strategische Management einer auf das Gemeinwohl ausgerichteten Unternehmenspolitik wird international unter dem Begriff der Corporate Philanthropy geführt. Sämtliche strategischen Handlungsansätze, die im folgenden unter dem Begriff des bürgerschaftlichen bzw. gesellschaftlichen, gemeinwohlorientierten Engagements von Unternehmen zusammengefasst werden, fußen auf dem Denkansatz der Corporate Philanthropy (vgl. HERMANN/THURM 1999, S. 40). Für die Auseinandersetzung mit den einzelnen Handlungsoptionen empfiehlt es sich daher, auf die Diskussion über Corporate Philanthropy zurückzugreifen. Nicht zuletzt zur Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes wird die Definition des unternehmensbezogenen Philanthropiebegriffs im folgenden herangezogen.

2.1 Die Studie im Kontext der Philanthropiediskussion

Philanthropie wird im allgemeinen Sprachgebrauch mit dem weitgefassten Begriff der "Menschenfreundlichkeit" übersetzt. Im Kontext einzelwirtschaftlicher Fragestellungen ist der Philanthropiebegriff deshalb zu präzisieren. Eine inhaltliche Auseinandersetzung mit diesem unternehmensbezogenen Begriff findet sich bei PAQUÉ. Er setzt Philanthropie mit den Ausdrücken "private Wohltätigkeit" und "freiwillige Umverteilung" gleich (1986, S. 9). Auf dieser Grundlage lässt sich für die vorliegende Arbeit folgende begriffliche Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes herleiten:

PAQUÉ spricht von einer philanthropischen Aktivität eines Unternehmens, wenn es sich um eine Transaktion von "Gütern oder ökonomischen Ressourcen gleich welcher Art" handelt, "die nicht zu marktüblichen Konditionen erfolgt" (1986, S. 9). Er präzisiert dies, indem er hinzufügt, dass von marktüblichen Konditionen dann nicht gesprochen werden kann, wenn "ein privates Wirtschaftssubjekt" - sprich ein Unternehmen - "freiwillig entweder auf die Gegenleistung, die (...) es am Markt erzielen könnte", verzichtet, oder zumindest Nachlässe oder Sonderkonditionen gewährt bzw. ein Gut zur nicht "kostendeckenden Nutzung durch die Öffentlichkeit" bereitstellt (ebenda). PAQUÉ hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass das fördernde Unternehmen im Rahmen dieser Umverteilung "materiell benachteiligt wird" (ebenda).

Mit seinen Ausführungen macht PAQUÉ deutlich, dass neben den eigentlichen Produkten eines Unternehmens auch sämtliche betrieblichen Ressourcen in eine Unterstützungsmaßnahme einbezogen werden können. Für eine solche Maßnahme können somit alle materiellen und immateriellen Bestandteile eines Unternehmens herangezogen werden.

Ferner bezeichnet PAQUÉ derartige Aktivitäten als "Transaktionen", was belegt, dass es sich bei Förderer und Empfänger um zwei Parteien handelt, die unabhängig voneinander sind, zwischen denen aber ein Leistungsaustausch stattfindet. Der Empfänger dieser Leistungen stellt somit aus Sicht des Unternehmens eine externe Instanz dar. PAQUÉ lässt hingegen offen, welche Institutionen als potenzielle Leistungsempfänger in Frage kommen. Dies können neben gemeinnützigen Vereinen und anderen wohltätigen Organisationen auch Privatpersonen sein.

Kennzeichnend für eine Transaktion, die nicht zu "marktüblichen Konditionen" erfolgt, ist nach PAQUÉ zum einen die Freiwilligkeit des Handelns. Die Unter-

nehmensführung entscheidet unabhängig von äußeren Einflüssen, ob sie sich wohlütig engagieren möchte oder nicht. Im Umkehrschluss bedeutet dies zugleich, dass Maßnahmen, die zwar dem Gemeinwohl dienen, zu denen die Unternehmen jedoch verpflichtet werden, nicht den philanthropischen Tätigkeiten zuzuordnen sind. Zu denken ist hier etwa an die in Landesgesetzen geregelte Freistellung von Mitarbeitern für Aufgabenbereiche der Freiwilligen Feuerwehr.¹ Diese und andere Freistellungsregelungen für öffentliche Ehrenämter,² aber auch gesetzliche Bestimmungen für die Mitarbeiter zur Ausübung von nicht-öffentlichen Ehrenämtern³ wie auch Sonderurlaubsregelungen⁴ werden im folgenden nicht zu den Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen gezählt, da sie auf die Initiative der betreffenden Arbeitnehmer bzw. des Gesetzgebers zurückgehen und nicht auf strategische Unternehmensentscheidungen.

Gleichwohl ist nicht zu bestreiten, dass durch Ausfälle dieser Mitarbeiter auch den Unternehmen Beiträge abverlangt werden, die durchaus Auswirkungen auf die Unternehmenssphäre haben. Ausschlaggebend dafür, dass diese Fälle nicht in die Untersuchung aufgenommen werden, ist, dass letztgenannte Tätigkeiten Beispiele bürgerschaftlichen Engagements sind, die in erster Linie von Privatpersonen, gegebenenfalls gesetzlich initiiert, nicht aber primär von Unternehmen vorgenommen werden.

-
- 1 In Nordrhein-Westfalen bspw. ist die Freistellungsregelung wie auch der Ersatzanspruch für den Verdienstaufschlag gegenüber der Gemeinde im Gesetz über den Feuerschutz und die Hilfeleistung festgelegt worden (siehe FSHG §§ 1ff.). In diesem Gesetz wird auch "beruflich selbständigen, ehrenamtlichen Angehörigen der Feuerwehr gegenüber der Gemeinde Anspruch auf Ersatz des Verdienstaufschlags gewährt (§ 12 Abs. 4 FSHG).
 - 2 Für "öffentliche Ehrenämter" bestehen gesetzliche Sonderregelungen (siehe ENGEL 1994, S. 3).
 - 3 Freistellungen für nicht-öffentliche Ehrenämter sind bspw. im Betriebsverfassungsgesetz festgelegt (§§ 37 und 38 BetrVG). Darin heißt es, dass Mitglieder des Betriebsrats ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt führen, und von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts zu befreien sind, wenn und soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist (§ 37 Abs. 1 und 2 BetrVG).
Ferner bestimmt sich die Rechtslage für Ehrenämter, die im Rahmen einer Mitgliedschaft in einem Verein ausgeübt werden, im wesentlichen nach der jeweiligen Vereinssatzung (ENGEL 1994, S. 3).
 - 4 Der Sonderurlaub für Arbeitnehmer/Innen ist in unterschiedlicher Weise in den Bundesländern geregelt worden. In Nordrhein-Westfalen erfolgte dies im Sonderurlaubsgesetz. Dort heißt es, dass den ehrenamtlich in der Jugendhilfe tätigen Personen über 16 Jahre auf Antrag Sonderurlaub zu gewähren ist (§ 1 Sonderurlaubsgesetz NRW) (Genauere Angaben über Höchstgrenzen der Anzahl der Tage wie auch Ausgleichsregelungen bei Verdienstaufschlag siehe Gesetzestext).

Charakteristisch für philanthropisches Handeln ist demzufolge auch der Verzicht auf Gegenleistung. Indem PAQUÉ zusätzlich von einer "materiellen Benachteiligung" spricht, stellt er fest, dass dem fördernden Unternehmen ein Aufwand entsteht, der dessen Vermögensbestand oder Gewinn schmälert, und der eben nicht - wie ansonsten bei Markttransaktionen üblich - entgolten wird. Dies ist beispielsweise bei Geldspenden und Schenkungen von ehemaligen Betriebsmitteln der Fall, sofern sie nicht bereits vollständig abgeschrieben sind. Aber auch der Einsatz von Personal zur Bereitstellung kostenloser Dienstleistungen führt zu einem Aufwand, da die Entlohnung i.d.R. weiterläuft und die betreffende Person ansonsten andere betriebliche Tätigkeiten hätte verrichten können.

Elemente philanthropischen Handelns sind auch dann noch gegeben, wenn eine Gegenleistung den Aufwand des Unternehmens nur zum Teil deckt. Beispielsweise ist dies bei einem Unternehmen der Fall, das Kultursponsoring betreibt: Obwohl es durch öffentliche Bekanntmachung dieser Unterstützung durchaus einen Imagegewinn und damit auch in gewisser Weise eine Gegenleistung erhält, vollzieht es dennoch aus den genannten Gründen keine Transaktion im marktlichen Sinne.

Entscheidend für die Charakterisierung einer Handlungsweise als philanthropisch ist schließlich, dass die Maßnahmen von den Unternehmen explizit zum Zwecke der Förderung ergriffen werden. Somit bleiben in der weiteren Diskussion Aktivitäten unberücksichtigt, die zwar indirekt Auswirkungen auf das Gemeinwohl haben, primär aber aus anderen Motiven ergriffen werden. Hierunter fallen z.B. betriebsinterne Maßnahmen, die zur Verbesserung der Sprachkenntnisse ausländischer Mitarbeiter vorgenommen werden. Sie dienen zweifelsfrei auch dem Allgemeinwohl, verfolgen aber primär das Ziel der Mitarbeiterweiterbildung.

Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand ist die dargelegte Definition des Philanthropiebegriffs maßgeblich. Die von Unternehmen erbrachten Leistungen zeichnen sich also dadurch aus, dass sie

- explizit einem wohltätigen Zwecke dienen,
- externen Instanzen zukommen,
- freiwillig erfolgen,
- und nicht bzw. nicht vollständig entgolten werden.

Da Corporate Citizenship sich als Fachbegriff auch hierzulande mittlerweile etabliert hat und häufiger gebraucht wird als Unternehmensphilanthropie, wird erstgenannter im folgenden neben seiner deutschen Übersetzung, dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen, verwendet sowie synonym die Begriffe "gesellschaftliches Engagement" und "gemeinwohlorientiertes Engagement".

2.2 Die Strategie des Corporate Citizenship

Corporate Citizenship ist ein strategisches Handlungskonzept, das, aus der anglo-amerikanischen Literatur stammend, auch in Deutschland diskutiert wird. Sämtliche im folgenden besprochenen philanthropischen Handlungsalternativen können Bestandteil einer Corporate Citizenship-Strategie sein. Dieser Fachbegriff wird hingegen längst nicht mehr nur als Oberbegriff für einzelne Handlungsstrategien angesehen, sondern ist zu einer Art Lehransatz des strategischen Managements avanciert. Dies geht daraus hervor, dass die in Deutschland häufig zitierte Begriffsdefinition von WESTEBBE und LOGAN normative Handlungsempfehlungen enthält. Diesen Autoren zufolge ist Corporate Citizenship

- das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.
- Hierbei sollen alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden.
- Wesentliches Element von Corporate Citizenship ist die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen (1995, S. 17).

Diese Definition enthält mehrfache Hinweise auf den Planungscharakter, also den strategischen Aspekt, von Corporate Citizenship. Danach ist darauf zu achten, dass wohltätiges Engagement auf die Unternehmensziele abgestimmt, in die Marketingstrategie integriert und systematisch nach außen hin kommuniziert wird.

Es wird die Aufgabe der empirischen Forschung sein zu überprüfen, ob und inwieweit die Formen gemeinwohlorientierten Handelns kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland den beschriebenen Grundprinzipien des Corporate Citizenship entsprechen. Neben dem gezielten Einsatz des Corporate Citizenship als Marketinginstrument ist auch eine eher defensive, d.h. reaktive

Strategieoption denkbar. Diese könnte beispielsweise darin bestehen, dass das Unternehmen sich an dem erkennbaren Engagement seiner Mitarbeiter orientiert und hierdurch Bereiche unterstützt, in denen Mitarbeiter ehrenamtlich tätig sind. Auch in diesem Fall könnte das Engagement einer Strategie folgen, nämlich der einer Förderung und Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen durch gemeinsame Projekte (WESTEBBE/LOGAN 1995, S. 18 ff.).

Es ist durchaus denkbar, dass im Hinblick auf KMU andere strategische Entscheidungen zu identifizieren und alternative Handlungsempfehlungen zu formulieren sind. Da dies jedoch erst auf Grundlage der empirischen Ergebnisse diskutiert werden kann, wird auf den bisher noch nicht vorgeprägten deutschen Begriff des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen zurückgegriffen.

2.3 Zum Begriff des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

Wie erwähnt, zeichnet sich eine Entwicklung ab, die eine Erweiterung des Begriffs des "bürgerschaftlichen Engagements" um unternehmerische Aktivitäten zur Folge hat. Noch wird bürgerschaftliches Engagement in Deutschland meist mit Freiwilligenarbeit und Ehrenamt privater Personen und nicht von Unternehmen gleichgesetzt (PAULWITZ 1996 und ZIMMER 2000). Dass der Trend zur Begriffserweiterung allerdings besteht, zeigt sich z.B. darin, dass die von der Bundesregierung eingesetzte Enquete-Kommission im November des Jahres 2000 einen Kongress zum Thema "Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement - Aufbruch zu neuer Verantwortung" veranstaltete. Dabei wurde der Erweiterung des Begriffs um Unternehmen bereits Rechnung getragen.

3. Maßnahmen, Instrumente und Konzepte des Corporate Citizenship

Mit Corporate Citizenship wird eine Vielzahl von Maßnahmen oder Aktivitäten assoziiert, die sich auf unterschiedliche Teilbereiche der gesamten Handlungsoptionen für bürgerschaftliches Engagement beziehen. Um diese Begriffe zu ordnen, werden im folgenden Maßnahmen, Instrumente und Konzepte des Corporate Citizenship unterschieden. Ferner werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Corporate Citizenship erörtert.

3.1 Maßnahmen

Einzelne Mittel zur Realisierung des Corporate Citizenship werden im folgenden als Maßnahmen bezeichnet. Diese Maßnahmen können sich auf sämtliche materiellen und immateriellen Ressourcen der Unternehmen beziehen:

- Geldzuwendungen

Eine Form gemeinwohlorientierter Unterstützung stellen die Geldzuwendungen dar, in der Literatur auch "Cash-Gaben" genannt.

- Sachzuwendungen

Grundsätzlich kann jeder materielle Gegenstand eines Unternehmens zum Zwecke der Unterstützung übertragen werden. Dies müssen nicht nur die Produkte sein. Von Sachzuwendungen ist - wie beschrieben - auch dann die Rede, wenn gebrauchte, vom Unternehmen noch nicht gänzlich abgeschriebene Betriebsmittel verschenkt werden. Aber auch die Überlassung von Patenten und anderen immateriellen Werten fällt unter den Begriff der Sachzuwendung. Anders als bei den oben erwähnten Cash-Gaben ist hier von geldwerten Zuwendungen zu sprechen: Hier werden Güter transferiert und es entsteht dabei dem fördernden Unternehmen ein Aufwand im Sinne der Rechnungslegung. Verschenkt ein Unternehmen beispielsweise ein Gemälde an ein Museum und reduziert sich dadurch das betriebliche Vermögen entsprechend, so ist von einer geldwerten Leistung zu sprechen.

- Dienstleistungen

Dienstleistungen, die Unternehmen üblicherweise am Markt anbieten, können ebenfalls Gegenstand einer Unterstützungsmaßnahme sein, und zwar dann, wenn auf ein Entgelt ganz oder teilweise verzichtet wird. Beratungsleistungen oder die Vermittlung von betriebseigenem Wissen sind hierzu zu zählen. Auch kann ein Unternehmen eine zusätzliche Lehrstelle anbieten und damit freiwillig und uneigennützig etwas gegen Lehrstellenmangel tun.

- Nutzungsgestattungen

Eine vierte Kategorie möglicher Handlungsoptionen bilden Nutzungsgestattungen. Betriebsmittel wechseln hier nicht den Eigentümer, sondern dürfen von der geförderten Institution oder Person(engruppe) im Laufe der vereinbarten Zeit genutzt werden. So kann etwa ein Unternehmen die eigenen Räumlichkeiten gemeinnützigen Vereinen für kulturelle Ereignisse zur Verfügung stellen. Auch der Verleih von Maschinen oder Fahrzeugen kann hierzu zählen. HERRMANN und THURM fassen diese Nutzungsgestattungen mitsamt der Sachzuwendungen und gesellschaftsbezogenen Dienstleistungen unter dem Begriff der Non-Cash-Gaben oder synonym dazu unter In-Kind-Donations zusammen (1999, S. 43).

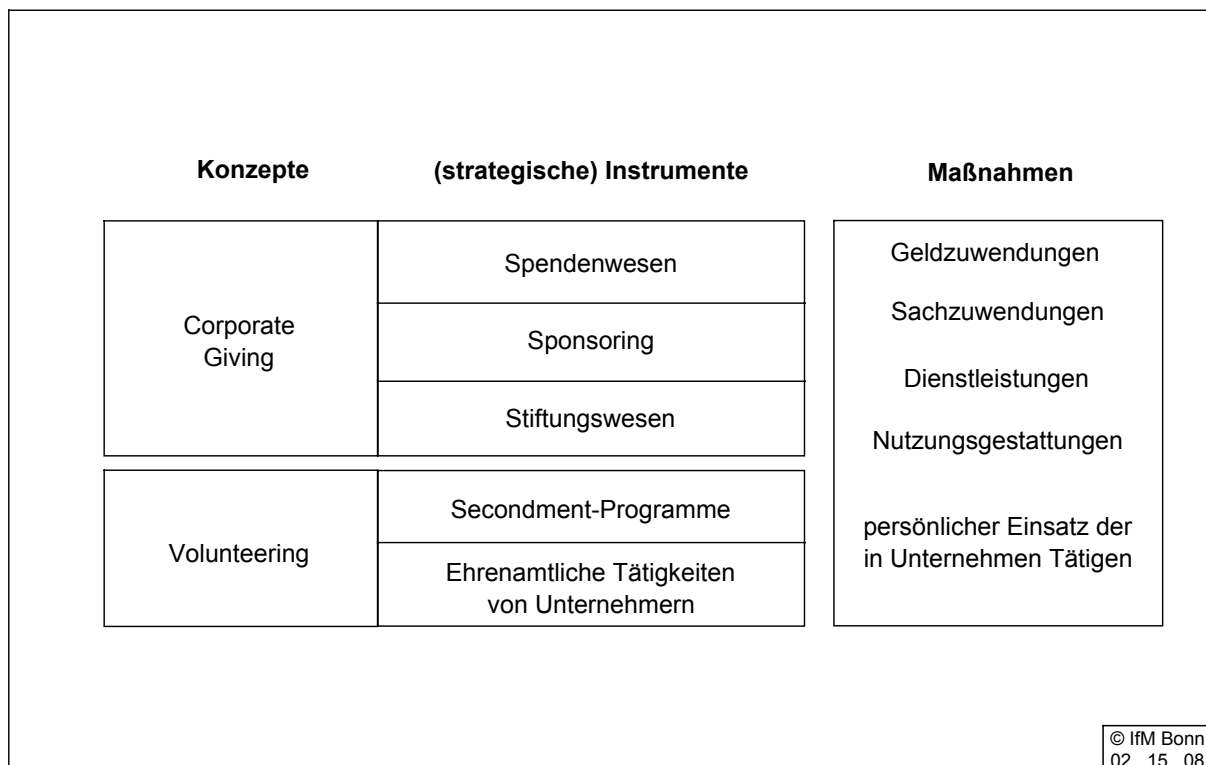
- Persönlicher Einsatz von im Unternehmen Tätigen

Auch die Arbeitsleistung der in den Unternehmen tätigen Personen kann eine Unterstützungsmaßnahme darstellen oder in eine solche eingebracht werden. Gemeint ist hier, dass die Arbeitskraft zum Gegenstand der Unterstützungsleistung gemacht wird. Zum einen können die Mitarbeiter etwa zur Verrichtung sozialer Arbeiten in Non-Profit-Organisationen freigestellt werden, die Leistung kann aber auch von dem Unternehmer selbst bzw. anderen Personen der Unternehmensführung erbracht werden. Dabei muss es sich nicht um eine Mitarbeit in einer gemeinnützigen Einrichtung handeln, wie zuvor beschrieben. Unternehmer oder Führungskräfte des Unternehmens können beispielsweise auch ehrenamtlich in Gremien oder Initiativen tätig sein.

3.2 Instrumente

Neben den Maßnahmen, die sich nach dem Einsatz der zur Verfügung gestellten Unternehmensressourcen unterscheiden, ist auch zwischen verschiedenartigen Instrumenten und Konzepten zu differenzieren. Abbildung 1 zeigt derartige Instrumente und Konzepte, die in der Fachliteratur zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen diskutiert werden.

Abbildung 1: Konzepte, Instrumente und Maßnahmen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen



Die Instrumente können nach den Konzepten des Corporate Giving oder des Voluntarismus (Volunteering) geordnet werden. Das Spektrum möglicher Tätigkeiten reicht von einer einmaligen, spontanen Aktion (z.B. einer Spende) über sporadische Leistungen bis hin zur Formulierung einer langfristig angelegten Strategie, wie sie etwa beim Sponsoring üblich ist. Mit dem Umfang des Engagements steigt auch die Planungsarbeit für das Unternehmen. So bedarf beispielsweise die Formierung und Führung einer Partnerschaft zwischen Sponsor und Geförderten der Ausarbeitung eines Strategiekonzeptes.

3.2.1 Das Konzept des Corporate Giving

Der Begriff Corporate Giving wird häufig mit Spendenwesen gleichgesetzt (siehe BRUHN 1998, S. 20). WESTEBBE und LOGAN fassen darunter auch das Sponsoring (1995, S. 13) und HERMANNNS und THURM zählen zusätzlich noch das gemeinnützige Stiftungswesen dazu (1999, S. 41). Die vorliegende Studie folgt dem weit gefassten Begriffsverständnis.

Kennzeichen des Corporate Giving ist die kostenlose Überlassung von Gütern und Leistungen des Unternehmens. Sie werden so, wie sie als Zuwendungen dargeboten werden, auch im normalen Geschäftsbetrieb verwendet bzw. am Markt angeboten, oder fallen bei Teilprozessen der betrieblichen Leistungserstellung an, die zum Zwecke der Förderung Außenstehenden zugänglich gemacht werden. Die Gestaltung dieser Unterstützungsleistungen richtet sich weitgehend nach der Art der Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens. Kurz gesagt: Das Unternehmen bietet das, was es i.d.R. gewerblich vermarktet, gegebenenfalls auch Zwischenprodukte, zu nicht kostendeckenden Konditionen oder kostenfrei dem Empfänger an. Als Instrumente kommen hier neben Geld- und Sachzuwendungen und Nutzungsgestattungen auch Dienstleistungen in Frage. Zu letzteren zählt beispielsweise auch die Einladung eines Mitarbeiters einer Non-Profit-Organisation zur Teilnahme an einem betriebsinternen Weiterbildungskurs.

- **Das Instrument des Spendenwesens**

Typisch für das Spendenwesen ist die Unterstützung sozialer, kultureller oder anderer gemeinnütziger Einrichtungen ausschließlich bzw. in erster Linie aus altruistischen Gründen (BOOCHS 2000, S. 95). Bis auf den möglicherweise intendierten Imagetransfer wird keine Gegenleistung vom Begünstigten erwartet. So kann durch die öffentliche Nennung des Spenders, aber auch durch ein "Sicherumsprechen" eine positive kommunikative Wirkung erzielt werden.

- Das Instrument des Sponsorings

Sponsoring ist demgegenüber eine Werbemaßnahme und somit für die Kommunikationspolitik eines Unternehmens von Wert. "Ein Sponsor fördert unmittelbar und in erster Linie sich. In diesem Fall ist die Förderung der Ziele der gesponserten Organisation der beabsichtigte Nebeneffekt" (STRACHWITZ 1995, S. 14). Kennzeichnend für das Sponsoring ist, dass der Förderer von dem Geförderten stets eine Gegenleistung verlangt. Beispielsweise kann die Nennung des Sponsors auf der Homepage des Gesponserten oder auf einem Trikot vertraglich festgelegt werden. Insoweit ist Sponsoring immer an Unternehmenszielen ausgerichtet und in das Marketingkonzept des Sponsorunternehmens eingebunden (BOOCHS 2000, S. 127). Sponsoring bezeichnet ein konkretes, öffentlichkeitswirksames Geschäft (BRUHN/MEHLINGER 1995, S. 4). Indem Sponsoring in Form einer Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen (Know-how) durch Unternehmen ausgeübt werden kann, schließt es einen Großteil der Maßnahmen ein, die den Unternehmen im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements zur Verfügung stehen.

- Das Instrument des Stiftungswesens

Schließlich ist auch das Stiftungswesen dem Corporate Giving zuzuordnen. Hier schaffen Unternehmen einen institutionellen Rahmen, eine Durchführungsorganisation für ihr bürgerschaftliches Engagement. Corporate Foundations sind von Unternehmen (nicht von Unternehmern) gegründete Stiftungen. Sie erhalten ihr Vermögen und meist auch weitere finanzielle Zuwendungen von den "profit-making companies or corporations", sind aber rechtlich unabhängige Einheiten, deren Zweck in der Förderung des Gemeinwohls besteht (WEGER 2000, S. 3). Solche Unternehmensstiftungen sind infolge ihrer Konstruktion - im Gegensatz zur Spende - eher langfristig ausgelegt, da das Stiftungsvermögen erhalten bleiben muss und häufig erst die Erträge zur Verwirklichung des gemeinnützigen Stiftungszwecks eingesetzt werden. Dieses Instrument unterstreicht die Intention des Unternehmens zu kontinuierlicher, nachhaltiger und konzeptioneller Förderung.

Gemeinnützige Unternehmensstiftungen tragen den Namen ihres Gründungsunternehmens. Dadurch wird das gemeinnützige Engagement des jeweiligen Initiators öffentlich und eine weitergehende kommunikative Wirkung möglich. Eine Unternehmensstiftung kann wesentlich zum gewünschten einheitlichen Erscheinungsbild eines Unternehmens (Corporate Identity) beitragen, das sowohl die ökonomischen als auch die gemeinwohlorientierten Aktivitäten um-

fasst. Durch eine entsprechende personelle Besetzung der Stiftungsorgane sind die Voraussetzungen für eine einheitliche Gesamtwahrnehmung des Unternehmens zu schaffen. "Die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung und deren erfolgreiche Tätigkeit können aus Sicht des Konzeptes des Corporate Citizenship, der Entwicklung und Stärkung einer spezifischen Corporate Identity, der Unternehmenskultur und der strategischen Unternehmenskommunikation zusammenfassend als positiv bzw. diese insgesamt fördernd angesehen werden" (WEGER 2000, S. 9).

3.2.2 Das Konzept des Voluntarismus

Bei voluntaristischen Maßnahmen übernehmen Personen eines Unternehmens eine ehrenamtliche Tätigkeit. Einzig die Arbeitskraft bzw. der persönliche Einsatz ist hier Gegenstand der Unterstützung. Kennzeichnend für dieses Konzept ist, dass die Leistungen i.d.R. im institutionellen Rahmen der geförderten Instanz erbracht und nicht wie beim Corporate Giving der jeweiligen Instanz übertragen werden.

Voluntaristische Tätigkeiten können also mit dem Begriff des Ehrenamtes im weitesten Sinne gleichgesetzt werden. ENGEL definiert den Begriff des "echten Ehrenamts" wie folgt:

Als "echtes Ehrenamt" wird jede Tätigkeit bezeichnet,

- für die keinerlei Vergütung mit Ausnahme der Erstattung konkret nachgewiesener Auslagen gewährt wird,
- deren Wirkung sich nicht auf die Privatsphäre des Ausübenden beschränkt, sondern auf die Gesellschaft im weitesten Sinne ausgerichtet ist und
- die im Rahmen einer Organisation erbracht wird, deren rechtliche Gestalt auch die Beschäftigung erwerbstätiger Arbeitnehmer zuließe (1994, S. 52).

Wird für eine Arbeitsleistung in vergleichbarem Rahmen eine Aufwandsentschädigung oder eine pauschale Kostenerstattung gezahlt, oder wird diese Tätigkeit gar als Erwerbstätigkeit mit entsprechendem Entgelt erbracht, so spricht ENGEL von "unechtem Ehrenamt" (1994, S. 53). Im folgenden wird von derartigen Fällen abgesehen und der Begriff Ehrenamt im Sinne des "echten Ehrenamts" verwendet.

Was die "Ausrichtung auf die Gesellschaft" anbelangt, so ist damit gemeint, dass hier eine produktive Leistung erbracht wird, die Anderen außerhalb des

Unternehmens dient. Von einer "produktiven" Tätigkeit kann nach BADELDT dann ausgegangen werden, wenn diese "im Prinzip auch durch einen Dritten erbracht werden könnte" (1985, S. 9). So wäre etwa die ehrenamtliche Mitwirkung eines Unternehmers in öffentlich-rechtlichen Gremien als produktiv in diesem Sinne anzusehen, während etwa die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme, in der sich ein Mitarbeiter mit sozialen Fragen auseinandersetzt, hier nicht dazu zu zählen ist.

Das dritte von ENGEL genannte Merkmal einer voluntaristischen Tätigkeit bezieht sich auf den organisatorischen Rahmen dieser Leistungserstellung. Freiwilligenarbeit kann im Rahmen eines "öffentlichen Ehrenamtes" in einer entsprechenden Körperschaft ausgeübt werden, oder aber aufgrund der Mitgliedschaft in einem Verein. ENGEL merkt diesbezüglich an, dass "die Tatsache, dass ein beliebiges Engagement innerhalb einer Organisation und dem entsprechenden juristischen Rahmen wahrgenommen wird, (...) ein Indiz dafür (darstellt), dass die jeweilige Tätigkeit in ihrer Wirkung über den privaten Lebensbereich hinausragt" (1985, S. 50).

- Das Instrument des Employee-Volunteerism

Von Employee-Volunteerism spricht man, wenn die Arbeiter oder Angestellten eines Unternehmens zur Mitarbeit an Non-Profit-Projekten freigestellt werden (HERMANN/THURM 1999, S. 43). JANNING und BERTJES nennen als Beispiel den in den USA von Unternehmen praktizierten sogenannten "day of caring", einen Tag im Jahr, an dem die Mitarbeiter sozialen Arbeiten nachgehen (1999, S. 10 ff.). Die Initiativen werden auch als Secondment-Programme bezeichnet (ebenda, S. 42).

- Ehrenamtliche Tätigkeiten von Unternehmern

Bei der Literaturrecherche wurde ein Begriff, der sich entsprechend dem Ausdruck des Employee-Volunteerism auf das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmer selbst bezieht, nicht gefunden. Unternehmer können - wie erwähnt - etwa in lokalen Gremien mitarbeiten und damit ehrenamtlich tätig werden. Das Engagement kann aber auch darin bestehen, dass ein Unternehmer die eigenen geschäftlichen und sonstigen Beziehungen nutzt, um Dritte zur Teilnahme zu animieren oder um vermittelnd tätig zu sein (JANNING/BERTJES 1999, S. 16).

3.3 Rahmenbedingungen

Um die genannten Instrumente der Spendenpolitik, des Sponsorings, des Stiftungswesens und des Voluntarismus in ihrer konkreten Ausprägung zu beschreiben, ist zunächst ein Blick auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen erforderlich. Die Vielfalt der im Einzelfall tangierten Gesetzesbestimmungen erlaubt jedoch keine erschöpfende Darstellung aller rechtlich bedeutsamen Aspekte. Des weiteren sind rechtliche Rahmenbedingungen, die von Seiten der Geförderten beachtet werden müssen, nicht Gegenstand der Untersuchung (siehe BOOCHS 2000 und BRUHN/MEHLINGER 1995).

3.3.1 Steuerrechtliche Regelungen

Die hier betrachteten Formen gemeinwohlorientierter Unterstützung finden ihren Niederschlag insbesondere in der Einkommen-, Körperschaft- und Gewerbesteuergesetzgebung. Wie im folgenden zu zeigen, hängt die rechtliche Behandlung von Unterstützungsleistungen von der Art und dem Zeitpunkt dieser Zuwendungen ab, sowie von der für den Betrieb des fördernden Unternehmens maßgeblichen Gewinnermittlungsart (BOOCHS 2000, S. 182ff.). Aufwendungen können, wenn sie nicht zu aktivieren sind⁵, im Jahr ihres Abflusses entweder als

- Spende (im Sinne der §§ 10b EStG, 9 Abs. 1 Nr.2 KStG und 9 Nr. 5 GewStG) oder
- Betriebsausgabe (im Sinne des § 4 Abs. 4 EStG) abgesetzt werden.

Andernfalls sind Aufwendungen als steuerlich nicht abzugsfähige Kosten der Lebensführung (im Sinne des § 12 Nr.1 EStG) und bei Kapitalgesellschaften als verdeckte Gewinnausschüttung (im Sinne des § 8 Abs. 3 Satz 2 KStG) zu berücksichtigen.

⁵ Eine periodengerechte Zuordnung der Betriebsausgaben ist abhängig von der Gewinnermittlungsart des Förderers. "Ist das Sponsoringunternehmen nicht zur Erstellung einer Bilanz verpflichtet, sondern berechtigt, den Gewinn gemäß §4 Abs. 3 EStG aufgrund einer Einnahme-Überschussrechnung zu ermitteln, gilt das Abflussprinzip des § 11 EStG. Dabei mindern die vom Sponsorunternehmen getätigten Aufwendungen dessen Gewinn im Jahr der(s) Verausgabung/Abflusses. Der Ansatz eines aktiven Rechnungsabgrenzungspostens entfällt" (BOOCHS 2000, S. 185).

3.3.1.1 Spenden

Eine Voraussetzung, dass Zuwendungen als Spenden anerkannt werden, besteht zunächst einmal darin, dass Ausgaben getätigt wurden (§ 10b EStG Abs. 1 Satz 1). Da neben finanziellen Mitteln auch Gegenstände zu dem Vermögen von Unternehmen zählen, können Geld- wie auch Sachzuwendungen Spenden sein. Es muss also ein Aufwand beim unterstützenden Unternehmen entstanden sein mit der Folge, dass sein geldwertes Vermögen gemindert wurde (BOOCHS 2000, S. 97).

Die obersten Finanzbehörden der Länder haben folgende Kriterien aufgestellt, um Zuwendungen eindeutig als Spenden im Sinne des § 10b EStG zu klassifizieren. Unterstützungen sind danach als Spende anzuerkennen, wenn sie ...

- "zur Förderung steuerbegünstigter Zwecke ...
- freiwillig oder aufgrund einer freiwillig eingegangenen Rechtspflicht erbracht werden, ...
- kein Entgelt für eine bestimmte Leistung des Empfängers sind und ...
- nicht in einem tatsächlichen wirtschaftlichen Zusammenhang mit dessen Leistungen stehen" (BStBl. I 1998, S. 212 ff.).

Steuerbegünstigte Zwecke können nur dann angenommen werden, wenn der Geförderte einem bestimmten Empfängerkreis zuzurechnen ist. Zu den steuerbegünstigten Zwecken zählen § 10b Abs. 1 EStG (bzw. § 9 Abs. 1 KStG) zufolge mildtätige,⁶ kirchliche, religiöse, wissenschaftliche und als besonders förderungswürdig anerkannte gemeinnützige Zwecke.⁷ Ausgaben für diese Zwecke sind bis zur Höhe von insgesamt fünf vom Hundert des Gesamtbetrags der Einkünfte oder zwei vom Tausend der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter als Sonder-

⁶ Eine Körperschaft verfolgt dem § 53 AO zufolge dann mildtätige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, Personen selbstlos zu unterstützen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustandes auf die Hilfe anderer angewiesen sind. Hierzu zählen bspw. die seelsorgerische Betreuung und die Pflege alter und kranker Menschen (weitere Angaben über die Art der Tätigkeiten und Obergrenzen der wirtschaftlichen Bedürftigkeit siehe Gesetzestext)

⁷ Der Status der Gemeinnützigkeit ist in § 52 AO geregelt und beinhaltet Aufgabenbereiche wie bspw. den Umwelt-, Landschafts- und Denkmalschutz wie auch die Förderung des traditionellen Brauchtums.

ausgaben abzugsfähig.⁸ Ob eine Zuwendung als Spende zu beurteilen ist, hängt letztlich von der Gemeinnützigkeit des Empfängers der Spende ab.

Als freiwillig ist eine Spende dann anzusehen, wenn der Spender weder rechtlich noch aus anderen Gründen dazu verpflichtet ist; gleichwohl kann er sich freiwillig selbst verpflichten.

Das Fehlen eines Entgelts bedeutet, dass der Zuwendung keine Gegenleistung folgt. Dabei stellt die öffentliche Ehrung und Bekanntmachung eines Spenders noch keine Gegenleistung im steuerrechtlichen Sinne - anders als im betriebswirtschaftlichen Sinne - dar (BOOCHS 2000, S. 99). Erst wenn der Spender einen "konkreten individuellen Vorteil" erzielt, der nur ihm allein und keinem anderen zugute kommt, ist von einer Gegenleistung auszugehen (ebenda).

Als letztes Kennzeichen einer Spende gilt das Fehlen wirtschaftlicher Zusammenhänge zwischen Unterstützung und Geschäftsleistung: Dies zielt nach BOOCHS auf den Aspekt der fehlenden betrieblichen Veranlassung ab (2000, S. 168). Ist eine Unterstützung betrieblich veranlasst, handelt es sich nach § 4 Abs. 4 EStG um Aufwendungen, die als Betriebsausgaben zu charakterisieren sind.

Spenden können Geld- wie auch Sachspenden sein. Bei Sachspenden kann es sich beispielsweise um Produkte des Unternehmens handeln, aber auch um gebrauchte Betriebsmittel wie Büromöbel oder Fahrzeuge, sofern sie noch einen Entnahmewert⁹ haben; ansonsten liegt kein Aufwand und somit keine Ausgabe vor. Das Einkommensteuergesetz schließt jedoch Nutzungen und Leistungen, die unentgeltlich erbracht werden, vom Spendenabzug ausdrücklich aus (§ 10b Abs. 3 Satz 1 EStG). Nutzungen sind beispielsweise die kostenlose Überlassung von Räumen oder die Gewährung eines zinslosen Darlehens (FM Ba-Wü 2000, S. 6).

⁸ Für wissenschaftliche, mildtätige und als besonders förderungswürdig anerkannte kulturelle Zwecke erhöht sich der Vomhundertsatz von fünf um weitere fünf vom Hundert. Überdies sind Zuwendungen an Stiftungen des öffentlichen Rechts und an steuerbefreite Stiftungen des privaten Rechts zur Förderung steuerbegünstigter Zwecke ab dem 1. Januar 2002 bis zur Höhe von 20.450 Euro abziehbar. Einzelzuwendungen von mindestens 50.000 DM sind auch im vorangegangenen und in den fünf (EStG; nach KStG sechs) folgenden Veranlagungszeiträumen abzuziehen.

⁹ § 6 Abs. 1 Nr.4 EStG gibt dem Spender ein Wahlrecht, nach welchem er die Sachspende mit dem Teilwert oder dem Buchwert aus dem Betriebsvermögen entnehmen kann.

Leistungen in Form von ehrenamtlichen Tätigkeiten sind ebenfalls ausgeschlossen (ebenda). Dennoch können sogenannte "geldwerte Leistungen" zu den Geldspenden gezählt werden und sind dann als "Aufwandsspenden" zu bezeichnen (BOOCHS 2000, S. 97). Dies ist in den Fällen möglich, in denen Unternehmen auf satzungsmäßige und vertragliche Erstattungsansprüche verzichten (§ 10b Abs. 3 Satz 4 EStG). Sieht ein Unternehmen von der vereinbarten Zahlung eines Honorars für eine erbrachte Dienstleistung ab, so handelt es sich um eine Spende, obwohl keine finanziellen Mittel im eigentlichen Sinne fließen.

3.3.1.2 Betriebsausgaben

Geld- oder Sachzuwendungen können je nach Art der Unterstützung und der Beziehung zum Begünstigten gegebenenfalls als Betriebsausgaben steuerlich geltend gemacht werden. In Abgrenzung zur Spende erkennen die Finanzbehörden Aufwendungen dann als Betriebsausgaben an, wenn ...

- "der Sponsor wirtschaftliche Vorteile, die insbesondere in der Sicherung oder Erhöhung seines unternehmerischen Ansehens liegen können, für sein Unternehmen erstrebt oder für Produkte seines Unternehmens werben will" (BStBl I 1998, S. 212).
- "Für die Berücksichtigung der Aufwendungen als Betriebsausgaben kommt es nicht darauf an, ob die Leistungen notwendig, üblich oder zweckmäßig sind" (ebenda).

Von "wirtschaftlichen Vorteilen" ist dann auszugehen, wenn ein Geschäft auf Gegenseitigkeit vorliegt. Anders als beim Spendenwesen, bei dem eine Zuwendung ohne Gegenleistung erfolgt, sind hier Gegenleistungen - meist sogar auf der Grundlage eines Sponsoringvertrags - vereinbart. Betriebsausgaben sind nach § 4 Abs. 4 EStG Aufwendungen, die durch den Betrieb veranlasst sind. Es handelt sich hier also um Ausgaben für werbliche Zwecke.

Ob die Ausgaben notwendig, üblich oder zweckmäßig für den Geschäftsbetrieb sind, ist für den Betriebsausgabenabzug unerheblich. BOOCHS erläutert in diesem Zusammenhang, dass grundsätzlich der Steuerpflichtige frei entscheiden kann, welche Aufwendungen er für seinen Betrieb machen will (2000, S. 187). Nur bei einem krassen Missverhältnis zwischen den Leistungen des Sponsors und dem angestrebten wirtschaftlichen Vorteil (nach allgemeiner Verkehrsauffassung unangemessen) ist der Betriebsausgabenabzug zu versagen (§ 4 Abs. 5 Satz 1 Nr.7 EStG).

Sponsoringaufwendungen werden allerdings nur insoweit von der Finanzbehörde als Betriebsausgaben anerkannt, als sich "deren betriebliche Veranlassung eindeutig aus äußerlich erkennbar werdenden Umständen ergibt (BOOCHS 2000, S. 187). Es ist im Einzelfall zu klären, welche Motive vorrangig waren. Überweist ein Unternehmen Geldbeträge zur völlig freien Verfügung, so ist die Spendenmotivation deutlich. Erhält ein Unternehmen eine Seite in einem Katalog, auf der es sein eigenes Produkt präsentieren kann, so ist dies als eine werbliche Maßnahme anzusehen.

Hinsichtlich der Umsatzsteuerpflicht unterscheiden sich Sponsoringmaßnahmen und Spenden: Gemäß § 1 Abs. 1 UStG sind Lieferungen und sonstige Leistungen, die ein Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens tätigt, steuerpflichtig und vorsteuerabzugsberechtigt. Spenden stellen keine umsatzsteuerpflichtigen Vorgänge dar, da sie nicht gegen Entgelt getätigt werden. Dementsprechend sind sie für den Spender auch vom Vorsteuerabzug ausgeschlossen (§ 15 Abs. 2 UStG). Sponsoringmaßnahmen, die Geschäfte auf Gegenseitigkeit darstellen, sind hingegen umsatzsteuerpflichtig, wenn auch der Empfänger Unternehmer im Sinne § 2 Abs. 1 UStG ist und keine der in § 4 UStG aufgeführten Steuerbefreiungen greifen (BRUHN/MEHLINGER 1995, S. 42).

3.3.1.3 Kosten der Lebensführung / verdeckte Gewinnausschüttungen

Aufwendungen, die weder als Betriebsausgaben noch als Spenden abzugsfähig sind, fallen unter die sogenannten nicht abzugsfähigen Kosten der privaten Lebensführung (§ 12 Nr.1 Satz 2 EStG) bzw. bei Kapitalgesellschaften unter die verdeckten Gewinnausschüttungen (§ 8 Abs. 3 Satz 2 KStG). Dient eine Maßnahme nicht der Werbung und gilt sie somit als nicht betrieblich veranlasst, ist zudem der Empfänger der Leistung nicht gemeinnützig, so handelt es sich weder um eine Spende noch um eine Betriebsausgabe.

Unter das Abzugsverbot fallen dabei auch gemischte Aufwendungen, die sowohl betrieblich als auch privat veranlasst sind. Entscheidend ist hier allerdings, ob der private Anteil von untergeordneter Bedeutung ist oder nicht (BOOCHS 2000, S. 197). Stehen beispielsweise die von einem Unternehmen gesponserten Ereignisse (z.B. Kunstausstellung) in einem Zusammenhang mit privaten Anlässen (z.B. Geburtstag, Jubiläum), dann ist zu prüfen, ob die Aufwendungen überwiegend betrieblich veranlasst sind oder ob der private Anlass im Vordergrund steht (BRUHN/MEHLINGER 1995, S. 97).

3.3.2 Andere Rechtsgebiete

Neben dem Steuerrecht sind u.U. auch andere Rechtsgebiete bzw. Gesetze von Unternehmen bei ihrem gesellschaftlichen Engagement zu beachten: Je nach Wahl des Mediums sind Fragen des Medien-, Presse- und Rundfunkrechts tangiert (siehe Erläuterungen bei BRUHN/MEHLINGER 1995, S. 43 ff.). Auch das besondere Verwaltungsrecht kann wirksam werden, nämlich dann, wenn baurechtliche Genehmigungen zur Nutzung eines Betriebsgebäudes beispielsweise als Ausstellungsraum einzuholen oder Auflagen im Sinne des Umweltschutzes einzuhalten sind (BRUHN/MEHLINGER 1995, S. 34).

Aber auch zivilrechtliche Bestimmungen sind bei der Aufnahme gemeinwohlorientierter Tätigkeiten von Unternehmen zu prüfen. Wird im Rahmen des Sponsorings ein gegenseitiger Vertrag geschlossen, so geschieht dies auf der Basis des allgemeinen Schuldrechtes (§§ 241 ff. BGB). Die an einem solchen Vertrag Beteiligten können seinen Inhalt grundsätzlich frei wählen; notwendig ist nur, dass die Parteien sich über die wechselseitigen Pflichten einigen (BRUHN/MEHLINGER 1995, S. 54). Hinsichtlich inhaltlicher Festlegungen sind die allgemein geltenden Schranken des Vertragsrechts wie Sittenwidrigkeit und Verstoß gegen Treu und Glauben, aber auch Einschränkungen, wie sie z.B. das Werbeverbot macht, zu beachten (ebenda, S. 61).

Sponsoringverträge können auch Elemente von im besonderen Schuldrecht geregelten Vertragstypen enthalten (BOOCHS 2000, S. 228). So können Sponsoringverträge beispielsweise Elemente von Kauf- oder Tauschverträgen aufweisen, z.B. wenn der Sponsor als Gegenleistung für die von ihm erbrachte Geld- oder Sachzuwendung Sachen oder Rechte des Gesponserten erwirbt (BRUHN/MEHLINGER 1995, S. 65 ff.). Erhält der Sponsor für seine Zuwendungen hingegen vorher vertraglich zugesagte Dienstleistungen, so trifft dies auf einen im Gesetz geregelten Dienstvertrag zu (ebenda, S. 68). Hier kann die Dienstleistung in einer Werbeleistung bestehen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass bei der Durchführung von Corporate Citizenship selbst bei informellem Vorgehen rechtliche Rahmenbestimmungen zu beachten sind. Neben steuerrechtlichen Aspekten bestimmt eine Vielzahl an Rechtsgebieten den Handlungsrahmen beim Corporate Citizenship. Jedwede Maßnahme dieser Art muss also rechtlich geprüft und abgesichert werden.

4. Corporate Citizenship im Kontext zielverwandter Instrumente der Unternehmenspolitik

Nach der Darstellung aller gängigen Formen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen soll diese Unternehmenspolitik nunmehr unter strategischen Gesichtspunkten dargestellt werden. Zu untersuchen ist, in welche unternehmenspolitischen Gesamtkonzepte ein derartiges Engagement eingebettet ist. Dazu werden exemplarisch zwei Formen bürgerschaftlichen Engagements betrachtet, zur denen aktuelle Befragungsergebnisse vorliegen: Das Sponsoring als kommunikationspolitisches und die Mitarbeiterfreistellung zur Teilnahme an gemeinnützigen Projekten als personalpolitisches Instrument.

Zunächst wird die relative Bedeutung dieser beiden Maßnahmen für die jeweiligen Strategiefelder beschrieben. Im Anschluss daran wird erörtert, auf welche Weise gemeinwohlorientierte Aktivitäten in der Praxis mit anderen Maßnahmen der jeweiligen Strategiefelder kombiniert werden. Hieran anknüpfend wird der Einsatz kommunikations- bzw. personalpolitischer Maßnahmen u.a. nach unternehmensgrößenspezifischen und sektoralen Merkmalen untersucht. Schließlich werden anhand eines logistischen Regressionsmodells Einflussgrößen identifiziert, die für das bürgerschaftliche Engagement von Bedeutung sind.

4.1 Datengrundlage

Die folgende Analyse greift auf die Daten einer empirischen Befragung zurück, die das IfM Bonn im Frühjahr 2001 im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) und Ernst & Young zum Thema "Das industrielle Familienunternehmen - Kontinuität im Wandel" durchgeführt hat. Ein Schwerpunkt dieser Untersuchung war die Identifikation strategischer Führungsansätze, zu denen auch Corporate Citizenship gehören kann.

Für die Befragung wurden insgesamt 10.000 Unternehmen angeschrieben. Rund jedes elfte dieser Unternehmen zeigte sich auskunftsbereit, so dass 940 Fälle in das Sample eingebracht werden konnten. Überwiegend sind es Unternehmen des Produzierenden Gewerbes (ohne Handwerk, Energie und Wasserversorgung, Bergbau bzw. Gewinnung von Steinen und Erden). Hinzu kommen Unternehmen des unternehmensnahen Dienstleistungssektors wie "Datenverarbeitung und Datenbanken", "Forschung und Entwicklung" und "Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen". Hierzu zählen z.B. Werbeagenturen, Unternehmensberatungen und Ingenieurbüros.

Tabelle 1: Wirtschaftsbereichsstruktur der Unternehmen des Samples

Wirtschaftsbereich	Unternehmen	
	Anzahl	Anteil (%)
Verarbeitendes Gewerbe	673	71,6
darunter: Investitionsgüter produzierendes Gewerbe	295	31,4
Produktionsgüter produzierendes Gewerbe	114	12,1
Konsumgüter produzierendes Gewerbe	264	28,1
Baugewerbe	128	13,6
Unternehmensnahe Dienstleistungen	139	14,8
Insgesamt	940	100,0

© IfM Bonn

Ferner ist auf Besonderheiten der Größenstruktur der Unternehmen im Sample hinzuweisen. Wie Tabelle 2 verdeutlicht, machen Unternehmen mit maximal 9 Beschäftigten rund ein Fünftel aller im Sample vertretenen Fälle aus. Damit ist die Zahl dieser kleinsten Einheiten im Spiegel der Unternehmensgrößenstruktur dieser Wirtschaftsbereiche unterrepräsentiert.

Tabelle 2: Größenstruktur der Unternehmen des Samples

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Anzahl	Unternehmen	
		Anteil (%)	kumulierte Anteile (%)
bis zu 9	195	21,1	21,1
10 bis 19	141	15,3	36,4
20 bis 49	261	28,3	64,7
50 bis 99	141	15,3	80,0
100 bis 249	102	11,0	91,0
250 und mehr	83	9,0	100,0
Insgesamt	923	100,0	100,0

© IfM Bonn

Ungeachtet der Größenstrukturen werden die Unternehmen, die im Besitz anderer Unternehmen und nicht eigentümergeführt sind, nicht zum Mittelstand gerechnet. Tabelle 3 gibt Anzahl und Anteile der Unternehmen, unterschieden nach Art der Führung (inhabergeführt bzw. managementgeführt), wieder.

Tabelle 3: Eigentümerstruktur der Unternehmen des Samples

Unternehmen nach Eigentümerstruktur	Anzahl	Anteil (%)
Inhabergeführte, mittelständische Unternehmen	761	81,0
Managementgeführte Unternehmen	179	19,0
Insgesamt	940	100,0

© IfM Bonn

4.2 Ausgewählte Instrumente bürgerschaftlichen Engagements

Wie bereits erwähnt, wurde in der Befragung auf zwei Formen bürgerschaftlichen Engagements eingegangen: Auf das Sponsoring als Corporate Giving-Instrument und auf die Mitarbeiterfreistellung (Secondment) als voluntaristisches Instrument. Sponsoring wurde als Instrument mit primär kommunikationspolitischer Funktion ausgewählt. Demgegenüber ist die Mitarbeiterfreistellung zur Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten primär den personalpolitischen Mitteln zuzuordnen.

Übersicht 1: Beteiligung der im Sample vertretenen Unternehmen an gemeinwohlorientierten Aktivitäten

Sponsoring:	Mitarbeiterfreistellung:	
	wird praktiziert	wird nicht praktiziert
wird praktiziert	12 Fälle (1,3%)	143 Fälle (15,2%)
wird nicht praktiziert	42 Fälle (4,5%)	743 Fälle (79,0%)

n = 940 © IfM Bonn

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass insgesamt rund jedes fünfte Unternehmen (21,0 %) zum Befragungszeitpunkt mindestens eines dieser beiden Instrumente praktizierten (Übersicht 1). Sponsoring betreibt rund jedes sechste der befragten Unternehmen. Mitarbeiterfreistellung kommt als personalpolitische Maßnahme hingegen nur in geringerem Maße vor: Nur knapp 6 % der Unternehmen nutzen diese Strategie. Unternehmen, die beide Unterstützungsformen zugleich anwenden, stellen eine Ausnahme dar.

4.3 Sponsoring als kommunikationspolitisches Instrument

4.3.1 Kommunikationspolitische Instrumente

Unter den kommunikationspolitischen Instrumenten nimmt das persönliche Verkaufs- und Beratungsgespräch¹⁰ im Kreis der befragten Unternehmen den höchsten Stellenwert ein. Wie Tabelle 4 zeigt, nutzen rund 83 % der Unternehmen den direkten Kontakt zum Kunden, um auf Produkte und Leistungen aufmerksam zu machen.

Die Absatzwerbung¹¹ rangiert hinter dem Kundengespräch auf Platz zwei: Rund vier von fünf der befragten Unternehmen greifen auf dieses Instrument der Produktwerbung zurück. Am populärsten ist dabei die Nutzung der Massenmedien. Nur rund ein Drittel der Unternehmen entscheidet sich für den Einsatz von Direktwerbung, um Zielgruppen anzusprechen.

An dritter Stelle steht bei den befragten Unternehmen die Verkaufsförderung,¹² die gut drei Viertel aller Unternehmen praktizieren. Die meisten Unternehmen legen dabei Wert auf den persönlichen Umgang mit Entscheidungsträgern außerhalb rein geschäftlicher Zusammenkünfte, vermutlich um Vertrauen aufzubauen und ein Klima zu erzeugen, das zur engeren Bindung zwischen Anbietern und Kunden führt. Rund die Hälfte aller hier erfassten Unternehmen pflegt derartige Kundenkontakte.

¹⁰ Für beide Marktpartner, den Anbieter wie den Kaufinteressierten, ist das Verkaufs- und Beratungsgespräch ein Instrument der Informationsgewinnung (BUSSE VON COLBE et al 1992, S. 183). Bei dieser Form der persönlichen Kommunikation stehen neben der Produktprofilierung die allgemeine Präsentation des Unternehmens und vertrauensbildende Maßnahmen im Zentrum der Bemühungen.

¹¹ Unter Absatzwerbung im engeren Sinne fällt zum einen die Medienwerbung, die etwa in Form von Anzeigen in Zeitungen oder auch als Spots im Fernsehen oder Kino betrieben wird, zum anderen die Direktwerbung. Diese soll in Form eines selbständigen Werbemittels, etwa per Werbebrief oder Firmenprospekt, bestimmte Kundenkreise gezielt ansprechen (DALLMER 1988, S. 1267). Direktwerbung und Medienwerbung haben gemein, dass sie im wesentlichen der Produktprofilierung dienen (MEFFERT 1991, S. 490). Anders als die Direktwerbung zielt die Medienwerbung auf einen anonymen Markt ab (BÖCKER/DICHTL 1991, S. 147).

¹² Die Verkaufsförderung (Sales Promotion) dient in erster Linie der Unterstützung anderer absatzpolitischer Maßnahmen, indem zusätzliche Kaufanreize (etwa durch die Verteilung von Proben, Gutscheinen oder durch ein Preisausschreiben) geschaffen werden (MEFFERT 1991, S. 491). Unter den kundenorientierten Maßnahmen (Consumer Promotion) werden hier lediglich Formen direkter Verkaufsförderung zwischen Hersteller bzw. Dienstleister und Abnehmer betrachtet (z.B. Demonstrationsveranstaltungen, Präsentationen auf Messen).

Ferner greift mehr als ein Drittel der Unternehmen auf Public Relations¹³ zurück, um den Bekanntheitsgrad und vor allem das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit positiv zu beeinflussen. Die aktive Pressearbeit und die Präsenz auf öffentlichen Veranstaltungen (z.B. Stand auf einem Stadtteilstfest) stellen konkrete Maßnahmen dieser Kommunikationsform dar, die in etwa gleich häufig von den Unternehmen gewählt werden.

Tabelle 4: Instrumente der Kommunikationspolitik

Instrumente	Kommunikationspolitische Instrumente der Unternehmen		
	Zahl der Fälle	Anteil (%)	0 % 50 % 100 %
Verkaufs- und Beratungsgespräch	783	83,3	
Absatzwerbung (i.e.S.)	757	80,5	
darunter: Medienwerbung	725	77,1	
Direktwerbung	271	28,8	
Verkaufsförderung	721	76,7	
darunter: informelle Kundenkontakte	462	49,1	
Präsentation auf Messen	400	42,6	
Kundenveranstaltungen	213	22,7	
Public Relations	358	38,1	
darunter: Pressearbeit	224	23,8	
öffentliche Auftritte	208	22,1	
Sponsoring	155	16,5	

n = 940

© IfM Borln

Sponsoring wird hingegen im Vergleich zu den übrigen Instrumenten relativ selten genutzt. Aber immerhin jedes sechste befragte Unternehmen praktiziert auch diese Kommunikationsform. Da der Abstand zu den Einsatzhäufigkeiten der anderen Instrumenten aber relativ gering ist, ist Sponsoring zumindest nicht als ungebräuchlich anzusehen.

¹³ Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) ist schließlich anders als die zuvor erwähnten Maßnahmen nicht primär auf die Präsentation von Produkten ausgerichtet. Hier wird zum einen versucht, einen höheren Bekanntheitsgrad der Firma zu erzielen, zum anderen geht es um Imageprofilierung mit dem Ziel der Schaffung einer günstigen Ausgangslage für die Handlungen des Unternehmens (BÖCKER/DICHTL 1991, S. 149). Charakteristisch für diese Teilpolitik ist die nicht-persönliche Kommunikation.

4.3.2 Sponsoring in Kombination mit anderen kommunikationspolitischen Instrumenten

Sponsoring wird in der Regel im Verbund mit weiteren kommunikationspolitischen Instrumenten eingesetzt. Nur in zwei der insgesamt 155 Fälle, in denen Sponsoring betrieben wird, wurde auf den Einsatz weiterer Werbemaßnahmen verzichtet. Sponsoring stellt somit in der betrieblichen Praxis einen Baustein innerhalb eines Gefüges kommunikationspolitischer Instrumente dar. Dieses Ergebnis trifft aber auch auf die übrigen Formen werblicher Instrumente zu: Auch die anderen Instrumente werden überwiegend im Verbund genutzt. Selbst die am häufigsten angewandten, das Verkaufs- und Beratungsgespräch, die Medienwerbung und die Pflege informeller Kontakte werden nur selten (in 4,5 % bzw. jeweils 3,1 % der Fälle) als alleinige Instrumente eingesetzt. Kommunikationspolitik umfasst offenbar ein vielschichtiges miteinander kombiniertes werbepolitisches Maßnahmenbündel.

Tabelle 5: Instrumente der Kommunikationspolitik und Sponsoring

Instrumente	Unternehmen, die Sponsoring ...			
	betreiben ¹		nicht betreiben ²	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Verkaufs- und Beratungsgespräch	131	84,5	652	83,1
Absatzwerbung (i.e.S.)	137	88,4	620	79,0 **
darunter: Medienwerbung	130	83,9	595	75,8 *
Direktwerbung	63	40,6	218	26,5 **
Verkaufsförderung	141	91,0	580	73,9 **
darunter: informelle Kundenkontakte	119	76,8	359	45,7 **
Präsentation auf Messen	61	39,4	339	43,2
Kundenveranstaltungen	55	35,5	158	20,1 **
Public Relations	114	73,5	244	31,1 **
darunter: Pressearbeit	76	49,0	148	18,9 **
öffentliche Veranstaltungen	90	58,1	118	15,0 **
n = 940				© IfM Bonn

1 Die Gesamtzahl umfasst 155 Fälle.

2 Die Gesamtzahl umfasst 785 Fälle.

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5 %igen Niveau (1 %igen Niveau) signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten beider Unternehmensgruppen hinsichtlich des jeweiligen Instruments.

Sponsoring wird - abgesehen von den beiden eingangs erwähnten Sonderfällen - in aller Regel mit weiteren Instrumenten kombiniert, die eine produkt- bzw. leistungsbezogene Werbewirkung erzielen (Tabelle 5). Jeweils rund fünf von

sechs Unternehmen kombinieren Sponsoring mit Verkaufs- und Beratungsgesprächen bzw. mit Instrumenten der Absatzwerbung. Ferner wird Sponsoring vom Gros der Unternehmen (über 90 % der Fälle) zusammen mit Instrumenten der Verkaufsförderung eingesetzt. Sponsoring eignet sich demnach zur Ergänzung anderer absatzförderlicher Instrumente. Ein grundsätzliches Auftreten des Sponsorings in Kombination mit einem der anderen Instrumente ist hingegen nicht festzustellen.

In rund drei Viertel der Fälle wird Sponsoring auch in Kombination mit weiteren vertrauensbildenden, imagefördernden Instrumenten der Public Relations eingesetzt. Auch hierbei hat Sponsoring nicht den Charakter eines konkurrierenden Instruments, sondern wird additiv betrieben.

Vergleicht man die Instrumente der Unternehmen, die auch als Sponsoren aktiv werden, mit denen der nicht als Sponsoren auftretenden Unternehmen, zeigen sich zum Teil signifikante Unterschiede. Abweichungen sind insbesondere im Einsatz des Public Relations zu erkennen: Während mit 73,5 % fast drei Viertel aller auch als Sponsoren aktiven Unternehmen zusätzlich auf Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit zurückgreifen, kommen PR-Instrumente bei nicht einmal einem Drittel der Unternehmen ohne Sponsoringengagement zum Einsatz. Es kann also von einer besonderen Nähe des Sponsorings zum PR ausgegangen werden. Dies dürfte nicht zuletzt auf die gemeinsamen Ziele dieser Instrumente, nämlich der Aufbau von Goodwill in der Öffentlichkeit, zurückzuführen sein.

Ferner zeigt sich, dass Unternehmen, die Sponsoring einsetzen, signifikant häufiger zu Instrumenten der Absatzwerbung und der Verkaufsförderung greifen als Unternehmen, die kein Sponsoring betreiben. Dabei setzen allein drei Viertel aller Sponsoren auf private Kontakte zu ihren wichtigsten Kunden, während unter den Nicht-Sponsoren nicht einmal die Hälfte derartige informelle Kontakte pflegt. In der verstärkten Nutzung von Instrumenten der Absatzwerbung wie auch der Verkaufsförderung - abgesehen von den Messebesuchen - kommt ein gesteigertes Kommunikationsbedürfnis sponsoringtreibender Unternehmen zum Ausdruck.

Unter allen Teilpolitiken des Kommunikationsmanagements erweisen sich die Nutzungsunterschiede zwischen den beiden untersuchten Unternehmenspopulationen einzig hinsichtlich des Verkaufs- und Beratungsgesprächs als nicht signifikant. Abweichungen im Einsatz dieses Instruments sind zufällig.

Resümierend bleibt festzuhalten: Sponsoring wird vor allem als Teil einer werbe- und kommunikationsorientierten Unternehmenspolitik verstanden. Ist diese nicht so ausgeprägt, ist auch Sponsoring signifikant seltener.

4.3.3 Kommunikationspolitik im Mittelstand

Unterscheidet man inhabergeführte, mittelständische Unternehmen hinsichtlich ihres Einsatzes kommunikationspolitischer Instrumente von den Unternehmen, die managementgeführt sind, so zeigen sich meist nur geringfügige Abweichungen; sie erweisen sich in der statistischen Überprüfung mittels Chi-Quadrat-Test als nicht signifikant und sind daher als zufällig anzusehen. Dies gilt auch für das Sponsoring.

Tabelle 6: Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente im Mittelstand

Instrumente	Inhabergeführte Unternehmen ¹		Managementgeführte Unternehmen ²	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Verkaufs- und Beratungsgespräch	629	82,7	154	86,0
Absatzwerbung (i.e.S.)	595	78,2	162	90,5 **
darunter: Medienwerbung	567	74,5	158	88,3 **
Direktwerbung	211	27,7	60	33,5
Verkaufsförderung	568	74,6	153	85,5 **
darunter: informelle Kundenkontakte	389	51,1	89	49,7
Präsentation auf Messen	296	38,9	104	58,1 **
Kundenveranstaltungen	155	20,4	58	32,4 **
Public Relations	282	37,1	76	42,5
darunter: Pressearbeit	173	22,7	51	28,5
öffentliche Auftritte	169	22,2	39	21,8
Sponsoring n = 940	124	16,3	31	17,3

1 Die Gesamtzahl umfasst 761 Fälle.

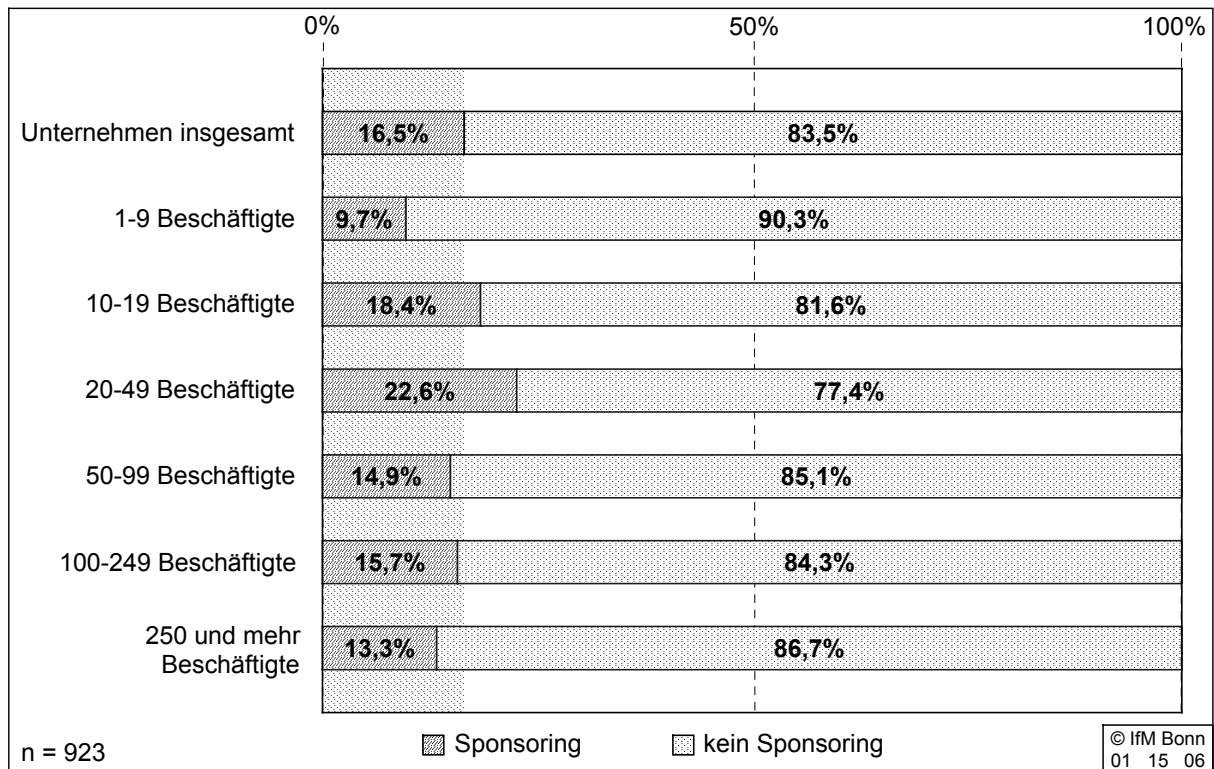
2 Die Gesamtzahl umfasst 179 Fälle.

** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 1 %igen Niveau signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten beider Unternehmensgruppen hinsichtlich des jeweiligen Instruments.

Sponsoring ist bei inhabergeführten wie auch managementgeführten Unternehmen etwa gleichermaßen verbreitet. Die Frage, ob die Art der Führung eines Unternehmens Einfluss auf seine Sponsoringneigung hat, ist somit zu verneinen.

Die weitere Analyse zeigt allerdings, dass sich die Unterschiede beim Einsatz von Sponsoring zwar nicht an der Eigentumsstruktur, wohl aber aus der Unternehmensgröße erklären lassen: Mit steigender Unternehmensgröße wächst der Einsatz dieses Instruments, allerdings nur bis zur Unternehmensgröße von 20 bis 49 Beschäftigten.

Abbildung 2: Sponsoringaktivitäten und Unternehmensgröße



Kleinunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern nutzen diese Instrumente am wenigsten. Bei der Gruppe der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten sind überdurchschnittliche, bei den größeren allerdings unterdurchschnittliche Anteilswerte zu konstatieren.

4.3.4 Kommunikationspolitik in der sektoralen Betrachtung

Um branchenspezifische Aussagen zur Wahl kommunikationspolitischer Instrumente unter den befragten Unternehmen zu treffen, werden die Nutzungshäufigkeiten nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen untersucht (Tabelle 7). Bei sämtlichen erfassten Instrumenten zeigen sich wirtschaftsbereichsspezifische Unterschiede, die meist auch so stark ausgeprägt sind, dass sie im statistischen Sinne als signifikant gelten können. Ein Instrument mit signifikanten Nutzungsdifferenzen im Branchenvergleich - ermittelt im Rahmen eines Chi-Quadrat-Tests - ist das Sponsoring. Gleichermäßen signifikante Ergebnisse

zeigen sich hinsichtlich des Einsatzes des Verkaufs- und Beratungsgesprächs, der Absatzwerbung und der Verkaufsförderung.

Tabelle 7: Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente in ausgewählten Wirtschaftsbereichen

Instrumente	Einsatz durch Unternehmen (in %)				
	Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe	Unternehmensnahe Dienstleistungen	Unternehmen insgesamt
Invest.-/Prod.güter ¹	Konsumgüter ²				
Verkaufs-/Beratungsgespräch	90,5	79,9	62,5	87,8	83,3 **
Absatzwerbung (i.e.S.)	84,6	79,5	64,8	84,9	80,5 **
• Medienwerbung	82,2	75,8	62,5	78,4	77,1 **
• Direktwerbung	28,1	26,1	18,0	46,0	28,8 **
Verkaufsförderung	76,3	77,7	69,5	82,7	76,7 **
• informelle Kundenkontakte	45,5	48,1	64,8	59,0	50,9 **
• Präsentation auf Messen	49,1	45,5	20,3	38,1	42,6 **
• Kundenveranstaltungen	23,5	22,0	10,2	33,1	22,7 **
Public Relations	32,0	39,4	44,5	47,5	38,1 *
• Pressearbeit	22,2	24,6	23,4	27,3	23,8
• öffentliche Auftritte	15,2	23,9	32,8	29,5	22,1 *
Sponsoring	9,5	20,5	31,3	15,8	16,5 **

n = 940

© IfM Bonn

1 Investitionsgüter- und Produktionsgütergewerbe.

2 Konsumgütergewerbe (Verbrauchsgüter-, Nahrungs- und Genussmittelgewerbe)

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5 %igen Niveau (1 %igen Niveau) signifikante Unterschiede im Einsatz der Instrumente in den Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche.

Betrachtet man zunächst die Nutzungspräferenzen der Unternehmen des Investitions- und Produktionsgütergewerbes, fällt der vergleichsweise geringe Sponsoringeinsatz auf. Nicht einmal jedes zehnte Unternehmen greift auf dieses Kommunikationsmittel zurück, gegenüber rund jedem sechsten im Durchschnitt. Die vergleichsweise geringe Anwendungshäufigkeit dieses Instruments in diesem Bereich kann auf die spezifische Kundenstruktur zurückgeführt werden, die durch eine geringe Zahl von Bedarfsträgern gekennzeichnet ist (MEFFERT 1991, S. 43). So interessiert sich meist nur ein kleiner Abnehmerkreis für die überwiegend spezialisierten Produkte des Investitionsgütergewerbes. Ähnliches gilt für das Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe, dessen Produkte i.d.R. nicht für den anonymen Markt erzeugt werden. Diese Unternehmen be-

vorzuzug mehr noch als andere das individuelle Verkaufs- und Beratungsgespräch.

Ebenfalls zum Verarbeitenden Gewerbe gehören die Branchen des Konsumgütergewerbes. Hier handelt es sich um das Verbrauchsgüterproduzierende Gewerbe (z.B. Textilgewerbe) und das Nahrungs- und Genussmittelgewerbe. Die Unternehmen dieses Wirtschaftsbereichs nutzen die Instrumente etwa ebenso häufig, wie dies für das gesamte Sample festgestellt wurde. Auf Sponsoring wird vergleichsweise häufig zurückgegriffen. Zur Erklärung kann auch hier die Art der Absatzbeziehungen herangezogen werden. Anders als bei Investitionsgütern unterliegt das Konsumgütermarketing keiner Erklärungsbedürftigkeit der Produkte (MEFFERT 1991, S. 42 ff.), sondern wird für standardisierte Massenwaren eingesetzt. Entsprechend nannte ein signifikant hoher Anteil der Befragten den Endverbraucher als Hauptkunden. Sponsoring erweist sich somit als Kommunikationsinstrument, das primär zur Beeinflussung einer anonymen Öffentlichkeit eingesetzt wird.

Die größten Unterschiede im Mix der kommunikationspolitischen Instrumente der betrachteten Wirtschaftsbereiche sind im Baugewerbe festzustellen. Sponsoring wird von rund 30 % aller erfassten Bauunternehmen und damit im Vergleich zu den anderen Wirtschaftsbereichen am häufigsten angewendet. Auch hier bietet die Art des Absatzmarktes die Erklärung für den Befund: Bauunternehmen zählen neben der öffentlichen Hand vor allem die Endverbraucher zu ihren Kunden. Da Zielgruppen nicht immer leicht auszumachen sind, wird auf das Instrument der Direktwerbung vergleichsweise selten zurückgegriffen. Meist handelt es sich nicht um standardisierte Produkte, so dass die Werbemöglichkeiten via Werbeträger eingeschränkt sind. Daher werden auch Präsentationsmöglichkeiten auf Messen und auf Kundenveranstaltungen nur relativ selten von Unternehmen dieses Wirtschaftsbereichs wahrgenommen. Um den Kundenkontakt herzustellen oder aufrecht zu erhalten, lohnt offenbar insbesondere im Baugewerbe der Einsatz des Kommunikationsinstruments Sponsoring.

Die Hypothese, wonach mit der Größe des Abnehmerkreises und der damit verbundenen Schwierigkeit, Personen dieses Kreises werbepolitisch zu erreichen, die Neigung zum Sponsoring zunimmt, lässt sich auch hinsichtlich des Baugewerbes bestätigen. Da hier die Wege direkter Informationspolitik eingeschränkt sind, kann auch dies für die relativ häufige Nutzung des Sponsorings verantwortlich sein.

Im unternehmensnahen Dienstleistungssektor weicht die Wahl der kommunikationspolitischen Mittel signifikant vom Durchschnitt aller Unternehmen ab. Direktwerbung und Kundenveranstaltungen werden als Mittel der gezielten Ansprache bestimmter Marktsegmente offenbar besonders in diesem - auf den industriellen Sektor ausgerichteten - Wirtschaftsbereich bevorzugt. Entsprechend liegt die Häufigkeit, mit der Sponsoring eingesetzt wird, unter dem Durchschnitt. Es zeigt sich, dass der direkte Kundenkontakt keine besonderen Anreize bietet, Sponsoring zu betreiben.

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass Unternehmen, deren Hauptkunden Endverbraucher sind, signifikant häufiger Sponsoring betreiben als die übrigen Unternehmen: Fast jedes Dritte aller auf die genannte Zielgruppe ausgerichteten Unternehmen (31,5 %) betreibt Sponsoring, während Unternehmen anderer Marktsegmente mit nur 10,9 % der Fälle eine deutlich niedrigere Quote aufweisen. Die Art des Abnehmerkreises, so lässt sich schließen, hat Einfluss auf die Wahl der kommunikationspolitischen Maßnahmen und insbesondere auch auf die Neigung, Sponsoring zu betreiben.

4.3.5 Determinanten des Sponsoringeinsatzes

In den vorangestellten Abschnitten wurden mittels bivariater Analysen Zusammenhänge zwischen dem Sponsoringeinsatz und einzelnen Erklärungsvariablen aufgezeigt. Welche relative Bedeutung diesen Einflussgrößen zukommt und wie diese und weitere Faktoren im Zusammenspiel auf die Wahrscheinlichkeit eines Sponsoringeinsatzes wirken, wird im folgenden anhand eines logistischen Regressionsmodells geschätzt. Auf diese Weise lassen sich allgemeine Aussagen über Einsatzbedingungen des Sponsoring in der betrieblichen Praxis ableiten. Das Modell, die einbezogenen Variablen einschließlich der Regressionskoeffizienten Beta, der Effektkoeffizienten sowie die Signifikanzen der Variablen können Tabelle 8 entnommen werden.

Das logistische Regressionsmodell schließt 731 der 940 befragten Unternehmen ein. Die verbleibende Anzahl von Fällen fand aufgrund von fehlenden Angaben zu einzelnen Merkmalen keine Berücksichtigung. Das Modell sagt in 86,2 % der einbezogenen Fälle den Einsatz des Sponsoring richtig vorher und erklärt somit seine Einsatzhäufigkeit auf dem 0,1 %igen - also hochsignifikantem - Niveau. Das Nagelkerke-Bestimmtheitsmaß zur Ermittlung der Anpassungsgüte des Modells ist mit einem Wert von 0,423 auf akzeptablem Niveau. Dieser Wert zeigt an, dass 42,3 % der Varianz der Ergebnisvariablen durch das Modell erklärt wird.

Tabelle 8: Bestimmungsfaktoren des Sponsoringeinsatzes: Ergebnisse der Schätzung eines logistischen Regressionsmodells

Merkmale	Parameterschätzer		
	Regressions- koeffizient ' β '	Effekt- koeffizient ' $\exp(\beta)$ '	Signifikanz
Branche (Referenzkategorie: Unternehmensnahe Dienste)			
• Investitionsgüter produzierendes Gewerbe	-0,52	0,59	0,252
• Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe	-0,10	0,90	0,848
• Konsumgütergewerbe	0,32	1,38	0,455
• Baugewerbe	1,04	2,83	0,038 *
Absatzmärkte			
• Industrie	-0,54	0,58	0,049 *
• Handwerk	-0,10	0,91	0,757
• Handel	-0,26	0,77	0,361
• Dienstleistungen	0,03	1,03	0,931
• Öffentliche Hand	-0,09	0,91	0,765
• Endverbraucher	0,91	2,49	0,014 *
Strukturdaten / Erfolgskennzahlen			
• Beschäftigtenzahl (logarithmiert)	-0,05	0,96	0,634
• Beschäftigtenentwicklung 1999 bis 2000	0,37	1,44	0,168
• Zugehörigkeit zum Mittelstand	0,22	1,24	0,482
• Marktposition	0,48	1,61	0,077
Kommunikationspolitische Instrumente			
• Verkaufs- und Beratungsgespräch	0,27	1,31	0,479
• Medienwerbung	-0,14	0,87	0,680
• Direktwerbung	0,48	1,62	0,074
• informelle Kundenkontakte	0,70	2,01	0,013 *
• Präsentationen auf Messen	-0,64	0,53	0,032 *
• Kundenveranstaltungen	0,63	1,88	0,035 *
• Pressearbeit	1,14	3,14	0,000 ***
• öffentliche Auftritte	1,69	5,41	0,000 ***
Instrumente der Beziehungspolitik			
• Erweiterte Gewährleistungen für die Kunden	-0,63	0,53	0,028 *
• Kooperationsbeziehungen zu Zulieferern	0,88	2,41	0,001 **
• Partizipativer Führungsstil	-0,04	0,96	0,874
• Umweltgerechte Produktion / Produkte	0,02	1,02	0,935
Konstante	-4,21	---	0,000 ***
n = 940			© IfM Bonn

* Ergebnisse auf dem 5 %igen Niveau signifikant.

** Ergebnisse auf dem 1 %igen Niveau signifikant.

*** Ergebnisse auf dem 0,1 %igen Niveau signifikant.

Zur Schätzung der Wahrscheinlichkeit von Sponsoring bei den befragten Unternehmen greift das Modell unter anderem auf Daten über die Branchenzugehörigkeit zurück. Dabei bestätigt sich der zuvor auf der Basis der bivariaten Analyse ermittelte Brancheneinfluss auf die Sponsoringneigung: Bei den Unternehmen der Baubranche ist die Wahrscheinlichkeit von Sponsoring signifikant höher als bei den Unternehmen der unternehmensnahen Dienstleistungen - dem Wirtschaftsbereich, der im Modell als Referenzbranche in Form einer Dummyvariablen (Indikatorvariablen) berücksichtigt wurde. Von der Zugehörigkeit zu einem der anderen Wirtschaftsbereiche des verarbeitenden Gewerbes lässt sich hingegen nicht auf eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Sponsoringeinsatzes schließen.

Der Brancheneinfluss wurde im vorangestellten Abschnitt auf besondere Bedingungen der Absatzseite, und zwar der Art des Abnehmerkreises, zurückgeführt. Diese Diagnose findet sich ebenfalls im Ergebnis der logistischen Regression wieder. Wie Tabelle 8 deutlich macht, weisen Unternehmen, die primär für den Endverbraucher produzieren, eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit als die übrigen Unternehmen auf, bei ansonsten gleichen Bedingungen auch auf das Instrument des Sponsorings zurückzugreifen. Anders verhält es sich bei Unternehmen, die vorwiegend der Industrie zuliefern: Das negative Vorzeichen des Beta-Koeffizienten lässt erkennen, dass hier c.p. die Wahrscheinlichkeit eines Sponsoringeinsatzes niedriger ist.

Es ist anzunehmen, dass diese Ergebnisse im wesentlichen auf die Größe der Absatzmärkte zurückzuführen sind. Die engen Kundenbeziehungen machen eine auf die breite Öffentlichkeit ausgerichtete Maßnahme wie Sponsoring bei letztgenannter Teilpopulation vergleichsweise unattraktiv. Unternehmen jedoch, deren Zielgruppe die Endverbraucher sind, greifen häufiger auf Sponsoring zurück, um Einfluss auf eine möglichst große Zahl potenzieller Kunden zu nehmen.

Darüber hinaus bestätigt sich im Modell, dass die Wahrscheinlichkeit eines Sponsoringengagements nicht auf die Eignerstruktur der Unternehmen zurückzuführen ist. Auch eine zunehmende Nutzung des Sponsorings mit steigender Unternehmensgröße ist bei ansonsten gleichen Rahmenbedingungen wenig wahrscheinlich. Dies gilt auch für Unternehmen, die sich aufgrund ihres Marktanteils in einer überdurchschnittlichen Marktposition sehen. Ferner unterscheiden sich Unternehmen mit wachsender Beschäftigung nicht in ihrer Sponsoringneigung von Unternehmen mit stagnierendem oder gar rückläufigem

gem Personalbestand. Zieht man letztgenanntes Merkmal als Erfolgsindikator heran, so ist eine Abhängigkeit der Sponsoringbereitschaft vom Unternehmenserfolg nicht anzunehmen. Alle diese hypothetischen Einflussvariablen erweisen sich als nicht signifikant.

Die weitgehende Unabhängigkeit der Sponsoringbereitschaft vom Unternehmenserfolg bestätigt sich auch dann, wenn - wie Tabelle 9 zeigt - die Unternehmen aufgrund ihrer Umsatzrendite verglichen werden: Ein Chi-Quadrat-Test ergibt nur geringfügige Abweichungen in der Sponsoringneigung der Unternehmen nach diesen Erfolgsklassen. Selbst Unternehmen mit negativer Umsatzrendite zum Zeitpunkt der Befragung nutzen Sponsoring ähnlich häufig wie die Unternehmen anderer Klassenzugehörigkeit.

Tabelle 9: Unternehmen nach Umsatzrendite und Sponsoringneigung

Höhe der Umsatzrendite	sponsernde Unternehmen		nicht-sponsernde Unternehmen	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Umsatzrendite ... unter 0%	10	12,8	68	87,2
von 0% bis unter 5%	64	17,8	295	82,2
von 5% und darüber	31	13,0	207	87,0
Insgesamt n = 675	105	15,6	570	84,4

© IfM Bonn

Die Umsatzrendite wurde nicht als zusätzliches Erfolgsmerkmal in das Modell aufgenommen, da hier die Antwortbereitschaft der Unternehmen vergleichsweise niedrig war und eine Einbeziehung die Aussagefähigkeit des Gesamtmodells wesentlich beeinträchtigt hätte. Die weitgehende Unabhängigkeit vom kurzfristigen Erfolg lässt darauf schließen, dass Sponsoring ein Instrument ist, das in der Regel für eine mittel- oder langfristige Image- und Kontaktpflege herangezogen wird.

Hinsichtlich des Einsatzes kommunikationspolitischer Mittel zeigt das Modell mehrere Wirkungszusammenhänge: Unternehmen, die auf die Pflege informeller Kontakte als Maßnahme zur Kundenbindung setzen, greifen mit höherer Wahrscheinlichkeit zum Sponsoring als andere Unternehmen unter sonst gleichen Bedingungen. Hier ist weniger von einem direkten kausalen Zusammenhang als von einer Einsatzkomplementarität beider kommunikationspolitischer Maßnahmen auszugehen: Beide Maßnahmen scheinen sich offenbar gut zu ergänzen. Ein etwas schwächerer aber immer noch signifikanter Zusammen-

hang besteht zwischen dem Einsatz von Kundenveranstaltungen und dem Sponsoring. Auch hier besteht kein direkter Zusammenhang; vielmehr sind es die branchenspezifischen Rahmenbedingungen und die diesen entsprechenden Kommunikationserfordernisse, die die Nutzung beider Instrumente im Verbund begründen.

Ein negativer Zusammenhang besteht hinsichtlich des Faktors Messebesuch: Das Vorzeichen des Beta-Koeffizienten zeigt an, dass Unternehmen, die sich und ihre Leistungen auf Messen präsentieren, c.p. mit geringerer Wahrscheinlichkeit darüber hinaus auf Sponsoring zurückgreifen als andere. Unternehmen, die auf Messen in direkten Kontakt zu den eigenen und potenziellen Kunden treten, sehen in einer indirekten Einflussnahme mittels Sponsoring - möglicherweise aufgrund des niedrigeren Erreichungsgrades - eher selten einen lohnenden Weg zur Durchsetzung ihrer Marketingziele.

Ferner macht das Modell auf hochsignifikantem Niveau deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit für Sponsoring mit dem Einsatz von Public Relations-Maßnahmen, also Pressearbeit und öffentliche Auftritte, unter sonst gleichen Bedingungen signifikant höher ist als bei Unternehmen, die diese Möglichkeiten nicht nutzen. Damit bestätigt das Ergebnis der multivariaten Analyse die zuvor anhand der bivariaten Analyse angedeutete Affinität zwischen dem Einsatz der Instrumente des Sponsorings und der Public Relations. Die Nähe ist auf die genannten Zielkongruenzen zurückzuführen.

Anhand der Höhe der Werte der Effektkoeffizienten kann der vergleichsweise starke Zusammenhang zwischen dem Einsatz von PR-Maßnahmen und Sponsoring im Vergleich zu den anderen Maßnahmen und Maßnahmenkombinationen gezeigt werden. Das Modell sagt voraus, dass die zu erklärende Variable Sponsoringeinsatz am stärksten auf Änderungen dieser beiden unabhängigen Variablen reagiert. Hierin zeigt sich die besondere funktionale Verbundenheit dieser Maßnahmen, die ein hohes Imagebewusstsein dieser Unternehmen unterstreichen, mit dem Sponsoring. Nicht zuletzt liefert dieser Befund die Möglichkeit einer Zuordnung des Sponsorings zu einem Teilbereich der Kommunikationspolitik: Die besonderen Nutzungsaffinitäten lassen erkennen, dass Sponsoring am ehesten mit der Öffentlichkeitsarbeit in Verbindung steht.

Schließlich nimmt das Modell noch Bezug auf Variablen, die unter den Oberbegriff Beziehungspolitik zusammengeführt werden können. Hier handelt es sich um Instrumente zur Erreichung unterschiedlichster Ziele, die zur Verbesserung eines Klimas der Konsensbereitschaft zwischen dem Unternehmen und

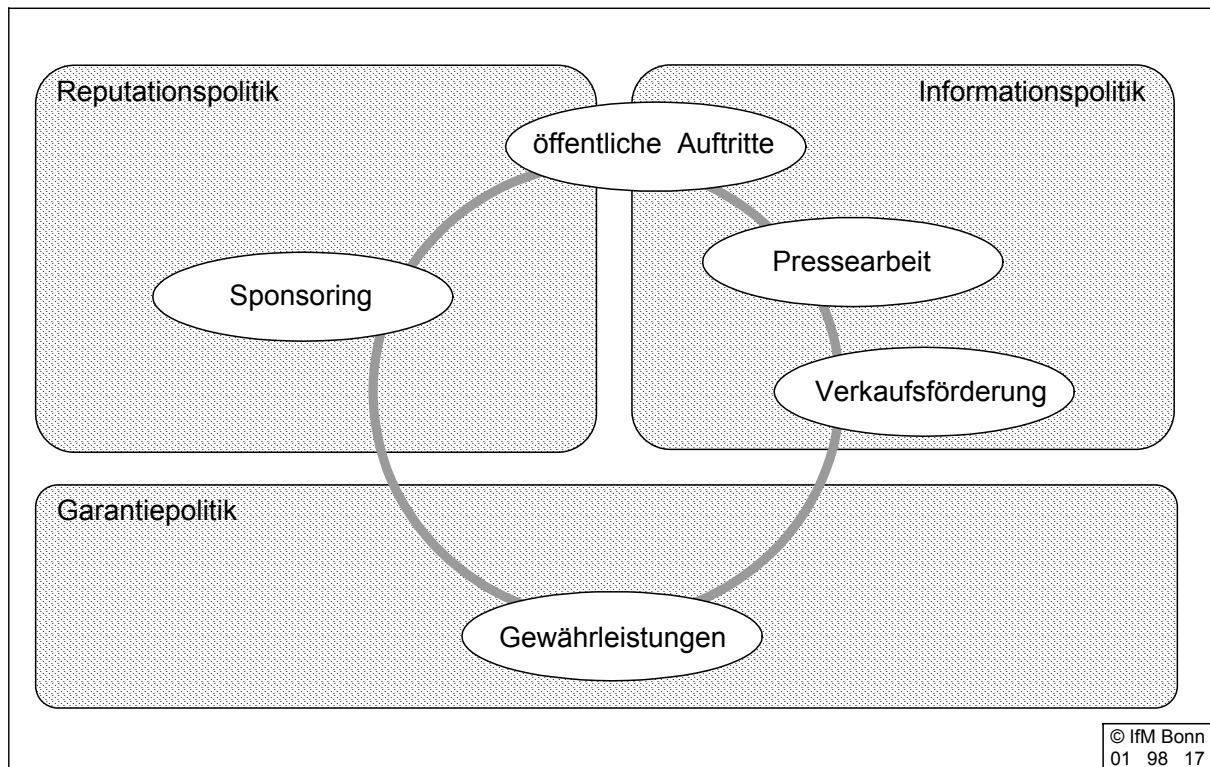
den jeweiligen Zielgruppen eingesetzt werden. Im Modell zeigt sich nämlich, dass Unternehmen, die erweiterte Gewährleistungen anbieten, signifikant seltener zum Sponsoring greifen. Dies kann als Hinweis auf eine substitutionale Beziehung zwischen diesen beiden Maßnahmen gedeutet werden. Hierzu führt SPREMANN an, dass beide Handlungsansätze zum Abbau von Verhaltensunsicherheiten zwischen Unternehmen und ihren (potenziellen) Geschäftspartnern dienen können. Die Verhaltensunsicherheiten gehen auf Informationsasymmetrien zurück. Um derartige Unsicherheiten auszuräumen und ein Abwandern des Kunden zu Wettbewerbern zu verhindern, werden Garantien gewährt. Aber auch eine auf Reputation ausgerichtete Politik kann zur Stärkung der Beziehung zu den Kunden beitragen. Durch wohlütiges Engagement können Unternehmen ihre moralische Grundhaltung dokumentieren, Vertrauen herstellen und auf diese Weise die genannten Unsicherheiten zumindest mildern. Sponsoring ist in diesem Sinne als Maßnahme zum Aufbau von Vertrauenskapital zu werten.

SPREMANN macht darüber hinaus auf die Zusammenhänge zur Informationspolitik aufmerksam (1988, S. 614 ff.). Auch durch aufklärende Werbung, die das Bild eines zuverlässigen Unternehmens kommuniziert, kann Vertrauen zu den Geschäftspartnern aufgebaut werden.

In Abbildung 3 sind die zielverwandten Instrumente schematisch wiedergegeben. Die graphische Anordnung im Zirkel symbolisiert die Option, die Instrumente miteinander zu kombinieren bzw. auch alternativ einzusetzen. Unter welchen Rahmenbedingungen eine besondere Auswahl bestimmter Instrumente ratsam ist, kann an dieser Stelle nicht abschließend diskutiert werden.

Des weiteren macht die Regressionsanalyse einen positiven Zusammenhang zwischen dem Sponsoring und Kooperationsverhalten der Unternehmen deutlich. Zunächst verwundert dieses Ergebnis, da es sich bei Sponsoring um ein Instrument der Kommunikationspolitik und bei der Kooperation um eine Organisationsform zwischenbetrieblicher Leistungserstellung - also um grundverschiedene strategische Maßnahmen - handelt. Gemeinsam ist beiden Optionen, dass sie auf Partnerschaftlichkeit und Konsensbereitschaft gründen. Bei beiden Vorgehensweisen spielt Kontaktpflege und das Einbeziehen der Interessen der jeweils anderen Seite in die eigenen Handlungsentscheidungen eine zentrale Rolle.

Abbildung 3: Instrumente der Beziehungspolitik



Trotz ihrer unterschiedlichen strategischen Ziele sind beide Maßnahmen Ausdruck einer Führungsphilosophie, die auf den Willen zum Interessensausgleich und damit auf Akzeptanz fußt. Diese Grundhaltung kann als Erklärung dienen für die Popularität beider Instrumente in den jeweiligen Unternehmen.

Andere Maßnahmen, die ebenfalls auf den Leitgedanken von Kooperation und Konsens aufbauen, erweisen sich im Modell hingegen nicht als Variable mit entsprechender Erklärungskraft: So neigen sponsoring-aktive Unternehmen zumindest nicht stärker als andere Unternehmen dazu, durch einen partizipativen Führungsstil¹⁴ in besonderer Weise auf ein vertrauensvolles Klima zwischen Leitung und Personal hinzuwirken. Auch sind besondere Anstrengungen für eine umweltverträgliche Produktion, die heutzutage von vielen Seiten der Gesellschaft von der Wirtschaft erwartet werden, kein besonderes Kennzeichen allein von Unternehmen, die Sponsoring betreiben.

Abschließend sei angemerkt, dass nicht alle Einflussfaktoren im Regressionsmodell Berücksichtigung finden. Dass es sich bei den noch unberücksichtigten

¹⁴ Als Indikatoren für einen partizipativen Führungsstil sind die von MÜLLER-JENTSCH als wichtig erachteten Instrumente Qualitätszirkel und eigenverantwortliche Teams herangezogen worden (1997, S. 229)

Einflüssen im wesentlichen um Bestimmungsfaktoren mit negativer Wirkung handelt, zeigt sich in dem hochsignifikanten Beta-Koeffizienten der Konstanten. Wichtige weitere Einflussgrößen zu bestimmen wird Aufgabe des fünften Kapitels dieser Untersuchung sein.

4.4 Mitarbeiterfreistellung als personalpolitisches Instrument

Als zweites Instrument für die Durchführung gemeinnütziger Projekte wird die Mitarbeiterfreistellung zur Ausübung gesellschaftlicher, ehrenamtlicher Tätigkeiten betrachtet. Auch diese Form bürgerschaftlichen Engagements soll im folgenden bewertet werden, indem der Einsatz der Mitarbeiterfreistellung im Kontext zielverwandter Mittel der Unternehmenspolitik untersucht wird.

In der Literatur wird Mitarbeiterfreistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten als Instrument beschrieben, die nicht nur mit dem Ziel der Unterstützung gemeinwohlorientierter Projekte zum Einsatz kommt. Von einer Mitarbeit in gemeinwohlorientierten Projekten können schließlich auch die Betriebsangehörigen profitieren. Nicht zuletzt können personalpolitische Gründe Unternehmen dazu bewegen, Mitarbeiter unter dem Aspekt der Weiterbildung freizustellen. Neben fachlichem Wissen können die Mitarbeiter in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Tätigkeit soziale Kompetenzen erwerben, die für ihr Verhalten im Unternehmen wichtig sein können (JANNING/BERTJES 1999, S. 46). Eine Freistellung für interessante Projekte kann schließlich belohnende Funktion haben, wenn sie etwa in Folge eines von dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zuvor bereits privat ausgeübten Engagements gewährt wird. Gelingt es auf diesem Wege das Gefühl der Verbundenheit mit dem Unternehmen zu stärken, kann dies motivationsfördernd wirken.

Neben personalpolitischen Zielen können aber auch kommunikationspolitische Ziele mit einer Mitarbeiterfreistellung verfolgt werden, da auf diese Weise soziales Verantwortungsbewusstsein und mitarbeiterfreundliche Führungsphilosophie nach außen dokumentiert werden. In der Literatur wird jedoch in erster Linie der personalpolitische Nutzen für die Unternehmen betont (JANNING/BERTJES 1999, S. 48 ff. und HERMANN/THURM 1999, S. 42). Daher soll im folgenden diese Maßnahme anderen Instrumenten der Personalarbeit gegenübergestellt werden.

In der betrieblichen Praxis kommt der Personalpolitik die Aufgabe zu, die für die "Verwirklichung der strategischen Ziele des Unternehmens notwendigen Human-Ressourcen (...) sicherzustellen und die mit dem Einsatz von arbeiten-

den Menschen zusammenhängenden (...) Probleme zu lösen" (ANTONI 1988, S. 854). Entsprechend lassen sich personalpolitische Maßnahmen nach den Aufgabenbereichen der "Personal(potenzial)bereitstellung" und der "Personal(verhaltens)beeinflussung" unterscheiden, abgesehen von personalverwaltungstechnischen Aufgaben, die hier nicht betrachtet werden (KOSSBIEL 1991, S. 344). Den obigen Ausführungen zufolge beinhaltet die Mitarbeiterfreistellung Aspekte beider Ziele des Personalmanagements: Sollen die Mitarbeiter vorwiegend Erfahrungen sammeln, so steht der Aspekt der Personalentwicklung (Personalpotenzialbereitstellung) im Vordergrund; der Gesichtspunkt der Verhaltensbeeinflussung steht dann zum Zentrum, wenn eine Freistellung in erster Linie auf eine motivationssteigernde Wirkung abzielt.

Aufgrund dieser vielschichtigen Zielausrichtung ist es für die weitere Analyse sinnvoll, den Teilpolitiken Personalentwicklung und Anreiz- bzw. Belohnungspolitik Aufmerksamkeit zu widmen. Andere Teilpolitiken wie die Personalplanung, Personalbeschaffung oder Personalauswahl berühren das hier diskutierte Themenfeld nur marginal und bleiben fortan unberücksichtigt.

Personalentwicklung: Ein Weg zur Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation¹⁵ besteht in Schulungen zur Weiterbildung. Andere Strategien gründen auf einen soziotechnischen Systemansatz (SCHREYÖGG/REUTHER 1997, S. 319 ff.). Exemplarisch für derartige Instrumente¹⁶ wird im folgenden auf sogenannte Qualitätszirkel¹⁷ (Quality Circles) eingegangen.

¹⁵ Dies kann sich auf das fachliche und technische Know-how beziehen, aber auch auf Querschnitts- und Sozialkompetenzen. Zu den Querschnittskompetenzen zählen KAYSER, WIMMERS und HAUSER ein Grundverständnis für kaufmännische Aufgaben wie für fachübergreifende Zusammenhänge und die Fähigkeit, interdisziplinär arbeiten zu können (2000, S. 64); der Begriff der Sozialkompetenz wird konkretisiert mit Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und der Fähigkeit, anderen Menschen zuhören zu können.

¹⁶ Weitere, im folgenden nicht berücksichtigte Instrumente der Personalentwicklung sind beispielsweise das Coaching, Job-Rotation, die Patenschaft erfahrener über neue Mitarbeiter oder auch die Personalbeförderung (OECHSLER 1997, S. 301). Coaching ist ein Prozess, in dem durch Einzelberatungsgespräche der Mitarbeiter lernt, Probleme zu erkennen und in Zukunft alleine besser zu lösen (HAUSER 1991a, S. 198). Unter Job-Rotation versteht man die zeitbegrenzte Versetzung von Mitarbeitern in andere Abteilungen (HAUSER 1991b, S. 357 ff.).

¹⁷ Qualitätszirkel sind Arbeitsgruppen von Mitarbeitern eines Unternehmens zum Austausch von Erfahrungen und zur gemeinsamen Besprechung und Lösung der in ihrem Arbeitsbereich auftretenden Probleme. Sie dienen der Kontrolle und Verbesserung der Arbeitsleistungen, der Entwicklung von mehr Selbstwertgefühl und Sozialkompetenz der Mitarbeiter (BUNGARD 1991, S. 475).

Materielle Anreize und Belohnungen: Hierzu zählt zum einen die betriebliche Altersversorgung, zum anderen sind es Maßnahmen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung (z.B. übertarifliche Entlohnungen, Leistungszulagen, Prämien für Erfindungen, Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn bzw. Kapital des Unternehmens, Dienstwagen).

Immaterielle Anreize und Belohnungen: Zu den immateriellen Anreizen zählen beispielsweise die Anerkennung von Arbeitsleistungen durch bewertende Stellungnahmen der Vorgesetzten (ROSENSTIEL von 1991, S. 161), ein offener und wohlwollender Umgang mit Mitarbeitern durch institutionalisierte Mitarbeiterbesprechungen oder auch das Einräumen einer größeren Selbstbestimmung bei der Arbeit (OECHSLER 1997, S. 301).

Die Maßnahme der Mitarbeiterfreistellung lässt sich somit aufgrund der Vielfalt mit ihm verfolgter Ziele nicht trennscharf einer der hier betrachteten Teilpolitiken zuordnen. Dies gilt auch für andere personalpolitische Maßnahmen, die im folgenden aber dennoch den Teilpolitiken zugerechnet werden, da sich in diesen Fällen Hauptzielrichtungen ausmachen lassen, die eine Zuordnung erleichtern. Wie zuvor beim Sponsoring wird im folgenden aus analytischen Gründen von einer Einordnung der Mitarbeiterfreistellung zu einer Teilpolitik abgesehen.

4.4.1 Einsatz ausgewählter personalpolitischer Instrumente

Die genannten personalpolitischen Instrumente werden in der Praxis von Unternehmen unterschiedlich häufig angewendet. Wie Tabelle 10 zeigt, greifen die Unternehmen mit Abstand am häufigsten auf Instrumente zur Personalentwicklung zurück. Rund vier Fünftel aller Unternehmen setzen auf diese Politik. Die klassische Maßnahme der Mitarbeiterschulung wird dabei häufiger genutzt als die erst in jüngerer Zeit verstärkt praktizierten Qualitätszirkel.

Immaterielle Anreize zur Mitarbeitermotivation werden am zweithäufigsten geboten. Etwas weniger als zwei Drittel aller Unternehmen nutzen mindestens eine dieser Maßnahmen. Darunter erweist sich die institutionalisierte Mitarbeiterbesprechung als Maßnahme mit höherer Popularität als die Einführung eigenverantwortlicher Teams, die jedoch immerhin in rund einem Drittel der Unternehmen gebildet werden. An dritter Stelle stehen die materiellen Anreize. In der Praxis erweist sich die betriebliche Altersversorgung vor der materiellen Mitarbeiterbeteiligung als die häufiger genutzte Maßnahme.

Tabelle 10: Instrumente ausgewählter Teilpolitiken des Personalmanagements

Instrumente	Unternehmen, die personalpolitische Instrumente nutzen		
	Fälle	Anteil (%)	0 % 50 % 100 %
Personalentwicklung	754	80,2	
darunter: Mitarbeiterschulung	739	78,6	
Qualitätszirkel	277	29,5	
Immaterielle Anreize	590	62,8	
darunter: Mitarbeiterbesprechungen	496	52,8	
eigenverantwortliche Teams	321	34,1	
Materielle Anreize	362	38,5	
darunter: betriebliche Altersversorgung	264	28,1	
materielle Mitarbeiterbeteiligung	179	19,0	
Mitarbeiterfreistellung	54	5,7	
	n = 940		© IfM Bonn

Die Mitarbeiterfreistellung zur Ausübung gemeinwohlorientierter Dienste stellt sich in dieser kategorialen Darstellung als Maßnahme heraus, die von nur einem kleinen Kreis von Unternehmen praktiziert wird. Im Vergleich zu den Nutzungsintensitäten der anderen Möglichkeiten ist die Mitarbeiterfreistellung als personalpolitische Strategie gegenwärtig noch als randständiges Phänomen zu bezeichnen.

4.4.2 Mitarbeiterfreistellung in Kombination mit anderen Instrumenten der Personalpolitik

Wie das Sponsoring so wird auch die Mitarbeiterfreistellung zur Ausübung gemeinnütziger Tätigkeiten stets im Verbund mit anderen Instrumenten - hier nun personalpolitischer Art - eingesetzt. Somit hat auch dieses Instrument ergänzenden Charakter im personalpolitischen Maßnahmen-Mix der Unternehmen.

Tabelle 11 gibt Aufschluss über die Art der Kombination personalpolitischer Instrumente in der Praxis. Es zeigt sich, dass fast alle Unternehmen, die Mitarbeiter freistellen, darüber hinaus auch auf die Möglichkeiten einer Personalentwicklung und dabei insbesondere der Mitarbeiterschulung zurückgreifen. Damit neigt diese Teilgruppe der Unternehmen signifikant häufiger zum Einsatz der Personalentwicklung als diejenige, die Mitarbeiter nicht für ehrenamtliche Dienste freistellen. Soziales Lernen lässt sich offenbar sinnvoll mit fachli-

chem Lernen verbinden, indem Mitarbeiter sowohl zur Teilnahme an gemeinnützigen Projekten wie auch an Entwicklungsmaßnahmen aufgefordert bzw. freigestellt werden.

Tabelle 11: Mitarbeiterfreistellung in Kombination zu anderen Instrumenten der Personalpolitik

Instrumente	Unternehmen, die Mitarbeiterfreistellung ...			
	betreiben ¹		nicht betreiben ²	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Personalentwicklung	53	98,1	701	79,1 **
darunter: Mitarbeiterschulung	53	98,1	689	77,8 **
Qualitätszirkel	21	38,9	256	28,9
Immaterielle Anreize	44	81,5	546	61,6 **
darunter: Mitarbeiterbesprechungen	40	74,1	456	51,5 **
eigenverantwortliche Teams	29	53,7	292	33,0 **
Materielle Anreize	32	59,3	330	37,2 **
darunter: materielle Mitarbeiterbeteiligung	17	31,5	162	18,3 *
Betriebliche Altersversorgung	22	40,7	242	27,3 *
n = 940				© IfM Bonn

1 Die Gesamtzahl umfasst 54 Fälle.

2 Die Gesamtzahl umfasst 886 Fälle.

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5 %igen Niveau (1 %igen Niveau) signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten beider Unternehmensgruppen hinsichtlich des jeweiligen Instruments.

Ferner bieten rund vier Fünftel aller Unternehmen, die Mitarbeiterfreistellung betreiben, auch immaterielle Anreize - und zwar signifikant häufiger als die Unternehmen, die keine Mitarbeiterfreistellung vorsehen. Unternehmen, die die noch wenig verbreitete Maßnahme der Mitarbeiterfreistellung ergreifen, setzen verstärkt auch auf motivationsfördernde und auf Schulungsmaßnahmen.

Schließlich zeigt sich, dass über die Hälfte aller Unternehmen, die Mitarbeiter zu gemeinnützigen Zwecken freistellen, zugleich auch signifikant häufiger als andere materielle Anreize bieten, um ihr Personal stärker an sich zu binden bzw. neue Mitarbeiter durch derartige Sonderleistungen zu gewinnen. Zielkongruenzen können auch hier erklären, weshalb ein kombinierter Einsatz in diesen Fällen häufig als lohnend erachtet wird. Dies lässt auf eine Führungsphilosophie und damit auf eine Unternehmenskultur schließen, die gekennzeichnet ist von einer überdurchschnittlichen Sensibilität in Fragen der Mitarbeiterführung.

4.4.3 Personalpolitik im Mittelstand

Vergleicht man den Einsatz der hier kommentierten personalpolitischen Instrumente in inhabergeführten und managementgeführten Unternehmen, so zeigen sich Abweichungen. Hinsichtlich der Personalentwicklung weisen die inhabergeführten Unternehmen eine vergleichsweise geringe Schulungstätigkeit auf. Ferner ist festzustellen, dass inhabergeführte Unternehmen sowohl auf die Einrichtung eigenverantwortlicher Teams wie auch auf materielle Anreize signifikant seltener zurückgreifen als die anderen Unternehmen.

Bei größenspezifischer Betrachtung fällt auf, dass die Nutzung der erwähnten Mittel mit der Unternehmensgröße (gemessen an der Beschäftigtenzahl) tendenziell zunimmt. Eine Größenschwelle, wie sie beim Sponsoring beobachtet wurde, ist hier nicht festzustellen. Das Phänomen des größenabhängigen Einsatzes personalpolitischer Instrumente wurde von BACKES-GELLNER/FREUND/KAY/KRANZUSCH in ausführlicher Weise analysiert (2000, S. 28 ff.). Da Kleinunternehmen eher inhaber- als managementgeführt sind, spiegelt sich die unternehmensgrößenspezifische Auswahl der personalpolitischen Instrumente auch in der Unterscheidung der Unternehmen nach der Eigentümerstruktur wider (Tabelle 12).

Tabelle 12: Mitarbeiterfreistellung in inhaber- und managementgeführten Unternehmen

Instrumente	Inhabergeführte Unternehmen ¹		Managementgeführte Unternehmen ²	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Personalentwicklung	601	79,0	153	85,5
darunter: Mitarbeiterschulung	587	77,1	152	84,9 *
Qualitätszirkel	219	28,8	58	32,4
Immaterielle Anreize	466	61,2	124	69,3 *
darunter: Mitarbeiterbesprechungen	393	51,6	103	57,5
eigenverantwortliche Teams	242	31,8	79	44,1 **
Materielle Anreize	283	37,2	79	44,1
darunter: betriebliche Altersversorgung	205	26,9	59	33,0
materielle Mitarbeiterbeteiligung	134	17,6	45	25,1 *
Mitarbeiterfreistellung	41	5,4	13	7,3
n = 940				© IfM Bonn

¹ Die Gesamtanzahl umfasst 761 Fälle.

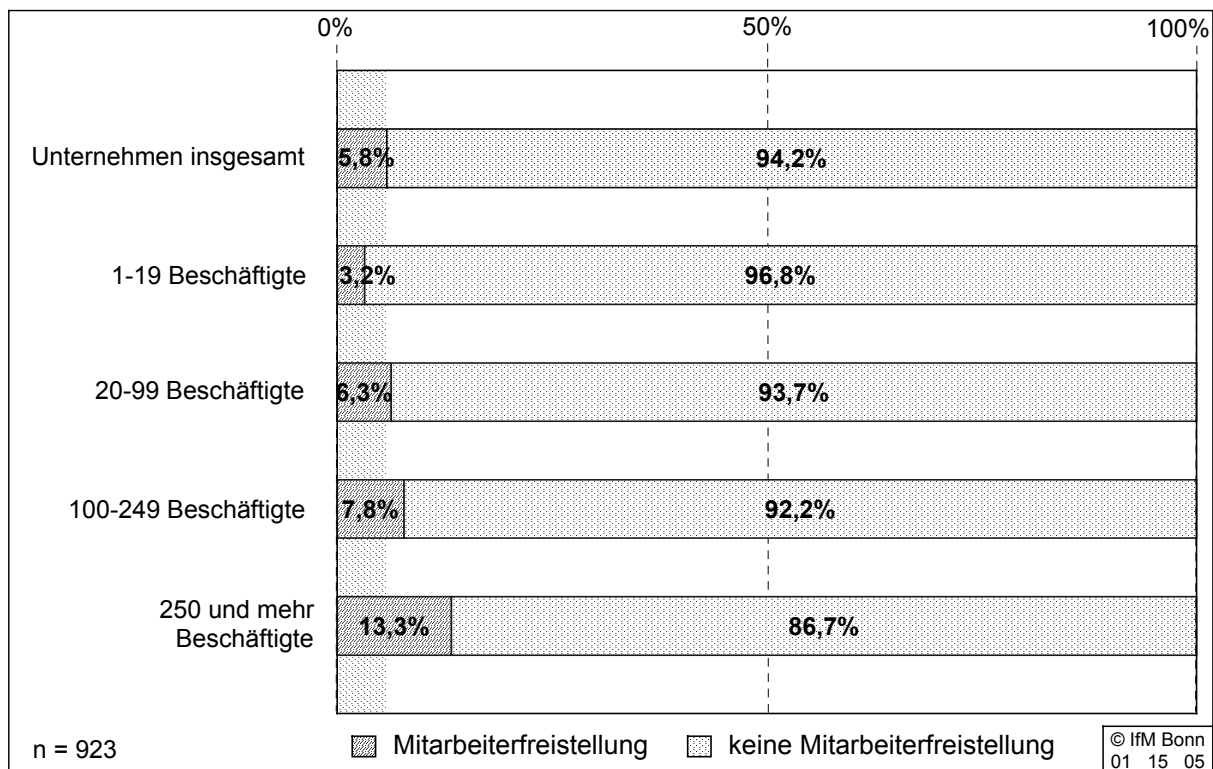
² Die Gesamtanzahl umfasst 179 Fälle.

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5%igen Niveau (1%igen Niveau) signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten beider Unternehmensgruppen hinsichtlich des jeweiligen Instruments.

Dass der Anteil der Unternehmen, die durch Bildungsmaßnahmen in ihre Belegschaft investieren, mit der Größe der Unternehmen steigt, dürfte nicht zuletzt auf Unterschiede in der finanziellen Ausstattung der Unternehmen zurückzuführen sein. Dies gilt auch für den Einsatz materieller Anreizsysteme. Die mit der Unternehmensgröße zunehmende Bildung eigenverantwortlicher Teams lässt sich wohl damit begründen, dass der Bedarf an selbstbestimmten Formen der Arbeitsgestaltung mit der Größe der Organisation und damit der Komplexität des hierarchischen Systems tendenziell zunimmt.

Der Einsatz der Maßnahme der Mitarbeiterfreistellung ist, wie Abbildung 4 verdeutlicht, in signifikanter Weise von der Größe der Unternehmen (gemessen an der Beschäftigtenzahl) abhängig. Kleinunternehmen zeigen sich vergleichsweise zurückhaltend in ihrer Bereitschaft, Mitarbeiter für ehrenamtliche Aufgaben freizustellen. Unternehmen mit größerem Personalbestand dürfte es leichter fallen, die Lücken durch Vertretungen zu schließen. Dass der niedrige Anteil an Freistellungen in kleinen Unternehmen auf führungspezifische Ursachen je nach Eignerstruktur der Unternehmen zurückzuführen sei, ist weder durch die statistische Analyse zu belegen, noch lassen Plausibilitätsüberlegungen einen derartigen Zusammenhang vermuten.

Abbildung 4: Mitarbeiterfreistellung nach Unternehmensgrößenklassen



Abweichungen in der Wahl der personalpolitischen Instrumente im allgemeinen und im Einsatz der Mitarbeiterfreistellung im speziellen sind - so das Fazit aus der Analyse - nicht auf die Eignerstruktur, wohl aber auf die Größe der Unternehmen zurückzuführen. Es ist anzunehmen, dass mit steigender Beschäftigtenzahl die Möglichkeit, vorübergehend freigestellte Mitarbeiter zu ersetzen, steigt und zugleich die Hemmschwelle für die Durchführbarkeit einer solchen Maßnahme sinkt.

4.4.4 Mitarbeiterfreistellung als personalpolitisches Instrument in der sektoralen Betrachtung

In der Diskussion über die Einsatzbedingungen personalpolitischer Instrumente stellt sich auch die Frage nach dem Wirtschaftsbereich als möglichem Bestimmungsfaktor. Inwieweit branchentypische Präferenzen in der Zusammensetzung der Instrumente des Personalmanagements zu identifizieren sind, kann Tabelle 13 entnommen werden.

Tabelle 13: Einsatz personalpolitischer Mittel in verschiedenen Wirtschaftsbereichen

Instrumente	Einsatz durch Unternehmen (in %)				Unternehmen Insgesamt
	Verarbeitendes Gewerbe		Bau- gewerbe	Unterneh- mensnahe Dienst- leistungen	
	Invest.-/ Prod.güter ¹	Konsum- güter ²			
Personalentwicklung	82,9	79,6	72,7	80,6	80,2
• Mitarbeiterschulung	80,7	78,8	71,1	79,1	78,6
• Qualitätszirkel	37,9	26,9	13,6	24,5	29,5 **
Immaterielle Anreize	67,0	57,2	57,0	66,2	62,8
• Mitarbeiterbesprechungen	56,2	49,2	50,0	51,8	52,8
• eigenverantwortliche Teams	40,3	27,3	19,5	42,4	34,1 *
Materielle Anreize	43,0	34,5	29,7	41,0	38,5
• betriebliche Altersversorgung	30,6	27,7	24,2	25,2	28,1
• mat. Mitarbeiterbeteiligung	23,5	11,4	11,7	27,3	19,0 *
Mitarbeiterfreistellung	6,8	7,2	1,6	3,6	5,7

n = 940 © IfM Bonn

1 Investitionsgüter- und Produktionsgütergewerbe

2 Konsumgütergewerbe (Verbrauchsgüter, Nahrungs- und Genussmittelgewerbe)

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5 %igen Niveau (1 %igen Niveau) signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten der Unternehmen verschiedener Branchen hinsichtlich des jeweiligen Instruments.

Branchentypische Präferenzen der Unternehmen des Investitions- und Produktionsgütergewerbes zeigen sich vor allem hinsichtlich des Einsatzes von Qualitätszirkeln. Obwohl in sämtlichen hier betrachteten Wirtschaftsbereichen etabliert, sind Qualitätszirkel in diesem Bereich besonders häufig anzutreffen.

Im Konsumgütergewerbe sind branchentypische Nutzungsmuster hingegen nicht festzustellen. Trotz der hier nur geringen Abweichungen vom durchschnittlichen Instrumenten-Mix ist nicht auszuschließen, dass in Teilbereichen dieser Wirtschaftsabteilung durchaus abweichende Verhaltensmuster bestehen, die sich in der Gesamtbetrachtung verwischen. Eine tiefergehende Analyse ist im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich.

Deutliche Unterschiede im Einsatz der hier ausgewählten Teilpolitiken des Personalmanagements sind im Baugewerbe festzustellen. Die Unternehmen dieses Wirtschaftsbereichs fallen durch ihre Zurückhaltung in der Nutzung sämtlicher hier betrachteter Instrumente auf. Insbesondere die Einführung von eigenverantwortlichen Teams und auch von Qualitätszirkeln erfolgt bei weitem nicht in dem Umfang, wie dies in den anderen Wirtschaftsbereichen zu beobachten ist. Offenbar bieten die häufig komplexen Ablaufplanungen in diesem Wirtschaftszweig für teilautonome Arbeitsorganisationen keinen Handlungsspielraum. Typisch erscheint hier vielmehr die weisungsgebundene Arbeitskoordination. Auch hinsichtlich des Instruments der Mitarbeiterfreistellung ist im Baugewerbe eine unterdurchschnittliche Einsatzbereitschaft festzustellen. In der Gesamtbetrachtung stellt sich das Baugewerbe hier als Wirtschaftsbereich dar, in dem auf personalpolitische Maßnahmen vergleichsweise wenig Wert gelegt wird.

Schließlich ist auf die branchentypische Nutzung personalpolitischer Instrumente im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen einzugehen: Hier kommen Teamarbeit aber auch das Mittel der materiellen Mitarbeiterbeteiligung als Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation stärker zum Tragen als in den anderen Wirtschaftsbereichen. Die überdurchschnittliche Nutzung letztgenannter Maßnahme führen WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ auf einen besonders hohen Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern in diesen Unternehmen zurück (1999, S. 100). Die Konkurrenz dieser Unternehmen um qualifizierte Fachkräfte führt demnach zu einem verstärkten Einsatz motivationssteigernder Maßnahmen. Hinweise, dass sich diese Rahmenbedingung auch auf die Nutzung der Mitarbeiterfreistellung auswirkt, lassen sich aus diesen Ergebnissen jedoch nicht ableiten.

Resümierend lässt sich festhalten, dass zwar typische Muster im Einsatz personalpolitischer Instrumente in den Wirtschaftsbereichen zu erkennen sind, ein Brancheneinfluss auf den Einsatz der Mitarbeiterfreistellung kann hingegen statistisch nicht belegt werden.

4.4.5 Determinanten der Mitarbeiterfreistellung

Der letzte Abschnitt dieses Teilkapitels über den Einsatz des Instruments der Mitarbeiterfreistellung soll dazu dienen, ein Gesamtbild zu entwickeln. Die bisherigen Ergebnisse liefern noch keine hinreichende Erklärung für die Einsatzbedingungen dieses Mittels: Branchenbezüge sind - wie dargelegt - nicht ohne weiteres herzustellen und die Identifikation einer größenabhängigen Nutzungshäufigkeit greift als Erklärung zu kurz. Es ist also nach weiteren Erklärungsvariablen zu suchen.

Bislang unberücksichtigt blieb die Frage, inwieweit die Marktbedingungen Anlass geben für einen Einsatz dieser Instrumente. Hinsichtlich des Sponsorings wurden in diesem Zusammenhang die Bedingungen auf den Absatzmärkten als Bestimmungsfaktoren identifiziert. In Bezug auf die Mitarbeiterfreistellung erweist sich jedoch die Art des Hauptkundenkreises nicht als erklärende Variable für einen verstärkten Einsatz dieser Maßnahme. Vielmehr lassen sich die Bedingungen auf der Beschaffungsseite als Einflussgrößen identifizieren: Tabelle 14 zeigt Zusammenhänge zwischen Facharbeitermangel in Unternehmen und dem Einsatz personalpolitischer Instrumente.

Das Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests zeigt, dass Unternehmen, die freie Stellen für Fachkräfte mit Fach- bzw. Hochschulabschluss nicht besetzen können, signifikant häufiger Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen als Unternehmen ohne derartige Probleme. Wie Tabelle 14 darüber hinaus zum Ausdruck bringt, werden auch die übrigen hier betrachteten personalpolitischen Maßnahmen von diesen Unternehmen stärker eingesetzt als vom Rest der Befragten.

Diese Beobachtung lässt deutlich werden, dass Rekrutierungsprobleme der genannten Art durchaus Ansporn für den Einsatz personalpolitischer Mittel und darunter auch für Mitarbeiterfreistellungen bieten. Unternehmen haben, um sich im Wettbewerb um die knappe Ressource hochqualifizierter Arbeitskräfte behaupten zu können, also ein gesteigertes Interesse daran, durch den Einsatz verschiedenartiger personalpolitischer Instrumente nach innen wie auch nach außen Zeichen zu setzen und das Unternehmen als attraktiven Arbeitge-

ber in ein günstiges Licht zu rücken. Diese Anstrengungen können dabei sowohl auf die Verbesserung der Personalrekrutierungschancen wie auch auf das Ziel ausgerichtet sein, das eigene Personal stärker an sich zu binden und zugleich Abwanderungs- und Abwerbungsrisiken zu reduzieren.

Tabelle 14: Einsatz personalpolitischer Instrumente in Unternehmen mit/ohne Mangel an Fachpersonal

Instrumente	Unternehmen, die einen Fachpersonal-mangel...			
	aufweisen ¹		nicht aufweisen ²	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Personalentwicklung	201	93,5	553	76,3 **
darunter: Mitarbeiterschulung	199	92,6	540	74,5 **
Qualitätszirkel	95	44,2	182	25,1 **
Immaterielle Anreize	174	80,9	416	57,4 **
darunter: Mitarbeiterbesprechungen	146	67,9	350	48,3 **
eigenverantwortliche Teams	120	55,8	201	27,7 **
Materielle Anreize	120	55,8	242	33,4 **
darunter: materielle Mitarbeiterbeteiligung	81	37,7	98	13,5 **
betriebliche Altersversorgung	84	38,9	180	24,8 **
Mitarbeiterfreistellung	19	8,8	35	4,8 *
n = 940				© IfM Bonn

1 Die Gesamtzahl umfasst 215 Fälle.

2 Die Gesamtzahl umfasst 725 Fälle.

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5 %igen Niveau (1 %igen Niveau) signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten beider Unternehmensgruppen hinsichtlich des jeweiligen Instruments.

Des Weiteren sind Indikatoren des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. der Erfolgserwartungen der Unternehmen auf ihren Einfluss auf die Neigung, personalpolitische Instrumente einzusetzen, zu überprüfen. Hierzu werden in Tabelle 15 die befragten Unternehmen nach ihrer im Jahr 2000 erzielten Umsatzrendite unterschieden und zugleich auch nach ihrer Bereitschaft, Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten freizustellen.

Wie zuvor in Bezug auf das Sponsoring ist auch hinsichtlich der Mitarbeiterfreistellung kein signifikanter Zusammenhang zur gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage der Unternehmen zu erkennen. Zwar nimmt unter den befragten Unternehmen der Einsatz dieser Instrumente mit der Umsatzrendite tendenziell ab, wie Tabelle 15 hinsichtlich der einzelnen Kategorien zu erkennen gibt. Jedoch sind diese Abweichungen nicht stark genug, um von generellen Verhaltensunterschieden ausgehen zu können: Die Ergebnisse eines Chi-Quadrat-Tests

zeigen keine signifikanten Differenzen. Es ist daher davon auszugehen, dass Mitarbeiterfreistellung unter den hier betrachteten Unternehmen weitgehend unabhängig von der aktuellen Erfolgssituation vorgenommen wird.

Tabelle 15: Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliche Tätigkeiten nach der Umsatzrendite der Unternehmen

Umsatzrendite (2000)	Unternehmen, die Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten ...			
	... freistellen		... nicht freistellen	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
unter 0%	7	9,0	71	91,0
von 0% bis unter 5%	27	7,5	332	92,5
von 5% und darüber	9	3,8	229	96,2
Insgesamt n = 675	43	6,4	632	93,6

© IfM Bonn

Wird hingegen die Entwicklung des Personalbestands als Indikator für den mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen herangezogen, ergibt sich ein anderer Befund: Wie Tabelle 16 zeigt, neigen Unternehmen mit wachsender Beschäftigtenzahl häufiger zum Einsatz des Instruments der Mitarbeiterfreistellung als Unternehmen mit stagnierenden bzw. rückläufigen Zahlen ihres Personalbestands. Der entsprechende Chi-Quadrat-Test zeigt einen auf dem 1 %igen Niveau signifikanten Zusammenhang an.

Tabelle 16: Unternehmen nach Beschäftigtenentwicklung 1999 bis 2000

Unternehmen mit	Unternehmen, die Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten ...			
	... freistellen		... nicht freistellen	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
... abnehmender bzw. stagnierender Beschäftigtenzahl	19	3,9	467	96,1
... zunehmender Beschäftigtenzahl	32	8,1	364	91,9
Insgesamt n = 882	51	5,8	831	94,2

© IfM Bonn

Die Beschäftigtenentwicklung als Erfolgsindikator zu interpretieren setzt voraus, dass Unternehmen, die derartige Erweiterungen vornehmen, dies vor dem Hintergrund einer sich verbessernden Auftragslage tun (und umgekehrt). In diesem Sinne lässt das Ergebnis auf eine Abhängigkeit des Einsatzes des Instruments der Mitarbeiterfreistellung von dem mittel- bis längerfristig erwarteten

Wachstum - und damit den Erfolgsaussichten - der Unternehmen schließen. Inwieweit ein Einsatz dieses Instruments eher als Erfolgsbeteiligung, also als Leistungsanreiz vorgenommen wird, oder ob in diesen Fällen die Erfahrungen, die Mitarbeiter durch ihre ehrenamtliche Tätigkeit machen können, im Vordergrund stehen, kann an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

Um abschließend noch die relative Bedeutung der zuvor beschriebenen Einflussfaktoren ermitteln zu können, bedarf es der Berechnung einer logistischen Regression. Bei dem Versuch, eine solche Analyse durchzuführen, wurden Variablen, die das Stellenbesetzungsproblem beschreiben (Daten über den Umfang des Fachkräftemangels, Hintergründe zu diesem Rekrutierungsproblem wie z.B. Qualifikationsprobleme) ebenso herangezogen wie die genannten Erfolgsindikatoren. Ferner wurden Merkmale wie die Nutzungshäufigkeit anderer personalpolitischer Maßnahmen und auch die Unternehmensgröße (gemessen an der Zahl der Beschäftigten) und die Branchenzugehörigkeit im Modell berücksichtigt.

Das Ergebnis des Versuchs, den Einsatz der Mitarbeiterfreistellung in der Praxis mittels einer Modellberechnung zu erklären, macht jedoch deutlich, dass die verfügbare Anzahl an Variablen nicht ausreicht. Der Wert des Nagelkerke R^2 von nur 0,172 zeigte ein Maß für den Gesamtzusammenhang an, das für Erklärungen dieses Phänomens nicht ausreicht. Es fehlt an weiteren Variablen, die zur Bestimmung der Einsatzwahrscheinlichkeit dieser Maßnahme erforderlich wären.

Worin weitere Ursachen für den Einsatz dieses Instruments im einzelnen begründet sind, kann anhand der bislang genutzten Datenbasis nicht beantwortet werden. Es ist nicht auszuschließen, dass wesentliche Bestimmungsfaktoren nicht auf äußere Restriktionen oder bestimmte Rahmenbedingungen zurückzuführen sind, sondern am Unternehmer und dessen persönlichem Erfahrungshintergrund festgemacht werden können. Denkbar ist auch, dass das Wissen über bestehende Möglichkeiten einer befristeten Entsendung von Mitarbeitern, die gemeinnützig ausgerichtete Organisationen bieten, bei den Unternehmern selbst noch gering ist. Dies könnte erklären, weshalb nur einige der Unternehmen mit vergleichbarer Ausgangssituation auf Mitarbeiterfreistellung als personalpolitische Maßnahme zurückgreifen. Diese Fragen werden im Rahmen der weiteren Diskussion nochmals aufgegriffen.

5. Strategieprofile des Corporate Citizenship

Die im letzten Kapitel dargelegten Untersuchungsergebnisse liefern erste Erkenntnisse über den Einsatz einzelner, exemplarisch ausgewählter Instrumente des Corporate Citizenship in der betrieblichen Praxis. Da die Befragung, aus der diese Ergebnisse genommen wurden, primär auf die Untersuchung von Unternehmensstrategien ausgerichtet war, stand in den bisherigen Analysen die Beantwortung der Fragen nach dem Stellenwert, der Art der Einbettung des Corporate Citizenship in den Strategie-Mix und nach Wirkungszusammenhängen mit anderen Instrumenten im Vordergrund. Eine dezidierte Auseinandersetzung mit den Vorgehensweisen zur Umsetzung von Corporate Citizenship, den verfolgten Zielen und Erfahrungen der Unternehmen war in diesem Rahmen nicht möglich.

Um Aussagen über diese Aspekte und weitere Erscheinungsformen des Corporate Citizenship zu treffen, wurde eine zweite Befragung - aufbauend auf den Erkenntnissen der ersten Studie - ausschließlich zum Thema Corporate Citizenship durchgeführt. Das Ziel dieser Befragung bestand in der Quantifizierung, Spezifizierung und Bewertung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland. Besonderes Augenmerk wurde auch hier wieder auf den Beitrag des Mittelstands gelegt. Die Auswertung dieser Untersuchung ist Gegenstand der folgenden Analysen.

5.1 Erhebungsgrundgesamtheit

Die Unternehmensbefragung wurde in Kooperation und mit Unterstützung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) durchgeführt. Sie richtete sich ausschließlich an kammerzugehörige Unternehmen in ganz Deutschland. Die Auswahl der Adressen erfolgte im Rahmen einer disproportional geschichteten Zufallsstichprobe (SCHNELL/HILL/ESSER 1995, S. 264), wobei die Schichtung nach Beschäftigtengrößenklassen vorgenommen wurde. Dadurch gelang es, Aussagen von Kleinunternehmen ebenso wie von mittleren und großen Unternehmen in hinreichend hoher Fallzahl zu erhalten, um statistische Analysen über größenspezifische Verhaltensmuster durchführen zu können. Ferner wurde innerhalb der Schichten nach einer Auswahlregel vorgegangen, die eine zufällige Stichprobenziehung ermöglichte.

Die Befragung richtete sich an Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors. Von der Befragung ausgenommen waren neben den Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft und des Bergbaus, der

Gewinnung von Steinen und Erden lediglich die des Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesens und des Wirtschaftszweigs Erziehung und Unterricht.

Der für die Untersuchung konzipierte Erhebungsbogen, der im Anhang aufgeführt ist, beinhaltet im wesentlichen standardisierte Fragen. Die Verschickung der Bögen erfolgte Anfang November 2001. Insgesamt wurden 4.084 Unternehmen schriftlich um Auskunft gebeten. 240 Unternehmen sandten den Fragebogen ausgefüllt zurück; diese wurden ausnahmslos für die Auswertung herangezogen. 109 Briefe kamen ungeöffnet zurück, da die Empfängerfirma nicht (mehr) ermittelt werden konnte. Daraus ergibt sich eine um die Irrläufer bereinigte Rücklaufquote von rund 6 %.

5.1.1 Größenstruktur der antwortenden Unternehmen

Knapp jedes sechste Unternehmen des Samples ist aufgrund einer Beschäftigtenzahl von maximal 19 Mitarbeitern der Gruppe der Kleinunternehmen zuzurechnen (Tabelle 17). Zählt man die mittelgroßen Unternehmen, sofern sie eine Zahl von 20 bis maximal 99 Beschäftigte aufweisen, hinzu, machen diese rund ein Drittel der Unternehmen im Sample aus. Schließlich sind Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten wie auch Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten mit knapp bzw. gut einem Drittel vergleichsweise stark vertreten. Zieht man die Grenze zwischen Mittelstand und Großunternehmen bei 500 Beschäftigten, zählen knapp zwei Drittel aller Unternehmen zum Mittelstand bzw. zur Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen.

Tabelle 17: Unternehmensgrößenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Unternehmen des Samples		
	Fälle	Anteil (%)	Kumulierte Anteile (%)
bis 19	36	15,7	15,7
20 bis 99	41	17,8	33,5
100 bis 499	67	29,1	62,6
500 und mehr	86	37,4	100,0
Insgesamt	230	100,0	100,0

© IfM Bonn

Als zweites Merkmal zur Differenzierung der befragten Unternehmen nach ihrer Größe kann die Höhe des im Jahr 2000 erzielten Umsatzes herangezogen werden. Eine entsprechende Klassifizierung ist in Tabelle 18 wiedergegeben.

Tabelle 18: Unternehmensgrößenstruktur nach Umsatzgrößenklassen

Unternehmen mit ... € Umsatz im Jahr 2000	Unternehmen des Samples		
	Fälle	Anteil (%)	Kumulierte Anteile (%)
bis unter 1 Mill.	24	11,7	11,7
1 bis unter 10 Mill.	51	24,8	36,4
10 bis unter 50 Mill.	47	22,8	59,2
50 und mehr Mill.	84	40,8	100,0
Insgesamt	206	100,0	100,0

© IfM Bonn

Die Angaben der Unternehmen über die Höhe ihres Jahresumsatzes gehen weit auseinander: Rund ein Zehntel der einbezogenen Unternehmen fällt in die Gruppe der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter einer Million Euro. Ferner gibt ein Viertel der Unternehmen einen Jahresumsatz an, der innerhalb des Intervalls von einer Million bis unter zehn Millionen Euro liegt. Darüber hinaus erzielte gut ein Fünftel der Unternehmen einen Umsatz von über 10 bis maximal 50 Millionen Euro. Der verbleibende Anteil - immerhin zwei Fünftel aller hier erfassten Unternehmen - weist einen Umsatz von 50 Millionen und mehr Euro auf. Bei einem Umsatz von mindestens 50 Millionen Euro wird das Unternehmen, ungeachtet der Branche, den Großunternehmen zugeordnet.

Sowohl nach dem Beschäftigten- als auch dem Umsatzkriterium - die Beschäftigtenzahl korreliert mit der Höhe der Jahresumsätze auf höchstsignifikantem (0,1 %igem) Niveau - sind Großunternehmen im Sample überproportional vertreten, während insbesondere die Gruppe der Kleinunternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten vergleichsweise schwach repräsentiert ist. Dies ist im wesentlichen auf die zuvor erwähnte Schichtung bei der Adressenziehung zurückzuführen. Es ist aber zudem auch mit abnehmender Beschäftigtenzahl eine sinkende Antwortbereitschaft unter den befragten Unternehmen zu beobachten. Beide Faktoren zusammengenommen führen zu den aufgezeigten Merkmalen der Größenstruktur des Samples.

5.1.2 Wirtschaftsbereichsstruktur der befragten Unternehmen

Etwas über die Hälfte der Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligten, ist dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen. Wie Tabelle 19 zeigt, entfällt der größte Teil dieses Sektors auf die Branchen des verarbeitenden Gewerbes, gefolgt von dem Baugewerbe und der Energie- und Wasserwirtschaft. Unter den Unternehmen des tertiären Sektors bilden der Handel und das

Gastgewerbe sowie die Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen die größten Teilgruppen. Kleinere Anteile entfallen auf die Wirtschaftsabschnitte Kredit- und Versicherungsgewerbe, Verkehr und Nachrichtenübermittlung und persönliche und sonstige Dienstleistungen - im folgenden unter dem Sammelbegriff der "Sonstigen Dienstleistungen" zusammengefasst. Diese Gruppe macht insgesamt rund ein Sechstel (16,5 %) der Unternehmen des Samples aus.

Tabelle 19: Wirtschaftsbereichsstruktur der Unternehmen

Wirtschaftsbereich	Unternehmen	
	Fälle	Anteil (%)
Produzierendes Gewerbe	123	51,9
darunter: Verarbeitendes Gewerbe	102	43,0
Baugewerbe	18	7,6
Energie- und Wasserwirtschaft	3	1,3
Dienstleistungssektor	114	48,1
darunter: Einzel-/Großhandel, Gastgewerbe	38	16,0
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen ¹	37	15,6
Kredit- und Versicherungsgewerbe	16	6,8
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen ²	12	5,1
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	11	4,6
Insgesamt	237	100,0

© IfM Bonn

1 darunter Grundstücks- und Wohnungswesen, Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros etc.

2 darunter Film- und Videoherstellung, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für Unterhaltung, Erholung und Freizeit etc.

Im Vergleich dieser Struktur zu der Verteilung aller Unternehmen in Deutschland werden auch hier Unterschiede deutlich: Das produzierende Gewerbe ist im Sample überproportional stark vertreten. Die Abweichungen der beiden anderen Wirtschaftszweige des produzierenden Gewerbes (Baugewerbe und Energie- und Wasserwirtschaft) fallen im Vergleich zur Gesamtstruktur der Unternehmen demgegenüber geringer aus. Deutlich unterrepräsentiert sind im Vergleich dazu die Unternehmen der Wirtschaftsabschnitte der Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen und des Handels und des Gastgewerbes. Schließlich ist ein relativ hoher Anteil an Unternehmen des Kredit- und Versicherungsgewerbes im Sample vertreten, der vergleichsweise schwachen Besetzungszahlen in den Wirtschaftsbereichen des Verkehrs und der Nachrichtenübermittlung und der persönlichen und sonstigen Dienstleistungen gegenü-

bersteht. Damit entspricht das Gewicht der Teilgruppe der Sonstigen Dienstleistungen in etwa dem in der Gesamtstruktur aller Unternehmen bundesweit.

Hintergrund der strukturellen Abweichungen ist auch hier wieder die Schichtung bei der Adressenwahl. Um hinreichende Besetzungszahlen in allen Beschäftigtengrößenkategorien zu erzielen, wurden in Relation zur Gesamtstruktur vergleichsweise häufig Großunternehmen um Teilnahme an der Befragung gebeten. So fiel die zufallsgesteuerte Wahl gerade deshalb so zahlreich auf Unternehmen des produzierenden Gewerbes, da dieser Wirtschaftszweig generell relativ stark von großbetrieblichen Strukturen gekennzeichnet ist. Umgekehrt verhält es sich mit den Unternehmen der unternehmensnahen Dienstleistungen, des Handels und Gastgewerbes: Da hier kleinbetriebliche Strukturen vorherrschend sind, traf die zufällige Auswahl seltener auf Unternehmen dieser beiden Wirtschaftsabschnitte, als dies die Branchenstruktur hätte erwarten lässt. Die Strukturabweichungen sind also Begleiterscheinungen der besonderen Gestaltung des Untersuchungsdesigns und waren unvermeidbar.

Tabelle 20: Unternehmensgrößenstruktur der Wirtschaftsbereiche nach Beschäftigtengrößenklassen

Wirtschaftsbereich	Unternehmen mit ... Beschäftigten							
	bis 19		20 bis 99		100 bis 499		500 und mehr	
	Fälle	(%)	Fälle	(%)	Fälle	(%)	Fälle	(%)
Produzierendes Gewerbe	7	19,4	17	42,5	45	67,2	50	58,8
Dienstleistungssektor	29	80,6	23	57,5	22	32,8	35	41,2
• Einzel-/Großhandel, Gastgewerbe	13	36,1	12	30,0	5	7,5	7	8,2
• Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen ¹	13	36,1	7	17,5	10	14,9	5	5,9
• Sonstige Dienstleistungen ²	3	8,4	4	10,0	7	10,4	23	27,1
Insgesamt n = 228	36	100,0	40	100,0	67	100,0	85	100,0

© IfM Bonn

1 darunter Grundstücks- und Wohnungswesen, Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros etc.

2 Verkehr- und Nachrichtenübermittlung, Kredit- und Versicherungsgewerbe, Erbringung von sonstigen und persönlichen Dienstleistungen

Tabelle 20 liefert einen Überblick über die Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, zusätzlich aufgeschlüsselt nach Wirtschaftsbereichen. Hier zeigt sich die überwiegend großbetriebliche Struktur der Unternehmen des

produzierenden Gewerbes. Hinsichtlich des Dienstleistungssektors sind die vergleichsweise geringen Schwankungen zwischen den Größenklassen insbesondere auf die Präsenz mehrerer Großbanken und großer Versicherungsunternehmen im Sample zurückzuführen.

Die sektoralen Unterschiede werden auch in einem Vergleich der Zentralwerte beider Verteilungen deutlich: In einer der Größe nach (aufsteigend) geordneten Reihe weist die erste Hälfte der Unternehmen des produzierenden Gewerbes bereits eine Beschäftigtenzahl von bis 350 Personen auf. Demgegenüber liegt dieser Wert (Median) bei den Unternehmen des Dienstleistungssektors bei 100 Beschäftigten, und dies trotz der erwähnten Variationsbreite an Beschäftigtenzahlen in diesem Sektor.

Die erläuterten Auswirkungen der Auswahl nach Größenschichten auf die Branchenzusammensetzung des Samples zeigt sich auch in der Betrachtung der Umsatzgrößenstruktur nach Wirtschaftsbereichen. Tabelle 21 verdeutlicht, dass die Unternehmen des produzierenden Gewerbes überwiegend in den Klassen höherer Umsätze zu finden sind. Hinsichtlich der Unternehmen des Dienstleistungssektors ist eine unregelmäßige Verteilung mit ausgeprägtem Gipfel in den Klassen mit einem Jahresumsatz von maximal zehn Millionen Euro festzustellen.

Tabelle 21: Umsatzgrößenstruktur nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftsbereich	Unternehmen mit ... Mill. € Jahresumsatz im Jahr 2000							
	bis unter 1		1 bis unter 10		10 bis unter 50		50 und mehr	
	Fälle	(%)	Fälle	(%)	Fälle	(%)	Fälle	(%)
Produzierendes Gewerbe	6	25,0	20	40,0	31	67,4	57	68,7
Dienstleistungssektor	18	75,0	30	60,0	15	32,6	26	31,3
• Einzel-/Großhandel, Gastgewerbe	5	20,8	16	32,0	6	13,0	8	9,6
• Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen ¹	11	45,8	9	18,0	6	13,0	2	2,4
• Sonstige Dienstleistungen ¹	2	8,3	5	10,0	3	6,5	16	19,3
Insgesamt n = 203	24	100,0	50	100,0	46	100,0	83	100,0

© IfM Bonn

1 Angaben über die Branchenzusammensetzung des Wirtschaftsbereichs siehe Tabelle 20

Dass auch hier dieser Befund nicht auf die unterschiedlichen Klassenbreiten zurückzuführen ist, zeigt die Berechnung der sektorspezifischen Zentralwerte: Der Median der Unternehmen des Dienstleistungssektors liegt bei nur rund 7,2

Millionen Euro, wohingegen sich für die Unternehmen des produzierenden Gewerbes bei entsprechenden Berechnungen ein Wert von 48,6 Millionen Euro ergibt. Bei detaillierterer Betrachtung einzelner Wirtschaftsbereiche des Dienstleistungssektors zeigen sich auch hier wieder Besonderheiten unter den Sonstigen Dienstleistungen, die auf die genannten Einzelfälle großer Kreditinstitute und Versicherungen zurückgehen.

Auf die hohe Korrelation zwischen Umsatz und Beschäftigtenzahlen ist es zurückzuführen, dass die Befunde weitgehend vergleichbare Aussagen ergeben. Strukturunterschiede, die auch hier gegenüber dem bundesweiten Verteilungsmuster unter den Unternehmen bestehen, gehen auf die bereits diskutierten Ursachen zurück.

5.1.3 Unterscheidung der Unternehmen nach Art der Führung

Weitere Aufschlüsse hinsichtlich der strukturellen Zusammensetzung des Samples zeigen sich in der Differenzierung nach der Art der Unternehmensführung. Unter den Unternehmen des Samples entfallen rund drei Fünftel (63,4 %) auf managementgeführte Unternehmen. Der verbleibende, geringere Anteil (36,6 %) umfasst inhabergeführte Unternehmen.

Berechnungen des IfM Bonn zufolge entfiel 1998 ein Anteil von 94,8 % aller Unternehmen in Deutschland auf Eigentümerunternehmen (WOLTER/HAUSER 2001, S. 72). Im Vergleich beider Anteilswerte offenbaren sich auch hier strukturelle Unterschiede: Inhabergeführte Unternehmen sind im Sample unterrepräsentiert. Bedingt durch die höhere Teilnahme von Großunternehmen an der Befragung ist auch die für diese Teilgruppe typische Erscheinungsform des managementgeführten Unternehmens vergleichsweise häufig vertreten.

In der sektoralen Betrachtung zeigen sich nur geringfügige Unterschiede der Unternehmen und ihrer Führungsstruktur: Sowohl im produzierenden Gewerbe wie auch in den Dienstleistungen insgesamt treten inhabergeführte und managementgeführte Unternehmen in ähnlicher Häufigkeit auf.

Eine detailliertere Betrachtung zeigt jedoch, dass dieser Befund auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche des Dienstleistungssektors nicht übertragen werden kann: Während der Wirtschaftsbereich Handel und Gastgewerbe von inhabergeführten Unternehmen dominiert ist, werden die Sonstigen Dienstleistungen im Sample aufgrund der erwähnten Präsenz großer Kreditinstitute und Versi-

cherungen überwiegend von managementgeführten Unternehmen repräsentiert.

Tabelle 22: Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen und Art der Führung

Wirtschaftsbereich	Inhabergeführte Unternehmen		Managementgeführte Unternehmen		Unternehmen insgesamt	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Produzierendes Gewerbe	44	51,2	78	52,3	122	51,9
Dienstleistungssektor	42	48,8	71	47,7	113	48,1
• Einzel-/Großhandel, Gastgewerbe	21	24,4	17	11,4	38	16,2
• Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen ¹	15	17,4	22	14,8	37	15,7
• Sonstige Dienstleistungen ¹	6	7,0	32	21,5	38	16,2
Insgesamt	86	100,0	149	100,0	235	100,0

© IfM Bonn

1 Angaben über die Branchenzusammensetzung des Wirtschaftsbereichs siehe Tabelle 20

Tabelle 23 weist die Anteile inhaber- bzw. managementgeführter Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen aus. Hiernach ergeben sich deutliche Differenzen: Während managementgeführte Unternehmen in den Klassen höherer Beschäftigtenzahlen stärker vertreten sind, kann hinsichtlich der inhabergeführten Unternehmen nicht von einer solchen Größenabhängigkeit ausgegangen werden. Ein Chi-Quadrat-Test belegt diese größenspezifischen Unterschiede beider Führungsarten auf dem 0,1 %-Signifikanzniveau.

Tabelle 23: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Art der Führung

Unternehmen mit ... Beschäftigten im Jahr 2000	Inhabergeführte Unternehmen		Managementgeführte Unternehmen		Unternehmen insgesamt	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
bis 19	24	28,2	11	7,7	35	15,4
20 bis 99	17	20,0	24	16,8	41	18,0
100 bis 499	31	36,5	36	25,2	67	29,4
500 und mehr	13	15,3	72	50,3	85	37,2
Insgesamt	85	100,0	143	100,0	228	100,0

© IfM Bonn

Resümierend kann festgehalten werden, dass mit zunehmender Unternehmensgröße - gleich welchen Indikator man wählt - die Bereitschaft zur Teil-

nahme an der Befragung stieg. Dies wirkt sich auf die Wirtschaftsbereichsstruktur und die Unterscheidung nach Art der Führung aus. Im folgenden wird auf die Unterscheidung nach Umsatzgrößenklassen aufgrund struktureller Parallelen zur Beschäftigtengrößenstruktur verzichtet.

5.2 Erscheinungsformen des Corporate Citizenship

5.2.1 Beteiligung am Corporate Citizenship

Corporate Citizenship wird von nahezu allen befragten Unternehmen praktiziert. Lediglich eine kleine Minderheit (5 %) gab an, bislang noch nie in derartiger Weise aktiv gewesen zu sein. 95 % der im Sample vertretenen Unternehmen engagierten sich in Sachen Corporate Citizenship während der vergangenen fünf Jahre, die überwiegende Zahl auch schon in den Jahren davor. Bürgerschaftliches Engagement ist demnach als Phänomen unter den Unternehmen in Deutschland nicht nur weit verbreitet, es hat auch Tradition.

Tabelle 24: Beteiligung am Corporate Citizenship

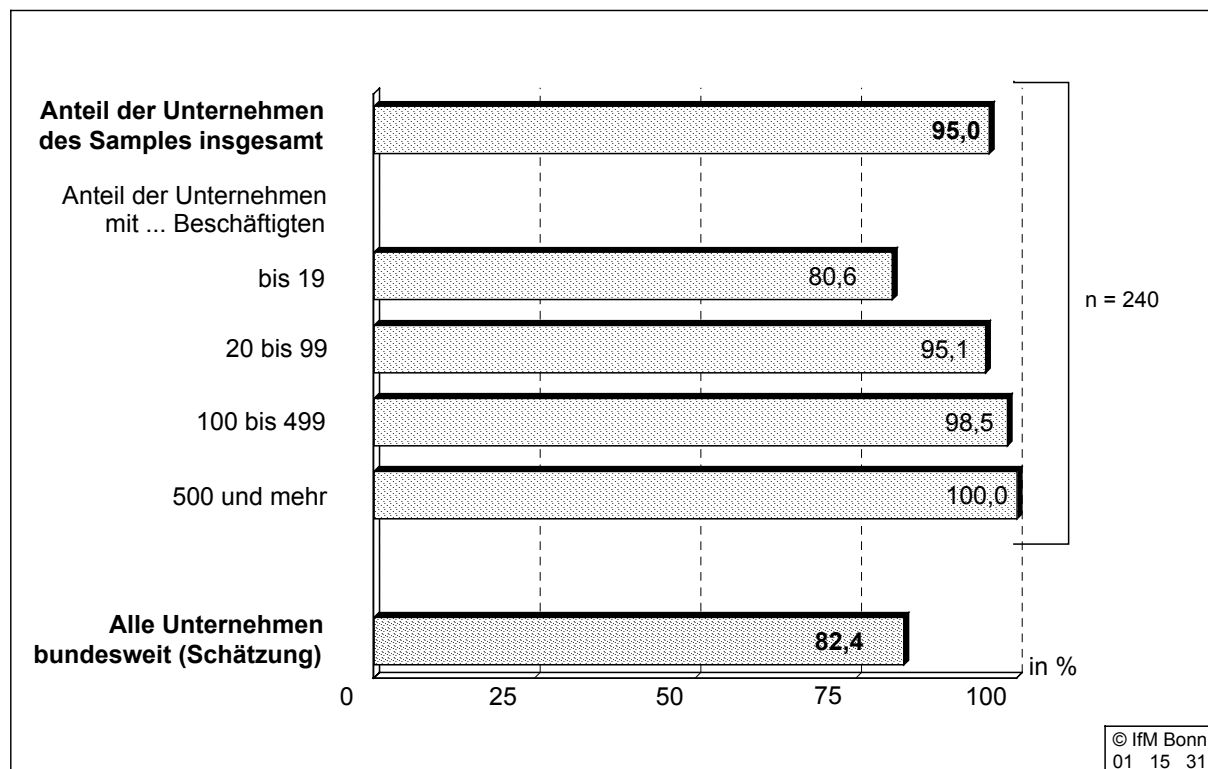
Unternehmen, die Corporate Citizenship ...	Unternehmen	
	Fälle	Anteil (%)
... praktizieren	228	95,0
darunter: seit mindestens 5 Jahren	128	53,3
allein während der letzten 5 Jahre	98	40,8
ohne zeitliche Angabe	2	0,9
... bislang noch nie praktizierten	12	5,0
Insgesamt	240	100,0

© IfM Bonn

Eine Unterscheidung der Unternehmen nach ihrer Größe macht deutlich, dass das bürgerschaftliche Engagement im Mittelstand mit der Beschäftigtenzahl zunimmt. Bereits unter den mittelgroßen Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 20 und maximal 99 Beschäftigten wird Corporate Citizenship fast durchgängig praktiziert. Die im Sample vertretenen Großunternehmen setzen sich in diesem Sinne ausnahmslos für gesellschaftliche Belange ein. Da sich aber sogar unter den Kleinunternehmen - der Gruppe mit der vergleichsweise geringsten Beteiligung am Corporate Citizenship - rund vier Fünftel wohlwärtig engagieren, ist die These, dass es sich hierbei um eine Domäne der Großunternehmen handelt, widerlegt.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, von welcher Beteiligungsquote am Corporate Citizenship unter den Unternehmen des sekundären und tertiären Sektors in Deutschland insgesamt auszugehen ist. Um dies auf der Basis der empirisch gewonnenen Ergebnisse approximativ zu bestimmen, ist ein struktureller Abgleich zwischen den für die einzelnen Größenkategorien ermittelten Beteiligungsquoten und der Verteilung der Unternehmen bundesweit vorzunehmen. Entsprechende Berechnungen ergeben einen bereinigten Anteilswert von rund 82 %. Somit sind in ganz Deutschland näherungsweise vier Fünftel aller Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors auf dem Gebiet des Corporate Citizenship aktiv. Die Beteiligungsquote für den Gesamtbestand aller Unternehmen fällt deshalb niedriger aus als für das Sample, da die größeren Unternehmen an der Gesamtstruktur zumindest zahlenmäßig ein geringeres Gewicht haben als im Sample.

Abbildung 5: Anteil der Unternehmen mit Corporate Citizenship-Engagement

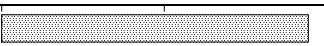
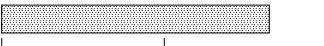


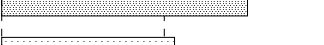


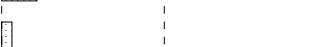
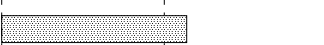
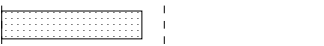

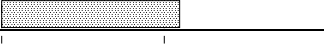

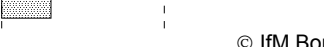



Unter den wenigen Unternehmen des Samples, die keine Corporate Citizenship-Aktivitäten ausweisen, befinden sich sowohl inhaber- wie auch managementgeführte. Statistisch gesicherte Hinweise auf Verhaltensunterschiede bei der Unternehmenstypen lassen sich nicht ermitteln. Auch können keine wirtschaftsbereichsspezifischen Unterschiede im Einsatz des Corporate Citizenship konstatiert werden. Bürgerschaftliches Engagement wird damit branchenübergreifend mit vergleichbarer Intensität praktiziert.

5.2.2 Maßnahmen des Corporate Citizenship

Je nach Einsatz von Unternehmensressourcen lassen sich verschiedene Maßnahmen des Corporate Citizenship unterscheiden. Hierzu gehört neben der zuvor bereits ausführlich diskutierten Mitarbeiterfreistellung u.a. auch die Geldspende und die Schenkung. Tabelle 25 gibt einen differenzierten Überblick über die Vielfalt der in der betrieblichen Praxis üblichen Maßnahmen.

Tabelle 25: Maßnahmen des Corporate Citizenship

Maßnahmen	Wohltätig engagierte Unternehmen		
	Fälle	Anteil (%)	0 % 50 % 100 %
Geldspenden	215	94,3	
Schenkungen	190	83,3	
darunter: materielle Betriebsmittel	129	56,6	
Produkte des Unternehmens	127	55,7	
Kostenlose Dienste	174	76,3	
darunter: besonderes Lehrstellenangebot	123	53,9	
Leistungen des Unternehmens	74	32,5	
kostenlose Schulungen	28	12,3	
andere kostenlose Dienste	6	2,6	
Mitarbeiterfreistellungen	130	57,0	
darunter: Mitarbeiter (ohne Manager/innen)	102	44,7	
Manager/innen	66	28,9	
Persönl. Engagement von Führungspersonen	122	53,5	
Nutzungsgestattungen	104	45,6	
Gründung einer Stiftung	34	14,9	

n = 228 © IfM Bonn

- Geldspenden

Die am häufigsten genutzte Maßnahme beim Corporate Citizenship unter den Unternehmen des Samples ist die finanzielle Zuwendung. Fast alle Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren, greifen auf diese Maßnahme zurück. Zuwendungen dieser Art reichen von Kleinspenden im Wert von wenigen hundert Euro bis hin zu hohen Beträgen (über 10.000 Euro) wie etwa bei der Beteiligung an der Stiftungsinitiative der Wirtschaft zur Entschädigung ehemaliger NS-Zwangsarbeiter. Beim Corporate Giving nicht eingeschlossen sind Spendentätigkeiten, die auf gemeinschaftlichen Sammlungen von Teilen der Belegschaft des Unternehmens vorgenommen werden. Im angelsächsischen

Sprachraum wird dies mit "Employee Matched Giving" bezeichnet (JANNING/BERTJES 1999, S. 17). Da derartige Sammel Spenden von den Mitarbeitern ausgehen und nicht auf eine Unternehmensstrategie zurückzuführen sind, sind sie hier nicht erfasst.

- Sachzuwendungen

Am zweithäufigsten unter den Maßnahmen des Corporate Citizenship sind Schenkungen von Produkten oder betrieblichen Mitteln. Mehr als vier Fünftel der Unternehmen überlassen im Rahmen ihrer Unterstützungsaktivitäten den Geförderten Sachmitteln. Dabei kann es sich um Betriebsmittel wie etwa ausgediente Werkzeuge (z.B. Computer) handeln: Mehr als die Hälfte aller wohl-tätig aktiven Unternehmen haben derartige Zuwendungen bereits geleistet. Aber auch die eigenen Produkte können als Unterstützungsleistung weitergegeben werden. Dies ist fast ebenso häufig der Fall.

- Kostenlose Dienstleistungen

An dritter Stelle des Maßnahmen-Rankings stehen kostenlose Dienstleistungen. Rund drei Viertel der befragten Unternehmen demonstrieren Corporate Citizenship auf diese Weise. Mit Abstand am häufigsten fassen die Unternehmen in diesem Zusammenhang ihr über den eigenen Bedarf hinausgehendes Lehrstellenangebot als Akt des Corporate Citizenship auf. Aber auch die Dienstleistungen, die üblicherweise entgeltlich am Markt angeboten werden, sind in knapp einem Drittel aller Fälle Gegenstand von Unterstützungsmaßnahmen. Kostenlose Dienste werden zudem auch in Bereichen ausgeführt, in denen Unternehmen besondere Kompetenzen haben. Meist handelt es sich hier um kostenlose Schulungen von Mitarbeitern aus Non-Profit-Organisationen beispielsweise im Bereich der Datenverarbeitung. Ferner sind unter der Rubrik "Sonstige kostenlose Dienste" u.a. Beratungsdienstleistungen und kostenlose Führungen durch den Betrieb für Schulkinder vertreten. In einem Beispiel übernimmt das Unternehmen die Öffentlichkeitsarbeit und in einem anderen Transportleistungen für eine gemeinnützige Organisation.

- Mitarbeiterfreistellungen für ehrenamtliche Tätigkeiten

Die Freistellung von Mitarbeitern zur Wahrnehmung ehrenamtlicher Aufgaben steht an vierter Stelle der Nennungen. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hat auf diese Maßnahme in der Vergangenheit bereits zurückgegriffen. Damit zählt auch die Mitarbeiterfreistellung zu den Instrumenten mit hohem Verbreitungsgrad unter den erfassten Unternehmen.

Dieser Befund ist den Ergebnissen der in Kapitel 4.4 berichteten Teiluntersuchung über die Bedeutung der Mitarbeiterfreistellung als personalpolitische Maßnahme gegenüberzustellen. Es konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiterfreistellung als Aktionsparameter im Vergleich zu anderen Maßnahmen der Personalpolitik eine untergeordnete Rolle spielt. Unternehmen, die Mitarbeiter zur Erfüllung wohltätiger Aufgaben animieren und sie hierfür freistellen, und die dies gezielt aus personalpolitischen und strategischen Überlegungen heraus tun, sind in Deutschland derzeit noch selten zu finden.

Im Spiegel der Ergebnisse der zweiten Unternehmensbefragung zeigt sich ein anderes Bild: Mitarbeiter werden weit häufiger zu ehrenamtlichen Diensten freigestellt, als dies nach der ersten Teilstudie zu vermuten war. In der Regel geschieht dies jedoch auf informeller Basis. Häufig bieten äußere Anlässe und Anregungen von den Mitarbeitern selbst den Anstoß für die Entscheidung zur Freistellung. Secondment-Programme, wie sie insbesondere in den USA von den Unternehmen praktiziert werden, sind hierzulande die Ausnahme.

Dass in Deutschland anlassbezogene Freistellungen üblich sind, bedeutet nicht, dass die Unternehmen den personalpolitischen Nutzen derartiger Maßnahmen nicht erkennen. Dies zeigen zwei Beispiele: In einem Fall wurde ein Mitarbeiter für eine ehrenamtliche Tätigkeit in einem Verband freigestellt. Dass dieser Mitarbeiter dort neue berufliche Erfahrungen machte, war von der Unternehmensleitung durchaus erwünscht. In einem anderen Fallbeispiel wurde es dem Prokuristen eines Unternehmens gestattet, während seiner Arbeitszeit beim Aufbau eines Arbeitskreises zur Bekämpfung von Jugendgewalt im Stadtviertel mitzuwirken. Dieser Mitarbeiter konnte die Leitung des Unternehmens von der gesellschaftlichen Bedeutung dieser Initiative überzeugen. Da er sich bereits privat auf diesem Gebiet engagierte, empfand er diese Möglichkeit als Anerkennung seiner Interessen und letztlich seiner Person. Die Führung des Unternehmens erwartete von dieser Maßnahme positive Effekte auf die Arbeitsmotivation des Mitarbeiters.

Dass auch andere, u.a. kommunikationspolitische Ziele bei der Mitarbeiterfreistellung eine Rolle spielen, wird anhand von zwei Beispielen deutlich: In einem Fall erlaubt ein Verwalter eines Sportzentrums, das ein Großunternehmen für die eigenen Mitarbeiter unterhält, Kindern der Nachbarschaft die gelegentliche kostenlose Nutzung der Anlage und der Geräte. Seine ehrenamtliche Tätigkeit besteht in der Beaufsichtigung der Kinder während der Arbeitszeit. Die Unternehmensleitung begrüßt diese Initiative, misst ihr jedoch keine größere perso-

nalpolitische Bedeutung bei, sondern setzt auf den Imageeffekt. In einem zweiten Beispiel standen altruistische Motive, aber auch das Ziel der Verbesserung des Unternehmerbildes in der Öffentlichkeit im Vordergrund: Hier wurden Mitarbeiter abgestellt, um im Rahmen des Projekts GO to school! der Gründungs-Offensive in Nordrhein-Westfalen „GO!“ in Schulen und Berufsschulen Jugendliche und junge Erwachsene über Selbständigkeit bzw. über ihre beruflichen Tätigkeiten zu berichten.

- Engagement der Führungspersonen

Auf Platz fünf im Ranking, aber immerhin von über der Hälfte der befragten Unternehmen genannt, liegt der persönliche Einsatz von Unternehmern bzw. Managern zur Wahrnehmung von Corporate Citizenship-Verpflichtungen. Hierbei handelt es sich nach Angaben der Unternehmen um die aktive Mitarbeit in kommunalen Gremien, bei Verbänden und Vereinigungen wie beispielsweise bei der Vollversammlung der IHK, wo Unternehmer ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen und ehrenamtlich tätig werden. Auch Überzeugungsarbeit für gemeinsame Handlungen oder Präsentationen der Unternehmerschaft gegenüber Politik und interessierter Öffentlichkeit werden hier genannt, ferner öffentliche Stellungnahmen zu aktuellen sozialpolitischen Themen oder Bekenntnisse zur demokratischen Grundordnung und gegen Rassismus und Faschismus, um Bürger für bestimmte Probleme zu sensibilisieren und zum Mitmachen anzuregen. Schließlich nutzen Führungspersonen von Unternehmen ihre Beziehungen, um für gemeinnützige Organisationen Kontakte zu anderen Unternehmen herzustellen.

- Nutzungsgestattungen

An vorletzter Stelle, aber dennoch von mehr als zwei Fünftel der Unternehmen angewandt, rangiert die Nutzungsgestattung als Maßnahme des Corporate Citizenship. Zum Teil werden Betriebsgebäude etwa für kulturelle Veranstaltungen zur Verfügung gestellt, aber auch Geräte zum vorübergehenden Gebrauch verliehen.

- Gründung einer Stiftung

Schließlich ist die Stiftung zu gemeinnützigen Zwecken zu nennen. Nicht zuletzt aufgrund der Höhe des finanziellen Aufwands, den eine solche Maßnahme üblicherweise erfordert, findet sie nur vergleichsweise selten Anwendung. Aber immerhin rund jedes siebte Unternehmen trägt - teilweise in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen - zur Unterhaltung von Stiftungen bei.

Resümierend kann festgestellt werden, dass die in der Praxis angewandten Instrumente vielfältig sind. Alle Arten betrieblicher Ressourcen und Materialien werden eingesetzt, um gesellschaftliches Engagement zu zeigen. Dies beinhaltet materielle Zuwendungen wie auch die Arbeitsleistung von dem Unternehmen angehörenden Personen, von den Mitarbeitern bis zu den Führungskräften.

5.2.3 Regelmäßigkeit des Einsatzes von Corporate Citizenship-Maßnahmen

Fast drei Viertel der erfassten Unternehmen mit Corporate Citizenship-Aktivitäten engagierten sich in den letzten fünf Jahren regelmäßig und setzten eine der zuvor genannten Maßnahmen - meist auch mehrere - ein. Für die Mehrzahl der von uns untersuchten Unternehmen ist gesellschaftliches Engagement somit fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Die anderen Unternehmen des Samples waren während des genannten Zeitraums zumindest sporadisch aktiv. In keinem Fall ließen Unternehmen es bei einer einmaligen Unterstützung bewenden. Dies belegt, dass Unternehmen, sofern sie grundsätzlich zum bürgerschaftlichen Engagement bereit sind, mehrheitlich regelmäßige Aktivitäten ergreifen.

Tabelle 26 liefert einen Überblick über die Anwendungshäufigkeit einzelner Maßnahmen des Corporate Citizenship. Es wird deutlich, dass sowohl Geldspenden als auch der persönliche Einsatz des Unternehmers sowie die Nutzungsgestattung zu den dauerhaft betriebenen Maßnahmen des Corporate Citizenship gehören. Geldspenden verlangen nur einen geringen organisatorischen Aufwand und bieten flexible Einsatzmöglichkeiten. Finanzielle Zuwendungen können auch ohne umfassende Kenntnisse über die Bedürfnisse der Empfänger geleistet werden. Nicht zuletzt deshalb ist die Geldspende die am häufigsten genutzte Maßnahme.

Unternehmer bzw. Geschäftsführer, die sich persönlich für gesellschaftliche Belange einsetzen, gehen diesen Aufgaben meist kontinuierlich nach. Die Regelmäßigkeit dürfte sich hier nicht zuletzt auch aus der Art der Tätigkeit ergeben. Handelt es sich etwa um die Ausübung ehrenamtlicher Aufgaben, bedarf es in der Regel eines längerfristigen, stetigen Engagements, um der Aufgabe gerecht zu werden. Aber auch die Nutzungsgestattung zählt zu den Maßnahmen, die überdurchschnittlich häufig regelmäßig von Unternehmen praktiziert werden.

Tabelle 26: Häufigkeit des Einsatzes von Corporate Citizenship-Maßnahmen

Maßnahmen		Unternehmen, die in den vergangenen 5 Jahren ...		
		... bislang <u>einmal</u> wohl­tätig aktiv waren (in %)	... <u>sporadisch</u> wohl­tätig aktiv waren (in %)	... <u>regelmäßig</u> wohl­tätig aktiv waren (in %)
Geldspenden	n = 206	0,5	36,4	63,1
Schenkungen	n = 178	3,4	53,9	42,7
Kostenlose Dienste	n = 101	0,0	55,5	44,5
Mitarbeiterfreistellungen	n = 100	3,0	49,0	48,0
Persönliches Engagement von Unternehmer/Geschäftsführer/in	n = 87	0,0	37,9	62,1
Nutzungsgestattungen	n = 87	1,2	44,8	54,0
Gründung einer Stiftung	n = 21	81,0	9,5	9,5

© IfM Bonn

Von den übrigen Maßnahmen wird in unterschiedlichem Maße und mit weniger ausgeprägter Regelmäßigkeit Gebrauch gemacht. Mitarbeiterfreistellungen erfolgen teils sporadisch und teils regelmäßig. Die Regelmäßigkeit dürfte auch hier - wie beim Ehrenamt - von der Art der Tätigkeit abhängen. Schenkungen werden überwiegend sporadisch vorgenommen. Sofern dabei Teile des Anlagevermögens verschenkt werden, ist die Überlassung vermutlich abhängig von der Investitionsplanung. Aber auch Schenkungen eigener Produkte werden in der Regel eher sporadisch, d.h. anlassbezogen, getätigt. Bei der Gründung einer Stiftung handelt es sich schließlich um eine Maßnahme, die zumeist singular eingesetzt wird. Dies liegt nicht zuletzt an dem vergleichsweise hohen Aufwand, der für die Einrichtung und den Unterhalt derartiger Institutionen aufzubringen ist. Und doch sind auch hier Einzelfälle zu finden, in denen Unternehmen sich mehrfach als Initiatoren an der Neuerrichtung von Stiftungen beteiligten. Hierbei handelt es sich um Konzerne mit entsprechenden Budgets für Corporate Citizenship.

5.2.4 Differenzierung der Maßnahmenwahl nach Wirtschaftsbereichen

Die folgenden drei Abschnitte sind der Fragestellung gewidmet, inwieweit die Bereitschaft, die einzelnen Maßnahmen des Corporate Citizenship einzusetzen, auf strukturelle Merkmale zurückzuführen sind. Als erstes wird auf die Rolle der Branche als möglicher Bestimmungsfaktor eingegangen.

Tabelle 27: Einsatz der Maßnahmen nach Wirtschaftsbereichen

Maßnahmen	Anteile der Unternehmen in den Wirtschaftsbereichen ... (in %)	

	Produzierendes Gewerbe	Handel und Gastgewerbe	Dienstleist. überw. für Untern.	Sonstige Dienstleistungen	Unternehmen insgesamt
Geldspenden	97,5	91,4	90,9	89,5	94,2 °
Schenkungen	85,7	91,4	63,6	86,8	83,6
Kostenlose Dienste	79,0	74,3	54,5	89,5	76,4 **
• besonderes Lehrstellenangebot	58,8	51,4	24,2	65,8	53,8 **
• Leistungen des Unternehmens	24,4	45,7	36,4	39,5	32,0
• kostenlose Schulungen	13,4	5,7	9,1	13,2	11,6 °
• andere kostenlose Dienste	1,7	0,0	9,1	2,6	2,7 °
Mitarbeiterfreistellungen	58,0	42,9	54,5	68,4	56,9
Persönliches Engagement von Unternehmer/Geschäftsführer/in	49,6	68,6	51,5	52,6	53,3
Nutzungsgestattungen	50,4	42,9	27,3	47,4	45,3
Gründung einer Stiftung	15,1	5,7	3,0	28,9	14,2 °

n = 225 © IfM Bonn

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5%igen (1%igen) Niveau signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten der Teilgruppen hinsichtlich der jeweiligen Maßnahme.

° Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben.

Der Vergleich der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen zeigt einzig bei der kostenlosen Dienstleistung Unterschiede in der Einsatzhäufigkeit. Während Unternehmen, die dem Sonstigen Dienstleistungsbereich angehören, diese Maßnahme überdurchschnittlich häufig ergreifen, halten sich Unternehmen aus der Gruppe der unternehmensnahen Dienstleistungen hierbei deutlich zurück. Bei letztgenannter Gruppe ist diese Zurückhaltung aber ausschließlich auf ein relativ niedriges Angebot an Lehrstellen über den eigenen Bedarf hinaus zurückzuführen. Nach DEMGENSKI und ICKS ist gerade unter diesen Dienstleistern eine hohe Zahl junger und kleiner Unternehmen, die weder die Zeit noch die Mittel aufbringen können, um über den eigenen Bedarf hinaus auszubilden (2002). Zudem fehlt es in diesen Branchen nicht selten an beruflichen Ausbildungsprofilen, was zu einem relativ niedrigen Anteil an auszubildenden Unternehmen führt. Entsprechend begrenzt sind die Möglichkeiten für diese Spielart des Corporate Citizenship in diesem Wirtschaftsbereich.

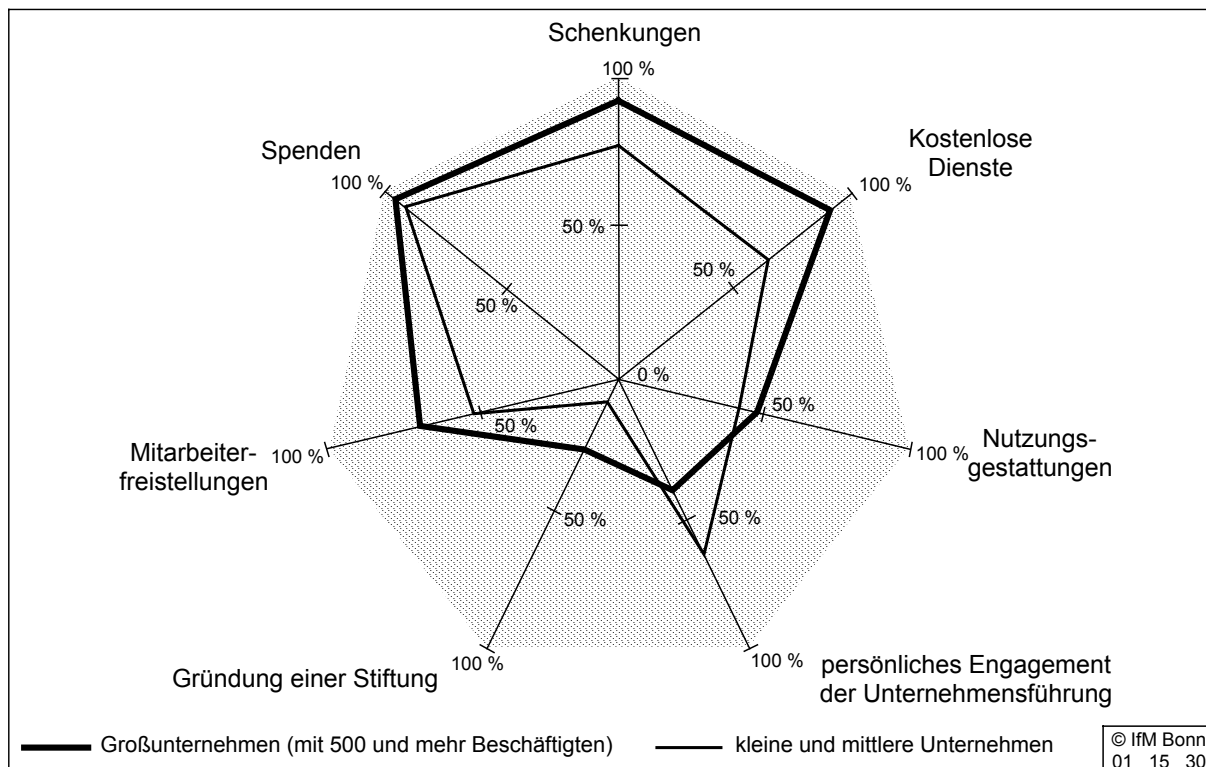
Hinsichtlich der Maßnahmen der Mitarbeiterfreistellung, des persönlichen Engagements von Unternehmern bzw. als Geschäftsführer eingesetzten Managern und der Nutzungsgestattung zeigen sich nur geringfügige und zufallsbedingte wirtschaftsbereichsspezifische Unterschiede. Die Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen liefert also keine Erklärung für Unter-

schiede in der Nutzungshäufigkeit. Was die Spendentätigkeit, die Schenkungen und die Gründung von Stiftungen anbelangt, können keine statistisch gesicherten Aussagen über das Ausmaß der Abweichungen der Einsatzhäufigkeiten getroffen werden.

5.2.5 Differenzierung der Maßnahmenwahl nach der Unternehmensgröße

Im Zuge der Analyse möglicher struktureller Determinanten des Maßnahmen-einsatzes im Corporate Citizenship ist des weiteren zu überprüfen, inwieweit größenspezifische Unterschiede der Unternehmen eine Rolle spielen. Abbildung 6 liefert diesbezüglich einen Strukturvergleich.

Abbildung 6: Wahl der Maßnahme¹ und Unternehmensgröße



¹ Zur Datengrundlage siehe Tabelle A1 im Anhang.

Abbildung 6 stellt die unternehmensgrößenspezifischen Profile des Maßnahmen-einsatzes dar. In dieser Gegenüberstellung von mittelständischen und großen Unternehmen wird deutlich, dass kostenlose Dienste, Mitarbeiterfreistellung zu ehrenamtlichen Tätigkeiten und auch Gründungen von Stiftungen verstärkt von letztgenannter Teilgruppe praktiziert werden. Auch bringen sich die Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen häufiger persönlich ein. Diese Differenzen erweisen sich im statistischen Sinne als signifikant. Andere

Abweichungen sind demgegenüber als geringfügig einzustufen und weisen nicht auf grundsätzliche Verhaltensunterschiede zwischen den beiden Teilgruppen hin.

Hinweise auf Ursachen für die aufgezeigten Disparitäten im Maßnahmeneinsatz erschließen sich in einer differenzierteren Analyse der Einsatzmuster unter den Teilgruppen des Mittelstands.

Tabelle 28: Einsatz der Maßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen

Maßnahmen	Unternehmen mit ... Beschäftigten (in %)				Unternehmen insgesamt
	bis 19	20 bis 99	100 bis 499	500 und mehr	
Geldspenden	89,7	92,3	98,5	94,2	94,5 °
Schenkungen	79,3	82,1	75,8	89,5	83,6 °
• Produkte des Unternehmens	44,8	43,6	53,0	67,4	55,9 *
• materielle Betriebsmittel	31,0	56,4	48,5	73,3	57,3 **
Kostenlose Dienste	44,8	79,5	75,8	88,4	77,3 **
• besonderes Lehrstellenangebot	13,8	46,2	59,1	68,6	54,5 **
• Leistungen des Unternehmens	27,6	48,7	27,3	32,6	33,2
• kostenlose Schulungen	3,4	15,4	6,1	18,6	12,3 °
• andere kostenlose Dienste	0,0	5,1	4,5	1,2	2,7 °
Mitarbeiterfreistellungen	44,8	53,8	53,0	67,4	57,7
Persönliches Engagement von Unternehmer/Geschäftsführer/in	69,0	64,1	54,5	44,2	55,4
Nutzungsgestattungen	34,5	51,3	45,5	48,8	46,4
Gründung einer Stiftung	0,0	12,8	7,6	25,6	14,5 °
n = 220					© IfM Bonn

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5%igen (1%igen) Niveau signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten der Teilgruppen hinsichtlich der jeweiligen Maßnahme.

° Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben.

Wie Tabelle 28 belegt, ergeben sich die Unterschiede im Einsatz verschiedener Corporate Citizenship-Maßnahmen vor allem aus den Angaben der Gruppe der Kleinunternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten gegenüber den restlichen Unternehmensgrößen. Während erstgenannte Teilgruppe beim Einsatz materieller Betriebsmittel für Schenkungen sowie hinsichtlich des besonderen Lehrstellenangebots deutlich im Vergleich zu den anderen Unternehmen zurücksteht, engagieren sich die Großunternehmen hier überdurchschnittlich stark. Was die Gründung von Stiftungen angeht, so bleibt dieses Instrument vorwiegend großen, finanzstarken Unternehmen vorbehalten.

Ferner zeigt sich, dass die Bereitschaft von Unternehmer/innen und Geschäftsführer/innen, sich persönlich bei Corporate Citizenship-Aktivitäten einzubringen, bei kleinen Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten am höchsten ist, und mit wachsender Beschäftigtenzahl tendenziell abnimmt. Diese Abweichungen erweisen sich in der statistischen Überprüfung hingegen als nicht signifikant. Signifikante Unterschiede werden hingegen in der Unterscheidung zwischen inhaber- und managementgeführten Unternehmen deutlich: Die Bereitschaft, sich persönlich für wohltätige Zwecke einzusetzen, ist unter den Inhabern signifikant stärker ausgeprägt als unter den angestellten Managern. Diese Ergebnisse sind nicht als Hinweis darauf zu werten, dass Unternehmern gesellschaftliche Themen stärker am Herzen liegen als Managern. Vielleicht liegt es in der Natur der Sache, dass letztgenannte bei Corporate Citizenship eher auf ihr Personal und andere betriebliche Ressourcen zurückgreifen.

5.2.6 Differenzierung der Aktivitäten nach Bereichen des Engagements

In diesem Abschnitt wird schließlich noch auf ein weiteres Merkmal der Erscheinungsformen des Corporate Citizenship eingegangen, und zwar auf den Bereich des Engagements. Sämtliche Aktivitäten der befragten Unternehmen lassen sich den fünf in Tabelle 29 aufgeführten Bereichen zuordnen.

Tabelle 29: Unterstützungsbereiche nach Häufigkeiten

Bereiche	Wohltätig engagierte Unternehmen nach Wahl der Unterstützungsbereiche				
	Fälle	Anteil (%)	0 %	50 %	100 %
Soziales	198	86,8			
Kultur und Bildung	172	75,4			
Sport	150	65,8			
Wissenschaft	96	42,1			
Umwelt	71	31,1			

n = 189

© IfM Bonn

Der Bereich, der bei Corporate Citizenship am häufigsten mit Zuwendungen bedacht wird, ist der Sozialbereich. Beispiele sind die Unterstützung lokaler Einrichtungen für Kinder ebenso wie für Pflegeeinrichtungen oder für Veranstaltungen zugunsten von Hilfsorganisationen und deren Tätigkeiten.

An zweiter Stelle in diesem Ranking steht der Bereich Kultur und Bildung. Rund drei Viertel der befragten Unternehmen unterstützen u.a. diesen Bereich im Rahmen ihres Corporate Citizenship. Dabei reichen die Aktivitäten von

Spenden für ein Straßenfest bis hin zum Sponsoring von kulturellen Großveranstaltungen oder der von JANNING und BERTJES näher beschriebenen sogenannten "education partnership", einer systematischen Förderung von Bildungseinrichtungen (1999, S. 29).

An dritter Stelle rangiert der Sport, für den sich rund zwei Drittel aller wohltätig orientierten Unternehmen engagieren. Beispiele hierfür reichen von der Kleinspende etwa für den lokalen Fußballverein bis hin zum Sponsoring großer, internationaler Sportereignisse. Würde man lediglich das Engagement in Form des Sponsorings betrachten, käme dem Sport vermutlich eine höhere Rangposition zu (vgl. BRUHN 1998, S. 50).

Wissenschaft und Umwelt belegen nur die hinteren Positionen im Ranking der privaten Förderung; sie werden zwar von rund zwei Fünfteln bzw. mehr als einem Viertel der befragten Unternehmen unterstützt, im Vergleich zeigt sich aber ein unterdurchschnittliches Ranking dieser Tätigkeitsfelder. Vermutlich sehen die Unternehmen die Förderung von Wissenschaft und Umwelt als reine Staatsaufgaben an. Möglicherweise haben aber auch die institutionellen Repräsentanten dieser beiden Bereiche bisher nicht in ausreichendem Maße verstanden, die Wirtschaft für die Ziele zu sensibilisieren.

Unter Berücksichtigung sämtlicher Formen des Corporate Citizenship zeigt sich, dass nicht nur Aktionsfelder wie die Bereiche Sport und Kultur, die in der Öffentlichkeit und insbesondere bei den Medien Interesse hervorrufen, Unterstützung finden..

Interessant ist auch der Vergleich der Einsatzhäufigkeiten der unterschiedlichen Maßnahmen nach Unterstützungsbereichen, wie in Tabelle 30 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Einsatzhäufigkeiten in den jeweiligen Unterstützungsbereichen von Maßnahme zu Maßnahme zwar variieren, im Vergleich der Rangfolgen aber nur geringfügige Unterschiede bestehen. Beim Einsatz der verschiedenen Maßnahmen steht der Bereich Soziales stets an erster Stelle. Eine besondere Affinität einzelner Maßnahmen für diesen Zielbereich kann nicht ausgemacht werden. An zweiter Stelle des Rankings steht fast durchgängig der Bereich Kultur und Bildung. Auch hier zeigen sich kaum Unterschiede in den Einsatzpräferenzen der Maßnahmen.

Tabelle 30: Ranking der Maßnahmen nach Unterstützungsbereichen

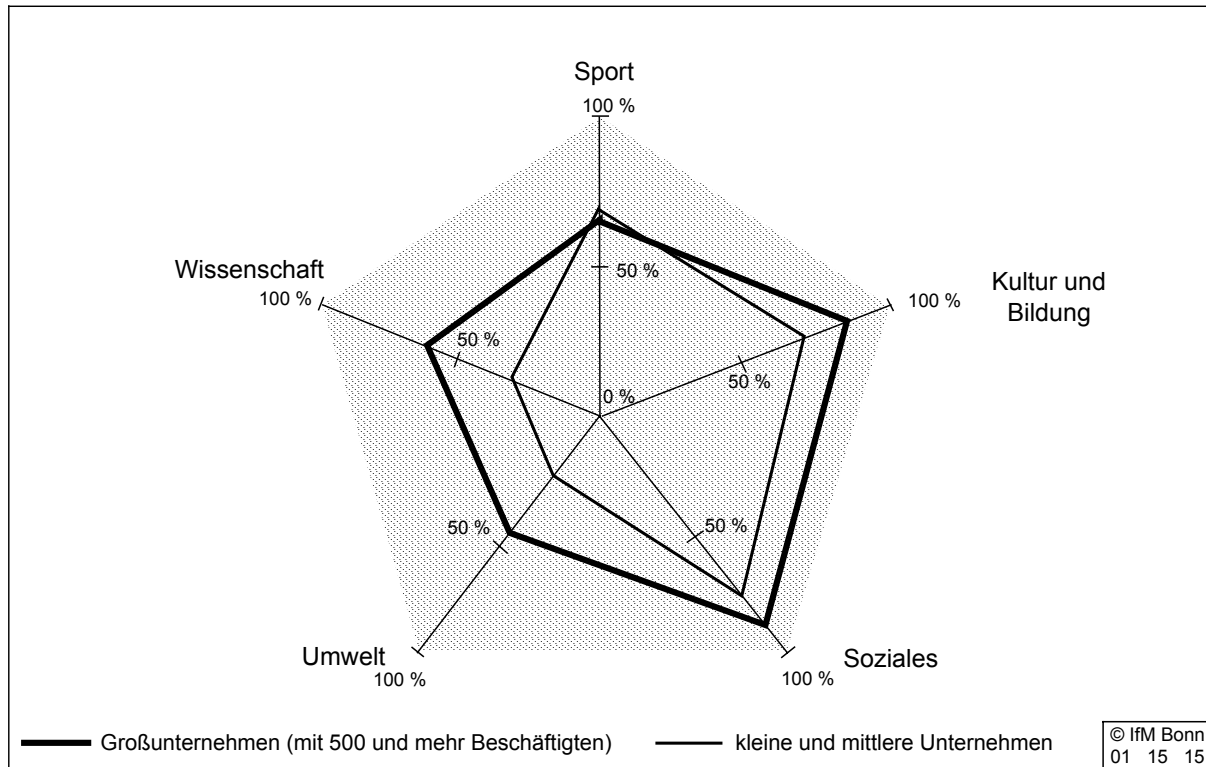
Maßnahmen		Anteile der in den jeweiligen Bereichen wohlätig engagierter Unternehmen (in %) und Rangfolgen (Ausdruck in Klammern)				
		Soziales	Kultur und Bildung	Sport	Wissenschaft	Umwelt
Geldspenden	n = 215	74,0 (1)	56,7 (3)	57,7 (2)	30,7 (4)	19,5 (5)
Schenkungen	n = 190	53,7 (1)	38,9 (2)	36,8 (3)	16,3 (4)	6,3 (5)
Kostenlose Dienste	n = 174	32,8 (1)	24,1 (2)	19,5 (3)	10,9 (4)	8,0 (5)
Mitarbeiterfreistellungen	n = 130	44,6 (1)	25,4 (2)	14,6 (4)	19,2 (3)	12,3 (5)
Persönliches Engagement von Führungspersonen	n = 122	46,7 (1)	39,3 (2)	15,6 (4)	31,1 (3)	13,1 (5)
Nutzungsgestattungen	n = 104	54,8 (1)	32,7 (2)	28,8 (3)	9,6 (5)	13,7 (4)
Gründung einer Stiftung	n = 34	41,2 (1/2)	41,2 (1/2)	8,8 (5)	23,5 (3)	14,7 (4)

© IfM Bonn

Im Gegensatz dazu zeigen sich hinsichtlich des Sports durchaus Abweichungen der Rangpositionen. Dabei fällt auf, dass Stiftungen hier relativ selten vorgenommen und nur an letzter Stelle genannt werden. Dies ist auf die hohe Dichte bereits bestehender Vereine und anderer Organisationen zurückzuführen, so dass Unternehmen meist nicht eigene Strukturen schaffen müssen, um in diesem Bereich unterstützend tätig zu werden. Auch in Bezug auf die Wissenschaft zeigen sich Unterschiede: Ehrenamtliche Tätigkeiten von Mitarbeitern oder Führungspersonen stehen als Maßnahmen jeweils an dritter Stelle der Rangordnung. Aber auch Stiftungen werden in diesem Bereich von den Unternehmen häufiger genannt.

Der Bereich Umwelt nimmt in dem hier betrachteten Zusammenhang in der Gunst der Unternehmen überwiegend hinterste Plätze der Rangordnung ein. Spezifische Muster im Maßnahmeneinsatz sind nicht erkennbar.

Besondere Neigungen zu bestimmten Unterstützungsbereichen werden in der Unterscheidung nach der Unternehmensgröße deutlich, wie in Abbildung 7 dargestellt. Hier zeigt sich, dass der Mittelstand in den populären Bereichen Soziales, Kultur und Bildung und auch im Sport in ähnlichem Ausmaß aktiv ist wie die Großunternehmen. Demgegenüber werden die im allgemeinen weniger durch Corporate Citizenship bedachten Bereiche Wissenschaft und Umwelt vom Mittelstand vergleichsweise vernachlässigt.

Abbildung 7: Wahl der Unterstützungsbereiche¹ und Unternehmensgröße

1 Zur Datengrundlage siehe Tabelle A2 im Anhang.

Wie Tabelle 31 im einzelnen zeigt, wächst das Interesse der befragten Unternehmen an einer Unterstützung der beiden letztgenannten Bereiche mit der Beschäftigtenzahl. Ebendies macht auch erst die differenziertere Analyse nach Unternehmensgrößenklassen für den Bereich Kultur und Bildung deutlich.

Tabelle 31: Unterstützungsbereich und Unternehmensgröße

Unterstützungsbereich	Unternehmen mit ... Beschäftigten (in %)				Unternehmen insgesamt
	bis 19	20 bis 99	100 bis 499	500 und mehr	
Soziales	86,2	79,5	84,8	93,0	87,3 °
Kultur und Bildung	55,2	69,2	77,3	88,4	77,3 **
Sport	58,6	56,4	77,3	64,0	65,9
Wissenschaft	17,2	25,6	37,9	64,0	43,2 **
Umwelt	20,7	23,1	22,7	46,5	31,8 **
n = 220					© IfM Bonn

** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 1%igen Niveau signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten der Teilgruppen hinsichtlich des jeweiligen Unterstützungsbereiches.

° Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben.

Nicht nur die Größe der Unternehmen spielt bei der Erklärung der Bereichswahl eine Rolle, sondern auch die Branche. So zeigt sich, dass Unternehmen

der Wirtschaftsbereiche Handel und Gastgewerbe sich nur relativ selten der Wissenschaft im Rahmen ihres wohlwärtigen Engagements zuwenden. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als es sich hier i.d.R. nicht um technologieorientierte und wissensintensive Dienstleistungen handelt, d.h. der fehlende fachliche Bezug zur Wissenschaft erklärt die Zurückhaltung beim Corporate Citizenship. Hauptförderer im Bereich Wissenschaft sind die Unternehmen der Sonstigen Dienstleistungen und die des produzierenden Gewerbes.

Ähnlich stark ausgeprägte Unterschiede hinsichtlich der Unterstützungsbereiche sind in anderen Wirtschaftsbereichen nicht festzustellen. Trotz gewisser Abweichungen sind diese im statistischen Test nicht signifikant, so dass Differenzen in der Zuwendung als geringfügig zu betrachten sind.

Tabelle 32: Unterstützungsbereiche und Wirtschaftsbereich

Unterstützungsbereich	Anteile der Unternehmen in den Wirtschaftsbereichen ... (in %)				Unter- nehmen insgesamt
	Produ- zierendes Gewerbe	Handel und Gast- gewerbe	Dienstleist. überw. für Unterneh- men	Sonstige Dienst- leistungen	
Soziales	90,8	77,1	84,8	84,2	86,7 °
Kultur und Bildung	76,5	77,1	69,7	78,9	76,0
Sport	68,1	68,6	54,5	65,8	65,8
Wissenschaft	47,1	14,3	33,3	60,5	42,2 **
Umwelt	36,1	17,1	24,2	34,2	31,1
n = 192					© IfM Bonn

** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 1%igen Niveau signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten der Teilgruppen hinsichtlich des jeweiligen Unterstützungsbereiches.

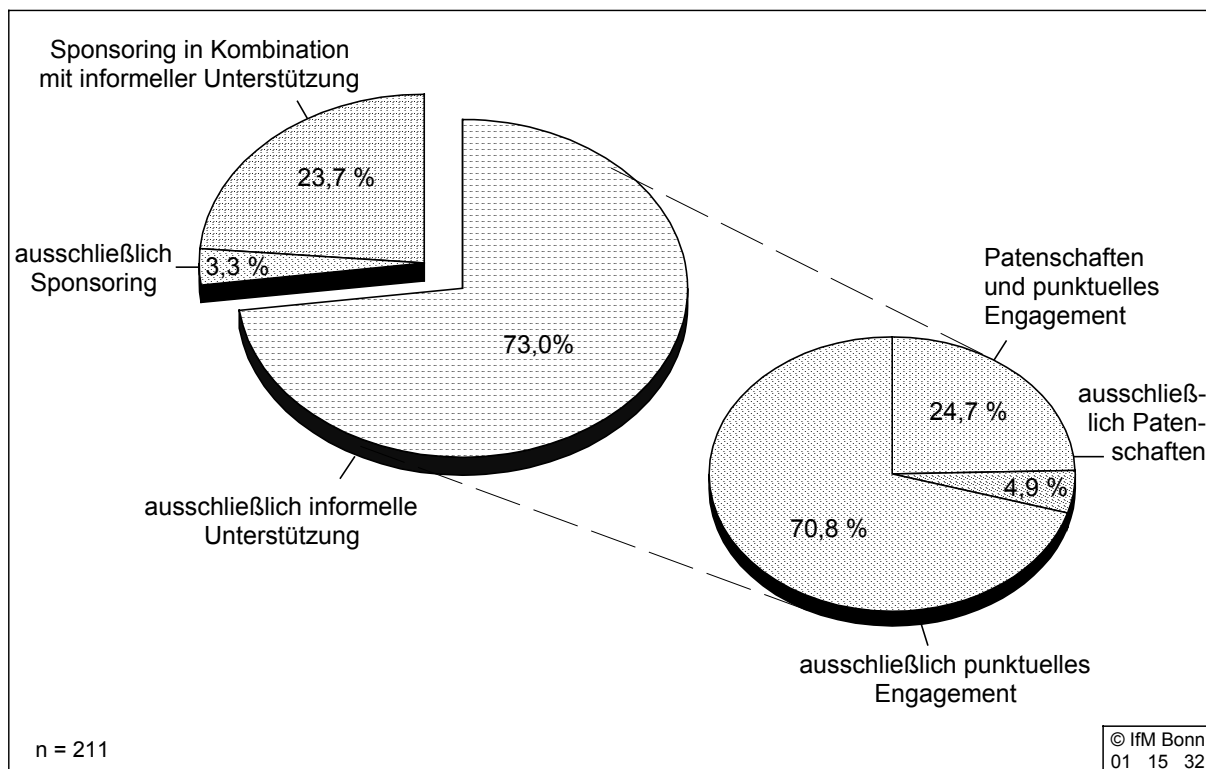
° Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die einzelnen Unterstützungsbereiche von den Unternehmen in unterschiedlicher Weise mit Hilfeleistungen im Rahmen ihres Corporate Citizenship bedacht werden. Zurückzuführen ist dies in erster Linie auf größenspezifische Verhaltensmuster der Unternehmen in dem Sinne, dass kleine Unternehmen tendenziell zurückhaltender sind als Großunternehmen. Nur im Fall der Wissenschaft zeigen sich des weiteren auch Branchenbezüge. Darüber hinaus erweist sich die Wahl der Maßnahmen als weitgehend unabhängig von der Entscheidung für einen Unterstützungsbereich. Wenn die Prioritäten für bestimmte Empfängerkreise festgelegt sind, ziehen Unternehmen meist sämtliche betrieblichen Ressourcen für ihr Engagement in Betracht.

5.2.7 Formen des Corporate Citizenship

Zur Unterscheidung einzelner Formen des Corporate Citizenship soll auch hier - wie zuvor im vierten Kapitel - auf das Sponsoring eingegangen werden. Die Ergebnisse der zweiten Befragung geben nun zusätzlich Aufschluss über den Sponsoringeinsatz in anderen, bislang unberücksichtigt gebliebenen Wirtschaftsbereichen des Dienstleistungssektors. Sponsoring grenzt sich aufgrund der Existenz eines Vertrages zwischen Sponsor und Empfänger von anderen, informellen Formen des Corporate Citizenship ab. Einen Überblick über die Häufigkeit der Anwendung des Sponsorings und anderer Formen bürger-schaftlichen Engagements von Unternehmen vermittelt Abbildung 8.

Abbildung 8: Formen des Corporate Citizenship



Unternehmen, die ihre Corporate Citizenship-Aktivitäten mit einer Gegenleistung verknüpfen und dabei durchweg ihren Anspruch durch Vertragsschließung absichern, bilden im Sample mit 3,3 % die Ausnahme. Häufiger anzutreffen sind Aktivitäten, in denen sich Unternehmen sowohl auf dem Wege des Sponsorings als auch zusätzlich auf informeller Basis gesellschaftlich engagieren: Knapp ein Fünftel der befragten Unternehmen nutzen wahlweise beide Gestaltungsformen des Corporate Citizenship.

Üblich ist jedoch, wie Abbildung 6 verdeutlicht, dass Unternehmen allein auf informeller Basis Unterstützung leisten, ohne dabei den Empfänger vertraglich zu Gegenleistungen zu verpflichten. Corporate Citizenship wird von fast drei Viertel der befragten Unternehmen also überwiegend auf informeller Basis praktiziert. Betrachtet man letztgenannte Gruppe näher, fällt auf, dass auch unter diesen trotz ihres informellen Vorgehens es zumindest teilweise zu engeren Beziehungen zu den Geförderten kommt, die von intensivem Bemühen zeugen und bis hin zum Mäzenatentum reichen. Rund ein Viertel davon sind Unternehmen, die neben punktuellen, gelegenheitsbezogenen Einsätzen auch Patenschaften übernehmen. Hierbei verpflichten sie sich selbst zu kontinuierlichen Zuwendungen. Unternehmen, die einzig auf Patenschaften setzen, sind mit rund 5 % wiederum selten im Sample vertreten.

Es bleibt somit festzuhalten, dass deutlich über die Hälfte der Unternehmen informelle und einzelfallbezogene Unterstützungen vertragsgebundenen und/oder intensiveren Zuwendungen vorziehen. Jedoch engagieren sich immerhin mehr als zwei Fünftel aller befragten Unternehmen überdies auch in einer Weise, die zu einer engeren Beziehung zwischen Geber und Empfänger führt.

Eine Aufschlüsselung nach branchenspezifischen Aspekten des Sponsoringeinsatzes und anderer Formen der Unterstützungsleistungen liefert Tabelle 33:

Tabelle 33: Formen des Corporate Citizenship nach Wirtschaftsbereichen

Formen des Corporate Citizenship	Anteile der Unternehmen in den Wirtschaftsbereichen ... (in %)				Unter- nehmen insgesamt
	Produzie- rendes Gewerbe	Handel und Gast- gewerbe	Dienstleist. überw. für Unterneh- men	Sonstige Dienst- leistungen	
Unterstützung mit Sponsoringvertrag	15,1	45,7	24,2	39,5	25,3 **
Unterstützung ohne Sponsoringvertrag	84,9	54,3	75,8	60,5	74,7 **
darunter: punktuelle Unterstützung	77,3	42,9	60,6	44,7	64,0 °
freiwillige Patenschaft	17,6	14,3	12,1	18,4	16,4 °
n = 225	n = 119	n = 35	n = 33	n = 38	© IfM Bonn

** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 1%igen Niveau signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten der Teilgruppen der Unternehmen.

° Die Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben.

Die Ergebnisse stimmen mit den im vierten Kapitel dargelegten Befunden überein, wonach rund ein Siebtel der Unternehmen des produzierenden Gewerbes zum Mittel des Sponsorings greift. Auf Nutzungsunterschiede innerhalb dieses Sektors wurde an gegebener Stelle hingewiesen. Es zeigt sich hier,

dass strukturelle Unterschiede auch im Vergleich der Wirtschaftsbereiche zu erkennen sind. Insbesondere im Handel und im Gastgewerbe wird Sponsoring verstärkt eingesetzt. Dies bestätigt nochmals den Befund, dass insbesondere endverbraucherorientierte Branchen zur öffentlichkeitswirksamen Form des Sponsorings neigen. Insgesamt wird Sponsoring häufiger im Dienstleistungssektor praktiziert als in den Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Hinweise darauf, dass auch hinsichtlich Patenschaften und punktuell vorgenommener Unterstützungen branchenspezifische Verhaltensmuster bestehen, gibt es unterdessen nicht.

Schließlich ist noch auf mögliche größenspezifische Unterschiede im Einsatz der genannten Formen des Corporate Citizenship einzugehen. Tabelle 34 liefert hierzu die Datengrundlage.

Tabelle 34: Formen des Corporate Citizenship und Unternehmensgröße

Formen des Corporate Citizenship	Unternehmen mit ... Beschäftigten im Jahr 2000 (in %)				Unter- nehmen insgesamt
	bis 19	20 bis 99	100 bis 499	500 und mehr	
Unterstützung mit Sponsoringvertrag	20,7	23,1	25,8	27,9	25,5
Unterstützung ohne Sponsoringvertrag	79,3	76,9	74,2	72,1	74,5
darunter: punktuelle Unterstützung	62,1	71,8	62,1	62,8	64,1 °
freiwillige Patenschaft	13,8	15,4	12,1	22,1	16,8
n = 220	n = 29	n = 39	n = 66	n = 86	© IfM Bonn

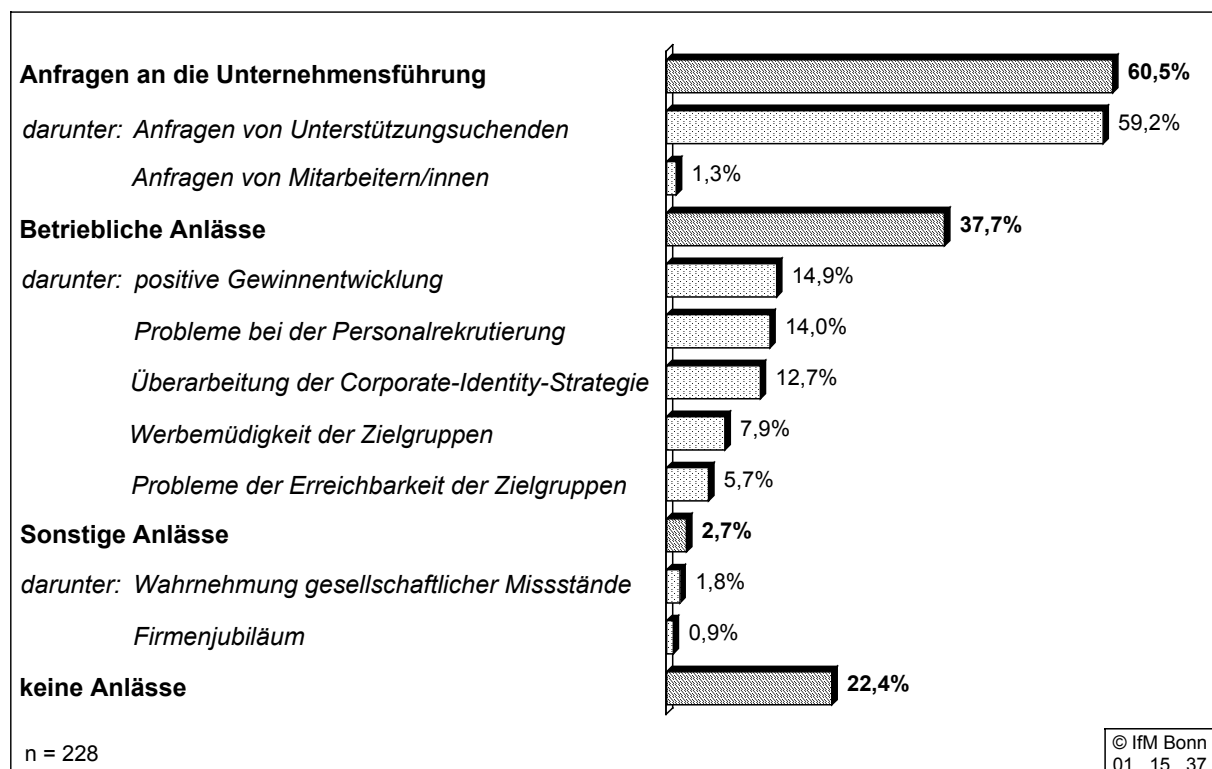
° Die Voraussetzungen zur Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben.

Die Differenzierung nach der Unternehmensgröße ergibt keine signifikanten Verhaltensunterschiede der befragten Unternehmen hinsichtlich der Form des Corporate Citizenship. Sowohl Sponsoringbeziehungen wie auch Patenschaften werden von kleinen und mittleren Unternehmen etwa so häufig eingegangen wie von Großunternehmen. War in der ersten - im vierten Kapitel berichteten - Teilstudie hinsichtlich des produzierenden Gewerbes und der industrienahe Dienstleistungen eine höhere Beteiligung der Unternehmen mit 10 bis maximal 49 Beschäftigten festgestellt worden, verwischt sich diese Sonderstellung dieser Gruppe, zieht man auch die anderen Wirtschaftsbereiche des Dienstleistungssektors mit in Betracht. Bezüglich der punktuellen Unterstützungen lassen sich die Abweichungen nicht mittels statistischer Tests bewerten; aber auch hier weisen die marginalen Abweichungen darauf hin, dass die Differenzen wahrscheinlich zufälliger Natur sind.

5.3 Auslöser für die Entfaltung von Corporate Citizenship-Aktivitäten

Die Unternehmen sind nach Anlässen und Umständen gefragt worden, die maßgeblichen Einfluss hatten auf die Entscheidung zur Aufnahme der Corporate Citizenship-Aktivitäten. Mehr als drei Viertel der wohlütig aktiven Unternehmen nannten einen konkreten Anlass für ihr Engagement. Worin derartige Anstoßwirkungen bestanden, ist Abbildung 9 zu entnehmen.

Abbildung 9: Auslöser für die Entfaltung von Corporate Citizenship-Aktivitäten



Die Mehrheit der wohlütig engagierten Unternehmen reagierte auf Anfragen, d.h. die Initiative ging nicht von ihnen aus. Bei den Anfragen handelte es sich überwiegend um Gesuche von Seiten gemeinnütziger Organisationen. Nur in wenigen Fällen kamen die Anregungen von den eigenen Mitarbeitern. Insgesamt wurden in rund drei Fünftel der Fälle Vorschläge und Ideen für das gesellschaftliche Engagement von außen an die Unternehmensführung herangetragen.

Auch wenn die externe Anfrage überwiegend den Anstoß zum Handeln gab, sind auch unternehmensinterne Anlässe entscheidungsrelevant. Zu den internen Anlässen zählt die wirtschaftliche Lage der Unternehmen: Von mehr als einem Siebtel der Unternehmen wurde eine positive Gewinnentwicklung ge-

nannt, durch die sich finanzielle Spielräume für ein wohltätiges Engagement eröffneten. Erwirtschaftete Überschüsse in Kombination mit dem Willen, die Allgemeinheit an der wirtschaftlichen Prosperität des Unternehmens teilhaben zu lassen, gaben hier den Ausschlag.

Häufig gaben aber auch innerbetriebliche Probleme den Anlass für Corporate Citizenship. Rund jedes siebte Unternehmen nannte Probleme bei der Personalrekrutierung. Hierin kommt die im vierten Kapitel bereits diskutierte personalpolitische Dimension des Corporate Citizenship zum Ausdruck. Darüber hinaus führte rund jedes zehnte Unternehmen kommunikationspolitische Problemfelder an: Jeweils nahezu gleichbedeutend waren dabei eine zunehmende Abneigung gegenüber bislang angewandten Werbemethoden sowie generelle Probleme mit der Erreichbarkeit von Zielgruppen. In rund einem Achtel der befragten Unternehmen führte die Suche nach Lösungsansätzen für diese Probleme zur Überarbeitung der gesamten Corporate-Identity-Strategie, in der bürgerschaftliches Engagement seinen Platz fand.

Vereinzelt wurde von weiteren Anlässen berichtet, die zur Aufnahme von Corporate Citizenship-Aktivitäten führten. So war in zwei Fällen ein Firmenjubiläum Anlass für das gesellschaftliche Engagement. Zudem werden gesellschaftliche Umstände erwähnt wie beispielsweise eine aufkommende Fremdenfeindlichkeit in der Bevölkerung oder die Schließung der örtlichen Bibliothek, die Unternehmen zum Eingreifen animierten. Auffällig ist, dass die Wahrnehmung von gesellschaftlichen Missständen vergleichsweise selten die Bereitschaft auslöste, selbst aktiv zu werden.

Schließlich sind noch diejenigen Unternehmen zu erwähnen, die ausdrücklich darauf hinwiesen, die Idee zum Corporate Citizenship ohne konkreten Handlungsanlass entwickelt zu haben. Dies zeugt davon, dass hier auf eigene Initiative hin nach unternehmensadäquaten Konzepten zur Umsetzung unternehmenspolitischer Ziele gesucht wurde. Ob in diesen Fällen eine besondere Sensibilität für gesellschaftliche Belange oder strategische Aspekte eine Rolle spielten, wird im folgenden noch vertiefend analysiert werden.

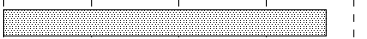
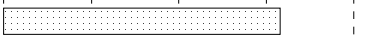
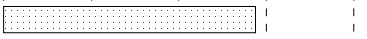
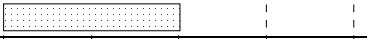
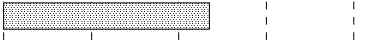
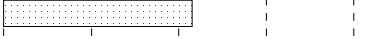
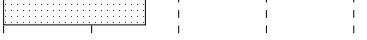
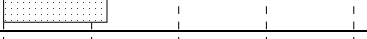
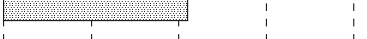

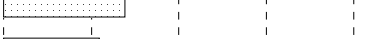
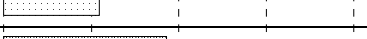
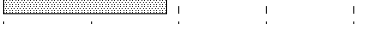
Fasst man die Resultate zusammen, so bleibt festzuhalten, dass in der Mehrheit der Fälle Corporate Citizenship fremdinitiiert war. Häufig planten Unternehmen aber auch aus eigenem Antrieb heraus entsprechende Aktivitäten und setzten diese um. Unter letztgenannten Fällen spielten mehrheitlich besondere Anlässe eine Rolle, die überwiegend auf innerbetriebliche Ursachen zurückzuführen waren. Dabei gibt es Beispiele, in denen die günstige Gewinnsituation

die Unternehmen zu wohltätigen Leistungen anregte. In anderen Fällen resultierte das Handeln aus unternehmenspolitischen Problemen.

5.4 Ziele des Corporate Citizenship

Nachdem bereits an anderer Stelle einzelne Motive der Unternehmen für Corporate Citizenship sichtbar wurden, soll im folgenden nun explizit auf die damit verfolgten Ziele eingegangen werden. Wie bereits angemerkt, dient Corporate Citizenship nicht nur dem Gemeinwohl, sondern liegt vielfach auch im ureigenen Interesse der Unternehmen. So stellt sich vorab die allgemeine Frage, wie weit diese interessengeleiteten Handlungsformen im Rahmen des Corporate Citizenship verbreitet sind.

Tabelle 35: Ziele des Corporate Citizenship

Zielkategorien / Einzelziele	Wohltätig aktive Unternehmen		
	Fälle	Anteil (%)	0 % 50 % 100 %
Öffentlichkeitsbezogene Ziele:	210	92,1	
• Imageverbesserung der Firma	180	78,9	
• Dokumentation gesellschaftl. Verantwortung	164	71,9	
• Verbesserung des Unternehmerbildes	115	50,4	
Personalbezogene Ziele:	134	58,8	
• Förderung der Arbeitsmotivation	123	53,9	
• Mitarbeiterbindung	92	40,4	
• Steigerung der Personalrekrutierungschancen	67	29,4	
Kunden-/Absatzbezogene Ziele:	120	52,6	
• Verbesserung der Kundenbeziehungen	101	44,3	
• Absatzsteigerung/Kundengewinnung	79	34,6	
• Abgrenzung von der Konkurrenz	62	27,2	
Eigeninteresse des/der Unternehmers/in bzw. des/der Geschäftsführers/in	106	46,5	

n = 228 © IfM Bonn

Es zeigt sich, dass sämtliche Unternehmen, die Corporate Citizenship betreiben, von Zielen geleitet waren, die von Eigennutz zeugen. In keinem Fall ist daher von einem rein selbstlosen, altruistischen Verhalten auszugehen. Dies soll nicht bedeuten, dass nicht auch der Nutzen für die Allgemeinheit erklärtes Ziel derartiger Aktivitäten ist. Aber es spielen eben auch stets eigene Interessen der Unternehmen beim Corporate Citizenship eine Rolle. HIMMELSTEIN

beschreibt in treffender Weise Unternehmensphilanthropie als einen ökonomischen Akt mit sozialen und politischen Dimensionen (1997, S. 144).

Die von den Unternehmen angegebenen Einzelziele lassen sich vier Kategorien zuordnen; Unterscheidungskriterium bei der Kategorisierung ist der Personenkreis, der mit dem Engagement verbundenen (Werbe-)Botschaft erreicht werden soll. Dabei handelt es sich um die Kunden, die eigenen Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit. Und viertens wird im folgenden das Eigeninteresse der Unternehmer bzw. der eingesetzten Geschäftsführer gesondert als Zielbereich angeführt. Tabelle 35 gibt Auskunft über die Vielfalt der Ziele und deren relativen Stellenwert.

Die größte Bedeutung haben Ziele, die auf Öffentlichkeitsarbeit ausgerichtet sind. Fast jedes Unternehmen nannte mindestens eines dieser Ziele. Allen anderen Zielkategorien, die personal- bzw. kundenbezogenen Ziele wie auch das Eigeninteresse der Entscheidungsträger, wurden demgegenüber als nahezu gleichwertig eingestuft und jeweils von rund der Hälfte der Unternehmen genannt.

5.4.1 Öffentlichkeitsbezogene Ziele

Der Begriff der (interessierten) Öffentlichkeit ist hier in Abgrenzung zu dem Kundenkreis einerseits und dem Mitarbeiterstamm andererseits zu verstehen. Zur Öffentlichkeit zählen potenzielle Kunden wie auch andere Gruppen, die nicht im Zentrum des Absatzinteresses der jeweiligen Unternehmen stehen, zu denen diese aber generell gute Kontakte pflegen bzw. diese erhalten wollen (z.B. Banken, Kommunalinstitutionen, Personalakquisiteure, Bürgerinitiativen etc.).

Rund vier Fünftel aller wohltätig aktiven Unternehmen betreiben Corporate Citizenship zur Imageverbesserung. Ferner ist es für mehr als zwei Drittel der Unternehmen ein Anliegen, mit ihrem Engagement nach außen gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren. An dritter Stelle und von knapp der Hälfte der Befragten als Ziel genannt ist die Verbesserung des Unternehmerbildes. Während die beiden erstgenannten Ziele jeweils etwa zur Hälfte von den befragten Unternehmen sogar als sehr wichtige Anliegen hervorgehoben wurden, hatte das Ziel der Ansehensverbesserung des Unternehmertums bei lediglich rund einem Viertel höchste Priorität.

- Imageverbesserung der Firma

Hinter diesem Ziel steht die Absicht der Unternehmen, einen Imagetransfer herbeizuführen: So sollen positive Attribute des Unterstützungsbereichs auf das Bild, das die jeweiligen Zielgruppen von dem Unternehmen und dessen Produkten haben, übertragen werden. Auf diese Weise soll z.B. Sportlichkeit oder ein bestimmter Lebensstil mit dem Unternehmen assoziiert werden. JAN-NING und BERTJES beschreiben dies als "Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verbinden", um eine "positive emotionale Bindung" herzustellen (1999, S. 16). Durch aktive Imagepflege gegenüber der eigenen Kundschaft sollen nicht zuletzt die Kaufentscheidungen beeinflusst werden.

- Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung

Hiermit bringen die Entscheidungsträger zum einen ihr Bewusstsein für eine besondere Verpflichtung zum Ausdruck, indem sie Andere an ihrem wirtschaftlichen Erfolg teilhaben lassen. Zum anderen enthält dieses Ziel einen werbepolitischen Aspekt, da es den Unternehmen darauf ankommt, dass diese Haltung öffentlich wahrgenommen wird. Die Unternehmen signalisieren durch ihr Engagement die Bereitschaft, die Interessen Anderer bei ihren eigenen Entscheidungen zu berücksichtigen. Dass sie dies auch im Konfliktfall mit Kunden zu tun gewillt sind, ist die eigentliche Botschaft, die hinter diesem Ziel steht. In diesem Sinne ist Corporate Citizenship als Investition in die Beziehung des Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen Umfeld zu interpretieren.

- Verbesserung des Unternehmerbildes

Hinter diesem Ziel verbirgt sich die informelle Lobbyarbeit. Mit dem Corporate Citizenship soll ein wirtschaftsfreundliches Klima erzeugt werden. VON CONSRUCH spricht in diesem Zusammenhang von der Existenzsicherung der Unternehmen im allgemeinen (1997, S. 13). Es soll nach außen deutlich gemacht werden, dass Unternehmer Teil der Gesellschaft sind, auch wenn sie zuweilen Entscheidungen treffen müssen, die in Teilen der Bevölkerung keine Zustimmung finden (z.B. bei Entlassungen). Da ein hohes Ansehen der Unternehmer ein Gut ist, von dem dieser Personenkreis insgesamt profitiert, kann in Fällen, in denen dies als Ziel genannt wurde, von einem hohen Maß an Gemeinschaftssinn ausgegangen werden.

Allen drei Positionen ist gemein, dass in ihnen insbesondere auch das Anliegen der Unternehmen zum Ausdruck kommt, das gesellschaftliche Umfeld zu

erhalten und zu unterstützen. Gerade in letztgenanntem Punkt wird deutlich, dass es hier nicht nur um Werbestrategien geht, sondern dass mit der jeweiligen Maßnahme ernstgemeinte Hilfe für die Allgemeinheit bezweckt wird.

5.4.2 Personalbezogene Ziele

An erster Stelle der von den Unternehmen genannten personalbezogenen Ziele stehen motivationsfördernde Faktoren. Deutlich über die Hälfte der befragten Unternehmen richtet ihre Corporate Citizenship-Aktivitäten u.a. an derartigen Innenwirkungen aus. Als weiteres Ziel wird in diesem Zusammenhang von rund zwei Fünftel der Unternehmen die Mitarbeiterbindung verfolgt. Auf den externen Arbeitsmarkt ist demgegenüber das an dritter Stelle erwähnte Ziel der Verbesserung der Personalrekrutierungschancen ausgerichtet, das für mehr als ein Viertel der Unternehmen von Bedeutung ist. Alle drei genannten Ziele werden als wichtig angesehen; ihnen wird aber nur von einer Minderheit höchste Priorität eingeräumt.

- Förderung der Arbeitsmotivation

Aufgrund des Stellenwertes, den das Ziel der Motivationsverbesserung inne hat, bestätigt sich der im vierten Kapitel dieser Untersuchung auf statistischem Wege ermittelte Zusammenhang des Corporate Citizenship mit den personalpolitischen Anreizinstrumenten. Eine Mitarbeiterfreistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten kann durchaus als Anerkennung und Belohnung empfunden werden. Das Unternehmen kann aber hierüber auch dokumentieren, dass es die Interessen der Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt, was sich ebenfalls positiv auf die Arbeitsmoral im Unternehmen auswirken kann. In einem Fall errichteten die Mitarbeiter eines Unternehmens gemeinsam einen Kinderspielplatz. Neben dem intendierten Imagegewinn förderte dies zugleich das "Wir-Gefühl" unter der Belegschaft.

- Mitarbeiterbindung

Ebenso wie Corporate Citizenship nach außen Imagewerbung darstellen kann, ist dies auch nach innen möglich, sofern das Personal sich damit identifizieren kann. Auch hinter diesem Aspekt verbirgt sich das Ziel, Vertrauen der Mitarbeiter zur Unternehmensführung herzustellen. Indem Unternehmen die Bereitschaft dokumentieren, den an sie herangetragenen oder impliziten moralischen Erwartungen auch Rechnung zu tragen, signalisieren sie ihren eigenen Mitarbeitern gegenüber, im Falle von Konflikten auch deren Interessen in den Entscheidungen zu berücksichtigen.

- Verbesserung der Personalrekrutierungschancen

Mit diesem personalbezogenen Ziel des Corporate Citizenship versuchen die Unternehmen sich nach außen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Wird durch gemeinwohlorientierte Aktivitäten der grundsätzliche Konsens der Unternehmen mit gesellschaftlichen Interessen dokumentiert, so kann dies für potenzielle Bewerber ein Hinweis auf ein positives, von gegenseitigem Verständnis und Respekt gekennzeichnetes Arbeitsklima im Unternehmen sein. So favorisieren viele Arbeitnehmer Unternehmen mit einer "offenen" Unternehmenskultur, was Unternehmen mit entsprechendem Image, so auch das Argument von WAGNER, zugute kommen kann (1999, S. 50). Indem also Kernpunkte einer auf gegenseitigem Verständnis gründenden Führungsphilosophie demonstriert werden, ist dies zugleich Visitenkarte bei den Akquisitionsbemühungen um neue Mitarbeiter.

Die Befunde bestätigen und konkretisieren die im vierten Kapitel beobachteten Zusammenhänge zwischen Corporate Citizenship und personalpolitischen Maßnahmen. Erstaunlich ist, dass der Aspekt der Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter nicht genannt wurde. Offenbar wird der Nutzen, der im Erwerb von Fachkenntnissen wie auch Sozialkompetenz liegt - und wie er in der Fachliteratur bezüglich Mitarbeiterfreistellung für ehrenamtliche Aufgaben diskutiert wird (z.B. JANNING/BERTJES 1999, S. 45) - von den befragten Unternehmen nicht erkannt. Auch andere von den Autoren an gleicher Stelle genannte Einsatzmöglichkeiten, etwa als Unterstützung von Berufswechslern oder als Beschäftigungsmaßnahme zum Übergang in den Altersruhestand, wurden von den befragten Unternehmen nicht als Ziele des Corporate Citizenship erwähnt. Diese Themen sind hierzulande - anders als etwa in Großbritannien, den Niederlanden, der Schweiz und den USA (ebenda) - offenbar (noch) nicht entdeckt.

5.4.3 Absatzbezogene Ziele

Schließlich sind absatzpolitische Aspekte des Corporate Citizenship von Interesse. Etwa die Hälfte der Corporate Citizenship-aktiven Unternehmen verfolgen mit ihren Maßnahmen auch absatzpolitische Ziele. Das gesellschaftliche Handeln dient vielen Unternehmen dazu, bestehende Kundenbeziehungen auch indirekt über Corporate Citizenship-Aktivitäten zu verbessern. Für mehr als zwei Fünftel der Unternehmen ist dieses Ziel von Bedeutung. Ein Drittel der Unternehmen möchte über sein gesellschaftliches Engagement auch neue Zielgruppen ansprechen und deren Sympathien für sich gewinnen; auch das

kann letztlich zur Absatzsteigerung beitragen. Schließlich möchte sich rund ein Viertel der Befragten von der Konkurrenz positiv abgrenzen. Alle drei Punkte haben für die Unternehmenspolitik Bedeutung, aber nur eine Minderheit der befragten Unternehmen erachtet sie als *sehr* wichtig.

- Verbesserung der Kundenbeziehungen

Mit dieser Zielsetzung findet die bereits oben genannte Intention der Dokumentation einer generellen Bereitschaft zum Konsens ihre Fortsetzung. Unternehmen signalisieren, dass moralische Forderungen von ihnen ernst genommen und bei ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Zugleich soll signalisiert werden, dass diese Unternehmen auch auf moralisches Verhalten in ihren Geschäftspraktiken Wert legen. WAGNER argumentiert in diesem Kontext, dass die Rendite für Moral aus stabilen Verhaltenserwartungen für die in Beziehung zueinander stehenden Partnern bestünde und sich in sinkenden Transaktionskosten auszahle (1999, S. 62).

- Absatzsteigerung

Während letztgenanntes Ziel eher auf längerfristige Bindungen abstellt, deutet das Ziel der Absatzsteigerung zunächst auf kurzfristige Interessen hin. So kann es etwa einem Unternehmen darauf ankommen, dass bestimmte Produkte durch Corporate Citizenship bekannt werden. Tragen Sportler die von Unternehmen gesponserte Kleidung, setzt der Hersteller auf einen Vorführeffekt. Imagemerkmale sind die zentrale Botschaft und insofern Gegenstand der Werbemaßnahme. Aber nicht nur der Kreis potenzieller Kunden wird mit diesem Engagement auf das Unternehmen aufmerksam gemacht; auch bereits als Kunden gewonnene Personen sollen angesprochen und stärker an das Unternehmen gebunden werden.

- Abgrenzung von der Konkurrenz

An dritter Stelle rangiert bei den Unternehmen das Ziel, sich durch ein besonderes Engagement ein Profil zu verschaffen, dass sie von der Konkurrenz abhebt. Auch hinter diesem Ansatz steht in letzter Konsequenz das Ziel der Absatzsteigerung bzw. der Steigerung des eigenen Marktanteils. Unter den absatzpolitischen Zielen nimmt das Ziel der Abgrenzung von der Konkurrenz über Wahrnehmung von Corporate Citizenship-Aufgaben allerdings einen unterdurchschnittlichen Stellenwert ein.

5.4.4 Eigeninteresse der Unternehmer/innen bzw. Geschäftsführer/innen

Von ihrer Bedeutung her rangieren die mit Corporate Citizenship verfolgten privaten Ziele nur knapp hinter den personal- und absatzpolitischen Zielen. 15,1 % der wohltätigen Unternehmen messen diesen Zielen jedoch höchste Priorität bei, während die überwiegende Zahl (34,4 %) diesen gleiche Bedeutung mit anderen beimessen.

WESTEBBE und LOGAN gehen auf diese Ziele ein und kommen aufgrund ihrer Recherchen zu dem Schluss, dass Corporate Citizenship die Hobbys und Interessen der Vorstandsvorsitzenden sogar eher widerspiegeln als die Ziele des Unternehmens (1995, S. 13). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass diese Motive sicherlich eine Rolle spielen. Entscheidungsträger finden nicht selten Zugang zu gesellschaftlichen Thematiken über ihre Hobbys oder privaten Kontakte. Da andere Ziele jedoch von höherer Bedeutung sind, kann nicht davon ausgegangen werden, dass derartige Ziele - wie von den genannten Autoren beschrieben - im Gros der Fälle handlungsbestimmend sind.

5.4.5 Ziele im Spiegel der Instrumentenwahl

Bisher wurde auf die Ziele und die zu ihrer Durchsetzung gewählten Corporate Citizenship-Maßnahmen isoliert eingegangen. Für eine Analyse der Handlungsmuster, in die das Corporate Citizenship eingebettet ist, ist es aber von Interesse, das strategisch Gewollte im Zusammenhang mit der Umsetzung des Unterstützungsvorhabens zu betrachten. Daher wird nun der Frage nachgegangen, ob identifizierbare Beziehungen zwischen den Zielen und Maßnahmen des Corporate Citizenship bestehen. Tabelle 36 liefert einen Überblick über die bestehenden Ziel-Mittel-Relationen.

Insbesondere diejenigen Maßnahmen, die den persönlichen Einsatz einzelner Mitarbeiter oder von Führungskräften voraussetzen, lassen sich mit bestimmten Zielen in Verbindung bringen und sind, was ihre intendierte Außenwirkung angeht, auf ausgewählte Zielgruppen zugeschnitten. Die Befunde zeigen, dass bestimmte, gewollte Effekte und die Wahl der Mittel des Corporate Citizenship zusammenhängen. So werden kostenlose Dienstleistungen u.a. mit dem Ziel erbracht, das Image zu verbessern, gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren und den Absatz zu steigern bzw. neue Kunden zu gewinnen. Bei kostenlosen Dienstleistungen handelt es sich um eine Art der Unterstützung, die nicht - wie etwa eine Geldspende - ohne nähere Kenntnis des Tätigkeitsbe-

reichs und der speziellen Bedürfnisse des Empfängers geleistet werden kann. Indem ein Unternehmen beispielsweise durch eine kostenlose Beratung auf die konkreten Bedürfnisse der jeweiligen Empfängerorganisation eingeht und sich mit ihren Problemen auseinandersetzt, zeigt es zum einen eine besondere Einsatzbereitschaft, und zum anderen Interesse und Verbundenheit mit der Sache selbst.

Tabelle 36: Ziel-Mittel-Relationen

Ziele	Maßnahmen des Corporate Citizenship						
	Geldspende	Schenkung	Kostenlose Dienstleistung	Mitarbeiterfreistellung	Persönliches Engagement	Nutzungsgestaltung	Gründung einer Stiftung
Öffentlichkeitsbezogene Ziele <ul style="list-style-type: none"> • Imageverbesserung der Firma • Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung • Verbesserung des Unternehmerbildes 	/	o	++	+	o	o	o
Personalbezogene Ziele <ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Arbeitsmotivation • Mitarbeiterbindung/ Betriebliche Sozialisation • Verbesserung der Personalrekrutierungschancen 	/	+	o	++	o	o	o
Kunden-/Absatzbezogene Ziele <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Kundenbeziehungen • Absatzsteigerung/ Kundengewinnung • Abgrenzung von der Konkurrenz 	o	+	+	o	+	+	o
Eigeninteresse der Führungskräfte n = 228	o	o	o	o	++	o	o

© IfM Bonn

- + (++) Die Maßnahme wird vergleichsweise häufig (besonders häufig) zur Durchsetzung des jeweiligen Ziels eingesetzt. Das Ergebnis ist auf dem 5%igen (1%igen Niveau) signifikant.
- o Die Maßnahme wird nicht häufiger und auch nicht seltener zur Durchsetzung bestimmter Ziele eingesetzt als andere Instrumente (Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests nicht signifikant).
- / keine Aussage, da Chi-Quadrat-Test nicht anwendbar

Die Maßnahme der Mitarbeiterfreistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten verbinden die Unternehmen insbesondere mit personalbezogenen Zielen. Dies bestätigt die zuvor bereits ausführlich diskutierten Verbindungen zwischen Corporate Citizenship und der Personalpolitik. Die Möglichkeit, interessante

Einblicke in andere Aufgaben- und Themenfelder zu erhalten, kann Anregungen bieten, die von den teilnehmenden Mitarbeitern als Belohnung empfunden werden können. Dies ist besonders dann der Fall, wenn private Interessen der beteiligten Personen berührt werden.

In den Fällen, in denen eine Verbesserung des Unternehmerbildes in der Öffentlichkeit erklärtes Ziel der Corporate Citizenship-Aktivitäten ist, kommt es besonders häufig zum persönlichen Einsatz der Leiter der Unternehmen, also der Inhaber bzw. Manager. Auf diesem Wege zeigen sie Bürgersinn und Handlungswillen. In der Art, wie sie sich ehrenamtlich engagieren, kommt ihre Einstellung zu gesellschaftsrelevanten Fragen zum Ausdruck. So bringt eine Bauunternehmerin, die sich ehrenamtlich für die Erhaltung und Sanierung von Sakralbauten in ihrer Gemeinde einsetzt, ihre Verbundenheit mit dem Kulturgut der Menschen in der Region zum Ausdruck.

Des weiteren zeigt sich in Fällen, in denen Führungspersonen ihre eigene Arbeitskraft durch ehrenamtliches Engagement beim Corporate Citizenship einbringen, dass dies häufig vor dem Hintergrund ihres eigenen, privaten Interesses geschieht. ENGEL begreift das Ehrenamt als eine "Sphäre eigener Art", in der Emotionalität eine große Rolle spielt (1994, S. 7). Geschäftliche und private Interessen sind hier häufig also kaum voneinander zu trennen. In engem Zusammenhang hierzu steht der Befund, dass das persönliche Engagement von Führungspersonen auch von kundenbezogenen und damit explizit absatzpolitischen Interessen getragen wird. Durch den persönlichen Einsatz kann die Unternehmensleitung ihre besondere Wertschätzung für gemeinnützige Projekte deutlich machen. Teilen die Kunden des Unternehmens diese Werte, so kann dies die Verbundenheit zwischen beiden stärken und zum Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung beitragen.

Die Nutzungsgestattung dient vor allem der Dokumentation gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins. Indem Unternehmen Außenstehenden beispielsweise Werksgebäude für kulturelle Veranstaltungen zur Verfügung stellen und der Öffentlichkeit somit Zutritt gewähren, präsentieren sie sich als offene Organisation. Diese Offenheit steht sinnbildlich für die Verbundenheit der Unternehmen mit ihrem sozialen Umfeld.

Die Geldspende und auch die Sachschenkung stellen demgegenüber Instrumente dar, die zwar mit verschiedenartigen Zielen häufiger in Verbindung gebracht werden; besonders auffällige Ziel-Mittel-Relationen wie zuvor beschrieben zeigen sich hier hingegen nicht. Gleiches gilt für die Gründung von Stiftun-

gen. Diese traditionellen Instrumente des Corporate Citizenship bieten den Handelnden die Möglichkeit, sich gleichermaßen vor der eigenen Belegschaft, dem eigenen Kundenkreis wie auch der interessierten Öffentlichkeit als Unternehmen zu präsentieren, das den gesellschaftlichen Problemen gegenüber aufgeschlossen ist. Das Erzielen einer besonderen Aufmerksamkeit bestimmter Gruppen steht hier meist weniger im Vordergrund.

Resümierend ist festzuhalten, dass sich als Ergebnis einer Gegenüberstellung von Zielen und Mitteln des Corporate Citizenship Zusammenhänge zeigen. Die Wahl bestimmter Maßnahmen entspricht bestimmten Unternehmenszielen. Einen besonderen Stellenwert nehmen dabei diejenigen Maßnahmen ein, bei denen Angehörige des Unternehmens selbst in die Aktivitäten des Corporate Citizenship gebunden sind. Durch den persönlichen Charakter der Aktivitäten wird Vertrauen zu aktuellen und potenziellen Kunden hergestellt. Auf die Ressource der Dienstleistungen wird auch dann zurückgegriffen, wenn die spezifische Kompetenz des Unternehmens nach außen hin erkennbar gemacht werden soll. Ferner bedarf es zur Imageprofilierung Maßnahmen, die den Anforderungen der Empfänger angepasst sind, um sich von anderen, weniger kreativen Formen der Unterstützungsleistungen traditioneller Art abgrenzen zu können. Und schließlich erhoffen Unternehmen sich von einer Einbindung der Mitarbeiter in das Corporate Citizenship die Realisierung personalpolitischer Ziele.

5.4.6 Ziele im Spiegel der Unterstützungsbereiche

Nicht nur in der Auswahl der Maßnahmen, sondern auch in der Wahl der Unterstützungsbereiche kommt zum Ausdruck, welche Gründe die Unternehmen für ihr Engagement in bestimmten Bereichen haben. Über die Hälfte der wohl-tätig engagierten Unternehmen sieht einen engen Zusammenhang zwischen Unterstützungsbereich und Firmenphilosophie. Die Öffentlichkeit, die von dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens Kenntnis nimmt, soll das Image des Unterstützungsbereichs künftig auch mit dem Unternehmen assoziieren. Auf diese Weise versuchen Unternehmen, Außenstehenden ein Bild ihrer Firmenkultur zu vermitteln. Für einen derartigen Imagetransfer werden am häufigsten Projekte in den Bereichen Kultur/Bildung und Soziales ausgewählt. Da aber die anderen Unterstützungsbereiche nur geringfügig seltener bedacht werden, kann davon ausgegangen werden, dass auch hier entsprechende Profilierungsmöglichkeiten liegen.

Tabelle 37: Gründe für die Wahl des Unterstützungsbereichs

Gründe für die Wahl des Unterstützungsbereichs	Nennungen der wohl tätig engagierten Unternehmen (in %)					Anteile der Unter- nehmen insgesamt
	Soziales	Kultur u. Bildung	Sport	Wissen- schaft	Umwelt	
Image des Bereichs passt zur Firmenphilosophie	53,5	54,7	46,0	43,8	50,7	57,5
Bereich ist für die Zielgruppe von besonderer Bedeutung	20,2	23,3	30,0	13,5	18,3	28,5
Überforderung des Staates	13,1	18,6	14,0	8,3	8,5	20,6
Keine Gründe	13,6	15,1	14,7	11,5	8,5	15,4
	n = 198	n = 172	n = 150	n = 96	n = 71	n = 228
						© IfM Bonn

Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen wählt einen Unterstützungsbereich, der ihrer Ansicht nach für bestimmte Zielgruppen des Unternehmens von gesteigertem Interesse ist. Hier wird deutlich, dass die Unternehmen mit ihrem Engagement indirekt das Ziel der Kundengewinnung verfolgen. Sie versuchen über ihr Engagement einen ganz bestimmten Kreis auf der emotionalen Ebene anzusprechen. Es gilt gleichgerichtete Interessen zu bekunden. Dabei erweist sich der Sportbereich als besonders identitätsstiftend. Dieses Argument spielt aber auch bei der Entscheidung für andere Unterstützungsbereiche wie Kultur und Bildung und Soziales eine Rolle. Dies bestätigt die Aussagen von BRUHN, der den Freizeitmärkten insgesamt "attraktive Imagedimensionen" zuschreibt (1998, S. 36). Der am seltensten zum Zwecke des Imagetransfers ausgewählte Unterstützungsbereich ist die Wissenschaft. Doch nicht etwa eine gewisse Unbeliebtheit der Wissenschaft bei den Zielgruppen, sondern fehlende Berührungspunkte zu den Leistungsprofilen der unterstützenden Unternehmen sind hier als Ursache auszumachen. Dies hat einen branchenspezifischen Hintergrund, wie Tabelle 38 zu erkennen gibt.

Branchenspezifische Präferenzen der Bereichswahl zeigen sich einzig hinsichtlich der Wissenschaft. Es sind vorwiegend das produzierende Gewerbe und die Unternehmen der Sonstigen Dienstleistungen (darunter insbesondere des Kredit- und Versicherungsgewerbes), die sich im wissenschaftlichen Bereich wohl tätig engagieren, während vor allem der Einzelhandel hier zurückhaltend ist. Neigen also Unternehmen mit technologieintensiver Produktion eher dazu, die Wissenschaft zu unterstützen, halten sich Unternehmen mit wenig Berührungspunkten zu Forschung und Entwicklung hier eher zurück. Dies bestätigt die von HIMMELSTEIN für die Vereinigten Staaten formulierte These,

wonach High-tech-Unternehmen und Industrieunternehmen sich ungleich engagierter im Bereich der Wissenschaft zeigen (1997, S. 4). Der Autor sieht in diesem Vorgehen für die Unternehmen die Chance, zur Förderung und Weiterbildung wissenschaftlicher und technischer Talente beizutragen, was nicht zuletzt die eigenen zukünftigen Personalrekrutierungschancen erhöht.

Tabelle 38: Wahl der Unterstützungsbereiche und Wirtschaftsbereich

Wirtschaftsbereiche	Anteile der in den jeweiligen Unterstützungsbereichen wohlwärtig aktiven Unternehmen (in %)				
	Soziales	Kultur und Bildung	Sport	Wissenschaft **	Umwelt
Produzierendes Gewerbe	90,8	76,5	68,1	47,1	36,1
Handel und Gastgewerbe	77,1	77,1	68,6	14,3	17,1
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	84,8	69,7	54,5	33,3	24,2
Andere Dienstleistungen	84,2	78,9	65,8	60,5	34,2
Unternehmen insgesamt n = 228	86,7	76,0	65,8	42,5	31,1

© IfM Bonn

** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 1%-igen Niveau signifikante Unterschiede.

Hinsichtlich der Gründe für die Wahl des Unterstützungsbereiches gab rund ein Fünftel der befragten Unternehmen an, dass dieser ihrer Auffassung nach von öffentlicher Seite vernachlässigt würde. Ein derart begründetes Engagement zeugt von besonderer gesellschaftspolitischer Sensibilität der Unternehmen. In dieser Haltung wird das zuvor unter den Zielen diskutierte Motiv der gesellschaftlichen Verantwortung nochmals deutlich. Der Bereich Kultur/Bildung wird hier am häufigsten erkennbar.

Schließlich ist noch die Minderheit der Unternehmen zu erwähnen, die keine besonderen Gründe für die Wahl des Unterstützungsbereichs hatten. Die Teilnahme am Corporate Citizenship wurde in diesen Fällen projektbezogen entschieden und erfolgte nicht auf der Grundlage strategischer Überlegungen.

5.4.7 Ziele im Spiegel struktureller Merkmale der Unternehmen

5.4.7.1 Ziele und Branchenzugehörigkeit

Auf branchenspezifische Verhaltensunterschiede in Bezug auf die Wahl des Unterstützungsbereichs ist zuvor bereits eingegangen worden. Branchenspezifische Handlungsmuster zeigen sich vor allem aber auch in den Zielen, die Unternehmen mit dem Corporate Citizenship verbinden.

Unter den öffentlichkeitsbezogenen Zielen zeigen sich hinsichtlich des Motivs der Verbesserung des Unternehmerbildes branchenspezifische Muster. Hier sind es die Unternehmen des produzierenden Gewerbes, die dieses Ziel besonders häufig nennen, während die Unternehmen des Dienstleistungssektors hier weniger Handlungsbedarf sehen bzw. Einsatzbereitschaft zeigen.

Bei den personalbezogenen Zielen sind signifikante Unterschiede hinsichtlich des Ziels der Motivationsförderung festzustellen. Vor allem in den Unternehmen des produzierenden Gewerbes und der unternehmensnahen Dienstleistungen spielen diese Anreizwirkungen eine Rolle. Wie noch zu zeigen sein wird, dürfte dies im wesentlichen auf unternehmensgrößenspezifische Faktoren zurückzuführen sein.

Tabelle 39: Ziele im Spiegel der Branchenzugehörigkeit

Zielkategorien/ Einzelziele	Anteile der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen in %				
	Produzierendes Gewerbe	Handel und Gast- gewerbe	Dienstleist. überw. für Untern.	Sonstige Dienst- leistungen	Unter- nehmen insgesamt
Öffentlichkeitsbezogene Ziele:	96,5	92,3	90,6	94,7	95,0
• Imageverbesserung der Firma	80,0	88,6	68,8	89,5	81,4
• Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung	80,5	63,6	68,8	76,3	75,5
• Verbesserung des Unternehmerbildes	64,3	55,9	34,4	31,4	52,8 **
Personalbezogene Ziele:	65,8	41,2	71,9	55,3	61,0 *
• Förderung der Arbeitsmotivation	63,2	41,2	62,5	42,1	56,0 *
• Mitarbeiterbindung	45,5	29,4	46,9	42,1	41,6
• Steigerung der Personalrekrutierungschancen	36,8	17,6	31,3	23,7	30,7
Kunden-/Absatzbezogene Ziele:	39,5	77,1	53,1	81,6	54,8 **
• Verbesserung der Kundenbeziehungen	32,3	68,6	40,6	71,1	46,1 **
• Absatzsteigerung/ Kundengewinnung	26,3	57,1	38,1	52,6	36,1 **
• Abgrenzung von der Konkurrenz	20,6	37,1	28,6	44,7	28,3 *
Eigeninteresse von Unternehmer/in bzw. Geschäftsführer/in n = 228	44,0	61,8	53,1	47,4	48,8 © IfM Bonn

* (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5%igen (1%igen) Niveau signifikante Unterschiede.

Bei den kundenbezogenen Zielen zeigen sich mehrere wirtschaftsbereichsspezifische Besonderheiten. Hier sind es die Unternehmen des Dienstleistungs-

sektors, denen die absatzbezogenen Ziele wichtig sind. Insbesondere die dem Endverbraucher zugewandten Unternehmen des Handels und Gastgewerbes sowie der sonstigen Dienstleistungen begreifen Corporate Citizenship als Chance, etwas zur Verbesserung der Beziehung zu ihren Kunden zu tun. Gleiches gilt hinsichtlich der Kundengewinnung und der Abgrenzung von der Konkurrenz. Dies bestätigt die Ergebnisse von BRUHN, wonach vor allem im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich ökonomische Oberziele langfristig nur über die Vergabe psychologischer Zwischenziele erreicht werden können (1998, S. 100).

Schließlich sind unter den Fällen, in denen das Eigeninteresse der Führungspersonen zur Aufnahme von Corporate Citizenship-Aktivitäten führten, nur geringfügige, branchenspezifische Abweichungen festzustellen. Sie weisen nicht auf generelle Unterschiede hin.

5.4.7.2 Ziele und Unternehmensgröße

Als zweites Strukturmerkmal der Unternehmen kann deren Größe als mögliche Bestimmungsvariable ihr Einsatzverhalten beim Corporate Citizenship bestimmen. Auch hier zeigen sich zum Teil deutliche Unterschiede, wie in Abbildung 10 dargestellt.

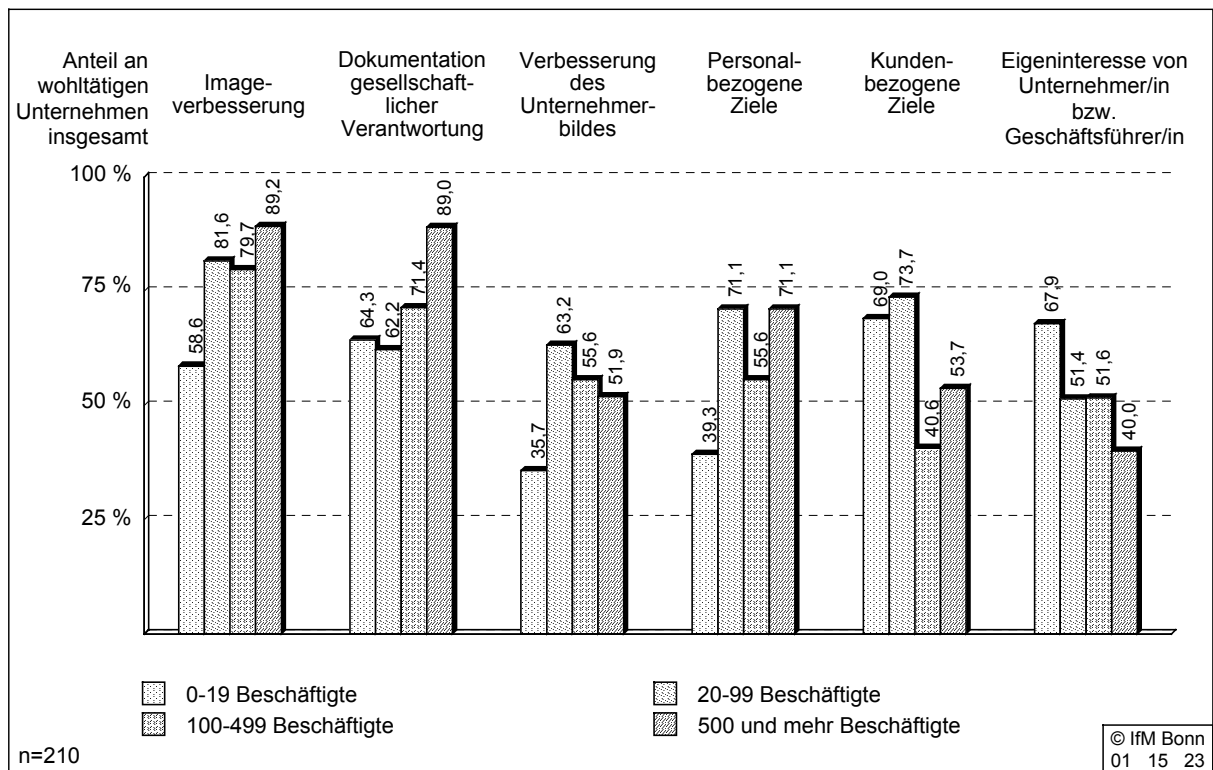
Das Ziel der Imageverbesserung wird zwar von der überwiegenden Zahl der Unternehmen aller Beschäftigtengrößenklassen genannt, es spielt aber bei den kleinen Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten eine vergleichsweise schwach ausgeprägte Rolle. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt das Bewusstsein für das Unternehmensimage als Nebenprodukt von Corporate Citizenship-Aktivitäten. Diese Unterschiede erweisen sich im Chi-Quadrat-Test auf dem 1%igen Niveau als signifikant.

Ebenfalls hochsignifikante Unterschiede ergeben sich hinsichtlich des Zieles, gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren: Zwar wird es von den Unternehmen aller Größenklassen mehrheitlich genannt, jedoch hat es insbesondere bei Großunternehmen hohe Priorität. Es ist nicht auszuschließen, dass Großunternehmen sich allgemein einem höheren Druck, Teile ihres Gewinns der Gesellschaft zukommen zu lassen, ausgesetzt sehen als die Unternehmen des Mittelstands.

Was das Bemühen um eine Verbesserung des Unternehmerbildes anbelangt, lassen sich hingegen keine signifikanten unternehmensgrößenspezifischen

Unterschiede feststellen. Die Führungen mittelständischer wie auch großer Unternehmen begreifen es gleichermaßen als ihre Aufgabe, die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmertums positiv zu beeinflussen.

Abbildung 10: Ziele/Zielkategorien nach Unternehmensgrößenklassen



Deutliche Verhaltensunterschiede zeigen sich hingegen in Bezug auf die personalpolitischen Ziele. Hier sind es die kleinen Unternehmen, die signifikant seltener (1%-Niveau) diese Motive für ihr Engagement nennen. Bereits zuvor wurde darauf hingewiesen, dass zwar auch in kleinen Unternehmen Maßnahmen mit personalpolitischen Wirkungen wie etwa die Personalfreistellung praktiziert werden; gerade die kleinen Unternehmen sind es jedoch, die den strategischen Wert dieser Maßnahmen als personalpolitische Instrumente unterschätzen.

Was die kundenbezogenen Ziele anbelangt, so sind diese besonders für Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten von Bedeutung. Diese Unterschiede erweisen sich auf dem 1%igen Niveau signifikant. Offenbar eignet sich Corporate Citizenship als werbepolitische Maßnahme somit vor allem für kleinere Unternehmen. Große Unternehmen erreichen ihre Zielgruppen meist durch direkte Formen der Kommunikationspolitik, etwa über Anzeigen in den Printmedien oder Spots in Rundfunk/TV. Für kleinere Unternehmen mit geringeren Werbebudgets kann Corporate Citizenship etwa im Gewande einer

Sponsoringmaßnahme eine entsprechend zugeschnittene Alternative zu den direkten Formen der Werbepolitik darstellen.

Schließlich spielt das Eigeninteresse der Führungspersonen insbesondere in kleinen Unternehmen eine Rolle. Mit steigender Unternehmensgröße verliert dieses Argument bei der Entscheidung zum Corporate Citizenship an Bedeutung.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass unternehmensgrößenspezifische Unterschiede in der Unterstützungsmentalität bestehen. Während Großunternehmen vorwiegend die interessierte Öffentlichkeit insgesamt im Blickfeld ihrer Bemühungen haben, sind es bei den mittelständischen Unternehmen zielgruppenorientierte werbepolitische Interessen, die zu einem bürgerschaftlichen Engagement animieren.

5.4.8 Kombination von Corporate Citizenship-Aktivitäten

Ein Aspekt wurde in der bisherigen Analyse der Ziel-Mittel-Beziehungen zwar angesprochen, aber noch nicht näher untersucht. Es gilt noch, die Frage nach der Vernetzung einzelner Handlungsstrategien zu beantworten. Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen bildet die Beobachtung, wonach rund 90 % der bürgerschaftlich engagierten Unternehmen ihre im Rahmen des Corporate Citizenship geleisteten Zuwendungen auf mehrere unterschiedliche Unterstützungsbereiche verteilen. Tabelle 40 liefert einen Überblick über zu beobachtende Kombinationen bei der Bereichswahl.

Tabelle 40: Kombination von Corporate Citizenship-Aktivitäten nach Bereichen

	Soziales	Kultur/Bildung	Sport	Umwelt
Wissenschaft	o	++	o	++
Umwelt	++	+	+	
Sport	o	++		
Kultur/Bildung	o			

n = 228 © IfM Bonn

+ (++) Die jeweiligen Unterstützungsbereiche werden häufiger (besonders häufig) in Kombination miteinander eingesetzt - das Ergebnis ist auf dem 5%igen (1%igen Niveau) signifikant.

o Die jeweiligen Unterstützungsbereiche werden seltener in Kombination miteinander eingesetzt - das Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests ist nicht signifikant.

In der Verteilung der Zuwendungen auf unterschiedliche Unterstützungsbereiche werden Muster deutlich, die Rückschlüsse auf die kommunikationspolitische Ausrichtung der Unternehmen zulassen. Dabei sind vier Kombinationen besonders häufig.

In erster Linie werden die Bereiche Kultur/Bildung und Sport kombiniert: Über die Hälfte (53,8 %) der bürgerschaftlich engagierten Unternehmen des Samples sind in diesen beiden Bereichen gleichzeitig aktiv. Darin manifestiert sich ein Corporate Citizenship-Konzept, das als freizeitorientiert bezeichnet werden könnte. Durch das Engagement in beiden Unterstützungsbereichen wird versucht, sowohl Sport- als auch Kulturinteressierte auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Hier werden also gezielt zwei verschiedene Plattformen gewählt, um bestimmte Zielgruppen jeweils im Kontext der Freizeitgestaltung kommunikationspolitisch zu erreichen. Diesen Unternehmen geht es dabei signifikant häufiger als anderen um das Ziel der Imagepflege. Der Firmenname soll auf diese Weise positiv mit unterschiedlichen Aspekten der Kultur und Unterhaltung assoziiert werden.

Am zweithäufigsten werden die Bereiche Kultur/Bildung und Wissenschaft im Rahmen des Corporate Citizenship miteinander verknüpft. Diese Zusammenstellung deutet auf ein wissensorientiertes Corporate Citizenship-Konzept hin, das in mehr als einem Drittel der Fälle (37,3 %) zum Tragen kommt. Hinter diesem Vorgehen steht das Interesse der Unternehmen, zur Unterstützung von Talenten im Allgemeinen und des Nachwuchses an Fachkräften im Speziellen beizutragen. Hier spielen insbesondere personalpolitische Motive eine Rolle: Signifikant häufiger als andere hoben diese Unternehmen ihre Zielsetzung hervor, mit dem Corporate Citizenship ihre zukünftigen Chancen bei der Personalrekrutierung zu verbessern.

Relativ häufig tritt auch die Kombination der Bereiche Umwelt und Soziales auf. Diese Art der Vernetzung, von 29,8 % der engagierten Unternehmen des Samples praktiziert, lässt auf ein Corporate Citizenship-Konzept schließen, das als umfeldorientiert zu charakterisieren wäre. Diesen Unternehmen geht es überwiegend darum, durch die Auswahl dieser Bereiche ihre Bereitschaft zum Ausdruck zu bringen, sich für die sozialen Belange und das Lebensumfeld ihrer Zielgruppen einzusetzen. Der Erhalt des sozialen Gefüges wird dabei als ebenso wichtig erachtet wie die Verbesserung der physischen Lebensbedingungen. Auch in den Zielen kommt diese umfeldbezogene Sensibilität zum Ausdruck: Signifikant häufiger als in anderen Fällen dominiert bei den betref-

fenden Unternehmen das Motiv, gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren.

Und schließlich ist auf eine vierte Kombinationsform hinzuweisen, die in insgesamt 20,9 % der Fälle anzutreffen ist: die Verbindung der Bereiche Wissenschaft und Umwelt. In diesem Vorgehen wird das Anliegen der Unternehmen deutlich, sich insbesondere für Erhalt und Verbesserung der natürlichen Lebensgrundlagen einzusetzen. Man könnte dies als umweltorientiertes Corporate Citizenship-Konzept bezeichnen. Unternehmen zeigen mit dieser Wahl der Unterstützungsbereiche ihre positive Einstellung zur Technik und den Willen, neue und zugleich innovative Wege zur Verbesserung der Lebensumstände zu beschreiten. Auch diesen Unternehmen geht es insbesondere darum, gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein zu dokumentieren.

In diesen vier Typen der strategisch-konzeptionellen Ausrichtung beim Corporate Citizenship kommt zum Ausdruck, dass insbesondere solche Unterstützungsbereiche verstärkt miteinander kombiniert werden, die in sachlichem Bezug zueinander stehen, sich in ihrer kommunikationspolitischen Botschaft ergänzen und eine breite zielgruppenspezifische Ansprache ermöglichen. Alle im Sample vertretenen wohlwollend engagierten Unternehmen greifen auf mindestens eines dieser Konzepte zurück.

5.4.9 Meinungsbild nicht bürgerschaftlich aktiver Unternehmen

Um zu einem Urteil über den strategischen Stellenwert des Corporate Citizenship zu gelangen, ist auch die Sichtweise derjenigen Unternehmen einzubeziehen, die diesbezüglich noch keine Erfahrungen gemacht haben. Deren Haltung kann Aufschluss über mögliche Risiken oder Zugangsschwellen zum Corporate Citizenship geben. Wie eingangs gezeigt, macht diese Gruppe nur einen kleinen Teil der im Sample erfassten Unternehmen aus. Daher gehen die folgenden Analysen nicht über Einzelfallbetrachtungen hinaus.

Den Unternehmen ohne Erfahrung mit Corporate Citizenship wurde die Frage gestellt, ob sie die Möglichkeit eines derartigen Engagements jemals in Erwägung gezogen haben. Wie Tabelle 41 entnommen werden kann, hatte über die Hälfte dieser Unternehmen sich noch nie zuvor mit dieser Handlungsoption näher befasst. In den anderen Fällen sind derartige Aktivitäten entweder geplant oder zumindest für die Zukunft nicht grundsätzlich ausgeschlossen worden. In keinem Fall kamen die Befragten nach Auseinandersetzung mit dem Thema zu dem Ergebnis, künftig diese Option auszuschließen.

Diejenigen Unternehmen, die eine Beteiligung am Corporate Citizenship bislang noch nicht erwogen hatten, begründeten dies mit nicht erkennbarem konkreten Nutzen. Unter den Unternehmen, die sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt hatten, sprach bei vier von fünf die Tatsache, dass sie sich gegenwärtig noch in der Gründungs- bzw. Nachgründungsphase befinden, gegen ein derartiges Engagement. In einem Fall unter den letztgenannten wurde die zögerliche Haltung zudem mit fehlenden Erfahrungen begründet.

Tabelle 41: Entscheidungslage nicht bürgerschaftlich aktiver Unternehmen

Corporate Citizenship wurde ...	Fälle	Anteil (%)
... nie erwogen	7	58,3
... bereits erwogen, ... und ist für die nahe Zukunft geplant	3	25,0
... dann aber bis auf weiteres verworfen	2	16,7
... dann aber endgültig verworfen	0	0,0
Insgesamt	12	100,0

© IfM Bonn

Bemerkenswert ist, dass diese Unternehmen weder generelle Vorbehalte gegenüber Corporate Citizenship äußerten noch von entscheidungsrelevanten Risiken berichteten. In der einschlägigen Literatur werden hingegen sehr wohl auch mögliche Risiken des Corporate Citizenship diskutiert. So weist HIMMELSTEIN etwa darauf hin, dass Stellungnahmen zu kontrovers diskutierten Themen zu Integritätsproblemen führen können (1997, S. 7). Leicht kann ein Unternehmen durch einseitige Parteinahme Personenkreise mit gegenteiliger Meinung vor den Kopf stoßen und damit genau das Gegenteil der intendierten Wirkung hervorrufen.

Andere kritische Anmerkungen macht WAGNER: Er weist auf die Problematik einer Instrumentalisierung von sozialem Engagement hin (1999, S. 141). So kann etwa bei den eigenen Mitarbeitern der Eindruck entstehen, das Unternehmen wolle mit einem betont sozialen Auftreten nach außen von den eigenen, internen Problemen ablenken. Die Wahrnehmung, das Unternehmen praktiziere Imagewerbung auf Kosten der Belegschaft, kann sich negativ auf die Mitarbeitermotivation auswirken und bestehende innerbetriebliche Konflikte gar verschärfen.

Ferner geht WAGNER auf das Issues Management ein: Er legt dar, dass politische Einflussnahme auch als Machtmissbrauch interpretiert werden kann (ebenda, S. 129). Wird ein derartiges Engagement nicht als Beitrag zu den In-

teressen der Allgemeinheit sondern als reine Lobbyarbeit zur Gestaltung der vom Unternehmen gewünschten Rahmenbedingungen verstanden, kann dies zu Imageverlusten und damit zur Selbstschädigung führen.

Während HIMMELSTEIN auf die Problematik unterschiedlicher Präferenzen einzelner Zielgruppen und ein daraus resultierendes Konfliktpotenzial hinweist, richten sich die kritischen Anmerkungen von WAGNER auf die Glaubwürdigkeit der Unternehmen beim Corporate Citizenship. Um etwaigen Fehlentwicklungen bei der Umsetzung der Konzepte zu begegnen, nutzen die befragten Unternehmen - wie dargelegt - gezielt die Streuung der Corporate Citizenship-Aufwendungen auf unterschiedliche Unterstützungsbereiche, auch um sich nicht dem Vorwurf der Parteinahme auszusetzen. Darüber hinaus versuchen die Unternehmen eine win-win-Situation herzustellen, in der beide Seiten zugleich von dem Engagement profitieren. Je deutlicher insbesondere der Nutzen für die Allgemeinheit nach außen kommuniziert werden kann, um so eher steigt die Bereitschaft unter den Zielgruppen, den Eigennutz der Unternehmen zu akzeptieren.

5.4.10 Akzeptanz als ökonomische Ressource

Im letzten Abschnitt des Teils der Untersuchung, der sich mit den Zielen des Corporate Citizenship auseinandersetzt, soll das Augenmerk nun auf den Handlungskontext gelegt werden, d.h. auf die Beziehungen, die Unternehmen zu denjenigen Zielgruppen unterhalten, die sie mit ihren Corporate Citizenship-Aktivitäten letztlich erreichen wollen. In der Analyse der Beziehungsstrukturen etwa zu ihren Kunden, aber auch zu ihren Mitarbeitern werden zentrale Aspekte der Handlungsmuster des Corporate Citizenship deutlich. In der Funktion dieser Aktivitäten im Rahmen des Beziehungsmanagements der Unternehmen offenbart sich die hinter den einzelnen Konzepten stehende strategische Rationalität des Corporate Citizenship.

Die Geschäftsbeziehung etwa zwischen Lieferant und Kunde oder die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Belegschaft sind von einer Vielzahl gegenseitiger Verhaltenserwartungen geprägt, deren Einhaltung sich nicht immer durch vertragliche Vorabregelungen (z.B. durch Kaufverträge, Arbeitsverträge) sicherstellen lässt. Ein grundlegendes Problem in den genannten Beziehungsstrukturen ergibt sich daher aus unvollständigen Verträgen. Häufig können bei Aufnahme einer geschäftlichen Beziehung - respektive bei Vertragsschluss - auch deshalb nicht sämtliche Fragen über die zukünftige Zusammenarbeit geregelt werden, da erst mit Aufnahme der Leistungserstellung

Regelungsbedarf deutlich wird oder gar erst entsteht. Auch Garantien können hier nicht immer für alle Eventualfälle Handlungssicherheit bieten. Häufig bleibt nur die Zuversicht, dass der Geschäftspartner im Sinne auch der anderen Vertragsseite zu entscheiden und handeln bereit ist. Mit anderen Worten gilt es auf die Geschäftsmoral des Partners zu vertrauen.

Ein weiteres Problem ist kennzeichnend für die Beziehungsstrukturen der Unternehmen zu den genannten Gruppen: das Problem asymmetrisch verteilter Informationen. Die wirtschaftlich zusammenarbeitenden Parteien verfügen meist in ihrem eigenen Teilbereich der Vertragserfüllung über Informationen, die der anderen Seite nicht ohne weiteres zugänglich sind. Es muss im Interesse beider Parteien liegen, zu verhindern, dass die jeweils andere Seite diese Informationsasymmetrien etwa durch bewusstes Zurückhalten von Kenntnissen ausnutzt. Der Zugang zu diesen Informationen lässt sich häufig nicht auf vertraglichem Wege sicherstellen. Aber auch die gegenseitige Kontrolle lässt sich nicht immer realisieren bzw. ist nicht selten mit großem Aufwand verbunden. Auch dies bedeutet, dass Vertrauen eine wichtige Rolle beim Zustandekommen und beim Fortbestehen dieser Beziehungen einnimmt.

Vertrauen lässt sich vor allem durch integere Geschäftspraktiken erzeugen und festigen. Zur Schaffung von Akzeptanz kann auch bürgerschaftliches Engagement wesentlich beitragen. Sämtlichen zuvor erörterten Konzepten des Corporate Citizenship ist gemein, dass sie dem Grundmotiv der Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre zwischen Geschäftspartnern bzw. zwischen allgemein wirtschaftlich zusammenarbeitenden Personen folgen: Die zuvor im einzelnen erörterten Ziele wie das der Imagepflege, der Bindung und Motivation der Mitarbeiter und der Pflege der Kundenkontakte sind letztlich diesem grundlegenden Motiv zuzuordnen.

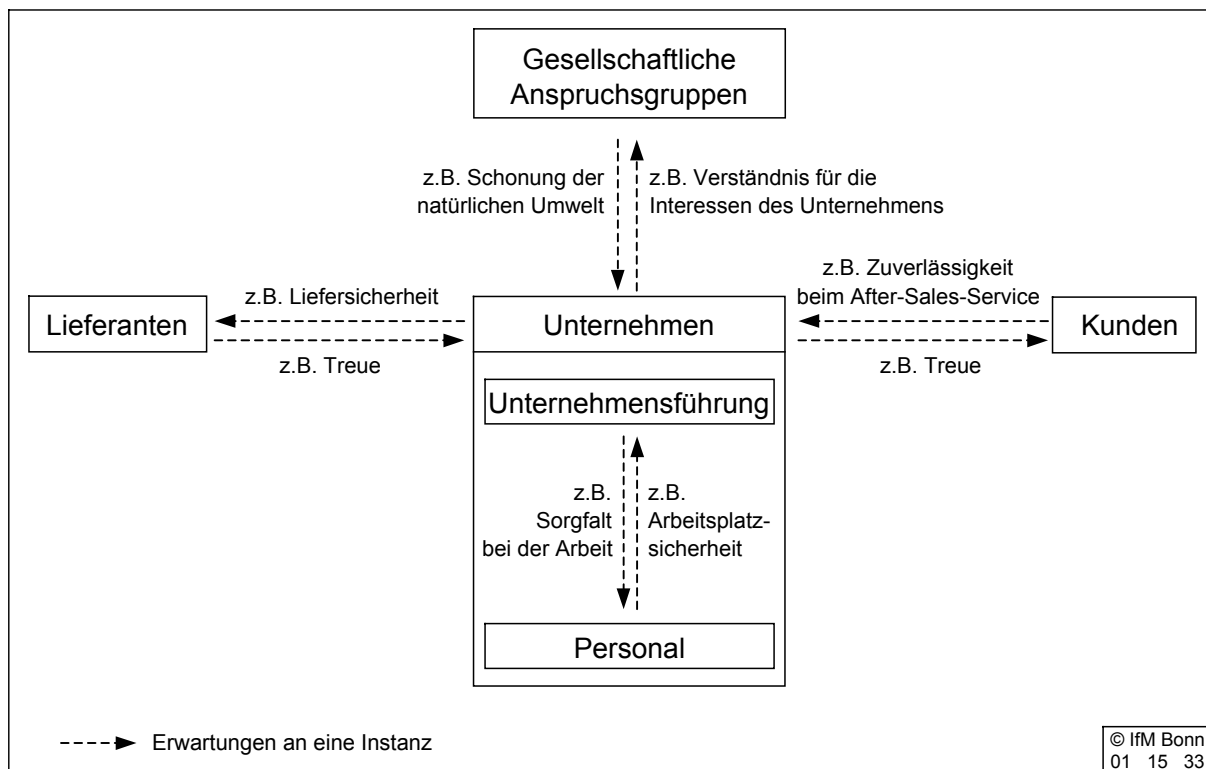
Die strategische Rationalität des Corporate Citizenship besteht darin, moralisches Bewusstsein auf Gebieten wie beispielsweise dem sozialen Umfeld des Unternehmens zu dokumentieren. Stellvertretend für ihr Verhalten als Geschäftspartner beweisen Unternehmen ihren Willen, bei ihren Entscheidungen nicht nur ihren eigenen Vorteil sondern auch die Interessen Anderer zu berücksichtigen. Um glaubhaft zu sein, wird Corporate Citizenship deshalb auch regelmäßig und langfristig betrieben. Durch kontinuierliche Bekundung ihrer Grundeinstellung schaffen Unternehmen letztlich Akzeptanz und damit Vertrauen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen, zu denen sie Beziehungen pflegen.

Ein Beispiel einer Kunden-Lieferanten-Beziehung wird von SPREMANN angeführt: Ein Kunde erwirbt einen Computer und bekommt dabei vom Hersteller die Entwicklung weiterer Software in Aussicht gestellt. Der Kunde kann aber nicht vorhersehen, ob die bei Kauf zugesagten Leistungen später auch realisiert werden. Über die Information, ob sich weitere Entwicklungen aus der Sicht des Herstellers überhaupt wirtschaftlich lohnen werden, verfügt der Kunde nicht. In diesem als "Holdup" bezeichneten Problem kann das auf asymmetrische Informationen gründende Verhaltensrisiko dazu führen, dass der Kunde sich gegen den Erwerb des Computers entscheidet (vgl. SPREMANN 1989, S. 743 ff.). Der Kunde kann letztlich nur darauf vertrauen, dass sich die Gegenseite an die "guten Regeln des Geschäftsgebarens" halten wird. In dem Wissen, dass Kunden den Wettbewerber mit der höchsten Glaubhaftigkeit wählen, erscheint es vielen Unternehmen offenbar sinnvoll, durch Demonstration einer moralischen Grundhaltung - etwa durch bürgerschaftliches Engagement - moralisches Handeln zu dokumentieren.

Das Problem asymmetrischer Informationen stellt sich auch innerhalb hierarchischer Entscheidungssysteme von Unternehmen im Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern, wie in Abbildung 11 schematisch dargestellt. Auch bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern sind beide Seiten darauf angewiesen, dass vertragliche Regelungen eingehalten werden und darüber hinaus die Bereitschaft besteht, Konflikte einvernehmlich zu lösen. Der Unternehmensführung sind aber nicht immer Informationen darüber zugänglich, ob sich ein Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens engagiert, so dass hier Spielraum für abweichendes Verhalten gegeben sein kann.²⁰ LAUX und LIERMANN stellen heraus, dass auf dem Wege ausdrücklicher Weisungen (explizite Verhaltensnormen) bzw. Zielvorgaben im Sinne impliziter Verhaltensnormen nicht alle Probleme des Delegierens gelöst werden können (1993, S. 18 ff.). Die Pflege von Wir-Gefühlen unter der Belegschaft, die Bestätigung des Ansehens der Mitarbeiter im Meinungsbild der Vorgesetzten wie auch andere Anreizstrategien (vgl. Kapitel 4.4) werden von SPREMANN als weiches Design zur Lösung solcher Probleme bezeichnet (1989, S. 744).

²⁰ Näheres zur Principal-Agency-Problematik wird bei SPREMANN diskutiert (1989, S. 743 ff.).

Abbildung 11: Schematische Darstellung wechselseitiger Verhaltenserwartungen von Unternehmen und Anspruchsgruppen



Derartige soziale Wertesysteme lassen sich aber auch aufbauen und stärken, indem ethisches Bewusstsein durch Unterstützung eines sozialen Projekts dokumentiert wird. Die Freistellung von Mitarbeitern zu ehrenamtlichen Diensten beispielsweise kann von diesen als Zeichen ihrer Wertschätzung interpretiert werden und Anreiz bieten für kooperatives Verhalten.

Aber auch andere gesellschaftliche Gruppen, zu denen Unternehmen zwar keine direkten Geschäftsbeziehungen pflegen aber dennoch Bezüge bestehen, sind ebenfalls zu diesen Anspruchsgruppen zu zählen. Sofern sie, wie in den zuvor beschriebenen Fällen, über Einfluss - genauer gesagt Sanktionsmacht - verfügen, sind sie den sogenannten Stakeholdern zuzurechnen. Zu den Stakeholdern im engeren Sinne, von OERTEL auch als "strategische Anspruchsgruppen" bezeichnet, zählen alle diejenigen Gruppen und Individuen, "von denen der gesicherte Fortbestand des Unternehmens abhängt", darunter die eigenen Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Behörden in Schlüsselfunktionen, Anteilseigner, Finanzinstitute (2000, S. 7).

OERTEL weist aber darauf hin, dass dieser eng gefasste Begriff des Stakeholders zu kurz greift. Neben diesen strategischen Anspruchsgruppen seien auch solche Gruppen, die keinen Sanktionsdruck ausüben können, aber von den

Folgen unternehmerischen Handelns betroffen sind, ebenfalls zu berücksichtigen (2000, S. 5). Zu denken wäre etwa an die Wohnbevölkerung in direkter Nachbarschaft des jeweiligen Unternehmens, die von negativen externen Effekten des Unternehmens (z.B. Umweltverschmutzung) betroffen ist. ULRICH weist darauf hin, dass auch diesen ein latentes, längerfristig möglicherweise akut werdendes Machtpotenzial zugesprochen werden kann (1997, S. 445). Dies ist z.B. dann der Fall, wenn deren politisches Gewicht wächst. Von ethischem Verhalten kann nach ULRICH jedoch erst dann gesprochen werden, wenn auch die Anliegen dieser Gruppen im Entscheidungsverhalten der Unternehmen Berücksichtigung finden. Im Gegensatz zur reinen "machtausgeglichene Konfliktbehandlung" wäre das dann "Konsensusmanagement" (1997, S. 451).

Die Beziehungsstrukturen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen, so das Fazit, sind gekennzeichnet von unvollständigen Verträgen und Informationsasymmetrien. Daraus resultieren Verhaltensunsicherheiten auf beiden Seiten der zusammenarbeitenden Parteien. Gegenseitige Akzeptanz als Basis für Vertrauen wird dabei zur Schlüsselfunktion der Kooperation. Mittels Corporate Citizenship dokumentieren Unternehmen ihren Willen, moralisch zu handeln. Da moralisches Verhalten ein Sinnbild für gutes Geschäftsgebahren im allgemeinen ist, wird ein derartig geschaffener "guter Ruf" zum Wettbewerbsfaktor. WAGNER fasst dies zusammen, indem er "Moral (...) als Faktor zur Stabilisierung wechselseitiger Verhaltenserwartungen" bezeichnet (1999, S. 56). Diese Funktion erklärt die grundlegende Handlungsmotivation von Unternehmen, sich im Rahmen von Corporate Citizenship zu engagieren.

5.5 Wege der Umsetzung des Corporate Citizenship

Nach ausführlicher Diskussion über die strategischen Handlungsmotive wird im folgenden nun auf operative Gestaltungsformen des Corporate Citizenship eingegangen. Hierbei wird erörtert, unter welchen Bedingungen Entscheidungen über den Einsatz des Corporate Citizenship getroffen werden, welche Merkmale kennzeichnend sind für das organisatorische Vorgehen bei der Umsetzung der Maßnahmen, in welchem finanziellen Umfang die Unternehmen sich engagieren und welche räumliche Reichweite die Unterstützung hat.

5.5.1 Strategisches Vorgehen versus spontane Aktion

Befasst man sich mit operativen Aspekten der Umsetzung des Corporate Citizenship, ist es angebracht, das Blickfeld nicht allein auf die Phase der Erbrin-

gung der Unterstützungsleistung zu verengen. Ein Merkmal des strategischen Corporate Citizenship besteht darin, ob und wie Unternehmen sich durch Festlegung eines Rahmenkonzeptes auf ihr bürgerschaftliches Engagement vorbereiten. Daher wurden die Unternehmen gefragt, ob Entschlüsse zur Beteiligung an konkreten Projekten auf der Grundlage von Strategiekonzepten oder eher spontan erfolgen.

Es zeigt sich, dass in 30,4 % der Antworten die Vergabe von Zuwendungen spontan, also gelegenheitsbezogen erfolgt ("aus dem Bauch heraus"). Diesem weitgehend intuitiven Vorgehen stehen Beispiele entgegen, in denen sämtliche Corporate Citizenship-Aktivitäten auf ein zuvor festgelegtes Führungskonzept ausgerichtet sind. Dies ist bei rund jedem sechsten Unternehmen der Fall (16,5 %). Die übliche Praxis liegt demnach zwischen dem spontanen Handeln und geplanter Aktion (53,1 %): In der Mehrzahl der Fälle wird neben geplanten Unterstützungsleistungen auch ad hoc über ein Engagement entschieden. Offensichtlich hat sich in vielen dieser Fälle eine den Unternehmenszielen angepasste Unterstützungsphilosophie etabliert, die zum festen Bestandteil der Führungskultur wurde. Häufig macht die Situation der Bedürftigen aber ein schnelles Handeln notwendig. Für strategisch vorgehende Unternehmen bleibt nach Festlegung des Rahmenkonzeptes nur noch die Aufgabe, die "richtige Balance zwischen einer systematischen Planung und der Gewährung kreativer Freiräume" zu finden (BRUHN 1998, S. 64).

Die Neigung, Corporate Citizenship-Aktivitäten zumindest teilweise von zuvor erarbeiteten Strategien abhängig zu machen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Welche strukturellen Unterschiede bestehen, wird anhand der in Tabelle 42 wiedergegebenen Ergebnisse deutlich.

Es zeigt sich, dass Großunternehmen deutlich häufiger als der Mittelstand auf eine Einbettung ihrer Corporate Citizenship-Aktivitäten in eine Gesamtstrategie des Unternehmens Wert legen. Intuitives Handeln in Sachen Corporate Citizenship ist zwar nicht typisch für den Mittelstand, wohl aber weiter verbreitet als unter Großunternehmen. Ferner zeigt sich in einer Differenzierung nach Wirtschaftsbereichen, dass insbesondere Unternehmen der Sonstigen Dienstleistungen signifikant häufiger nach konzeptionellen Gesichtspunkten vorgehen.

Tabelle 42: Spontanes versus strategisches Vorgehen im Lichte unternehmensspezifischer Merkmale

Unternehmensmerkmale	Wohltätiges Engagement ...			
	... wird nur spontan vorgenommen		... beruht zumindest teilweise auf strategischen Planungen	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Unternehmen mit ... Beschäftigten				
0 bis 19	12	41,2	17	58,6
20 bis 99	12	30,8	27	69,2
100 bis 499	27	42,2	37	57,8
500 und mehr	14	16,7	70	83,3
n = 216				
Unternehmen des/der ...				
produzierenden Gewerbes	39	33,6	77	66,4
Handels und Gastgewerbes	11	31,4	24	68,6
Dienstleistungen über- wiegend für Unternehmen	11	34,4	21	65,6
Sonstigen Dienstleistungen	5	13,2	33	86,8
n = 221				
Unternehmen insgesamt	68	30,4	156	69,6
n = 224				© IfM Bonn

Schließlich bestehen Zusammenhänge zwischen den Zielen und der Art, wie Entscheidungen zu deren Realisierung getroffen werden. Steht das Ziel der Imagepflege im Vordergrund der Corporate Citizenship-Bemühungen, so wird signifikant häufiger als in anderen Fällen auf eine strategische Einbettung Wert gelegt. Auch Unternehmen, denen es im wesentlichen um absatzpolitische Ziele geht, bevorzugen auf ihr Leitkonzept ausgerichtete Aktionen. Demgegenüber ist festzustellen, dass Unternehmen, die personalpolitische Ziele nennen, ihre Aktivitäten vergleichsweise selten an einem Unternehmenskonzept ausrichten. Die Entscheidung zur Personalfreistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten erfolgt meist auf informellem Wege, was die vergleichsweise geringe strategische Bedeutung solcher Maßnahmen aus der Sicht der Unternehmen dokumentiert.

5.5.2 Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess

Ein weiteres Element, das bei der Fassung des Entschlusses zum Corporate Citizenship von Bedeutung ist, ist das der Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess. Rund die Hälfte der Unternehmen (49,0 %) bezieht zumindest Teile der Belegschaft mit ein. Entsprechend behalten sich die Ver-

antwortlichen in der verbleibenden Zahl der Fälle (51,0 %) die Entscheidung vor.

In der Differenzierung nach strukturellen Merkmalen der Unternehmen zeigen sich keine Hinweise auf Verhaltensunterschiede: Weder die Unternehmensgröße noch die Zugehörigkeit zu einem Wirtschaftsbereich scheint in dieser Hinsicht Einfluss zu haben. Wohl aber zeigt sich, dass Unternehmen, die ihre Entscheidung auf der Grundlage eines Unternehmenskonzepts treffen, mehrheitlich (55,2 %) auf das Votum der Mitarbeiter eingehen. Umgekehrt ist es in Unternehmen, die bei ihren Entscheidungen ausschließlich spontan vorgehen, eher unüblich, dass Mitarbeiter dabei zu Rate gezogen werden. Hierzu ist nur gut ein Drittel dieser Unternehmen (35,1 %) bereit.

Eine Einbeziehung der Belegschaft in die Entscheidungsfindung bietet den Vorteil, dass der Wille zum gesellschaftlichen Engagement im eigenen Personal besser verankert wird als dies bei bloßer Bekanntgabe der Fall wäre. Aber selbst Unternehmen, die ausdrücklich personalpolitische Ziele zumindest als einen der Gründe für ihr Engagement nennen, praktizieren Mitarbeiterbeteiligung nicht signifikant häufiger als andere. Dies ist erstaunlich, da ein solches Vorgehen die gleichsam intendierte Innenwirkung sicherlich noch verstärken würde. Hier werden Chancen nicht genutzt. Dieses Ergebnis bekräftigt nochmals die Feststellung, dass der strategische Wert des Corporate Citizenship für die Personalpolitik nur von den wenigsten Unternehmen erkannt wird.

5.5.3 Charakter der Beziehung zwischen Geber und Empfänger

Als weiteres Merkmal zur Charakterisierung der organisatorischen Umsetzung von Corporate Citizenship kann der formale Charakter der Beziehungen zwischen Geber und Empfänger herangezogen werden. Hier zeigt sich, dass nur eine kleine Minderheit der befragten Unternehmen (3,3 %) ausschließlich dann aktiv wird, wenn auch eine vertragliche Einbindung der unterstützten Instanz erfolgt. Demgegenüber nimmt knapp ein Viertel der gemeinwohlorientierten Unternehmen (23,7 %) ihr Engagement auch auf vertraglicher Grundlage wahr. Die deutliche Mehrheit, nämlich fast drei Viertel der wohlätig engagierten Unternehmen (73,0 %), verzichtet bei ihren Corporate Citizenship-Aktivitäten auf vertragliche Festlegungen. Am häufigsten handelt es sich bei den formlosen Aktionen um punktuelle Unterstützungen wie etwa einmalige Geldspenden, seltener um Patenschaften.

Untersucht man die Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen in dieser Hinsicht, so zeigen sich keine signifikanten Präferenzunterschiede. Eindeutige strukturelle Zusammenhänge sind unterdessen hinsichtlich der Zugehörigkeit zum Wirtschaftsbereich zu konstatieren, wie Tabelle 43 zu erkennen gibt.

Tabelle 43: Gestaltung des bürgerschaftlichen Engagements nach Wirtschaftsbereichen

Unternehmen des/der ...	Unternehmen, die ihr bürgerschaftliches Engagement ... auf vertraglicher Basis vornehmen			
	... zumindest teilweise durchweg nicht ...	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
produzierenden Gewerbes	18	16,1	94	83,9
Handels und Gastgewerbes	16	47,1	18	52,9
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	8	27,6	21	72,4
sonstigen Dienstleistungen	15	45,5	18	54,5
Unternehmen insgesamt n = 208	57	27,4	151	72,6

© IfM Bonn

Danach wählen Unternehmen des Dienstleistungssektors signifikant häufiger als des produzierenden Gewerbes Unterstützungsformen, bei denen beiderseitige Verpflichtungen zumindest teilweise vertraglich festgelegt werden. Insbesondere Unternehmen aus den Bereichen Handel und Gastgewerbe und sonstigen Dienstleistungen geben ihren Beziehungen einen mehr oder weniger formellen Charakter.

5.5.4 Die Rolle der Öffentlichkeit beim Corporate Citizenship

Viele Unternehmen - und zwar etwas mehr als die Hälfte der Befragten (52,6 %) - legen Wert auf eine öffentliche Bekanntmachung ihres bürgerschaftlichen Engagements. Eine Minderheit der Unternehmen von 8,9 % macht ihre Corporate Citizenship-Aktivitäten teilweise publik, jedoch mehr als ein Drittel der Unternehmen (37,5 %) verzichtet gänzlich auf Publizität. Es ist also davon auszugehen, dass zwar nicht der überwiegende, wohl aber ein nicht unerheblicher Teil der Corporate Citizenship-Aktivitäten stattfindet, ohne dass die breite Öffentlichkeit hiervon Kenntnis erhält.

WAGNER macht den Nutzen für die Unternehmen davon abhängig, dass Moral öffentlich auch als Moral präsent bleibt, um ökonomisch zu wirken (1999,

S. 141). Wie ist es nun zu erklären, dass Unternehmen auf die Bekanntmachung ihres Engagements verzichten?

In einzelnen Fällen ist die Ursache für die Zurückhaltung der Unternehmen sicherlich darauf zurückzuführen, dass die Höhe der für ihr Engagement aufgewandten Mittel für eine öffentliche Werbewirkung zu gering ist. Andere Stellungnahmen lassen aber auch erkennen, dass bewusst auf ökonomische Wirkungen des sozialen Engagements verzichtet wurde: In Einzelfällen geht es den Unternehmen nicht um die Verbesserung ihres eigenen Bildes in der Öffentlichkeit, sondern um das Image der Unternehmerschaft insgesamt. Dies veranlasst sie dann dazu, die eigene Leistung zu verschweigen. Weitere Einzelangaben zeigen, dass deshalb bewusst auf Öffentlichkeit verzichtet wird, um keine weiteren Begehrlichkeiten zu wecken. Und schließlich wurde in einem Fall Eigenwerbung über Wohltätigkeit grundsätzlich abgelehnt.

Die oben genannten Ursachen gelten für Unternehmen, die Corporate Citizenship nicht mit Öffentlichkeitsarbeit verbinden. Rund fünf Sechstel dieser Unternehmen vertrauen aber trotzdem darauf, dass sich ihr Engagement herumspriecht. Offenbar gehen sie davon aus, dass z.B. Mitarbeiter im privaten Kreis über das Engagement der Unternehmensleitung sprechen. Wird also auf Publizität grundsätzlich verzichtet, muss dies nicht unbedingt heißen, dass das Engagement gänzlich im Verborgenen stattfindet und im Sinne der genannten Ziele wirkungslos bleibt.

Signifikante Unterschiede in den von Öffentlichkeitsarbeit begleiteten Corporate Citizenship-Aktivitäten zeigen sich bei der Differenzierung nach Größenklassen: Unter den mittelständischen Unternehmen wird Corporate Citizenship in rund der Hälfte der Fälle (52,3%) durch eigene Öffentlichkeitsarbeit publik gemacht. Wie Tabelle 44 zeigt, liegt der Anteil der kleinen Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten deutlich unter diesem Niveau. Unter den Großunternehmen nutzen hingegen rund drei von vier die Möglichkeit, ihr bürgerschaftliches Engagement durch Öffentlichkeitsarbeit nach außen sichtbar zu machen. Die oben beschriebene Zurückhaltung ist in einzelnen Fällen auf fehlende betriebliche Kapazitäten für eine systematische Herstellung von Öffentlichkeit zurückzuführen.

Auch in den Wirtschaftsbereichen zeigen sich signifikante Unterschiede: Hier sind es die Unternehmen der Sonstigen Dienstleistungen, und darunter insbesondere des Kredit- und Versicherungsgewerbes, die besonderen Wert auf

Publizität legen. Jedoch auch in den anderen Wirtschaftsbereichen zählt dieses Vorgehen überwiegend zu der üblichen betrieblichen Praxis.

Tabelle 44: Publizität im Lichte unternehmensspezifischer Merkmale

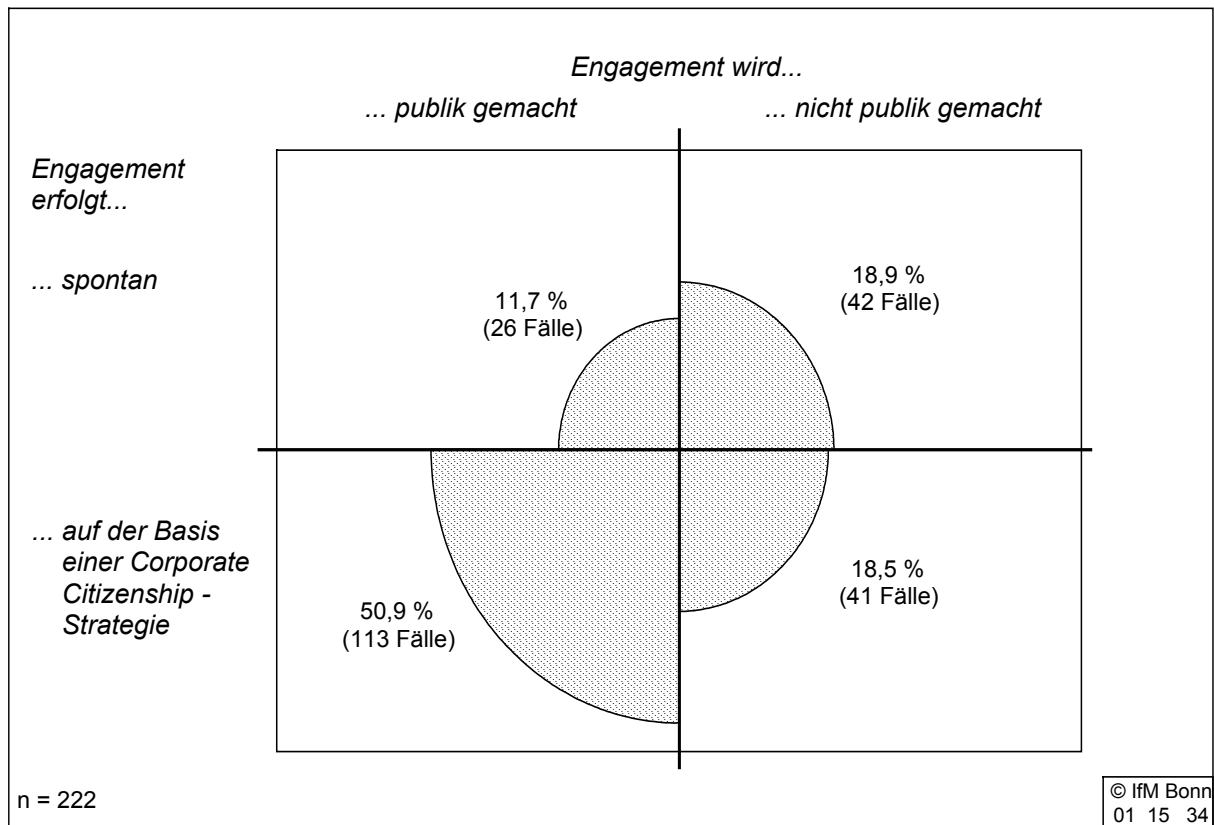
Unternehmensmerkmale	Corporate Citizenship wird ... mittels Öffentlichkeitsarbeit publik gemacht			
	... zumindest teilweise nicht ...	
	Fälle	Anteil (%)	Fälle	Anteil (%)
Unternehmen mit ... Beschäftigten				
0 bis 19	13	44,8	16	55,2
20 bis 99	21	55,8	18	46,2
100 bis 499	35	54,7	29	45,3
500 und mehr n = 216	64	76,2	20	23,8
Unternehmen des/der ...				
produzierenden Gewerbes	65	55,6	52	44,4
Handels und Gastgewerbes	22	64,7	12	35,3
Dienstleistungen über- wiegend für Unternehmen	18	56,3	14	43,7
sonstigen Dienstleistungen n = 221	34	89,5	4	10,5
Unternehmen, die ihr Engagement ... auf vertraglicher Basis vornehmen				
zumindest teilweise ...	45	80,4	11	19,6
durchweg nicht ... n = 209	86	56,2	67	43,8
Unternehmen insgesamt n = 224	140	62,5	84	37,5

© IfM Bonn

Ferner lassen sich Zusammenhänge feststellen zwischen der Präferenz, Corporate Citizenship-Beziehungen auf vertraglicher Basis einzugehen und diese mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit zu verbinden: So zeigt sich, dass Unternehmen, die zumindest teilweise Verträge mit ihren Corporate Citizenship-Partnern schließen, signifikant häufiger Öffentlichkeitsarbeit betreiben als Unternehmen, die auf rein informeller Basis tätig werden. Letztgenannte Gruppe macht ihr Engagement zwar auch in überwiegender Zahl publik, neigt aber im Vergleich weniger stark zu diesem Vorgehen.

Und schließlich bestehen auch Zusammenhänge zwischen der Praxis, Corporate Citizenship publik zu machen, und seiner Einbettung in eine strategische Gesamtkonzeption des Unternehmens. Dies verdeutlicht Abbildung 13.

Abbildung 13: Strategische Planung und Öffentlichkeitsarbeit



Unternehmen, die ihre Entscheidung zum bürgerschaftlichen Engagement spontan und intuitiv treffen, verzichten mehrheitlich auf eine gezielte öffentliche Darstellung ihrer Aktivitäten. Umgekehrt verhält es sich bei Unternehmen, die zumindest auch auf der Grundlage von strategischen Konzepten ihr Corporate Citizenship ausrichten: Diese Teilpopulation greift in überwiegender Zahl auf Öffentlichkeitsarbeit zurück. Die beobachteten Verhaltensunterschiede erweisen sich im Chi-Quadrat-Test auf dem 1%igen Niveau als signifikant.

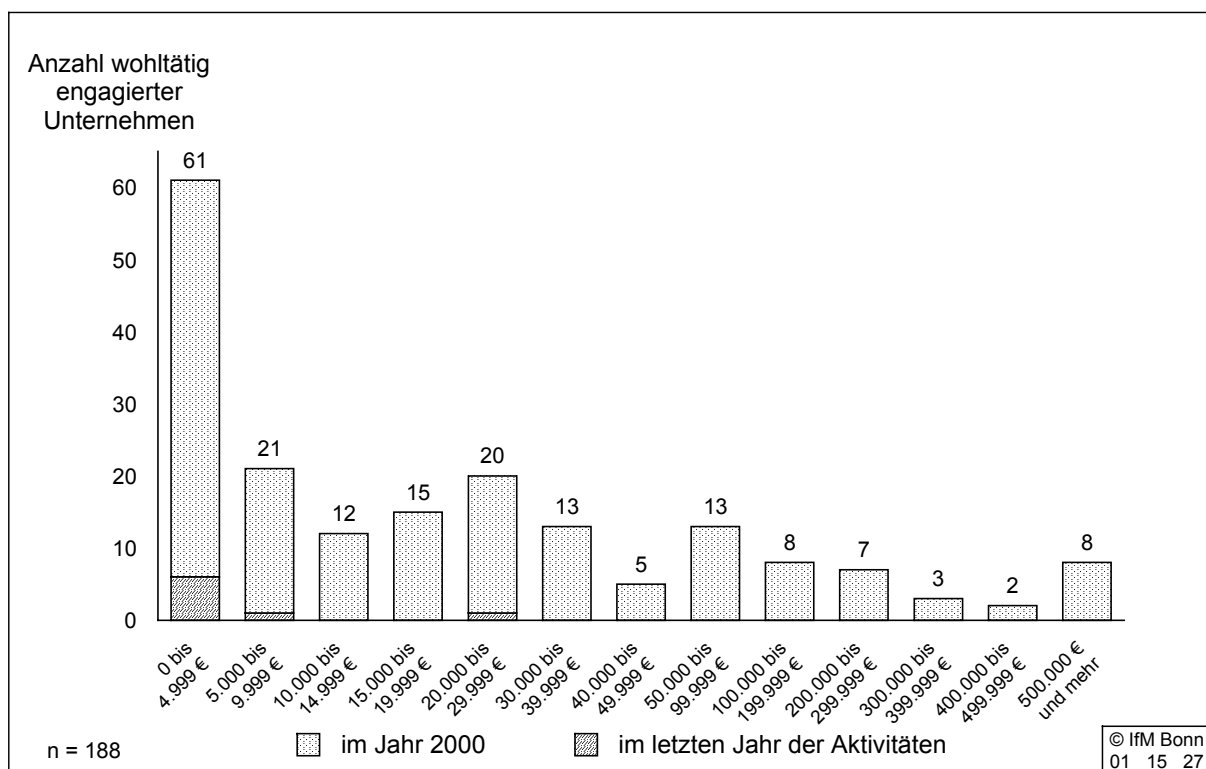
Betrachtet man zusätzlich zu den diskutierten Verhaltensmustern die Bereitschaft, Corporate Citizenship-Aktivitäten auf vertraglicher Basis vorzunehmen, so lassen sich zwei Gruppen von Unternehmen ausmachen, die sich in der Art der Umsetzung ihres Corporate Citizenship deutlich voneinander unterscheiden. Die einen bemühen sich um die systematische Herstellung von Öffentlichkeit, erstellen für ihr Engagement ein Konzept und/oder gehen vertragliche Bindungen ein. Über die Hälfte (53,1 %) der bürgerschaftlich aktiven Unternehmen zählen zu dieser Gruppe, die auch eine systematische kommunikationpolitische Strategie verfolgen. Die andere Gruppe besteht aus Unternehmen, die auf Publikation ihres Engagements verzichten, bei ihren Entscheidungen intuitiv vorgehen und/oder intensivere Kontakte zu den Empfängern

vermeiden. Mit 32,9 % der Fälle ist rund ein Drittel der Unternehmen letztgenannter Gruppe ohne kommunikationspolitische Strategie. Insgesamt sind 86,0 % aller wohl­tätig engagierten Unternehmen des Samples einer dieser beiden Unternehmensgruppen zuzurechnen.

5.5.5 Aufwendungen für wohl­­tätige Zwecke

Im Rahmen der Befragung wurden die Unternehmen gebeten, Auskunft über ihr Budget für Corporate Citizenship zu geben. 188 der insgesamt 228 wohl­­tätig engagierten Unternehmen machten Angaben über die Höhe ihres Aufwands im Jahr 2000 bzw. - wenn in diesem Jahr nicht aktiv - im letzten Jahr ihres Engagements. Abbildung 14 liefert einen Überblick über den Gesamtaufwand dieser Unternehmen.

Abbildung 14: Unternehmen nach Aufwandshöhe



Im Durchschnitt wendeten die befragten Unternehmen rund 108.500 Euro im Jahr 2000 für Corporate Citizenship auf. Dieser Betrag ist jedoch aufgrund der hohen Streuung der Aufwendungen nicht repräsentativ; die Beträge reichten von rund 250 Euro bis hin zu 2.812.000 Euro. Fast ein Drittel der befragten Unternehmen (32,5 %) beschränkte sich auf Unterstützungsleistungen im Wert von unter 5.000 Euro. Dies zeigt sich auch am Medianwert, der die Unterneh-

men nach ihrem Jahresbeitrag - der Höhe nach geordnet - bereits bei einem Betrag von rund 15.300 Euro in zwei gleichgroße Gruppen teilt.

Zusätzlich kann zwischen finanziellem und geldwertem Aufwand differenziert werden. Im ersten Fall sind es ausgezahlte Geldbeträge in Form von Spenden. Demgegenüber gibt der geldwerte Aufwand kalkulatorische Beträge wieder, die für verschenkte Waren und Betriebsmittel oder auch für eingesetzte Arbeitsleistung anzusetzen sind. Wurde im Durchschnitt ein finanzieller Aufwand von rund 82.200 Euro gemessen, erreichen die geldwerten Aufwendungen im Mittel mit rund 26.300 Euro etwa ein Drittel dieses Umfangs.

Um den Einsatz der Unternehmen vergleichen zu können, ist deren Aufwand ihrem in 2000 erzielten Jahresumsatz gegenüberzustellen.²¹ Die Ergebnisse können Tabelle 45 entnommen werden.

Tabelle 45: Finanzieller/geldwerter Aufwand der Unternehmen im Jahr 2000 nach Unternehmensgröße und Wirtschaftsbereich

Unternehmensmerkmal	Durchschnittlicher Einsatz wohltätig engagierter Unternehmen in 2000					
	Mittelwert des finanziellen Aufwands		Mittelwert des geldwerten Aufwands		Mittelwert des Aufwands insgesamt	
	€ (in Tsd.)	% des Umsatzes	€ (in Tsd.)	% des Umsatzes	€ (in Tsd.)	% des Umsatzes
Unternehmen mit ... Beschäftigten						
0 bis 19	1,2	0,11	1,3	0,12	2,5	0,23
20 bis 99	8,1	0,14	7,7	0,11	15,2	0,25
100 bis 499	23,3	0,06	5,8	0,01	29,1	0,07
500 und mehr n = 174	206,2	0,04	64,9	0,01	271,1	0,05
Unternehmen des/der ...						
produzierenden Gewerbes	37,4	0,03	30,9	0,02	68,2	0,05
Handels und Gastgewerbes	31,1	0,02	10,1	0,01	41,2	0,03
Dienstleistungen über- wiegend für Unternehmen	45,1	0,07	6,1	0,01	51,2	0,08
Sonstige Dienstleistungen n = 178	251,1	0,06	46,2	0,01	297,3	0,07
Unternehmen insgesamt n = 188	82,2	0,05	26,3	0,02	108,5	0,07

© IfM Bonn

²¹ In diesen Berechnungen werden nur Unternehmen berücksichtigt, die in 2000 bürger-schaftlich engagiert waren.

Im Durchschnitt der Unternehmen nimmt das Budget, das für Corporate Citizenship verwendet wird, einen Anteil von 0,07% des Jahresumsatzes ein. Wie erwähnt, entfällt der größte Teil dabei auf finanzielle Zuwendungen.

Unterscheidet man die Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, zeigen sich deutliche Unterschiede: Kleine und mittlere Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von maximal 99 Beschäftigten engagieren sich ungleich stärker als größere Unternehmen. Dieser Teil des Mittelstands ist bereit, in Relation zum Umsatz rund drei mal mehr für Corporate Citizenship auszugeben als die größeren Unternehmen. Obwohl also Großunternehmen nominell betrachtet die höchsten Beträge aufwenden, so beteiligen sie sich gemessen an ihrem Jahresumsatz nur unterdurchschnittlich. Der Teil des Mittelstands mit Beschäftigtenzahlen zwischen 100 und 499 Personen weist einen durchschnittlichen Einsatz auf. Zwar tragen mittelständische Unternehmen insgesamt nur zu rund 13 % zu dem von allen Unternehmen aufgebrachtem Unterstützungsbetrag bei, in Relation zu dem am Umsatz gemessenen Leistungen ist es jedoch der Mittelstand, der sich im Corporate Citizenship besonders engagiert.

Geht man auf die Aufwandsarten im einzelnen ein, wird deutlich, dass kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten, insbesondere was den geldwerten Aufwand betrifft, sich relativ stärker engagieren. Dieser Form der Unterstützung messen diese Unternehmen einen besonderen strategischen Wert bei. Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten, die ebenfalls zum Mittelstand zählen, weisen demgegenüber einen durchschnittlichen Aufwandsanteil auf, der niedriger liegt als der aller Unternehmen.

Ein entsprechender Strukturvergleich der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen ergibt, dass dieses Merkmal zu weit geringeren Unterschieden führt als die Unternehmensgröße. Handel und Gastgewerbe engagieren sich weniger als die anderen Unternehmen des Dienstleistungssektors. Aber auch die Unternehmen des produzierenden Gewerbes wenden im Durchschnitt Beträge auf, die gemessen an ihren Umsätzen niedriger sind als im Durchschnitt aller Unternehmen. Es sind die Unternehmen der "Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen", die eine - gemessen am Umsatz - überdurchschnittliche Ausgabebereitschaft erkennen lassen.

5.5.6 Entwicklung der Aufwendungen für Corporate Citizenship-Aktivitäten

Unter den Unternehmen, die sich seit 1996 bürgerschaftlich engagieren, hat die Mehrheit in den Folgejahren die Aufwendungen auf etwa dem gleichem Niveau gehalten. Darin zeigt sich erneut, dass Corporate Citizenship sich in der betrieblichen Praxis etabliert hat. Darüber hinaus macht es deutlich, dass viele Unternehmen ein festes Budget für derartige Aktivitäten bereitstellen.

Wie Tabelle 46 zeigt, hat demgegenüber nur eine kleine Minderheit der Unternehmen - nämlich rund 3 % der Engagierten - im Laufe dieser fünf Jahre die für Corporate Citizenship eingesetzten Mittel tendenziell reduziert, sich dabei aber kontinuierlich für gesellschaftliche Belange eingesetzt. Dies geht nicht auf eine sinkende Bereitschaft zum Corporate Citizenship, sondern im wesentlichen auf ertragsbedingte Ursachen zurück.

Tabelle 46: Veränderung des Mitteleinsatzes 1996 bis 2001

Ausgaben für Corporate Citizenship sind ...	Anteile der wohltätig aktiven Unternehmen mit ... Beschäftigten (in %)				Anteile der Unternehmen insgesamt (in %)
	1 bis 19	20 bis 99	100 bis 499	500 und mehr	
... in etwa gleich geblieben	82,8	71,8	56,3	52,5	61,3
... gestiegen	17,2	25,6	39,1	45,0	35,8
... gesunken	0,0	2,6	4,7	2,5	2,8
Insgesamt n = 212	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0 © IfM Bonn

Rund ein Drittel der im Sample erfassten bürgerschaftlich engagierten Unternehmen hat den Etat für Corporate Citizenship im Laufe des genannten Zeitraums sukzessive aufgestockt. Interessant ist, dass es sich hierbei nicht nur um Unternehmen handelt, die Corporate Citizenship während dieser Zeit für sich erstmalig entdeckten und im Zuge der Erschließung der Möglichkeiten ihre Aufwendungen steigerten. Mit 55,1 % zählt die Mehrheit zur Gruppe der Unternehmen mit bereits langjähriger Erfahrung im Umgang mit Corporate Citizenship.

Wie Tabelle 46 des weiteren zu entnehmen ist, sind Zuwächse bei den Aufwendungen für Corporate Citizenship insbesondere in der Teilgruppe der Großunternehmen festzustellen. Generell zeigt sich, dass der Anteil der Unternehmen mit wachsenden Etats für Corporate Citizenship mit der Unterneh-

mensgröße zunimmt. Während also vor allem kleine Unternehmen ihre Kapazitäten für Corporate Citizenship in der überwiegenden Zahl als ausgeschöpft betrachten, nutzen insbesondere Großunternehmen finanzielle Spielräume für weitere Aktivitäten dieser Art.

In der Differenzierung nach Wirtschaftsbereichen hingegen zeigen sich keine signifikanten Verhaltensunterschiede bei der Budgetplanung. So lassen sich branchenspezifische Präferenzen hinsichtlich der Nutzung des Corporate Citizenship statistisch nicht nachweisen.

5.5.7 Räumlicher Aktionsradius

Schließlich soll noch auf den räumlichen Aktionsradius eingegangen werden, in welchem die Unternehmen ihre Corporate Citizenship-Aktivitäten streuen. Dabei zeigt sich, dass die Häufigkeit eines Einsatzes von Corporate Citizenship-Leistungen mit zunehmender Entfernung der Empfänger vom Unternehmenssitz tendenziell abnimmt.

Tabelle 47: Räumliche Aktionsradien für bürgerschaftliches Engagement

Engagements erfolgt ...	Anteil der befragten Unternehmen, die in bestimmten Zielgebieten wohl­tätig aktiv sind (in %)			
	lokales Umfeld am Sitz des Unternehmens	Region des Unterneh- menssitzes	Bundesgebiet	Ausland
... auf dieser räumlichen Ebene	87,2	40,3	23,0	16,4
... höchstens auf dieser räumlichen Ebene	42,0	26,1	15,5	16,4

n = 226 © IfM Bonn

Wie der Tabelle 47 entnommen werden kann, richten sich die Unternehmen bei der Vergabe ihrer Zuwendungen in erster Linie auf ihr unmittelbares räumliches Umfeld, in dem sie ansässig sind. Nur die wenigsten Unternehmen (lediglich rund jedes Achte) sind auf dieser räumlichen Ebene nicht aktiv. Jedoch mehr als die Hälfte der lokal engagierten Unternehmen lässt es bei einem solchen Einsatz nicht bewenden: Diese Unternehmen sind häufig zumindest regional, etwas seltener auch bundesweit und sogar international bürgerschaftlich aktiv.

Rund jedes sechste Unternehmen engagiert sich zumindest auch im Ausland. Dabei kombinieren Unternehmen, die international aktiv sind, dies meist mit lokalen Aktivitäten an ihrem Unternehmenssitz. So kommt es vor, dass neben

der Unterstützung des lokalen Fußballvereins das Unternehmen zusätzlich als Sponsor eines Teams bei den Olympischen Spielen auftritt. In einer solchen Differenzierung liegt die Möglichkeit, Zielgruppen unterschiedlicher Gebiete anzusprechen.

Hinter diesen räumlichen Zuwendungsmustern stehen strategische Erwägungen. Indem Unternehmen sich für ihr direktes regionales Umfeld einsetzen, demonstrieren sie ihre Identifikation mit dem Standort und ihr Verantwortungsbewusstsein mit den Belangen der dort lebenden Bevölkerung. Die Bedeutung des Standorts erklärt sich aus dem Umstand, dass Unternehmen ihre Anspruchsgruppen und damit die Adressaten ihrer kommunikations- und personalpolitischen Aktivitäten (Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden) vor allem in dem räumlichen Umfeld ihres Sitzes finden und hier häufig auch die höchsten kommunikationspolitischen Effekte zu erzielen sind. Nicht zuletzt dürften auch negative Begleiterscheinungen der Produktion (z.B. Umweltverschmutzung) insbesondere die lokale Bevölkerung betreffen, so dass auch diese zu den Anspruchsgruppen im weiteren Sinne zu zählen sind. Hilfestellungen zur sozialen, ökologischen und ökonomischen Regeneration werden daher bevorzugt auf dieser räumlichen Ebene geleistet.

Andere Anspruchsgruppen sind auf nationaler und internationaler Ebene anzutreffen. Dass die deutliche Mehrzahl der Unternehmen, die international gesellschaftlich aktiv sind (61,4 %), mit ihrem Engagement insbesondere absatzpolitische Ziele verfolgt, ist Hinweis darauf, dass es vor allem Kunden sind, die an diesen Standorten mittels Corporate Citizenship kommunikationspolitisch erreicht werden sollen. Der räumliche Zuschnitt der Corporate Citizenship-Aktivitäten orientiert sich also am Standortmuster der Zielgruppen der Unternehmenspolitik.

Die Vermutung, wonach kleine Unternehmen aufgrund einer häufig eher regionalen Ausrichtung von Produktion und Absatz in Bezug auf das Corporate Citizenship verstärkt regional und weniger national oder gar international agieren, wird von den Ergebnissen der Untersuchung hingegen nicht gestützt. Ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der räumlichen Ausdehnung der Corporate Citizenship-Aktivitäten zeigt sich in der statistischen Überprüfung nicht. Unternehmen gleich welcher Größe verstehen sich sowohl als "Bürger" ihrer Kommune, in der sie ihren Sitz haben, als auch anderen Standorten, in denen sie wirtschaftlich präsent sind, verbunden.

Auch sind keine branchenspezifischen Muster im Hinblick auf den räumlichen Zuschnitt der Corporate Citizenship-Aktivitäten festzustellen. Selbst im Einzelhandel, einer Branche mit Ausrichtung auf den lokalen Bedarf, sind bundesweite und sogar grenzüberschreitende Aktionen zu beobachten. Dies geht allerdings auf größere Unternehmen mit entsprechender Filialenstruktur zurück. Und schließlich ist auch die Annahme, Unternehmen in ländlicheren Regionen seien stärker ortsverbunden als Unternehmen in anonymen Verdichtungsgebieten, vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Untersuchung nicht haltbar.

5.6 Bewertung des Erfolgs von und der Rahmenbedingungen für Corporate Citizenship-Aktionen in Deutschland

Zur Evaluierung des Corporate Citizenship als Instrument der Unternehmensführung gehört neben der Untersuchung der Ziele und der Umsetzungsstrategien auch eine Auseinandersetzung mit dem Grad der Zielerreichung. Aus diesem Grunde richtet sich das Augenmerk im folgenden zum einen auf die Erfolgseinschätzungen der Entscheidungsträger der Unternehmen hinsichtlich ihrer Corporate Citizenship-Aktivitäten. Zum anderen befasst sich dieser Abschnitt auch mit der Anerkennung dieser Leistungen, die ihnen seitens ihrer Mitarbeiter entgegengebracht wird. Schließlich wird auf die Bewertung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eingegangen. Die Ausführungen schließen mit einem Ausblick auf das geplante zukünftige bürgerschaftliche Engagement.

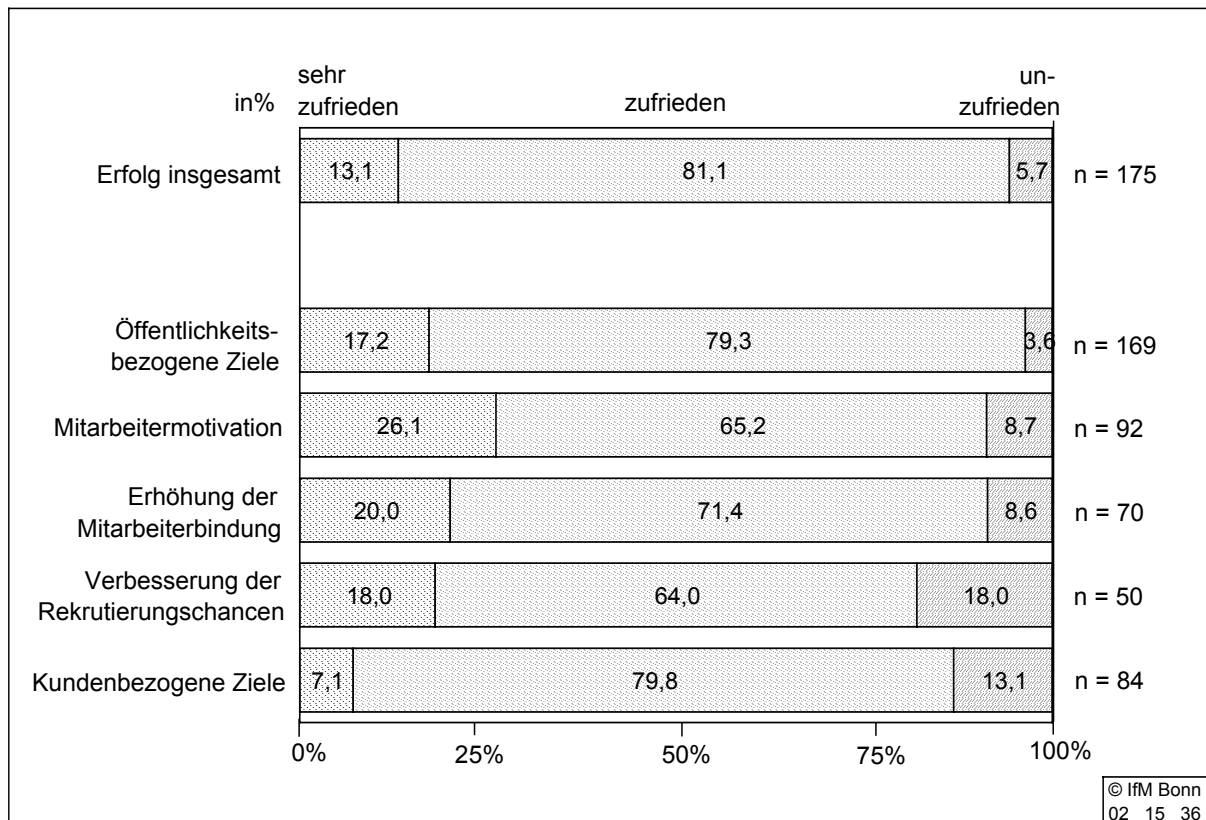
5.6.1 Beurteilung des Erfolgs aus Sicht der Unternehmensführung

Hinter dem Bestreben, mittels Corporate Citizenship zur Verbesserung der Beziehungen zum unternehmerischen Handlungsumfeld beizutragen, stehen - wie erläutert - in der Regel auch wirtschaftliche Interessen, und damit das Ziel des Erhalts und Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition. Aussagen darüber, wie und zu welchen Anteilen Corporate Citizenship sich in den betrieblichen Erfolgsgrößen niederschlägt, lassen sich nur in Einzelfällen treffen. Aufgrund von Interdependenzen und nicht quantifizierbaren Wirkungszusammenhängen ist eine genaue Zurechnung von Aufwand und Ertrag in der Praxis nur in den wenigsten Fällen möglich. Um dennoch zu einer Erfolgsbewertung zu gelangen, wurden die Unternehmen gebeten, einige generelle Urteile abzugeben.

Die überwiegende Zahl der im Sample erfassten bürgerschaftlich engagierten Unternehmen kommt, was den Erfolg ihrer Corporate Citizenship-Aktivitäten

anbelangt, zu einem positiven Gesamturteil; rund jedes achte äußerte sogar höchste Zufriedenheit. Darüber hinaus sind durchaus auch kritische Stimmen zu vernehmen: Wie in Abbildung 15 grafisch darstellt, zieht aber mit knapp 6 % der Unternehmen nur eine kleine Minderheit eine insgesamt eher negative Bilanz ihrer bisherigen wohltätigen Bemühungen.

Abbildung 15: Bewertung* des Erfolgs im Spiegel der gesetzten Ziele in %



* Die zum Teil großen Unterschiede in der Zahl der Stellungnahmen (n) ist in erster Linie auf die verschiedenartige Zielausrichtung der Unternehmen zurückzuführen. Die Anteile derjenigen Unternehmen, die entsprechende Ziele nicht verfolgen, schwanken z.T. erheblich.

In der Beurteilung einzelner Ziele zeigen sich keine größeren Abweichungen zu dem Stimmungsbild insgesamt. So kommen die Unternehmen hinsichtlich der Durchsetzung öffentlichkeitsbezogener Ziele fast einhellig zu positiven Urteilen; in rund jedem sechsten Fall wird sogar höchste Zufriedenheit geäußert. Corporate Citizenship wird also von fast allen Befragten als erfolgreiches Instrument zur Förderung des Images von Unternehmen als auch der Unternehmenschaft verstanden.

Auch für personelle Rekrutierungsabsichten erweist sich Corporate Citizenship als geeignetes Instrument. Jedoch gehen die Meinungen hier etwas stärker auseinander: Zufriedenheit und Unzufriedenheit erreichen die gleichen An-

teilstwerte. Was die Motivation und die Bindung der Mitarbeiter - also die Innenwirkungen - angeht, so wird dem Corporate Citizenship von mehr als einem Viertel bzw. einem Fünftel der Befragten sogar beste Noten erteilt.

Auch die Außenwirkung wird überwiegend positiv eingeschätzt: Vielen Unternehmen gelang es, sich als attraktiver Arbeitgeber auf diesem Wege zu präsentieren. Von mehr als jedem sechsten Unternehmen mit dieser Zielausrichtung wird der Erfolg dieser Strategie hingegen bestritten. Die Hoffnung, durch wohlütiges Engagement Fachpersonal auf sich aufmerksam machen und akquirieren zu können, hat sich nicht immer erfüllt. Ein kleiner Teil hält diese Form der Ansprache für zu unspezifisch, um als Unternehmen bei potenziellen Bewerbern einen entsprechenden Eindruck zu hinterlassen.

Hinsichtlich der kunden- und absatzbezogenen Ziele besteht ebenfalls überwiegend Zufriedenheit bei den befragten Unternehmen. So attestiert die Mehrheit unter ihnen dem Corporate Citizenship gute werbepolitische Wirkungen. Dies soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass rund jedes achte Unternehmen sich unzufrieden zeigt. In letzteren Fällen wird die Werbewirkung als zu diffus beschrieben und einer direkten Zielgruppenansprache mit entsprechender Informationsverbreitung über die Produkte der Vorzug gegeben. Ein Festhalten am Corporate Citizenship wird in diesen Fällen mit der Zufriedenheit über das Erreichen anderer, ebenfalls angestrebter Ziele begründet.

Insgesamt gesehen bewährt sich Corporate Citizenship als kommunikations- und personalpolitisches Instrument in der betrieblichen Praxis. Auch in der branchen- und unternehmensgrößenspezifischen Unterscheidung spiegelt sich dieser Befund wider. Unternehmen gleich welcher Größe oder Wirtschaftsbereichszugehörigkeit sind sich in ihrem positiven Urteil weitgehend einig.

5.6.2 Beurteilung des Erfolgs aus Sicht der eigenen Mitarbeiter

Ein weiterer Indikator für die Innenwirkung des Corporate Citizenship besteht im Grad der Zustimmung der Belegschaft zu diesen Aktivitäten. Die Entscheidungsträger der Unternehmen wurden daher gefragt, ob sie Kenntnis darüber haben, inwieweit ihr Engagement Anklang unter den Mitarbeitern findet.

In rund zwei Drittel der Fälle haben die Entscheidungsträger von ihren Mitarbeitern eine überwiegend positive Resonanz auf ihre Corporate Citizenship-Aktivitäten erfahren (Tabelle 48). Negative Voten stellen demgegenüber die absolute Ausnahme dar. Mehr als ein Viertel der Befragten war allerdings nicht

darüber informiert, wie diese Maßnahmen von der eigenen Belegschaft aufgenommen werden. Diese Ergebnisse weisen bei entsprechender Differenzierung weder auf branchen- noch auf unternehmensgrößenspezifische Verhaltensmuster hin.

Bemerkenswert ist, dass unter den Unternehmen, die sich nicht über die Innenwirkung ihrer Maßnahmen versichern, rund die Hälfte (51,7 %) Corporate Citizenship gerade auch aus personalpolitischen Gründen vornehmen, also ein explizites Interesse an einer positiven Wirkung "nach innen" artikulieren. Unterbleibt eine diesbezügliche Wirkungskontrolle, so ist dies als Hinweis auf ein halbherziges und letztlich inkonsequentes Vorgehen dieser Unternehmen zu werten.

Tabelle 48: Einschätzungen des Erfolgs bei den Mitarbeitern

Erfolgsbewertung	Antworten wohltätig aktiver Unternehmen (in %)		
	"Ja"	"Nein"	"Weiß nicht"
Überwiegend positives Urteil aus Sicht der eigenen Belegschaft n = 218	68,9	0,4	26,3
Corporate Citizenship war den Mitarbeitern Ansporn, ebenfalls bürgerschaftlich aktiv zu werden n = 222	21,5	16,2	59,6

© IfM Bonn

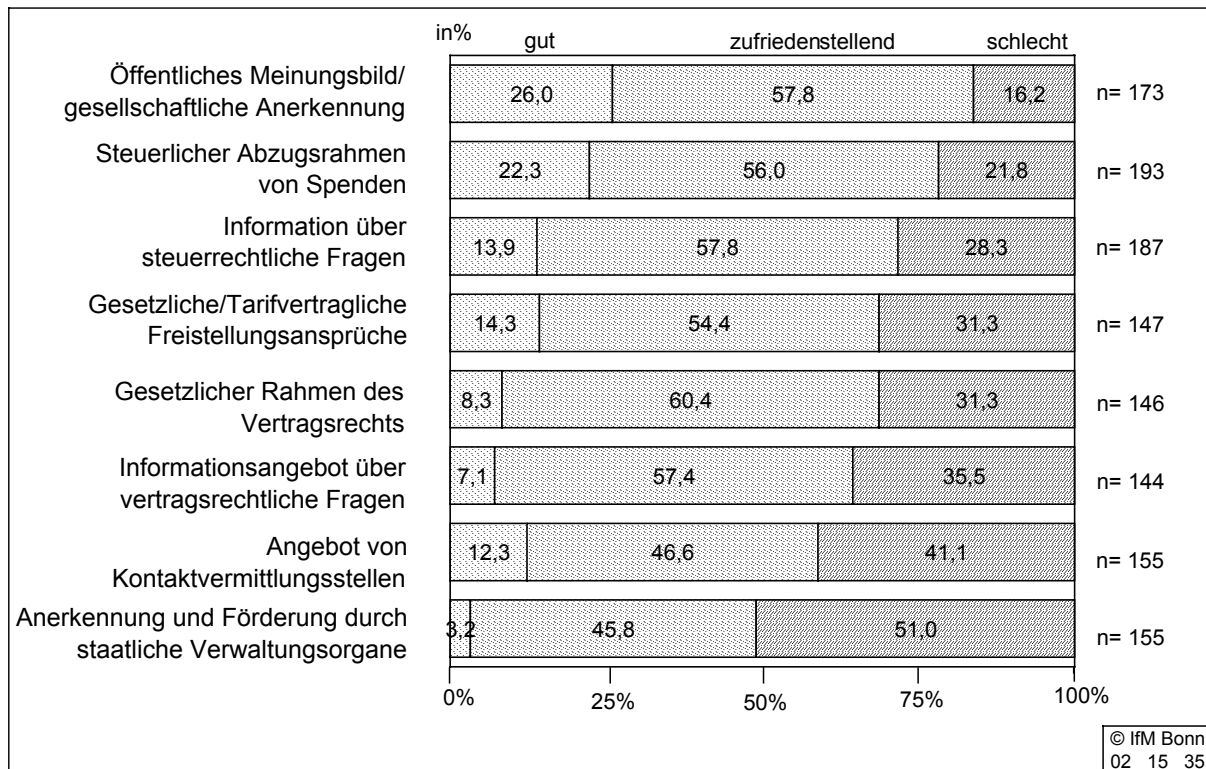
Ferner wurde die Frage gestellt, ob das Handeln der Unternehmen Anstoßwirkungen bei den Beschäftigten zeitigte. Da Unternehmen voraussichtlich derartige Wirkungen am ehesten unter ihrer Belegschaft beobachten können, wurde die Frage auf diese Gruppe bezogen. Hier stellte sich heraus, dass die Unternehmensführung in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht darüber informiert ist, ob ihr Engagement unter den eigenen Mitarbeitern Nachahmer fand. In den Fällen, in denen entsprechende Kenntnisse vorlagen, wurde mehrheitlich von Nachahmungseffekten berichtet. Rund zwei Fünftel jedoch verneinten dies. Auch wenn ein Gesamturteil aufgrund der verbreiteten Unkenntnis nicht möglich ist, so ist dennoch davon auszugehen, dass die Initiativen der Unternehmen zumindest teilweise Anstoßeffekte erzeugen.

5.6.3 Bewertung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland

Eine Reihe von Faktoren bestimmen den Handlungsrahmen des Corporate Citizenship, darunter gesetzliche Normen und gesellschaftliche Moralvorstel-

lungen. Die Rahmenbedingungen werden von den befragten Unternehmen unterschiedlich bewertet. Zwar überwiegen meist die positiven Stimmen, jedoch sind auch kritische Anmerkungen insbesondere zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen und der Güte der Unterstützungsinfrastruktur zu vernehmen.

Abbildung 16: Bewertung der Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement



Zu den Umfeldbedingungen, mit welchen sich die befragten Unternehmen weitgehend zufrieden zeigen, zählt in erster Linie das öffentliche Meinungsbild. Über vier Fünftel geben an, dass Corporate Citizenship von der Gesellschaft im wesentlichen positiv aufgenommen und akzeptiert wird. Aber immerhin jedes sechste Unternehmen hält die Reaktion der Öffentlichkeit oder Gesellschaft auf bürgerschaftliches Engagement für schlecht.

Zu einem überwiegend positiven Urteil gelangen die befragten Unternehmen auch hinsichtlich der Ausgestaltung der steuerlichen Rahmenbedingungen. Damit honoriert die Mehrheit der Unternehmen die erstmals für den Veranlagungszeitraum 2000 gültigen Gesetzesregelungen. Als Novum ist auf den Ver-

zicht auf das Durchlaufspendenverfahren,²² die Anerkennung eines breiteren Spektrums förderungswürdiger Zwecke sowie die durch die Reform erzielte Vereinfachung des Spendennachweises hinzuweisen (nähere Einzelheiten siehe BMF 1999). Bei einzelnen Nachfragen stellte sich aber auch heraus, dass Kenntnisse über Veränderungen des gesetzlichen Rahmens mitunter nicht vorhanden sind. In rund jedem fünften Fall geht den Unternehmen diese Reform nicht weit genug. Kritisch wird dabei auf die auch weiterhin bestehenden Obergrenzen der Abzugsfähigkeit von Spenden hingewiesen.

Knapp drei Viertel aller befragten und wohltätig aktiven Unternehmen zeigen sich zumindest zufrieden, was das Informationsangebot über steuerrechtliche Fragen angeht. Jedoch immerhin mehr als ein Viertel sehen sich nicht ausreichend mit entsprechenden Informationen versorgt. Auf Verständnisprobleme stößt vor allem die inhaltliche Abgrenzung von Sponsoring und Spendenvergabe.

Immerhin über zwei Drittel der Unternehmen halten die bestehenden gesetzlichen und ggf. auch tarifvertraglich festgelegten Regelungen über Freistellungsansprüche der Mitarbeiter zur Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten für gut oder zufriedenstellend. Es wird begrüßt, dass der Staat bürgerschaftlichem Engagement Bedeutung beimisst und dass in einigen Bundesländern Unternehmen bei den zuständigen Landesämtern Antrag auf Erstattung der Lohn- und Gehaltskosten stellen können. Unter den Gegnern derartiger gesetzlicher Regelungen sind die Inhalte teilweise nicht bekannt, was bei Rückfragen im Interview deutlich wurde. Kritiker sehen in diesen Regelungen einen Eingriff in die Autonomie der Unternehmen. Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Tatsache, dass Freiberuflern nicht die Möglichkeit eingeräumt wird, ihren kalkulatorischen Unternehmerlohn bei den entsprechenden Ämtern für ehrenamtliche Tätigkeiten einzufordern.

Überwiegende Zustimmung erfährt der gesetzliche Rahmen des Vertragsrechts. Kritische Anmerkungen kommen hier aber insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, die nicht über die personellen Ressourcen verfügen, um sich den unterschiedlichen Rechtsgebieten im einzelnen zu widmen

²² Nach der neuen Regelung sind alle Körperschaften, die steuerbegünstigte Zwecke im Sinne des § 10 b EstG fördern, zum unmittelbaren Empfang abziehbarer Spenden berechtigt.

(siehe Abschnitt 3.3.2). Für viele Bereiche des Corporate Citizenship fehlen Standardverträge.

Die überwiegende Zahl der Unternehmen, die mit dem Vertragsrecht unzufrieden sind, zeigt sich zugleich auch unzufrieden mit dem öffentlich zugänglichen Informationsangebot hierüber. Unternehmen erhielten nach eigenen Angaben weder vom Finanzamt noch von kommunalen Stellen Auskunft, etwa über versicherungsrechtliche Fragen bei Mitarbeiterfreistellungen zu ehrenamtlichen Tätigkeiten. Bemängelt wird auch, dass Kontaktstellen fehlen, die kompetenten Rat über rechtliche Bestimmungen erteilen. Das Fehlen von Ansprechpartnern wird insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, die nicht über eigene Rechtsabteilungen verfügen, als Hürde bei der Umsetzung von Corporate Citizenship beschrieben. Diese Kritik wird von Unternehmen, die Verträge mit ihren Corporate Citizenship-Partnern schließen, ebenso häufig vorgebracht wie von Unternehmen, die durchweg informell agieren.

Was das Angebot an Kontaktvermittlungsstellen und deren Rolle betrifft, so sind die befragten Unternehmen geteilter Meinung. Ansprechpartner finden sich etwa bei den Kirchen und auch bei gemeinnützigen Vereinen und Verbänden. Einige Unternehmen wenden sich auch an Public-Relations-Agenturen, die sich auf die Vermittlung von potenziellen Sponsoren zu gemeinnützigen Organisationen spezialisiert haben. Einzelne Nachfragen per Interview zeigen, dass häufig auch Möglichkeiten dieser Art unbekannt sind. Andere Äußerungen bringen zum Ausdruck, es mangle nicht an einer Infrastruktur, die Ideen für Corporate Citizenship bietet und zugleich Gelegenheiten vermittelt; die Initiative müsse von einem selbst kommen. Vielmehr fehle es an Institutionen, die kostenfrei beratend tätig sind und Konzepte des Corporate Citizenship auf ihre rechtliche Tragfähigkeit hin überprüfen.

Die meisten kritischen Stimmen entfielen schließlich auf das Verhalten der staatlichen Verwaltungsorgane. Rund die Hälfte der Befragten äußerte diesbezüglich Unzufriedenheit. Die Zusammenarbeit mit den örtlichen Behörden wird als zu langsam, zu wenig zielgerichtet und innovationshemmend beschrieben. Andere Stimmen bringen ihre Unzufriedenheit hinsichtlich der Vielzahl an Bestimmungen zum Ausdruck: Nicht neue Regelungen, sondern mehr Freiraum für Gestaltungsmöglichkeiten werden hier gefordert.

Insgesamt betrachtet muss die Vielzahl kritischer Anmerkungen trotz eines überwiegend positiven Urteils zum Anlass genommen werden, eine Diskussion über den Verbesserungsbedarf der Rahmenbedingungen einzuleiten.

5.6.4 Ausblick auf geplante Aktivitäten

Trotz Kritik an einzelnen Rahmenbedingungen ist es auf die überwiegend positiven Erfahrungen der Unternehmen zurückzuführen, dass die größte Zahl unter ihnen auch für die nahe Zukunft eine Weiterführung des Corporate Citizenship anstrebt. Nur rund 7 % der Unternehmen, die zum Befragungszeitpunkt wohlätig aktiv waren, haben darüber noch nicht entschieden. Lediglich in Einzelfällen ist man zum Entschluss gekommen, von derartigen Aktivitäten zukünftig abzusehen.

Tabelle 49: Planung zukünftiger Aktivitäten

Unternehmensgröße	Ist ein weiteres bürgerschaftliches Engagement für die nahe Zukunft geplant?		
	"Ja" Anteil (%)	"Nein" Anteil (%)	"Unentschieden" Anteil (%)
Kleine und mittlere Unternehmen ¹	89,4	1,5	9,1
Großunternehmen ²	95,1	1,3	3,7
Unternehmen insgesamt n = 213	91,5	1,4	7,1

© IfM Bonn

1 Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von maximal 499.

2 Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 500 und mehr.

In der Unterscheidung nach Unternehmensmerkmalen zeigen sich keine Differenzen in Bezug auf diese Zukunftsbewertung. Unternehmen aller Größenklassen und Wirtschaftsbereiche sind sich weitgehend einig über eine Weiterführung ihres bürgerschaftlichen Engagements in der nahen Zukunft.

Daraus ist das Resümee zu ziehen, dass Unternehmen, die sich gesellschaftspolitischen Aufgaben widmen, dies wiederholt und längerfristig tun. Erst durch kontinuierliches Engagement kann das Signal, zum Wohle der Allgemeinheit tätig zu sein, glaubhaft vermittelt werden. Corporate Citizenship ist in vielen Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden.

6. Zusammenfassung und wirtschaftspolitischer Ausblick

In diesem letzten Kapitel werden die strategischen Aspekte des Corporate Citizenship, wie sie in den beiden empirischen Teilstudien herausgearbeitet wurden, in ihren Kernpunkten abschließend zusammengefasst. Diese Ausführungen münden in einen Diskurs über die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für die Gesellschaft und schließen mit einem Ausblick auf politische Optionen für eine weitere Verbesserung der Rahmendaten zur Unterstützung der gemeinwohlorientierten Unternehmen.

6.1 Charakteristische Merkmale des Corporate Citizenship

Die empirischen Erhebungen zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen führten zu einer Reihe zentraler Befunde, die im folgenden zusammengefasst werden.

- Corporate Citizenship ist ein weit verbreitetes Phänomen

Corporate Citizenship wird von der überwiegenden Zahl der befragten Unternehmen praktiziert: Bundesweit engagieren sich rund vier von fünf Unternehmen für wohltätige Zwecke. Mit steigender Unternehmensgröße wächst die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Unter den Großunternehmen des Samples ist kein Fall, in dem nicht über Erfahrungen im Umgang mit diesem Instrument berichtet wurde. Auch wenn Corporate Citizenship im Mittelstand weniger stark verbreitet ist, kann von einer Zurückhaltung des Mittelstands nicht gesprochen werden, da sich selbst unter den Kleinstunternehmen etwas mehr als drei Viertel engagieren.

- Corporate Citizenship ist eine ökonomisch motivierte Aktivität mit gesellschaftspolitischer Dimension

Ein zentrales Anliegen dieser Forschungsarbeit bestand in der Beantwortung der Frage, weshalb Unternehmen bereit sind, sich jenseits vom kaufmännischen Kalkül der Lösung gesellschaftlicher Probleme zu widmen. Die empirischen Ergebnisse machen jedoch klar, dass die Vorstellung, bürgerschaftliches Engagement erfolge wider ökonomische Vernunft, unzutreffend ist. Die befragten Unternehmen betrachten die von ihnen (mit)getragenen, wohltätigen Aktivitäten als Investition in ihr gesellschaftliches Umfeld. Dadurch versuchen sie, wie BAAS es beschreibt, "eine funktionsfähige Grundlage ihrer eigenen Existenz sicherzustellen" (1996, S. 216). Zum Abbau gesellschaftlicher Prob-

leme und zur Weiterentwicklung des sozialen Umfeldes beizutragen, sind demnach Anliegen die im ureigenen Interesse der Unternehmen liegen.

Zudem gibt Corporate Citizenship den Unternehmen die Möglichkeit, sich in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und sich als Organisation mit Sinn für die Belange der Gemeinschaft zu profilieren. Damit stiftet bürgerschaftliches Engagement nicht nur gesellschaftlichen Nutzen, sondern trägt zur Umsetzung unternehmenspolitischer Ziele bei. Corporate Citizenship ist somit weder als bloße Großzügigkeit noch als ein rein wirtschaftlicher Akt aufzufassen.

- Öffentlichkeitsbezogene Ziele haben Vorrang vor personalpolitischen und kundenbezogenen Zielen

Das am häufigsten genannte Ziel ist die Imagepflege. An zweiter Stelle steht die Intention, gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren. Für mehr als drei Viertel der Unternehmen spielen diese beiden Ziele eine entscheidende Rolle. Den Großunternehmen sind diese Ziele noch wichtiger als den Unternehmen des Mittelstands. Die Verbesserung des Unternehmerbildes als weiteres auf die interessierte Öffentlichkeit ausgerichtetes Ziel liegt beiden Teilgruppen gleichermaßen am Herzen. Personalpolitische, kundenbezogene und persönliche Ziele der Führungspersonen sind fast gleichrangig in ihrer Bedeutung. Sie werden jeweils von rund der Hälfte der Unternehmen genannt. Während personalpolitische Ziele, wie die Motivation und Bindung der Mitarbeiter, Anliegen insbesondere der Großunternehmen sind, werden absatzbezogene Ziele, darunter Produktwerbung und Verbesserung der Kundenbeziehungen, verstärkt von kleinen und mittleren Unternehmen genannt. Und schließlich spielt das Eigeninteresse am Unterstützungsbereich vor allem bei den Entscheidungsträgern der Kleinstunternehmen eine Rolle.

- Corporate Citizenship setzt Konsensbereitschaft voraus

Kennzeichnend für Unternehmen, die Corporate Citizenship praktizieren, ist deren Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit den Interessen und Ansprüchen Dritter auseinander zu setzen. Konsensbereitschaft äußert sich darin, dass Unternehmen diese Verhaltenserwartungen zur Kenntnis nehmen und mit in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Tun sie dies, ist der Begriff des Unternehmens als "guter Bürger" gerechtfertigt.

- Corporate Citizenship ist ein Instrument des Beziehungsmanagements

Beziehungen geschäftlicher Art oder zu anderen gesellschaftlichen Gruppen, die Unternehmen unterhalten, sind zum einen gekennzeichnet von (meist gegenseitigen) Verhaltenserwartungen. Zum anderen sind sie häufig auch von Unsicherheiten geprägt, z.B. darüber, ob sich die jeweils andere Partei kooperativ verhalten wird. Lassen sich die Unsicherheiten nicht durch Verträge oder Garantien ausräumen, müssen die Geschäftspartner auf das gute Geschäftsgebaren der anderen Seite vertrauen.

Beim Aufbau von Vertrauen spielt Reputation eine entscheidende Rolle. Corporate Citizenship ist als ein wichtiger Weg zum Aufbau von Reputationskapital. Hier wird stellvertretend für andere Beziehungen aller Art der Wille dokumentiert, moralische Maßstäbe an das eigene Handeln anzulegen. Neben den eigentlichen Empfängern wohltätiger Leistungen (z.B. gemeinnützigen Organisationen) geht es den Unternehmen also auch um die indirekte, Kooperationsbereitschaft signalisierende Botschaft an alle anderen Gruppen, mit denen sie in Verbindung stehen oder in Beziehung treten möchten. Darin wird deutlich, weshalb Corporate Citizenship als Instrument zur Etablierung und Vertiefung von Beziehungsstrukturen aufzufassen ist.

- Pflege der Außenbeziehungen als kommunikationspolitisches Ziel

Zu den unternehmensrelevanten Gruppen zählen Außenstehende wie Kunden, Lieferanten oder auch die interessierte Öffentlichkeit. Sofern diese in geschäftlichen Beziehungen zu den Unternehmen stehen oder von deren Handeln tangiert werden, zählen sie zu den Anspruchsgruppen. Corporate Citizenship wird insbesondere auch deshalb eingesetzt, um diese Anspruchsgruppen kommunikationspolitisch zu erreichen.

Den Nutzen für beide Seiten vor Augen, engagieren Unternehmen sich vorwiegend in Bereichen, die für diese Anspruchsgruppen von Bedeutung sind und mit denen diese Gruppen positive Assoziationen verbinden. Meist suchen Unternehmen gezielt nach Unterstützungsmöglichkeiten, die einen Zugang zu diesen Gruppen ermöglichen. Wesentliches Element von Corporate Citizenship ist die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen dieser Anspruchsgruppen. Sofern Unternehmen nicht auf informelle Weitergabe der Informationen über ihr Engagement vertrauen können, wird auf die Mittel der Öffentlichkeitsarbeit zurückgegriffen. Ziel ist es, durch Imageübertragung eine Good-Will-Verbesserung zu

erreichen. Dies setzt eine weitreichende Kenntnis der Verhaltenserwartungen an das Unternehmen wie überhaupt der Interessen dieser Anspruchsgruppen voraus.

- Pflege der Innenbeziehungen als personalpolitisches Instrument

Neben der externen Kommunikation zur Schaffung eines positiven Geschäftsklimas betrifft Corporate Citizenship auch die unternehmensinternen Wirkungen dieses Engagements. Zielgruppe sind hier die eigenen Mitarbeiter, denen gegenüber Konsensbereitschaft demonstriert werden soll. Denn gerade auch im Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Personal sind beide Seiten auf Kooperationsbereitschaft angewiesen. Das Anliegen der Unternehmen besteht darin, ein möglichst positives Betriebsklima zu erzeugen und zu erhalten. Auch wenn interne Kommunikation überwiegend durch informelle Informationsweitergabe verläuft, werden gezielte Formen der innerbetrieblichen Kommunikation von diesen Unternehmen genutzt, darunter die aktive Einbeziehung von Teilen der Belegschaft in den Entscheidungsprozess und nicht zuletzt die Aufforderung, sich persönlich in die Unterstützungsaktivitäten einzubringen.

- Sämtliche betrieblichen Ressourcen werden herangezogen

Um der Allgemeinheit Gutes zu tun und zugleich auch Werbung in eigener Sache zu betreiben, greifen Unternehmen auf sämtliche betrieblichen Ressourcen zurück. Die traditionellen Formen des Corporate Citizenship genießen dabei höchste Popularität unter den befragten Unternehmen: Am häufigsten finden die Geldspende und die Sachspende Anwendung; über vier Fünftel der wohl tätig aktiven Unternehmen nutzen diese Maßnahmen. Aber auch Teile des Personals und Führungskräfte bringen sich selbst durch ihren persönlichen Einsatz beim Corporate Citizenship mit ein. Kostenlose Dienste haben rund drei Viertel der Unternehmen angeboten, und auch in über der Hälfte der Unternehmen engagieren sich Mitarbeiter im Namen der Firma oder die Unternehmer selbst durch die Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten. Nutzungsgestaltungen gefolgt von der Gründung von Stiftungen belegen die unteren Plätze in der Rangskala der Maßnahmen nach ihrer Einsatzhäufigkeit. Der Mittelstand beteiligt sich, zumindest was das Verschenken gebrauchter Betriebsmittel und die kostenlosen Dienste betrifft, etwas seltener als Großunternehmen.

- Mitarbeiterfreistellung wird in vielen Unternehmen praktiziert, häufig aber nicht als personalpolitische Maßnahme gezielt eingesetzt

Die Mitarbeiterfreistellung zur Erfüllung ehrenamtlicher Aufgaben wird von rund jedem zweiten Unternehmen des Mittelstands praktiziert, von Großunternehmen sogar noch häufiger (rund 70 %). Der Nutzen für das innerbetriebliche

Klima wird von den meisten Unternehmen auch erkannt; als personalpolitisches Instrument wird ein solcher Einsatz hingegen selten aufgefasst. Meist gilt es als Selbstverständlichkeit, Mitarbeitern diese Freiräume zu gewähren. Die Unternehmen begrüßen es, wenn Mitarbeiter, denen diese Gelegenheit gewährt wird, dies als Anerkennung empfinden. Es wird durchweg als vertrauensbildende Maßnahme eingeschätzt.

Eine gezielte Planung von Secondment-Programmen, in denen Mitarbeiter sich untereinander besser kennen lernen und/oder soziale Kompetenzen erwerben, erfolgt aber in den seltensten Fällen. Unternehmen, die unter Facharbeitermangel leiden, berichten verstärkt, derartige Freistellungen als strategisches Instrument zu nutzen. Ziel ist es hier, sich nach außen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und auf diesem Wege die eigenen Personalrekrutierungschancen zu erhöhen. Dass diese Unternehmen mit den Erfolgen in der Regel zufrieden sind, spricht für diesen Ansatz, dessen strategischer Wert aber unterschätzt wird.

- Aufgaben des Corporate Citizenship werden innerbetrieblich nicht nur an Mitarbeiter delegiert - auch die Unternehmer engagieren sich persönlich

Der Einsatz von Mitarbeitern beim Corporate Citizenship unterstreicht öffentlich den besonderen Willen, persönlich hinter dem Unterstützungsvorhaben zu stehen. Aber auch die Unternehmer selbst bzw. die Führungspersonen bringen sich tatkräftig ein. Dies kann im Rahmen einer direkten Unterstützung eine kostenlose Dienstleistung sein, eine öffentliche Stellungnahme zu einem gesellschaftlichen Thema oder die aktive Beteiligung an Diskussionsforen zur politischen Beratung. Letztgenannte Aktivitäten werden als Issues Management bezeichnet. Hier wird gemeinsam mit anderen Kompetenzträgern an kollektiven Lösungen gearbeitet. Ehrenamtliche Betätigungen dieser Art sind unter Unternehmer/innen häufiger als unter eingesetzten Manager/innen zu beobachten.

- Corporate Citizenship ermöglicht eine Zielgruppenansprache mit hoher Breitenwirkung

Unternehmen, deren Hauptkunden Endverbraucher sind, neigen stärker zum Einsatz des Sponsorings als Unternehmen, die vorwiegend die Industrie beliefern. Letztgenannte Gruppe hat aufgrund der geringeren Zahl leichterem Zugang zu potenziellen Kunden. Je größer und damit weniger überschaubar der Kreis potenzieller Kunden ist, um so häufiger setzen Unternehmen auf diese werbepolitische Strategie. Mit Corporate Citizenship kann generell eine breite

Öffentlichkeit angesprochen werden. In der Wahl bestimmter Unterstützungsbereiche, die auf die Interessen der anvisierten Zielgruppe abgestimmt ist, liegt die Möglichkeit der Steuerung der Ansprache und damit der Werbewirkung.

- Corporate Citizenship dient langfristigen Zielen

Corporate Citizenship wird weitgehend unabhängig vom kurzfristigen Erfolgskalkül vorgenommen. Die Unternehmen setzen sich meist dauerhaft ein und bemühen sich um nachhaltige Unterstützung. Nicht zuletzt auch in den Zielen wird deutlich, dass Unternehmen an einer mittel- und längerfristigen Imagepflege interessiert sind.

- Corporate Citizenship überwiegend auf informeller Basis

Mehrheitlich wird bürgerschaftliches Engagement auf informeller Basis, also ohne vertragliche Grundlage, vorgenommen. Rund ein Viertel der Unternehmen hat demgegenüber Erfahrungen mit der vertragsgebundenen Form des Corporate Citizenship - dem Sponsoring. Im Vergleich zu anderen zielverwandten Kommunikationsstrategien erweist sich Sponsoring damit als durchaus ebenbürtiges Instrument. Informelles Vorgehen ist jedoch nicht gleichbedeutend mit unsystematischem Handeln. In rund 70 % der wohltätig aktiven Unternehmen sind strategiepolitische Rahmenkonzepte entwickelt worden, in denen Corporate Citizenship ein Baustein unter anderen Instrumenten darstellt. Auf dieser Grundlage werden Unterstützungsvorhaben geplant, aber auch zusätzlich spontan, gelegenheitsbezogen durchgeführt.

- Der Bereich "Soziales" erweist sich als besonders populär

Von den Empfängerkreisen, wird am häufigsten der Bereich "Soziales" genannt. Darüber hinaus ist eine Unterstützung in den Bereichen Kultur/Bildung und Sport verbreitet. Seltener beziehen die Unternehmen bei ihren Corporate Citizenship-Aktivitäten die Bereiche Wissenschaft und Umwelt ein.

- Corporate Citizenship ist nicht nur ergänzende Strategie für den Mittelstand

Corporate Citizenship hat in kleinen und mittleren Unternehmen mitunter einen anderen Stellenwert als in Großunternehmen. Letztere nutzen Corporate Citizenship vorwiegend als Ergänzung zu anderen kommunikations- und personalpolitischen Instrumenten. Für diese Unternehmen bietet es vor allem die Möglichkeit, ihre Zielgruppen im Freizeitkontext anzusprechen. Dies ist eine zusätzliche Gelegenheit, auf sich aufmerksam zu machen. Insbesondere klei-

nen Unternehmen bietet sich im Vergleich dazu ein engeres Spektrum. Aufwendige Präsentationen etwa in Print-Medien lässt das Budget dieser Unternehmen häufig nicht zu. So kann Corporate Citizenship gerade für diese Unternehmen Chancen bieten, nicht zuletzt weil bürgerschaftliches Engagement schon mit kleineren finanziellen Beträgen wirksam sein kann.

6.2 Corporate Citizenship zwischen Ethik und Gewinnprinzip

Corporate Citizenship vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen ethischen und ökonomischen Prinzipien. Die Herausforderung eines derartigen Beziehungsmanagements offenbart sich in der Vielzahl unterschiedlicher Erwartungen, die an Unternehmen herangetragen werden. HIMMELSTEIN weist mit Blick auf managementgeführte Unternehmen auf ein typisches Dilemma beim Corporate Citizenship hin: Diese Unternehmen müssen einerseits den Anforderungen ihrer Shareholder, also der Anteilseigner, Rechnung tragen, indem möglichst hohe Gewinne - respektive Ausschüttungen - erzielt werden, sollen sich andererseits aber auch für die gesellschaftlichen Belange ihres Umfelds offen zeigen. HIMMELSTEIN beschreibt dieses Dilemma mit den Worten "struggle between looking good and doing good" (1997, S. 56 ff.). OERTEL sieht die Gefahr, dass durch eine weite Auslegung des Begriffs der Anspruchsgruppe letztlich so viele Bedürfnisse berücksichtigt werden müssten, "dass dadurch der Blick auf das Wesentliche leicht verloren zu gehen droht" (2000, S. 8). Die Herausforderung des Corporate Citizenship besteht in der Erkennung möglicher Konflikte und in der Abwägung der unterschiedlichen Interessen.

Hinzu kommt, dass Unternehmen sich der Kritik stellen müssen, vorwiegend oder gar ausschließlich dann aktiv zu sein, wenn sie selbst Interesse an der Sache haben. Ist absehbar, dass der Markt ein derartiges Engagement nicht oder nur in unzureichender Weise honoriert, würden Unternehmen von einem solchen Einsatz in der Regel absehen. Von der Gesellschaft als dringlich empfundene Hilfeleistungen, so die kritische Anmerkung von ULRICH, unterblieben auf diese Weise (1998, S. 21 ff.). Er argumentiert, dass eine rein interessensgeleitete Politik der Unternehmen nicht ausreicht, damit diese ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht würden. Im Zusammenhang mit der Vernachlässigung weniger imagedrängender Bereiche spricht der Autor von einem "ethischen Relativismus". Dieser äußere sich in der selektiven Berücksichtigung derjenigen Bereiche, die sich durch entsprechenden Imagegewinn aus der Sicht der Unternehmen "rechneten". Auf diese Weise würden "morali-

sche Fragen quasi zu rein subjektiven Geschmacksfragen" degradiert (ebenda).

In Bezug auf das Corporate Citizenship ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass Untätigkeit nicht gleichbedeutend ist mit fehlendem Moralbewusstsein, mangelnder Kooperations- und Konsensbereitschaft oder gar gesellschaftlicher "Blindheit" der Unternehmen. Gemeinwohlorientiertes Handeln ist lediglich *ein* Indikator für eine konsensbereite, auf Integration ausgerichtete Führungsphilosophie. Andere, nicht nach außen hin kommunizierbare Verhaltensformen wie etwa ein partizipativer Führungsstil lassen ebenfalls auf moralische Handlungsformen schließen.

Was die Auswahl an Unterstützungsleistungen betrifft, so ist in der Tat ein rein altruistisches Handeln unter den befragten Unternehmen nicht zu beobachten. Es ist aber von im Wettbewerb stehenden Unternehmen auch nicht zu erwarten, dass sie in einer Weise gesellschaftlich aktiv werden, die nicht zumindest auch ihren eigenen Vorstellungen und Zielen entspricht. Für gesellschaftliche Missstände, die sich nicht durch freiwilliges, interessengeleitetes Engagement von privatwirtschaftlicher Seite beheben lassen, sind Lösungen nur durch kollektive Regelungsmechanismen, die alle Unternehmen in die Pflicht nehmen (z.B. Selbstverpflichtungen aller Firmen an einem Standort), oder die Übertragung der Verantwortlichkeit auf den Staat möglich. Auch STEINMANN argumentiert in diesem Sinne, dass das Gewinnprinzip "als Handlungsmaxime der Wirtschaft im allgemeinen schon gerechtfertigt sein" muss, denn schließlich dürften Unternehmen nicht zu politischen Institutionen umfunktioniert werden (1988, S. 2129).

6.3 Wirtschaftspolitischer Ausblick

Ethisches, gemeinwohlorientiertes Handeln von Unternehmen kann aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive nur begrüßt werden und ist von daher auch unterstützungswürdig. Mangelnde Bereitschaft kann den Unternehmen angesichts des hohen Anteils bürgerschaftlich Engagierter nicht vorgeworfen werden. Die Unternehmen zeigen sich in der überwiegenden Mehrheit sensibilisiert für gesellschaftliche Belange. Obendrein erweisen sie sich bei der Planung und Durchführung ihrer Corporate Citizenship-Aktivitäten als überaus kreativ, was in der Vielfalt der Erscheinungsformen und Wahl der Unterstützungsbereiche zum Ausdruck kommt.

Dennoch gibt es Probleme, die auf politischen Handlungsbedarf hinweisen. Zu den wichtigsten Problemen, die von den befragten Unternehmen geäußert werden, zählt der Klärungsbedarf, der insbesondere in steuer- und vertragsrechtlichen Fragen besteht. Bei der Vielfalt rechtlicher Aspekte reicht offenbar das Studium von Fachliteratur nicht aus. Gefragt sind beispielsweise Checklisten als eine Art Wegweiser durch das Corporate Citizenship. Obendrein sind Beratungsleistungen gefragt, die sich jedoch insbesondere kleine Unternehmen oft nicht leisten können. Wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, fehlt es in vielen Fällen überhaupt an kompetenten Ansprechpartnern.

Die Beratungsinfrastruktur erweist sich somit als verbesserungsbedürftig. Finanzämter oder kommunale Stellen werden mehrfach als inkompetent oder zumindest als nicht auskunftsbereit beschrieben. Staatliche Anlaufstellen seien nicht in der Lage, so heißt es, bei Anfrage auf Fachkundige weiter zu verweisen. Dass rund die Hälfte der befragten Unternehmen staatlichen Organen im weitesten Sinne schlechte Noten erteilt, liegt auch an der mangelnden Sensibilität der staatlichen Verwaltungsorgane für derartige Anliegen. Netzwerke funktionierten nur unzureichend, so die von Unternehmen geäußerte Kritik, so dass eine Beantwortung sektorübergreifender Fragen nicht möglich ist.

Um die Unternehmen besser zu unterstützen, sollten Schnittstellen geschaffen werden, an die sich Beratungsinteressierte wenden können. Diese sollten in der Lage sein, gegebenenfalls zu anderen Informationsträgern weiter zu vermitteln. Außerdem sollte sich innerhalb der Verwaltungen die Auffassung durchsetzen, dass bürgerschaftliches Engagement Aufgaben berührt, die alle Ressorts und Politikbereiche betreffen und mit denen sich folglich alle gemeinsam auseinandersetzen sollten. Aber auch eine Vermittlung von Kontakten zu anderen Unternehmen ähnlicher Ausrichtung zwecks eines konstruktiven Gedankenaustauschs wäre sinnvoll. Diese Schnittstellen können die Informationssuchenden auch gezielt anderen Ansprechpartnern wie etwa spezialisierten Rechtsanwälten weitervermitteln. Erst wenn es möglich wird, ohne höhere Suchkosten und zeitliche Verzögerungen Unternehmen Hilfestellung zu bieten, können diese über ihr derzeitiges Engagement hinaus zu gesellschaftlichen Aktivitäten bewegt werden.

Ferner erscheint es wichtig, dass Unternehmen kurzfristig Beratung erhalten. Häufig werden nämlich Ideen zum Corporate Citizenship spontan entwickelt oder ergeben sich aus bestimmten Gelegenheiten. Insbesondere rechtliche Unsicherheiten führen oft dazu, dass aufkommende Ideen und Chancen wie-

der verworfen werden. Durch ein gezieltes und unbürokratisches Beratungsangebot könnte die Rate der Umsetzung gesteigert werden.

Hilfestellungen können aber auch andere Intermediäre bieten. In den letzten Jahren sind verstärkt Agenturen am Markt aufgetreten, die Kontakte vermitteln zwischen Förderwilligen und Unterstützung Suchenden. Aber auch Kammern und Verbände engagieren sich und sollten sich auch weiterhin dafür einsetzen, dass kollektive Selbstverpflichtungen noch häufiger zustande kommen.

Neben der Bereitstellung von Informationen und der Sensibilisierung der öffentlichen Verwaltung ist schließlich auch die Entwicklung und Förderung des Gemeinsinns von großer Bedeutung. Der öffentliche Diskurs über das Corporate Citizenship, wie er in jüngsten Jahren verstärkt geführt wurde, war diesem Ziel sicherlich zuträglich. Darüber hinaus wäre im Rahmen einer breit angelegten Anerkennungskultur das bürgerschaftliche Engagement weiter zu würdigen und in Verbindung mit neuen und phantasievollen Formen der Auszeichnung zu ermutigen. Diese Maßnahmen können im Verbund miteinander dazu beitragen, dass Unternehmen neue Möglichkeiten für ein bürgerschaftliches Engagement erkennen und Rückhalt bekommen für ihre unternehmenspolitische Führungsphilosophie. Mehr Information, Beratung und Anerkennung würden vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen helfen, ihre hinsichtlich Corporate Citizenship zweifellos vorhandenen Fühlungsvorteile noch besser strategisch zu nutzen und ihre Rolle als "guter Bürger" zu festigen.

Anhang

Tabelle A1: Instrumentenwahl und Unternehmensgröße

Instrument	Unternehmen mit ... Beschäftigten (in %)	
	... bis zu 499	... 500 und mehr
Geldspenden	94,8	94,2
Schenkungen	79,9	89,5
Kostenlose Dienste	70,1	88,4
Mitarbeiterfreistellungen	51,5	67,4
Persönliches Engagement von Unternehmer/Geschäftsführer/in	60,4	44,2
Nutzungsgestattungen	44,8	48,8
Gründung einer Stiftung	7,5	25,6
n = 220		© IfM Bonn

Tabelle A2: Wahl des Unterstützungsbereichs und Unternehmensgröße

	Unternehmen mit ... Beschäftigten (in %)	
	... bis zu 499	... 500 und mehr
Soziales	83,6	93,0
Kultur und Bildung	70,1	88,4
Sport	67,2	64,0
Wissenschaft	29,9	64,0
Umwelt	22,4	46,5
n = 220		© IfM Bonn



Corporate Citizenship: Das Unternehmen als „guter Bürger“

1. Zu welchem Wirtschaftsbereich zählt Ihr Unternehmen?

- | | |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe | 2 <input type="checkbox"/> Baugewerbe |
| 3 <input type="checkbox"/> Einzelhandel | 4 <input type="checkbox"/> Großhandel |
| 5 <input type="checkbox"/> Gastgewerbe | 6 <input type="checkbox"/> Kredit- und Versicherungsgewerbe |
| 7 <input type="checkbox"/> Verkehr-/Nachrichtenübermittlung | 8 <input type="checkbox"/> Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen |
| 9 <input type="checkbox"/> Persönliche und sonstige Dienstleistungen | 10 <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ |

2.1 Wer führt Ihr Unternehmen?

- 1 Inhaber/in 2 Geschäftsführer/in

2.2 Ist die Unternehmensführung weiblich/männlich?

- 1 weiblich 2 männlich

3. Wie viele Personen waren in Ihrem Unternehmen Ende 2000 tätig?

_____ Inhaber/innen
_____ Beschäftigte

4. Wo ist der Sitz Ihres Unternehmens?

- 1 Gemeinde unter 20.000 Einwohner
2 Stadt mit 20.000 bis unter 100.000 Einwohnern
3 Stadt mit 100.000 und mehr Einwohnern

5. Wen zählen Sie zu den Hauptkunden Ihres Unternehmens? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | | |
|---|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Industrie | 2 <input type="checkbox"/> Handwerk | 3 <input type="checkbox"/> Endverbraucher / Haushalte |
| 4 <input type="checkbox"/> Einzelhandel | 5 <input type="checkbox"/> Dienstleister | 6 <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ |

6. Wie hoch war der Jahresumsatz Ihres Unternehmens 2000?

ca. _____ DM (ohne USt)

7. Hat sich Ihr Unternehmen jemals gesellschaftlich/sozial/kulturell engagiert?

- 1 Ja 2 Nein

Wenn ja: Worin bestand Ihre Unterstützung und wann waren Sie aktiv? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | in den letzten
5 Jahren | in der Zeit vor
5 Jahren |
|---|----------------------------|-----------------------------|
| • Spenden aus Firmenmitteln.....1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Schenkung von Produkten des Unternehmens.....2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Schenkung von materiellen Betriebsmitteln (z.B. ein gebrauchter Computer).....3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Kostenlose Dienste, die das Unternehmen ansonsten entgeltlich am Markt anbietet.....4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Kostenlose Schulungen für Beschäftigte aus gemeinnützigen Einrichtungen.....5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Lehrstellenangebote über den eigenen Bedarf hinaus.....6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Kostenlose Nutzungsgestattung von Betriebsräumen/Betriebsmitteln (z.B. Fahrzeuge).....7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Erlaubnis für Mitarbeiter, während ihrer Arbeitszeit ehrenamtlichen Aufgaben nachzugehen (ohne Regelungen mit gesetzlicher Freistellungspflicht des Arbeitgebers).....8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Entsendung von Managern zur Mitarbeit in gesellschaftlichen Projekten.....9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Gründung einer Stiftung zu gesellschaftlichen/sozialen/kulturellen Zwecken.....10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Persönliches Engagement von Unternehmer/in:.....11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sonstiges Engagement:.....12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Mach(t)en Sie Ihr Engagement publik?

- 1 Ja
- 2 Nein, weil: _____

13. Wie hat sich der Einsatz für Ihr Engagement in den letzten 5 Jahren entwickelt?

- 1 gestiegen
- 2 gesunken
- 3 in etwa gleich geblieben

14. Bitte nennen Sie den finanziellen Aufwand (z.B. Spende, Sponsoring) und schätzen Sie den geldwerten Aufwand (z.B. für Nutzungsgestattungen oder den zeitlicher Aufwand für Mitarbeiterfreistellung) im Jahr 2000 bzw. im letzten Jahr Ihres weiter zurückliegenden Engagements:

finanzieller Aufwand im Jahr 2000: ca. _____ DM bzw. im letzten Jahr: ca. _____ DM
 geldwerter Aufwand im Jahr 2000: ca. _____ DM bzw. im letzten Jahr: ca. _____ DM

15. Handelt(e) es sich bei Ihrem Engagement überwiegend um spontane oder geplante Unterstützungsleistungen?

- 1 spontane, gelegenheitsbezogene Unterstützungsleistungen
- 2 auf der Basis des Unternehmenskonzepts geplante Unterstützungsleistungen
- 3 teils ... teils ...

16. Gab es einen besonderen Anlass für Ihr Engagement? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Ja, ...
 - 1.1 die positive Gewinnentwicklung eröffnete Spielräume für derartige Aktivitäten
 - 1.2 eine Anfrage von Seiten des/der Geförderten gab den Anstoß
 - 1.3 Anlass war der Entwurf/die Überarbeitung der Corporate-Identity-Strategie
 - 1.4 Sonstiges: _____
- 2 Nein

17. Gab/gibt es besondere Rahmenbedingungen, weshalb ein derartiges Engagement auch aus strategischen Überlegungen heraus vorgenommen wurde/wird? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Ja, ...
 - 1.1 unsere Werbezielgruppe ist ansonsten nur schwer erreichbar
 - 1.2 Werbemüdigkeit der Kunden macht es sinnvoll, andere Wege einzuschlagen
 - 1.3 Probleme der Personalrekrutierung machen es sinnvoll, durch ein solches Engagement potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen
 - 1.4 Sonstiges: _____
- 2 Nein

18. Welche Bedeutung haben/hatten die folgenden Ziele gesellschaftlichen/sozialen/kulturellen Engagements für Ihr Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

	besonders wichtig	wichtig	unwichtig
• Absatzsteigerung / Produktwerbung / Kundengewinnung1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbesserung der Kundenbeziehungen.....2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abgrenzung von der Konkurrenz.....3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Imageverbesserung der Firma in der Öffentlichkeit.....4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbesserung des Unternehmerbildes in der Öffentlichkeit.....6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Förderung der Motivation der eigenen Mitarbeiter7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erhöhung der Mitarbeiterbindung8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbesserung der Chancen, Personal zu rekrutieren.....9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eigeninteresse von Unternehmer/in an der Sache.....10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige: _____..11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Wurden die Mitarbeiter an der Entscheidung beteiligt?

1 Ja

2 Nein

20. Welche Art der Unterstützung haben Sie gewählt? (Mehrfachnennungen möglich)

1 Projekt mit Sponsoringvertrag

2 Unterstützung ohne vertragliche Bindung

3 freiwillige Patenschaft ohne Vertrag

4 Sonstiges: _____

21. Wie bewerten Sie den Erfolg Ihres Engagements im Hinblick auf die Ziele Ihres Unternehmens?

	sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden
Kundenbezogene Ziele (z.B. Absatzsteigerung).....1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentlichkeitsbezogene Ziele (z.B. Imageverbesserung).....2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalpolitische Ziele:			
• Mitarbeitermotivation3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erhöhung der Mitarbeiterbindung4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbesserung der Rekrutierungschancen5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie bewerten Sie den Erfolg insgesamt?.....6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Wie bewerten Ihre Mitarbeiter das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens?

1 positiv

2 negativ

3 weiß nicht

23. Motiviert(e) das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens wiederum Ihre Mitarbeiter, sich privat - z.B. ehrenamtlich - zu engagieren?

1 Ja

2 Nein

3 weiß nicht

24. Wie bewerten Sie die folgenden Umfeldbedingungen für gesellschaftliches Handeln?

	gut	zufrieden- stellend	schlecht
Informationsangebot über steuerrechtliche Fragen1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerlicher Abzugsrahmen von Spenden2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsangebot über vertragsrechtliche Fragen (z.B. Wettbewerbsrecht)3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesetzlicher Rahmen des Vertragsrechts4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot von Kontaktvermittlungsstellen zwischen Gebern und Empfängern5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfang gesetzlich/tarifvertraglich festgeschriebener Freistellungsansprüche der Arbeitnehmer zur Ausübung eines Ehrenamtes während der Arbeitszeit.....6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anerkennung und Förderung durch staatliche Verwaltungsorgane7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliches Meinungsbild / gesellschaftliche Anerkennung8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____			

25. Werden Sie Ihr gesellschaftliches Engagement in naher Zukunft fortsetzen?

1 Ja

2 Nein

3 unentschieden

VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!

Literaturverzeichnis

- ANTONI, M. (1993): Personalmanagement, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig neu überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- BACKES-GELLNER, U.; FREUND, W.; KAY, R.; KRANZUSCH, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 85 NF, Bonn
- BADEL, C. (1985): Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit. Theoretische Grundlegung und Anwendungen in der Sozialpolitik, Frankfurt am Main
- BÖCKER, F.; DICHTL, E. (1991): Marketing, in: BEA, F.; DICHTL, E.; SCHWEITZER, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozess, 5. Auflage, Stuttgart
- BOOCHS, W. (2000): Sponsoring in der Praxis: Steuerrecht, Zivilrecht, Musterfälle, Neuwied
- BRANDENBURG, H. (1995): Neues Ehrenamt - Herausforderung und Perspektiven, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Vierteljahreshefte zur Förderung von Sozial-, Jugend- und Gesundheitshilfe, Heft 1, S. 107-119
- BRAUN, G.; GALLUS, T.; SCHEYTT, O. (1996): Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung, Köln
- BRUHN, M. (1998): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 3. Auflage, Frankfurt am Main
- BRUHN, M.; MEHLINGER, R. (1995): Rechtliche Gestaltung des Sponsoring. Vertragsrecht, Steuerrecht, Medienrecht, Wettbewerbsrecht, Band 1: Allgemeiner Teil, 2. Auflage, München
- BRUHN, M.; MEHLINGER, R. (1999): Rechtliche Gestaltung des Sponsoring. Sport-, Kultur-, Sozial-, Umwelt- und Programmsponsoring, Band 2: Spezieller Teil, 2. Auflage, München
- BUNDESFINANZMINISTERIUM [BMF] (1999): Pressemitteilung 'Neuordnung des Spendenrechts beschlossen' vom 6. Dezember 1999

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN und JUGEND [BMFSFJ] (2001): 2001: Internationales Jahr der Freiwilligen (Textauszüge auf der Homepage unter <http://www.freiwillig2001.de>)

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V. (BDI) und ERNST & YOUNG (2001): Das industrielle Familienunternehmen - Kontinuität im Wandel, BDI-Drucksache Nr. 331.

BUNGARD, W. (1991): Qualitäts-Zirkel und neue Technologien, in: ROSENSTIEL, L.v.; REGNET, E.; DOMSCH, M.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schriften für Führungskräfte, Band 20, Stuttgart, S. 475-487

BUSSE VON COLBE, W.; HAMMANN, P.; LAßMANN, G. (1989): Betriebswirtschaftslehre, Absatztheorie, 4. Auflage, Bochum

BUSSIEK, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München, Wien

DALLMER, H. (1988): Gabler Wirtschafts-Lexikon, 12., vollständig neu überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

ENGEL, C. (1994): Ehrenamt und Arbeitsrecht. Die Übertragbarkeit von Regelungen des Individualarbeitsrechtes und des Arbeitsschutzrechtes auf ehrenamtlich Tätige, Bayreuth

FINANZMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG [FA Ba-Wü] (2000): Der Aktuelle Tipp: Neuregelung des Spendenrechts ab dem 1.1.2000, Stuttgart

GASKIN, K. (1996): Ein neues bürgerschaftliches Europa: Eine Untersuchung zur Verbreitung und Rolle von Volunteering in zehn Ländern, Freiburg im Breisgau

GRAF STRACHWITZ, R. (1995): Corporate Community Investment: Spendenwesen, Sponsoring und andere Formen im Überblick, in: Leitfaden Sponsoring und Event-Marketing, Teil B, Düsseldorf

HAIBACH, M. (1996): Philanthropie in den USA als kultureller Boden von Gemeinwesen und Mittelbeschaffung für Soziale Arbeit, in: LANG, R. (Hrsg.): Impulse für den Sozialbereich? Marktorientierung, Management, Marketing; Dokumentation einer Veranstaltungsreihe der SPI Service Gesellschaft in Kooperation mit dem Institut für Sozialpädagogik der TU Berlin, Berlin

HAUSER, E. (1991): Coaching von Mitarbeitern, in: ROSENSTIEL, L.v.; REGNET, E.; DOMSCH, M.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schriften für Führungskräfte, Band 20, Stuttgart, S. 198-206

HAUSER, E. (1991): Qualifizierung von Mitarbeitern, in: ROSENSTIEL, L.v.; REGNET, E.; DOMSCH, M.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schriften für Führungskräfte, Band 20, Stuttgart, S. 352-362

HERMANN, A. (1997): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. Auflage, München

HERMANN, A.; THURM, M. (1999): New Charity, in: Absatzwirtschaft, Heft 5, S. 40 ff.

HIMMELSTEIN, J. (1997): Looking good and doing good. Corporate philanthropy and corporate power, Indianapolis

JANNING, H.; BERTJES, H. (1999): Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft. Beiträge zum Ehrenamt 2; hg. v. d. Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

KAYSER, G; WIMMERS, S; HAUSER, H.-E. (2000): Der Faktor: Qualifikation im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor - Analyse und Handlungsempfehlungen, in: IfM BONN (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2000, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 88 NF, Wiesbaden, S. 39-80

KOSSBIEL, H. (1991): Personalwirtschaft, in: BEA, F.; DICHTL, E.; SCHWEITZER, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozess, 5. Auflage, Stuttgart

KUHLMANN, M. (2001): Bedeutung der Freien Berufe für das Ehrenamt. CDU/CSU lädt BFB ein, in: der freie Beruf, Heft 1-2, S. 9

LANG, R.; HAUNERT, F. (1995): Handbuch Sozial-Sponsoring. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen, Weinheim, Basel

LAPPE, L. (1997): Betriebliche Sozialisation, in: KAHSNITZ, D.; ROPOHL, G.; SCHMID, A.: Handbuch zur Arbeitslehre, München, Wien, S. 363-380

LAUX, H.; LIERMANN, F. (1993): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, dritte Auflage, Berlin

MEFFERT, H. (1991): Marketing. Grundlagen der Absatzwirtschaft, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

MÜLLER-JENTSCH, W. (1997): Arbeitsorganisation, in: KAHSNITZ, D.; ROPOHL, G.; SCHMID, A.: Handbuch zur Arbeitslehre, München, Wien, S. 215-232

OECHSLER, W. (1997): Personalpolitik, in: KAHSNITZ, D.; ROPOHL, G.; SCHMID, A.: Handbuch zur Arbeitslehre, München, S. 295-305

OERTEL, C. (2000): Stakeholder Orientierung als Prinzip der Unternehmensführung, FGM Fördergesellschaft Marketing e.V. an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 108, München

PAQUÉ, K. (1986): Philanthropie und Steuerpolitik: Eine ökonomische Analyse der Förderung privater Wohltätigkeit, Kieler Studien, Band 203, Tübingen

PREIß, J. (1999): Anforderungen an das Kultursponsoring aus Unternehmenssicht, in: HEINZE, T.: Kulturfinanzierung. Sponsoring - Fundraising - Public-Private-Partnership, Hagener Studien zum Kulturmanagement, Heft 1, Münster

ROSENSTIEL, L.v. (1991): Motivation von Mitarbeitern, in: ROSENSTIEL, L.v.; REGNET, E.; DOMSCH, M.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schriften für Führungskräfte, Band 20, Stuttgart, S. 144-162

SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, München

SCHREYÖGG, G.; REUTHER, U. (1997): Arbeitsgestaltung und Humanisierung, in: KAHSNITZ, D.; ROPOHL, G.; SCHMID, A.: Handbuch zur Arbeitslehre, München, S. 319-331

SPREMANN, K. (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5/6, S. 613-628

SPREMANN, K. (1989): Stakeholder-Ansatz versus Agency-Theorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7, S. 742-745

STATISTISCHES BUNDESAMT [StBA] (1999): Umsatzsteuer 1999. Fachserie 14, Reihe 8, Wiesbaden

STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1988): Unternehmensethik, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 12. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

TINÉ, C. (2000): Warum sollte ein Unternehmer Bürgerschaftliches Engagement fördern?, in: der freie Beruf, Heft 11, S. 10ff.

ULRICH, P. (1998): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Zweite durchgesehene Auflage, Bern

VON CONSBRUCH, A. (1997): Brücke zum Bürger, in: PR-Magazin: Informationen für Führungskräfte in der Kommunikationsbranche, Band 4, Remagen-Rolandseck

WAGNER, A. (1999): Unternehmensethik in Banken, Bankenwissenschaftliche Schriftenreihe, Band 89, Wien

WEGER, H. (2000): Unternehmen als Stifter. Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen, in: Rote Seiten, Beilage zum Magazin Stiftung und Sponsoring, Heft 4

WESTEBBE, A.; LOGAN, D. (1995): Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden

WIMMERS, S.; HAUSER, H.-E.; PAFFENHOLZ, G. (1999): Wachstumsmarkt Dienstleistungen. Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 82 NF, Wiesbaden

WIMMERS, S.; WOLTER, H.-E.; FIETEN, R. (1997): Situation und Perspektiven des industriellen Mittelstands in der Bundesrepublik Deutschland, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 77 NF, Wiesbaden

WOLTER, H.; HAUSER, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: IfM BONN (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 25-78

Gesetzestexte

ABGABENORDNUNG (AO) vom 16. März 1976 mit den Änderungen des Steuerbereinigungsgesetzes 1999

BÜRGERLICHES GESETZBUCH (BGB) 1. - 5. Buch vom 18. August 1896 (RGBl. S. 195); (BGBl. III 400-2), zuletzt geändert durch das Gesetz zur Änderung des Bürgerlichen Gesetzbuchs, des Arbeitsgerichtsgesetzes vom 29. Juni 1998 (BGBl. I 1694), des Gesetzes zur Beschleunigung fälliger Zahlungen vom 30. März 2000 (BGBl. I 330), mit Wirkung vom 1. Mai 2000; Gesetz über Fernabsatzverträge und andere Fragen des Verbraucherrechts sowie zur Umstellung von Vorschriften auf Euro (BR-Drs. 352/00) vom 09.06.2000.

EINKOMMENSTEUERGESETZ (EStG). In der Fassung der Bekanntmachung vom 16. April 1997 (BGBl. I 1997 S. 821-929), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Steuerentlastungsgesetzes 1999/2000/2002 vom 24. März 1999 (BGBl. I 1999 S. 402) mit den Änderungen des Steuerbereinigungsgesetzes 1999

GEWERBESTEUERGESETZ (GewStG). In der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Mai 1999 (BGBl. I 1999 S. 1010) mit den Änderungen des Steuerbereinigungsgesetzes 1999

KÖRPERSCHAFTSTEUERGESETZ (KStG). In der Fassung der Bekanntmachung vom 22. April 1999 (BGBl. I 1999 S. 817-842) mit den Änderungen des Steuerbereinigungsgesetzes 1999